

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

**BASES EPISTEMOLÓGICAS E MODO DE  
GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES GERADORAS DE  
TRABALHO E RENDA.**

**Tese de doutorado apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de Doutor no Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas,  
Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Maria Ester Menegasso, Dra.**

**FLORIANÓPOLIS  
2003.**

# BASE EPISTEMOLÓGICAS E MODO DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO E RENDA.

Valdir Machado Valadão Júnior

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção de título de Doutor em Engenharia de Produção (área de concentração: Gestão de Negócios) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

Professor Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

## **APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:**

Professora Maria Ester Menegasso, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina – Orientadora.

Carlos Roberto De Rolt, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina.- Moderador.

Clerilei Aparecida Bier, Dra.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – Examinadora Externa.

Graziela Dias Alperstedt, Dra.  
Universidade do Sul de Santa Catarina – Examinadora Externa.

Professor José Francisco Salm, Ph.D  
Universidade Federal de Santa Catarina – Membro.

“You may say I’m a dreamer  
But I’m not the only one...”  
John Lennon

Ao meu neto:  
Lucas R. Valadão.

Às minhas filhas:  
Marina, Gabi, Bárbara.

Aos meus afilhados:  
Rodrigo, Lipe, Lalá.

Agradecimentos:

À minha companheira Eliana por seu amor, amizade, solidariedade, cumplicidade;

Aos meus pais, Valdir e Malvina, em nome de toda a minha família, o meu esteio;

À Professora Maria Ester, amiga e orientadora, por tudo que com ela aprendi;

Ao Professor Salm pela confiança cega e apontamentos precisos;

Aos professores: Marcos, Clerilei, Heidemann, pelas contribuições no exame de qualificação.

Á amiga, desde de os tempos do mestrado, Adriana e toda a família Machado Casalli;

Aos amigos que me acolheram quando cheguei em Florianópolis: Eliane, Neilton, Ricardo, Simone, Weimar e Vera;

Á amiga Vera por tudo que compartilhamos nos momentos da varanda e fora dela;

Aos amigos que fiz em Floripa: Marcos, Ermínia, Enise, Brenda, Narinha, Regina, Teo, Sueli, Togo, Joãozinho, Laurinha, Márcia;

Aos amigos que deixei em Uberlândia: Dida, Raquel, Vera, Maria Elena, Valdeck, Stella;

Aos colegas do grupo de pesquisa que, em momentos distintos, contribuíram para que este trabalho chegasse ao fim;

Àqueles que participaram da pesquisa por intermédio de entrevistas, testemunhos, discussões e orientações;

À Universidade Federal de Uberlândia e à Capes pela oportunidade de realizar o curso;

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção pela aprendizagem e cortesia.

Àquelas que tanto me ensinaram para a vida: Maria, Filhinha, Norica, Mano e Xandoquinha;

Aos colegas da Fagen;

Enfim, todas as pessoas que compartilharam comigo nesta trajetória.

## SUMÁRIO:

|  |  |             |
|--|--|-------------|
| <b>LISTA DE FIGURAS:</b> .....   |  | <b>viii</b> |
| <b>RESUMO:</b> .....   |  | <b>ix</b>   |
| <b>ABSTRACT:</b> .....   |  | <b>x</b>    |
|  |  |             |
| <b>1. INTRODUÇÃO:</b> .....  |  | <b>11</b>   |
| 1.1. Exposição do assunto.....   |  | 11          |
| 1.2. Organização do documento.....   |  | 15          |
| 1.3. Discussão do tema e do problema.....  |  | 16          |
| 1.4. Objetivos do estudo.....  |  | 23          |
| 1.4.1. Objetivo geral.....   |  | 24          |
| 1.4.2. Objetivos específicos.....  |  | 25          |
| 1.5. Relevância e justificativa para escolha do tema. ....   |  | 26          |
| 1.6. Originalidade e ineditismo.....   |  | 29          |
| 1.7. Limites da tese.....  |  | 30          |
| 1.8. Metodologia.....  |  | 31          |
| 1.8.1. Delimitação da pesquisa: caracterização e método de pesquisa.....   |  | 37          |
| 1.8.2. Trajetória da pesquisa: sujeitos, coleta e análise dos dados.....   |  | 39          |
| 1.8.3. Limites da pesquisa empírica.....   |  | 44          |
|  |  |             |
| <b>2. RAZÃO E EPISTEMOLOGIA DE GESTÃO: análise histórica e contemporaneidade.</b> .....  |  | <b>47</b>   |
| 2.1. A razão: conceitos e considerações.....   |  | 47          |
| 2.2. Da sociedade Feudal a sociedade Industrial: a transição da perspectiva epistemológica para a gestão nas organizações.....       |  | 51          |
| 2.3. A sociedade Industrial: um modelo de organização do trabalho e uma perspectiva epistemológica para a gestão organizacional..... |  | 59          |
| 2.4. Os sinais de mudança: perda do estado estável e as diferentes perspectivas epistemológicas para a gestão das organizações.....  |  | 63          |
| 2.5. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: razão plena no modo de gestão?.....                                       |  | 70          |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 2.6.      | Estado Neoliberal, Terceiro Setor, Desemprego: conseqüências da perda do estado estável.....   | 76         |
| <b>3.</b> | <b>ECONOMIA SOLIDÁRIA, ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA, ORGANIZAÇÕES ISONÔMICAS, ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO E RENDA: delimitando o objeto de análise.....</b> | <b>90</b>  |
| 3.1.      | Economia solidária: enclave econômico e isonômico.....   | 90         |
| 3.2.      | A matriz em Ramos: construindo uma epistemologia de gestão para organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.....                      | 101        |
| 3.3.      | Organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária: dimensões e categorias de análise.....   | 109        |
| <b>4.</b> | <b>O MODO DE GESTÃO NAS ORGANIZACOES DE TRABALHO E RENDA. ....</b>   | <b>115</b> |
| 4.1.      | Trabalho e renda como objetivo específico.....   | 116        |
| 4.1.1.    | Comercialização e ou atividade de apoio como escopo da ação administrativa.....  | 116        |
| 4.1.2.    | Bem-estar e ou reinserção social como escopo da ação administrativa.....   | 132        |
| 4.2.      | Trabalho e renda: subterfúgio à exploração.....  | 140        |
| 4.3.      | Organizações de trabalho e renda: isonômicas em construção.....  | 161        |
| 4.4.      | Organizações isonômicas de trabalho e renda com fundamentação solidária.....   | 172        |
| <b>5.</b> | <b>ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS:.....</b>  | <b>211</b> |
| <b>6.</b> | <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:.....</b>  | <b>232</b> |
| <b>7.</b> | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....</b>   | <b>240</b> |
| <b>8.</b> | <b>GLOSSÁRIO: .....</b>  | <b>251</b> |

### LISTA DE FIGURAS:

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Figura 01: | Delimitação do espaço social das organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.....  | 35  |
| Figura 02: | Quadro 01: Valores dominantes na sociedade Feudal e na Sociedade Industrial.....  | 58  |
| Figura 03: | Quadro 02: Análise comparativa: economia, isonomia e fenonomia.....   | 107 |
| Figura 04: | Quadro 03: Configuração das categorias delimitadoras para organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária. ....              | 108 |
| Figura 05: | Quadro 04: Condições intervenientes (meio) a uma noção substantiva para organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária..... | 111 |
| Figura 06: | Dimensões e categorias de análise para organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.....                                  | 112 |
| Figura 07: | Quadro 05: Síntese do comportamento administrativo em organizações de representação e ou apoio.....                                       | 131 |
| Figura 08: | Quadro 06: Síntese da ação administrativa em organizações de bem-estar e ou reinserção social.....  | 139 |
| Figura 09: | Quadro 07: Síntese do comportamento administrativo em organizações de trabalho e renda pseudo-isonômicas.....                             | 160 |
| Figura 10: | Quadro 08: Síntese da ação em organizações de trabalho e renda em que a isonomia está em construção.....                                  | 171 |
| Figura 11: | Quadro 09: Síntese da ação em organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.....   | 209 |



### **RESUMO:**

As diversas transformações pelas quais passa o ambiente institucional têm conduzido a várias discussões em relação a “como” se tornará este ambiente nos próximos anos. As questões varrem diferentes áreas do conhecimento, a Sociologia, a Psicologia, a Economia, a Administração, a Engenharia da Produção. Nesta tese, no entanto, ressaltam-se dois assuntos: o terceiro setor e a geração de trabalho e renda. Parece ser possível afirmar que o terceiro setor tem sido o espaço promotor de ocupação a uma parcela de sujeitos que foram excluídos do mercado de trabalho, em virtude dos rearranjos organizacionais que ocorreram tanto nas empresas quanto nos órgãos públicos. Particularmente, o interesse deste estudo é levantar e descrever os modos de gestão nas organizações para geração de trabalho e renda com fundamentação solidária. Espera-se que, nestas organizações, o trabalho tenha um duplo sentido: proporcione renda e ainda contribua para que o homem seja um sujeito autônomo e de consciência crítica. As categorias de análise que conduziram à investigação foram orientadas por três perspectivas epistemológicas: a delimitação dos sistemas sociais; a economia social solidária e a economia solidária. O modo de gestão em cada das organizações pesquisada foi comparado às abordagens burocrata, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Os pressupostos que orientam a tese, a correlação entre diferentes perspectivas de análise organizacional e o estudo da gestão em organizações formadas por um grupo pequeno que possuíssem o objetivo de gerar trabalho e renda fundamentados na solidariedade, na autogestão, na transferência de conhecimento entre os participantes e, ainda, emergisse de uma iniciativa local, confere ineditismo à tese. O estudo empírico ocorreu em vinte organizações de trabalho e renda, os procedimentos metodológicos utilizados na investigação foram de natureza aplicada e não experimental, a abordagem técnica predominante foi qualitativa, especificamente, de caráter descritivo qualitativo, e as técnicas de análise utilizadas foram aquelas próprias ao estudo de caso. Os resultados da pesquisa apontam para a diversidade no modo de gestão destas organizações, ao mesmo tempo, para o fato de que, nelas, quando a noção de razão substantiva se sobrepõe à razão instrumental, há possibilidade de reconhecer entre seus participantes uma preocupação em construir valores que vão ao encontro de uma sociedade em que, diferente desta sociedade centrada no mercado, haja diversos enclaves para a atualização humana.

Palavras-Chave: epistemologia da gestão, terceiro setor, geração de trabalho e renda.

## ABSTRACT

The sharp transformation in the institutional environment have led to several discussions related to “how” this environment will become in the next years. Questions are made in different areas of knowledge, as Sociology, Psychology, Economy, Management, Production Engineering. In this thesis, however, two main subjects are stood out: the third sector as well the work and income generation. It seems to be possible to affirm that the third sector has been the labor promoter space to a portion of people who have been excluded from labor market due to organization rearrangements which occurred both in the enterprises and in the public organs. Particularly, the aim of this paper is to search and describe the management means in the organizations intended to generate labor and income with solidarity fundamentals.

The expectation is that, in these organizations, labor have a double aim: it has to proportionate income as well to contribute for man being an autonomous subject, with a critical conscience.

The analysis categories which guided the search were established by three epistemological approaches: the social system delimitation; the social economy and the solidarity economy. The management mean in each organization was compared to three approaches: the bureaucrat, the knowledge management and the organizational learning ones. The presuppositions which guided the thesis, the correlation between the different organization analysis perspectives and the management study in organizations which were established in order to generate labor and income founded in solidarity, in self-management in knowledge transfer among the participants and also the fact of these organizations would be emerged from a local initiative confers an inedited character to this thesis. The empiric study was done in twenty labor and income organizations. The used methodological proceedings had an applied and not experimental nature; the technical approach was mainly qualitative and the analysis techniques were adequate to case study. The search results point to the diversity in the management means of these organizations and, at the same time, to another fact: when the notion of substantive reason is put upon the instrumental reason, in these organizations, it is possible to identify in their members a concern on building values which compose a society in which, differently from ours, centered in marketing, there may be several opportunities for human growth.

Key words: management epistemology, third sector, labor and income generation.

# 1 INTRODUÇÃO:

## 1.1 Exposição do Assunto:

O tema desenvolvido nesta tese é a análise da gestão; especificamente, preocupa-se em estabelecer uma relação entre a noção de razão e as epistemologias subjacentes aos modos de gestão de organizações em que o foco de atuação seja a geração de trabalho e renda; portanto, o trabalho, ou melhor, o seu significado ao longo da história recente do homem e a sua escassez nos últimos vinte anos, também é um dos assuntos abordados nesta tese.

É pertinente ressaltar, ainda, que os impactos das transformações que vêm ocorrendo no ambiente institucional conduziu à reflexão acerca da mudança de paradigma e gerou o interesse para que se buscasse estabelecer uma correlação entre estes assuntos: gestão, razão, epistemologias de gestão e trabalho. E, sendo o homem o sujeito que perpassa todos os níveis desta análise, a crença em um tipo de homem também se constituirá um pressuposto para a construção desta tese, que se norteará pela idéia de homem parentético (RAMOS, 1984).

O momento atual é reconhecido como um dos mais turbulentos da história do homem. Algumas das conseqüências do momento de transformação podem ser reconhecidos nas mudanças tecnológicas, na redução do tamanho do Estado, no crescimento do terceiro setor, nas constantes reestruturações organizacionais, no aumento do desemprego, na exclusão social.

Na concepção de Schon (1973), a turbulência e as mudanças no ambiente institucional são os sinais da perda do estado estável e a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade são as características atuais que demonstram isto. Na gestão das organizações, essas mudanças

são reconhecidas nas mais diferentes práticas administrativas e nos modelos de gestão que surgem e desaparecem como uma tentativa de antever os fatos sociais e o “comportamento” do homem que delas participam.

Dentro deste contexto, é possível pensar em mudança de paradigma, ou seja, a turbulência da atualidade parece conter elementos que a aproximam do que ocorreu quando o homem abandonou a predominância do modelo artesanal de produção, para adotar o padrão industrial de realização do trabalho. Em outras palavras, podem ser reconhecidos alguns indícios que aproximem o momento atual daquele em que ocorreu a transição da sociedade Feudal para a sociedade Industrial. Estes indícios são: a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade; outra noção que pode também representar essa transição é a predominância de um tipo de razão na ação e na concepção de condição humana.

A noção de razão está associada à concepção de homem como sujeito. O homem age, porque é dotado de razão e isto o diferencia dos outros animais, por capacitá-lo a produzir conhecimento. Neste sentido, a razão pode ser reconhecida como um atributo inerente ao homem e sua ação, um produto de seu ato de pensar, refletir e questionar estará impregnada de uma noção de razão.

Diferentes autores (NETO; FROES, 2001; VOEGLELIN, 2000; WEBER, 1991; HABERMAS, 1989; MANNHEIM, s.d.) discutiram a questão da razão nas sociedades, a predominância de uma das perspectivas de razão em dado momento histórico e a associação entre a idéia de razão e as ações humanas em diferentes enclaves.

Ramos (1989) direciona essa discussão sobre a razão para a produção de conhecimento científico, quando afirma que a noção de razão pressupõe qualquer ciência, ou seja, para que um conjunto de teorias a respeito da realidade seja reconhecido como ciência, sua epistemologia deve estar ancorada a uma perspectiva de razão. Neste trabalho, essa

preocupação volta-se para o reconhecimento de categorias de razão na teoria das organizações, particularmente, no modo de gestão organizacional.

Este mesmo autor afirma que, com a transição da sociedade Feudal para a sociedade Industrial, houve também uma mudança na orientação da razão sobre a vida humana associada; prevaleceu a idéia de razão instrumental em relação à noção de razão substantiva. Como atualmente vivem-se momentos de mudança que dão sinais para a construção de outro paradigma para a vida humana associada, torna-se, então, possível vislumbrar a possibilidade objetiva de que haja também uma predominância de outra perspectiva de razão sobre a vida humana associada. Este trabalho volta essa discussão para a gestão das organizações em concordância com Salm (1996), ou seja, acredita-se que a idéia de razão plena há de guiar a ação humana no paradigma em construção.

Neste sentido, alguns trabalhos também têm demonstrado o mesmo interesse (MENEGASSO; VALADÃO JR, 2001; SERVA, 1993 e 1997; SALM, 1993; RAMOS, 1989 e 1983). Assume-se neles que a idéia de razão substantiva deva também prevalecer para que o homem possa exercitar, na organização, atitudes críticas, libertadoras e que busquem um significado para as coisas. Contudo, é necessário ressaltar que estes autores não negam a racionalidade instrumental: apenas não acreditam que ela seja, ou deva ser, a única noção de razão a ordenar a dinâmica nas organizações.

Espera-se que as mudanças tragam consigo um outro paradigma em que uma noção de razão não se sobreponha a outra, ao contrário, em que a razão substantiva e a instrumental se complementem, para que o homem possa perpassar com conhecimento as múltiplas dimensões de sua vida. Para a idéia de homem multidimensional, cabe a noção de razão plena. Particularmente, na gestão das organizações essa possibilidade existe quando há participação

de todos os membros da organização, mesmo que em diferentes níveis, no processo de tomada de decisão.

Além da categoria “razão”, outro assunto tem também sido objeto de debate nos mais diferentes setores da sociedade. Trata-se do “trabalho”, ou melhor, da falta de trabalho, que vem ocorrendo nos últimos anos e de seu resultado, a produção de pobreza, de miséria e de exclusão social para uma parcela significativa de pessoas.

A inexistência de emprego deve-se a diversos fatores, mas aqui serão elencados dois como uma ilustração: o primeiro é a reestruturação das empresas e a busca por menores custos de produção; o segundo corresponde à adoção de políticas neoliberais que reduzem a atuação do Estado em alguns setores produtivos.

Mas, se de um lado a reestruturação produtiva e as políticas neoliberais têm reduzido o número de postos de trabalho nos órgãos públicos, primeiro setor, e nas empresas, segundo setor, por outro lado, têm gerado trabalho e renda no terceiro setor. Então, dentro deste contexto de incertezas, instabilidade e imprevisibilidade, qualquer iniciativa que gere trabalho e renda a uma parcela da população que tenha sido excluída do mercado de trabalho, ou, em alguns casos, nem incluída neste mercado, há de ser válida e relevante. Portanto, nesta Tese de Doutorado, será estudado o modo de gestão de organizações selecionadas e que fazem parte do denominado terceiro setor pelo fato de gerarem trabalho e renda.

Este estudo, em particular, segue a mesma abordagem dos autores citados acima e que se orientam na perspectiva de reconhecer, além da razão instrumental, uma noção de razão substantiva na gestão das organizações; ao mesmo tempo, diferencia-se deles, porque sua preocupação é levantar, descrever e analisar “como” tem se estabelecido uma correlação entre uma perspectiva epistemológica de gestão, em que a idéia de razão seja a razão plena, e o modo de gestão em organizações do terceiro setor, que gerem trabalho e renda para uma

parcela da sociedade que, em virtude das mudanças institucionais, foram excluídas do mercado e dos direitos sociais.

Portanto, para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos, ao mesmo tempo, responder à questão de pesquisa, o documento foi organizado conforme está descrito na próxima seção.

## **1.2 Organização do documento:**

Este documento está estruturado em cinco capítulos.

No capítulo introdutório, inicialmente, realiza-se a exposição do tema tratado neste estudo; na sequência, demonstra-se a correlação entre o tema gestão organizacional e as mudanças de paradigma e, concomitantemente, a possibilidade de uma perspectiva epistemológica para a gestão das organizações de terceiro setor que seja diferente da abordagem para o primeiro e o segundo setores. São apresentados, também, o problema e os objetivos da pesquisa; por fim, as justificativas e relevâncias, o ineditismo, os limites e a metodologia da tese.

No capítulo seguinte, realiza-se uma revisão da literatura de gestão organizacional que procura demonstrar; primeiro alguns conceitos e considerações em relação à categoria razão; em segundo lugar, as diferenças nas perspectivas epistemológicas dos modelos de gestão em períodos históricos distintos: o sistema doméstico e a sociedade industrial. Nas três últimas seções deste capítulo, apresenta-se ao leitor um mapeamento do debate teórico, que tem como base a tese da instabilidade dos sistemas sociais, a mudança de paradigma e, concomitantemente, da perspectiva epistemológicas de gestão das organizações; por fim,

algumas conseqüências da perda do estado estável, relevantes para este trabalho: o Estado neoliberal e o aumento da oferta de trabalho em organizações de terceiro setor.

O terceiro capítulo contempla assuntos correlacionados ao tema geração de trabalho e renda selecionados para esta tese. São eles: a economia solidária, a perspectiva da delimitação dos sistemas sociais; ao final deste capítulo, faz-se uma correlação entre os assuntos apresentados e configuram-se as dimensões e categorias de análise utilizadas para este estudo.

No quarto capítulo, são apresentados os modos de gestão em uso reconhecidos e analisados nos casos estudados na pesquisa. Estes casos foram divididos em quatro grupos: organizações de terceiro setor, em que o objetivo principal, apesar de declarado, não é a geração de trabalho e renda; organizações de trabalho e renda pseudo-isonômicas; organizações de trabalho e renda isonômicas em construção e; organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.

O penúltimo capítulo, de número cinco, contém a análise conjunta dos dados, sistematiza-se os objetivos específicos e estabelecem-se algumas considerações em relação ao fenômeno da gestão nas organizações pesquisadas.

No último capítulo, responde-se ao problema de pesquisa, conclui-se a tese e propõem-se algumas recomendações em relação aos casos analisados e a pesquisas futuras em relação ao mesmo tema. Nas páginas finais, estão as referências bibliográficas, e, por fim, um glossário com o significado, para este estudo, dos principais termos utilizados na tese.

### **1.3 Discussão do Tema e do Problema:**



O tema desta tese é a gestão organizacional, um tema amplo, que se relaciona com uma grande gama de outros assuntos. Assim, para prevenir-se das armadilhas que a amplitude determina, mas ao mesmo tempo, estabelecer um limite no escopo do trabalho, definiram-se alguns assuntos que, para o entendimento do problema proposto, torna-se pertinente expor. Neste sentido, a concepção de homem, a noção de razão subjacente às perspectivas epistemológicas da gestão, a mudança de paradigma, o terceiro setor, e o trabalho serão matérias que se encadeiam ao tema da tese.

A análise da correlação entre as concepções de homem e as abordagens epistemológicas do modo de gestão nas organizações vem sendo uma das questões centrais no estudo da teoria das organizações. As perspectivas de análise são as mais diversas, podendo, de um lado, abordar a noção de homem como se ele fosse uma máquina, um indivíduo reativo ou, então, de outro, como um sujeito parentético, proativo. No entanto, pelo menos duas perspectivas epistemológicas podem ser categorizadas, quando analisadas sob o conceito de racionalidade.

A primeira perspectiva epistemológica refere-se aos estudos que centram a questão desta relação em modelos de gestão que tenham por objetivo a eficiência e a eficácia, no sentido de maximizar os resultados financeiros esperados. Nesta perspectiva epistemológica, o conceito de racionalidade subjacente é o conceito de racionalidade instrumental (KLEIN, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT, 1997; SVEIBY, 1995; TAYLOR, 1985; WEBER, 1991).

Já a segunda perspectiva epistemológica centra a questão no sujeito, preocupando-se com as conseqüências que os modelos de gestão possam gerar para a existência humana; nela, a noção de racionalidade subjacente é a racionalidade substantiva. (MENEGASSO; VALADÃO JR, 2001; MENEGASSO, 1999; SERVA, 1997 e 1993; SALM, 1993; RAMOS,

1983 e 1989) ou, então, autores que criticam o predomínio da razão instrumental na gerência (HELOANI, 1994; DEJOURS, 1994; FARIA, 1992; TRATEMBERG, 1989; PAGÈS *et al.*, 1987; MOTTA, 1981; BRAVERMAN, 1977).

Este trabalho vincula-se ao segundo grupo de análise porque, em pressuposto, aborda a noção de homem como sujeito autônomo, de atitudes críticas e libertadoras, que busca um significado para a vida e para a sua ocupação, e ainda influencia o ambiente. Em síntese, é pró-ativo em relação aos acontecimentos em seu entorno.(RAMOS, 1984).

As duas categorias de análise parecem ainda estar relacionadas a outro assunto, a mudança de paradigma (KUHN, 1975). Uma análise história da relação entre o homem e os dois últimos sistemas de produção que dominaram o mundo ocidental (o sistema doméstico/feudal e o sistema industrial) leva a crer que as noções de racionalidade e os valores subjacentes a elas têm-se alternado no que diz respeito ao modo de gestão, em conformidade com a mudança de paradigma.

Assim, no paradigma denominado sistema doméstico, o modo de gestão organizacional e os valores a ele relacionados eram, em sua maioria, substantivos. Nele, privilegiava-se o coletivismo, o bem-estar dos membros, a efetividade, as relações afetivas e de aprendizagem, ao mesmo tempo em que condenava a usura. O processo de trabalho era homogêneo e havia plena possibilidade de ascensão no ofício (HUBERMAN, 1986; MARX, 1984; NEFFA, 1982; GORZ, 1980; KUCZYNKI, 1967).

A passagem do sistema de produção doméstico para o sistema de produção industrial ocasionou transformações no sistema de valores e na noção de racionalidade subjacente a eles. O ambiente organizacional, particularmente o modo de gestão, são também influenciados por essa mudança e, concomitantemente, a abordagem epistemológica que predomina nos modelos de gestão segue essa dinâmica de mudanças.

Neste período, a forma de organização de trabalho é o sistema taylorista-fordista e o modelo de gestão, a burocracia. Neles, predominam valores como o individualismo, a ambição econômica, a eficiência, a eficácia, a concorrência, a competição e o “tirar vantagens”. O processo de trabalho é fragmentado, sobrepõem-se os interesses do capital sobre o trabalho e há limites à ascensão no ofício. O enclave que domina as ações sociais é o mercado, e a racionalidade instrumental é reconhecida como único significado para palavra razão (WOOD, 1992; MORAES NETO, 1991; TAYLOR, 1985; WEBER, 1991).

Na atualidade vivem-se momentos de incerteza, de instabilidade e de imprevisibilidade, o que leva a crer na perda do estado estável, na possibilidade de mudança de paradigma (SCHON, 1973) e de perspectiva epistemológica dos modelos de gestão organizacional (CHANLAT, 2000; SENGE *et alli*, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; RAMOS, 1989).

Os últimos trinta anos vêm sendo marcados por diversas transformações no ambiente institucional: a globalização das economias, a transnacionalização das organizações, o surgimento de blocos econômicos regionais, o desenvolvimento da tecnologia da informação, a automação dos processos produtivos, a busca das empresas por qualidade e produtividade, a gestão do conhecimento; a desinstitucionalização dos sindicatos e do movimento trabalhista, do Estado-Providência e a noção de bem-estar social. Ao mesmo tempo, o fortalecimento do terceiro setor e o aumento no nível de desemprego no primeiro e no segundo setores, podem ser citados como fatos sociais que desestabilizaram os sistemas sociais.

Acredita-se que tais mudanças estejam contribuindo para que se reflita a respeito de outros espaços para a existência humana além do mercado; do mesmo modo, para a possibilidade de outra noção de racionalidade que guie a existência humana e a gestão nas organizações, o que exigirá a revisitação da âncora epistemológica que analisa a sociedade e a

gestão das organizações. No bojo destas mudanças, algumas delas são mais relevantes para o objeto de análise deste trabalho: o Estado neoliberal, o terceiro setor, o desemprego e a economia solidária.

Por Estado neoliberal é possível reconhecer um conjunto de políticas públicas que descentralizam do Estado os investimentos sociais, como a segurança no trabalho, os direitos de cidadania, a seguridade social, a garantia de educação, a assistência médica, as melhorias urbanas, reduzindo sua influência no mercado. Por intermédio das privatizações, estes serviços vão sendo absorvidos pelo segundo setor ou assumidos pelo terceiro, originando o crescimento do terceiro setor como uma das conseqüências da política neoliberal (COELHO, 2000).

Então, de um lado, a ineficiência das políticas sociais do Estado neoliberal, a necessidade de reconsiderar a divisão do trabalho entre Estado e empresas, o apoio dos governos a iniciativas que reduzam seus gastos foram responsáveis pelo fortalecimento do terceiro setor. De outro lado, o seu aumento pode ser também uma resposta da sociedade ao predomínio da noção de razão instrumental no sistema social e na gestão das organizações particularmente, ou seja, para o exercício de suas múltiplas dimensões, o homem tem procurado espaços em que haja possibilidade também para as ações substantivas.

O terceiro setor representa aquelas organizações que não fazem parte do governo nem do mercado e que se organizaram para assumir parte do papel não exercido nem pelo Estado e nem pelas empresas. Estão categorizadas nesta rede de organizações aquelas conhecidas como voluntárias, não governamentais, sem fins lucrativos, fundações privadas, fundações públicas não estatais, entre outras e que atuam em áreas que vão da filantropia, passando pelo assistencialismo até defesa de direitos humanos, do meio ambiente, e a geração de trabalho e

renda (HUDSON, 1999; MENEGASSO, 1999; ADULLIS; FISCHER, 1997; SALAMON; ANHEIRER, 1997; SERVA, 1997).

A diversidade destas organizações e as múltiplas denominações por elas recebidas demonstram a falta de precisão quanto ao seu conceito e a necessidade de estudos que melhor reconheçam suas práticas e dinâmicas, particularmente a análise da epistemologia subjacente ao modo de gestão destas organizações, um dos aspectos relevante em relação às pesquisas nesta área.

Para Domènech *et al.* (1998), os valores estabelecem o diferencial das organizações não lucrativas. Nestas organizações, o interesse geral é alcançado por intermédio de iniciativas privadas, pois constituem-se em espaços nos quais a experimentação social e cultural pode ser conduzida por uma multiplicidade de agentes que a elas se vinculam por iniciativa própria. Além disto, é onde as pessoas podem expressar seus interesses pela humanidade, doando seu tempo, energia ou recursos.

Para estes autores, uma amostra dos valores fundamentais presentes nestas organizações seria: a tolerância, a liberdade, a justiça, o compromisso, a igualdade, a responsabilidade, a humanidade, o civismo, a amizade, a participação, a paz, a não violência, a solidariedade, o respeito às diferentes culturas e ao meio ambiente, e a preocupação com a qualidade de vida. Entretanto, se a dinâmica de desenvolvimento interno de uma organização de terceiro setor desvincula-se destes valores e a perspectiva epistemológica da gestão não os reconhece, seus objetivos podem ficar comprometidos.

Uma das ações das organizações de terceiro setor é particularmente importante neste trabalho: o fato de gerarem trabalho e renda, pois sabe-se que o desemprego é uma das conseqüências das mudanças citadas acima, principalmente as relacionadas ao processo de reestruturação produtiva e a adoção de políticas neoliberal.

O desemprego tem aumentado no mundo e no Brasil. Nos Estados Unidos, por exemplo, a participação dos empregados na indústria caiu de 34% na década de 50 para 16% na década de 90 (STEWART, 1998). Uma pesquisa realizada entre profissionais americanos demonstrou também que 50% deles acreditam que seus cargos deverão sofrer modificações em três anos (BATES; BLOCH, 1997). No Brasil, as pesquisas têm também demonstrado aumento de desemprego acompanhado de um incremento das atividades sem carteira assinada e do trabalho por conta própria (CAMARGO, 1998; RAMOS; REIS, 1997; MATTOSO; POCHMAN, 1995).

Contudo, apesar de as taxas de desemprego estarem aumentando no primeiro e no segundo setores, no terceiro essa tendência é contrária, ou seja, há um aumento de trabalho.

No Brasil, por exemplo, esse crescimento foi na ordem de 44% no início dos anos 90 (PASCHOAL, 2001). Assim, reafirma-se mais uma vez: estudar organizações de terceiro setor que atuem como geradoras de trabalho e renda, ou seja, organizações de economia solidária, constitui também um aspecto relevante deste trabalho.

Portanto, estudos de organizações de economia solidária se justificam no nível macroeconômico, porque as políticas neoliberais somadas a tendências em gestão empresarial (terceirização, *downsizing*, reestruturação etc) têm proporcionado desemprego, exclusão social, marginalização de uma parcela significativa da população, e em um movimento inverso, essas organizações, além de gerarem trabalho e renda, também propõem determinados valores que fortalecem, em um primeiro momento, as comunidades, e em um segundo, a organização da sociedade civil.

As organizações de economia solidária podem ser reconhecidas como aquelas que atuam no espaço do mercado, mas que têm objetivos sociais, ou seja, o mercado não é o seu fim, mas o meio para melhorar as condições de vida de seus membros e, além de atenderem as

demandas de mercado, devem voltar-se para as necessidades de seus membros (SERVA 1997). Elas estão em interface com as organizações econômicas e as organizações isonômicas.

Neste sentido, elas podem corroborar com o pressuposto de homem parentético proposto neste trabalho e ainda demonstrar uma reação dos sujeitos em relação ao domínio do mercado como único enclave para a existência humana e da razão instrumental como significado de razão (RAMOS, 1989 e 1984).

No entanto, é recomendável reconhecer que estas organizações vêm passando por um processo de reidentificação, transitando entre um modelo assistencialista para outro de auto-sustentação. Além de preservar o trabalho e garantir qualidade de vida aos seus membros, devem ainda ter capacidade de se sustentar política, financeira e administrativamente (TAVARES, 2000).

Por este motivo, seu modo de gestão deve-se diferenciar daqueles que dominam o primeiro e o segundo setor. Elas, ao que parece, devem-se orientar, além da noção instrumental, por uma noção substantiva de gestão, conforme propõe Ramos (1989) e, portanto, acredita-se que também a perspectiva epistemológica que oriente a ação administrativa nestas organizações deva ser distinta das abordagens predominantes nas empresas e nos órgãos do governo.

Com o objetivo de entender melhor a perspectiva epistemológica subjacente às práticas e às dinâmicas do modo de gestão em organizações de economia solidária, pretende-se analisar e comparar casos de organizações que, voltadas à geração de trabalho e renda, atuem neste segmento do terceiro setor.

Em nível microeconômico o estudo da gestão em organizações de economia solidária poderá revelar as singularidades nas práticas de gestão destas organizações, diferenciando seu

modelo de administração das perspectivas epistemológicas dominantes na literatura gerencial e que tenham por pressuposto a racionalidade instrumental, o mercado como único enclave para a vida humana associada, o homem como sujeito reativo, e os objetivos estratégicos.

Por estes motivos, reafirma-se, os pressupostos que norteiam este projeto são: buscar o estado estável é um mecanismo de defesa contra as incertezas em que se vive atualmente; na perspectiva epistemológica que orienta a gestão das organizações de economia solidária prevalece a idéia de razão baseada, principalmente, no conceito de razão substantiva, a noção de homem como sujeito parentético e os objetivos sociais. Portanto, esta pesquisa pretende enfocar o seguinte problema:

Quais são as bases epistemológicas que sustentam o modo de gestão nas organizações de geração de trabalho e renda com fundamentação solidária localizadas na região metropolitana de Florianópolis, Sta Catarina?

#### **1.4 Objetivos do estudo:**

Em decorrência da escolha do tema e da questão de investigação desta tese, algumas etapas foram necessárias para alcançar a resposta, ou melhor, as respostas ao problema de pesquisa. Neste sentido, determinaram-se alguns objetivos específicos que, à medida que foram sendo alcançados, deram sustentação para se chegasse ao objetivo geral. Na seqüência, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos.



### **1.4.1 Geral:**

Levantar e descrever os modos de gestão nas organizações para geração de trabalho e renda com fundamentação solidária, localizadas na região metropolitana de Florianópolis, Sta Catarina.

Como os sistemas sociais possuem um caráter dinâmico e as categorias de análise não se apresentam isoladamente no campo da pesquisa, para alcançar o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos, conforme já dito na introdução a esta seção, que se correlacionam e não seguem uma ordem cronológica, ou seja, são vistos e revistos constantemente.

Parece relevante, também, esclarecer a utilização da palavra “modo”, ela não representa uma estrutura rígida, mas “como” cada das organizações pesquisadas construiu, a partir de sua realidade, um modelo de administração. Neste sentido, acredita-se que, em alguns aspectos, estes modos de gestão poderão igualar-se, mas se diferenciarão em outros, em virtude das especificidades de cada organização pesquisada. Chanlat (1995) define modo de gestão como um conjunto de práticas administrativas de que a gestão se utiliza para atingir os objetivos organizacionais.

A determinação dos objetivos específicos para a construção da tese seguiu uma lógica que corresponde aos assuntos tratados neste estudo: a noção de razão; as perspectivas epistemológicas da gestão em diferentes períodos históricos; as mudanças no ambiente institucional, particularmente, aquelas relacionadas ao trabalho; as perspectivas epistemológicas para a gestão em momentos de mudança, o terceiro setor, a economia solidária e as organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária; a definição das categorias de análise; finalmente, a análise do modo de gestão das organizações em estudo e o

confronto com as bases epistemológicas para a gestão organizacional selecionadas para este estudo.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

Os tópicos abaixo dão uma idéia sequencial dos objetivos específicos para este estudo:

- Apresentar as diferentes concepções de razão;
- Resgatar historicamente a perspectiva epistemológica dominante no modo de gestão dos períodos Feudal e Industrial, bem como, a noção de razão subjacente a estes modelos;
- Identificar as mudanças no ambiente organizacional, no modo de gestão e em suas bases epistemológicas;
- Apresentar as diferenças entre o modo de gestão em uma organização de terceiro setor e de gestão em uma empresa e ou uma organização governamental;
- Discutir a temática terceiro setor e o modo de gestão em organizações de economia solidária, organizações isonômicas, e organizações para geração de trabalho e renda com fundamentação solidária;
- Definir as categorias de análise para organizações de terceiro setor geradoras de trabalho e renda com fundamentação solidária;
- Analisar a base epistemológica subjacente ao modo de gestão das organizações pesquisadas.

### **1.5 Relevância e Justificativa para escolha do tema:**

O tema gestão é referência dentro da teoria das organizações, é analisado sob as mais diferentes perspectivas, provoca debates e discussões entre acadêmicos, empresários e gestores públicos. As mudanças que estão ocorrendo no ambiente institucional durante os últimos 30 anos têm desestabilizado a gestão, o que torna relevante tanto a discussão teórica quanto a demonstração prática das mais diferentes iniciativas e experiências relacionadas a este tema.

Duas das conseqüências da reestruturação produtiva têm importância nesta tese: a primeira é a redução da oferta de trabalho nas empresas e no governo; e a segunda, em um caminho contrário, o aumento observado no número de organizações de terceiro setor bem como dos postos de trabalho nestas organizações.

Logo, se, a análise da gestão em organizações que têm sido declaradas como aquelas que têm ofertado trabalho em um espaço social que estas ofertas se encolhem já é relevante, este argumento pode tornar-se ainda mais forte quando as organizações estudadas, além da oferta de trabalho, têm o propósito de reinserir sujeitos que foram excluídos socialmente, ou seja, quando se analisam seus objetivos sociais.

Outra relevância deste estudo, ao verificar uma noção substantiva para a gestão, está na tentativa de procurar resgatar no homem a sua condição de ser multidimensional, ator político, autônomo, de atitudes críticas, que influencia o ambiente, ou seja, corroborar com a perspectiva de Ramos (1989), que nega a tendência da teoria das organizações em crer no mercado como único enclave para a vida humana associada.

Como já exposto anteriormente, os objetivos das organizações de terceiro setor são distintos, tanto com relação aos do primeiro quanto aos do segundo setor; então, acrescenta-se que também seu modo de gestão deva ser diferente. No entanto, estudos realizados nestas organizações tendem a enquadrá-las dentro da lógica de gestão e, conseqüentemente, da

noção de racionalidade das empresas (HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997, DRUCKER, 1994). Logo, a primeira justificativa de ordem teórica para a proposta deste estudo será reconhecer as diferenças entre os propósitos e o modo de gestão das organizações de geração de trabalho e renda, foco desta tese, em relação às organizações do primeiro e do segundo setor.

Existem poucos trabalhos que demonstrem as experiências de gestão das organizações de terceiro setor no Brasil, os estudos brasileiros focam com maior frequência as organizações não governamentais (ADULIS; FISCHER, 1998; IOSCHEP, 1997, TENÓRIO, 1997; SERVA, 1997) e as iniciativas de organizações de trabalho e renda quase não são retratadas, então a segunda justificativa teórica para o estudo é estabelecer as diferenças da dinâmica de gestão destas organizações para o caso do Brasil e, particularmente, para a região em que serão realizados os estudos de caso, ou seja, a grande Florianópolis.

A terceira justificativa teórica está relacionada à escolha de uma das matrizes teóricas deste trabalho, ou seja, a teoria da delimitação dos sistemas sociais (RAMOS, 1989). O referido autor centrou sua obra em estudos de gestão, para o caso do Brasil, no domínio da razão instrumental na gestão organizacional e suas conseqüências para a existência humana. Contudo, como faleceu no início dos anos 80, não pôde correlacionar sua obra a tendências de gestão atual, como a gestão do conhecimento e as organizações de aprendizagem, uma das pretensões deste trabalho.

Como a teoria da delimitação dos sistemas organizacionais é um modelo heurístico (RAMOS, 1989), utilizar este modelo em organizações que atuem em dois dos enclaves propostos pelo autor (a economia e a isonomia), como é o caso das organizações de geração de trabalho e renda, poderá exemplificar, na prática, a implementação deste modelo.

Outra justificativa de ordem prática está relacionada ao seu objetivo: como o estudo verificará como as práticas de gestão ocorrem, poderá tanto orientar os administradores das

organizações pesquisadas, quanto servir de parâmetro ou até de exemplo para os gestores de outras organizações de terceiro setor, particularmente aquelas que gerem trabalho e renda.

Uma justificativa que pode ser tanto de ordem prática quanto teórica refere-se ao fato de que essas iniciativas podem contribuir para a possibilidade de que o homem chegue à condição de homem parentético, porque elas são fundadas no valor comunitário, podem recuperar a autoconfiança, a dignidade e a autonomia dos sujeitos delas participantes (GAIGER, 1998).

O estudo proposto parece justificável, tanto em plano teórico quanto prático; é relevante, porque procura analisar a gestão em organizações que se preocupam com a relação trabalho e o homem.

No âmbito acadêmico, o estudo é justificável, porque se crê na responsabilidade social das Universidades, que estas instituições sejam formadoras de opinião e que devam denunciar as disfunções de uma sociedade centrada em um único enclave social, o mercado. Por tais razões, os trabalhos de pesquisa nelas realizados devem também ressaltar iniciativas que promovam a integração do homem com a sociedade. Particularmente, quando essa organização é pública, como o caso da instituição que liberou este pesquisador para a conclusão do doutorado, a justificativa se intensifica, porque essas organizações têm, entre os seus objetivos, a preocupação com o bem-estar social.

Profissionalmente, a construção desta tese, acredita-se, contribuiu definitivamente para a formação do autor. Foram três anos debruçado sobre o tema, com avanços e retrocessos, construção e reconstrução, tentando entender a diversidade teórica e os desafios metodológicos do tema em análise; horas de discussões com os sujeitos participantes da tese, com a orientadora, com todos os colegas que contribuíram nas diferentes etapas da elaboração da pesquisa e, por fim, em reuniões científicas, expondo e debatendo o tema. Por tudo, isto a

*performance* deste autor, como professor e pesquisador, notadamente melhorou e isto também justifica a escolha e a trajetória que este tema de pesquisa requereu.

No âmbito pessoal, o período longe da família, a pesquisa em uma realidade diferente daquela em que se vive nas universidades, o exercício de construção da tese, a possibilidade de dar pequenas contribuições para que as iniciativas de trabalho e renda que participaram da pesquisa melhorassem seu desempenho foram importantes para que o pesquisador pudesse reconhecer e desenvolver um outro olhar para a ação social e comunitária, e para o papel da gestão organizacional dentro deste contexto. Também é verdade que o autor sempre se preocupou com a necessidade de adaptar as inúmeras ferramentas que a ciência da administração desenvolveu para as empresas e para os órgãos públicos a outras organizações que não possuem os mesmos objetivos das duas primeiras, e este trabalho pode cumprir esta meta pessoal.

## **1.6 Originalidade e ineditismo:**

A discussão dos assuntos em pauta nesta tese não é nova para teoria das organizações; no entanto, a forma que eles assumem neste trabalho é diferente e original, por vários motivos. Primeiro, parte de três pressupostos interagentes e interdependentes: uma concepção de homem (RAMOS, 1984); a mudança de paradigma (KUHN, 1975); e a crença que a gestão nas organizações de terceiro setor deva incorporar elementos diferentes da gestão das empresas e dos órgãos públicos, ou seja, que, nas organizações de trabalho e renda, conforme o entendimento desta tese, a razão substantiva deva sobrepor-se à razão instrumental. Segundo, porque também é incomum procurar entender o fenômeno da gestão a partir dos

próprios sujeitos que dela participam; paradoxalmente, na ciência da administração, os modelos gerenciais estão prontos e a realidade daqueles que os implementam (ou que recebem sua implementação) é que deve ser adaptada a eles; aqui, ao contrário, respeitam-se as particularidades e as especificidades de cada organização, ao mesmo tempo, procura-se estabelecer um nexo entre elas.

Em terceiro lugar, considera-se original o recorte que o autor procura conferir ao tema, quando aborda autores de diferentes realidades nacionais com o contexto brasileiro, e também ao relacionar Ramos (1989) a outras perspectivas epistemológicas. E, por fim, é inédito estudar a gestão em organizações com as características que foram definidas para esta tese, ou seja, formadas por um grupo pequeno de sujeitos que possuíam o objetivo de gerar trabalho e renda, mas cujas operações fossem realizadas em um mesmo espaço; e, ainda, que ocorresse a transferência de conhecimento entre os participantes, ou seja, trabalho e renda que pressupõem solidariedade e autogestão, emergindo de uma iniciativa local.

Assim, a novidade da tese consiste em procurar entender como a idéia de gestão apresenta-se nestas organizações, que poderão ser uma alternativa ao problema da falta de trabalho, e de sua decorrência, a exclusão social, mas partindo da realidade dos sujeitos e não de modelos prontos e, ao mesmo tempo, preocupando-se em reconhecer e respeitar nestes sujeitos os traços culturais da comunidade à qual pertençam.

## **1.7 Limites da tese:**

Por tratar de um fenômeno em formação que ocorre em um período de grandes transformações, o estudo da gestão em organizações de trabalho e renda assume um caráter

exploratório. Acredita-se na possibilidade objetiva de que essas experiências aqui tratadas possam contribuir tanto para minimizar os problemas decorrentes da falta de trabalho quanto até constituir um arcabouço teórico, para que sejam compreendidas minúcias do fenômeno da gestão também em outros setores, particularmente, a razão instrumental nas empresas e o fenômeno da burocracia nos órgãos públicos. No entanto, deve ser ressaltado que o contexto atual, ao mesmo tempo em que acena a possibilidade de mudança, preserva traços conservadores, como a idéia de mercado sobrepondo-se a todos outros enclaves e à natureza individualista do homem. Logo, a dissonância entre a possibilidade objetiva e a realidade determinista é um limite neste trabalho.

Não menos importantes são as limitações de natureza epistemológicas. As diversas perspectivas de análise utilizadas nesta tese correspondem a visões de mundo distintas, partem de construções teóricas diferentes e a tentativa de correlacioná-las pode tornar-se inócua. Por estes motivos, algumas questões podem não ser tratadas com a profundidade com que o seriam em uma abordagem isoladamente; no entanto, essa iniciativa justifica-se, porque auxilia a compreender tanto a diversidade dos sistemas sociais quanto a multidimensionalidade humana e, assim, corroborar para o entendimento da ação organizacional nos casos estudados.

## **1.8 Metodologia:**

A busca da compreensão da realidade nos sistemas sociais não é tarefa fácil. Os fenômenos ocorrem interrelacionados, são interagentes e interdependentes. Portanto, é necessário definir os procedimentos metodológicos e, por intermédio deles, reconhecer os



limites, a possibilidade de alcance da pesquisa, assegurar uma aferição da realidade com maior precisão e, assim, responder à questão de pesquisa e aos objetivos de estudo. Este tópico tem o propósito de apresentar a metodologia de pesquisa que serviu de suporte para a pesquisa e construção da tese.

Contudo, antes de demonstrar os procedimentos utilizados, parece relevante apresentar os pressupostos que nortearam a tese, o conceito de organizações de trabalho e renda que foi selecionado para esta pesquisa, e as dimensões organizacionais, bem como as categorias analisadas no trabalho de campo.

Nesta tese, os pressupostos básicos, subjacentes ao problema em exame, e que orientam o estudo, são os seguintes:

1. Buscar um estado estável é um mecanismo de defesa contra as incertezas, portanto, as mudanças dos últimos 30 anos sinalizam para uma mudança de paradigma.
2. O homem é um sujeito autônomo e com consciência crítica.
3. Nas organizações de economia solidária, a razão substantiva sobrepõe-se à razão instrumental e os objetivos são sociais.

Com base nos pressupostos mencionados, na discussão do tema, no objetivo e no problema de pesquisa, foram levantadas categorias de pesquisa que orientarão a investigação, no sentido de reconhecer se, no fenômeno da gestão das organizações da economia solidária pesquisadas, ocorre noção substantiva de gestão e, por este motivo, difere das epistemologias existentes na teoria das organizações.

Dois aspectos conceituais devem ser reafirmados na metodologia da pesquisa. O primeiro refere-se ao conceito de geração de trabalho e renda e o segundo, às opções epistemológicas selecionadas neste trabalho.

Três perspectivas farão parte desta composição do conceito de trabalho e renda para este trabalho: a delimitação dos sistemas sociais (RAMOS, 1983); a economia social solidária (LISBOA, 2001; GAIGER, 1998); e a economia solidária (SERVA 1997; DOMÈNECH *et al.*, 1998).

Ramos (1983) categoriza diferentes sistemas de produção. A este trabalho interessa o sistema de produção que o autor denomina formas comunitárias de produção, ou seja, sistemas formados por um pequeno grupo de pessoas para a produção de bens e serviços, e que podem relacionar-se de maneira formal ou incidental com o mercado e que recompensa seus membros de maneira pecuniária.

Complementa essa noção o que Menéndez (1991) denomina de associações de base ou comunitárias, ou seja, aquelas organizações que gerem trabalho e renda, concentram esforços para melhorar as condições de vida dos próprios membros, emergem de iniciativas locais.

Estabelecendo uma correlação entre os dois conceitos, pode-se inferir que organizações de trabalho e renda sejam aquelas formadas por pequenos grupos de uma mesma comunidade ou categoria de trabalho, relacionam-se com o mercado, os membros são recompensados de forma pecuniária e, por isto, devem melhorar as condições de vida dos mesmos.

Uma segunda perspectiva de análise para as organizações de trabalho e renda é a denominada economia social solidária. Como economia popular solidária entendem-se as iniciativas de geração de trabalho e renda que se situam na economia de sobrevivência, à margem, portanto, da economia de mercado. Nela, encontram guarida segmentos marginalizados tanto pelo mercado quanto pelo próprio Estado (LISBOA, 2001; GAIGER, 1998). Elas ocorrem quando pessoas que trabalhavam isoladamente se juntam para formar

uma cooperativa, mas ainda não investiram em um processo de comercialização, não entraram no plano econômico, são empreendimentos de caráter semifamiliar ou grupal.

Moraes (2002) reconhece, na concepção para economia popular solidária descrita acima, uma de suas formas. Para ele, existe uma outra forma de economia popular solidária que nasce da mobilização direta dos trabalhadores na iminência de perder seus empregos, porque a empresa em que trabalham pediu a falência. Faria; Nokano (1997) denominam estas empresas de autogeridas.

Apesar da nomenclatura divergente, os autores vêem na manifestação da economia popular solidária uma contribuição para a construção de uma cultura de solidariedade, já que a cultura dominante em nossa sociedade prega a competição, e a estrutura legal e institucional não privilegia acumulação coletiva e distribuição de renda.

Lisboa (2001) descreve algumas correlações entre economia popular e economia solidária, terceira perspectiva de análise neste trabalho. Para ele, existe, na economia popular, um embrião do que pode ser a economia solidária, ou seja, racionalidade econômica fundada no trabalho e na cooperação. Além disto, a economia solidária tem uma proposta integradora que busca incluir todos os atores e não apenas aqueles do campo popular.

Ao que tudo indica, os empreendimentos de economia popular solidária têm um caráter mais localista, voltam-se para experiências que solucionem o problema de trabalho e renda de um pequeno grupo, seja ele familiar, comunitário ou de pessoas que trabalhavam em uma empresa que faliu. Trata-se de uma experiência válida, porque estimula valores que vão ao encontro de uma cultura de solidariedade. Contudo, ainda não se organizaram, no sentido de poderem congregar uma rede de empreendimentos, como ocorre na economia solidária; por este motivo, parecem estar fragilizadas.

Nesta tese, o autor procurou identificar organizações autogeridas, formadas por um pequeno grupo de sujeitos que possuíam por objetivo gerar trabalho e renda, mas cujas operações fossem realizadas em um mesmo espaço e que ocorresse uma transferência de aprendizado entre os participantes, ou seja, que houvesse solidariedade e reciprocidade entre eles. Portanto, para este estudo, organizações que gerem trabalho e renda pressupõem solidariedade e autogestão. Neste sentido, elas podem ser denominadas como grupos de **geração de trabalho e renda de fundamentação solidária**. A figura 01 demonstra as interfaces e o espaço social em que se encontram as organizações de trabalho e renda estudadas nesta tese.

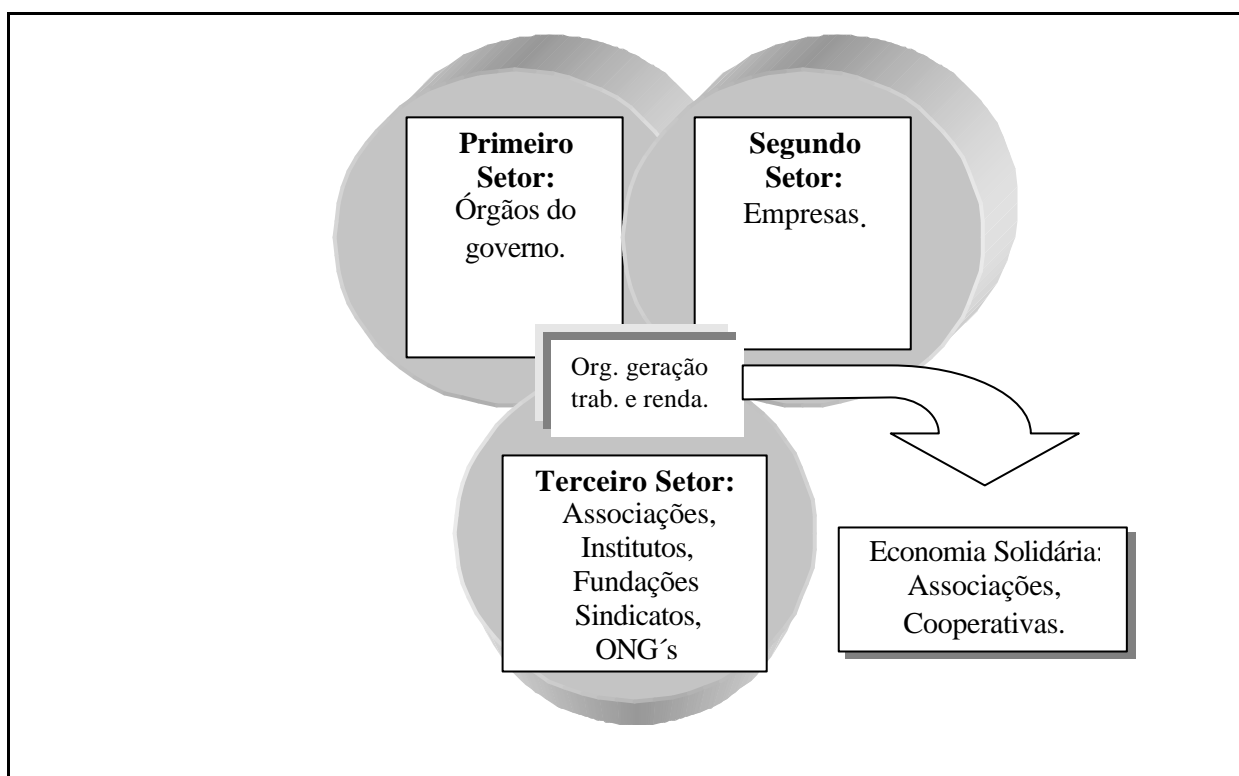


Figura 01: Delimitação do espaço social das organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária. Elaborado por: VALADÃO JR, V. M. (2003).

Neste trabalho, estão sendo reconhecidas como epistemologias de gestão, a perspectiva da burocracia, as idéias de aprendizagem organizacional e gestão do

conhecimento e a teoria da delimitação dos sistemas sociais. Estas opções se justificam, mesmo sendo um limite (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; CLEGG *et alli*, 1999), porque tais abordagens foram apontadas na literatura como aquelas que dominaram, dominam ou ainda dominarão a gestão no universo organizacional.

O modelo de gestão burocrata dominou o cenário da análise organizacional até o início dos anos 80, foi e ainda é parâmetro de análise para o entendimento da ação nas organizações (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000). As perspectivas da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional têm sido apontadas, de um lado, como aqueles modelos que, na atualidade, em virtude do grande número de mudanças, deverão ser a âncora de sustentação para a gestão organizacional (DODGSON, 1993; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), este modelo centra a ação organizacional no espaço do mercado; já de outro lado, a teoria da delimitação dos sistemas sociais (RAMOS, 1989) apresenta-se na literatura como uma abordagem que, por não se centrar apenas no espaço do mercado, acredita na possibilidade de o homem exercitar sua condição de sujeito político.

Tendo como parâmetro estas quatro perspectivas de análise organizacional é que foram delimitadas e arranjadas as categorias de pesquisas. Elas foram agrupadas em três dimensões: a primeira relaciona-se à dimensão denominada “condições causais” e reúne as categorias que constituem os pré-requisitos organizacionais necessários para que ocorra uma gestão substantiva; a segunda dimensão refere-se às categorias correlacionadas às “condições intervenientes”, ou os meios necessários para que o objetivo social seja alcançado por meio da comercialização de uma produção; nela, a razão instrumental está subjacente; e por fim, a terceira dimensão está relacionada ao objetivo da pesquisa, ou seja, suas categorias correspondem ao que neste trabalho denominou-se noção de racionalidade substantiva.

Na primeira dimensão, serão levantadas, descritas e analisadas as seguintes categorias de pesquisa:

- a. Vinculação dos associados à organização;
- b. O significado da atividade para o membro da organização;
- c. As prescrições;
- d. O tamanho da organização;
- e. O significado do tempo para os membros da organização.

Na segunda dimensão, serão levantadas, descritas e analisadas as categorias de pesquisa abaixo:

- a. Ação do líder;
- b. Planejamento das atividades;
- c. A estrutura organizacional;
- d. Qualidade do produto;
- e. A relação custo-eficiência.

Na terceira dimensão, serão levantadas, descritas e analisadas as categorias descritas na seqüência:

- a. Democracia;
- b. Efetividade;
- c. Dinâmica de aprendizagem na organização;
- d. Sistema de cognitivo político;
- e. Os relacionamentos de ordem primária.

### **1.8.1 Delimitação da pesquisa: caracterização e método da pesquisa.**

A pesquisa realizada nesta tese foi classificada como pesquisa aplicada, porque o seu objetivo é gerar conhecimentos novos e úteis na aplicação prática dirigida à solução de um problema específico, ou seja, levantar, descrever e analisar quais são os modos de gestão nas organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária localizadas na região metropolitana de Florianópolis, Santa Catarina. Neste sentido, ela se caracterizou como não experimental (KERLINGER, 1980).

Foi predominantemente qualitativa, porque considerou um vínculo indissociável entre o mundo objetivo, da gestão, e a subjetividade do sujeito, ou seja, reconhecer o homem como parentético dado à noção de razão predominante nas práticas de gestão das organizações estudadas é um pressuposto da tese. Os procedimentos qualitativos são adequados à compreensão dos fenômenos sociais, quando se preocupa em interpretá-los a partir do significado que as pessoas lhe atribuem (RICHARDSON, 1989; DENZIN; LINCOLN, 1994).

De acordo com Godoy (1995) este tipo de pesquisa é reconhecido como pesquisa exploratória, porque o estudo foi verificado em um ambiente natural, ou seja, as fontes de dados foram coletadas em organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária e o pesquisador foi o instrumento de coleta de dados. Por fim, o problema era pouco conhecido, não tendo sido encontrada na literatura pesquisada outra proposta que verificasse a noção de razão plena nestas organizações da região metropolitana de Florianópolis que partissem das mesmas categorias de análise.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como um estudo de casos (YIN, 1987; SILVA; MENEZES, 2000). Em um primeiro momento, cada caso foi analisado isoladamente; na seqüência, foram agrupados conforme a semelhança de suas ações organizacionais. Ao final, as vinte organizações pesquisadas foram categorizadas em quatro conjuntos; nesta fase, utilizou-se o estudo comparativo de casos (BRUYNE *et alli*, 1991),

porque este método permite estabelecer relações entre as categorias analíticas e verificar as condições em que tais relações se estabelecem.

A pesquisa teve caráter descritivo, porque um dos objetivos da tese era analisar a base epistemológica subjacente ao modo de gestão. Para que isto ocorresse, foi necessário descrever e estudar as características do grupo de sujeitos que faziam parte das organizações examinadas e a relação entre as dimensões selecionadas para compor uma noção de razão plena. Este procedimento também corroborou para que a abordagem qualitativa fosse a abordagem técnica predominante neste trabalho.

Assim, de acordo com os autores citados acima, resumidamente, esta pesquisa pode ser reconhecida como de **natureza aplicada** e **não experimental**, uma vez que teve o objetivo de **explorar** e **descrever** o fenômeno da gestão em organizações que gerem trabalho e renda. A abordagem técnica predominante foi a abordagem **qualitativa**; sendo mais específico seu caráter foi descritivo qualitativo; a abordagem quantitativa foi utilizada apenas no sentido de ratificar os resultados encontrados na aferição qualitativa. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi utilizado o **estudo de caso**.

O estudo de caso é, conforme Yin (1987), o método mais adequado quando o fenômeno, no caso deste trabalho a gestão, não pode ser estudado fora do seu ambiente natural, quando se pretende focalizar eventos contemporâneos e não há necessidade de manipular sujeitos e eventos. Aqui, o estudo, inicialmente, levantou, descreveu e analisou cada dos modelos de gestão das organizações pesquisadas e, ao relacioná-los às categorias de pesquisa levantadas, verificou a noção de gestão substantiva nas organizações de terceiro setor estudadas. Na seqüência, as organizações estudadas foram categorizadas conforme suas ações organizacionais fossem semelhantes.



Sendo um estudo de caso com os objetivos propostos no capítulo introdutório, as informações buscadas seriam **preditivas** (BENTO; FERREIRA, 1983), ou seja, se as ações das categorias de pesquisa fossem confirmadas, a gestão nas organizações de terceiro setor estudadas teriam, além da razão instrumental, também uma noção substantiva. Foi verificada a associação entre as categorias de análise e o fenômeno da gestão substantiva. A perspectiva de análise foi **longitudinal**, pois buscou na história das organizações em estudo fatos que pudessem dar subsídios ao entendimento da realidade atual.

Nesta tese, o pesquisador não possuiu um plano de pesquisa estabelecido. Ao contrário, partiu do problema de pesquisa delimitando-o à medida que foi tomando contato com a realidade; procurou compreender o fenômeno da gestão em organizações de economia solidária, conforme a perspectiva dos sujeitos participantes destas organizações. Teve apenas uma orientação nas categorias de pesquisa levantadas por intermédio da bibliografia estudada. O modelo conceitual que orientou a pesquisa foi a teoria da delimitação dos sistemas sociais (RAMOS, 1989).

### **1.8.2. Trajetória da pesquisa: sujeitos, coleta, e análise dos dados.**

A pesquisa foi concebida para ocorrer em dois momentos que se inter-relacionavam. No primeiro, realizou-se uma pesquisa documental (GODOY, 1995). Nele, foi privilegiada a revisão e a seleção da bibliográfica, bem como a análise de documentos que se relacionavam ao problema, ao tema da tese e aos assuntos correlatos. Durante esta fase, foram apontadas as dimensões organizacionais que seriam analisadas na pesquisa de campo. O segundo momento referia-se à metodologia da pesquisa de campo, à escolha das fontes para coleta de dados, à definição das organizações em que se faria a pesquisa e à análise dos dados.

As fontes de coleta de dados nas pesquisas sociais são: a observação não participante, participante e montada; os artefatos físicos e culturais; os documentos e os registros; a entrevista estruturada, a semi-estruturada, a não estruturada e a dinâmica de grupos (POZZEBON; FREITAS, 1998; GODOY, 1995; YIN, 1987).

Um fundamento metodológico norteou o trabalho de pesquisa: durante toda a sua realização, mesmo partindo de uma das dimensões e categorias apresentadas, o pesquisador procurou assimilar as atitudes e aprender com a vivência e a compreensão do cotidiano dos sujeitos que faziam parte das organizações pesquisadas, ou seja, esteve atendo à construção da realidade daquele grupo de sujeitos (BERGER; LUCKMANN, 2000).

A pesquisa de campo compôs-se de duas fases. Na primeira, foram analisadas cinco organizações de geração de trabalho e renda, mais especificamente formas comunitárias de produção; estas organizações foram acompanhadas durante o período de, aproximadamente, um ano, entre outubro de 2000 e novembro de 2001.

A segunda fase da pesquisa foi composta de vinte organizações obtidas a partir do cruzamento de diversas listas impetradas em órgãos oficiais, como Prefeitura Municipal, Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina, Cartórios de Registro Civil. Nesta fase, o objetivo era ratificar os resultados obtidos na primeira etapa, mas com um número maior de organizações e, ao mesmo tempo, verificar quais as mudanças que ocorreram naquelas organizações estudadas na primeira fase da pesquisa. A coleta dos dados, nesta fase, aconteceu entre os meses de agosto e dezembro de 2003.

A coleta de dados das organizações que fizeram parte da primeira fase da pesquisa obedeceu aos procedimentos descritos no parágrafo a seguir.

Inicialmente, foram coletados os dados históricos disponíveis em documentos das organizações pesquisadas; concomitantemente, foram realizadas visitas periódicas a estas organizações e aplicou-se um questionário para obtenção das informações socioeconômicas e de infra-estrutura habitacional.

Durante as visitas nas organizações pesquisadas, foi utilizada a técnica de observação não participante, e em momentos em que era possível e necessárias, dinâmica de grupo e rodadas de reuniões com membros da diretoria e assessores técnicos que orientassem o trabalho nestas organizações.

Após a análise destes dados preliminares, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com uma amostra, por conveniência, de alguns membros da organização<sup>1</sup>. O critério de escolha dos participantes e a formatação do instrumento das entrevistas estavam relacionados às práticas de gestão nestas organizações e aos resultados preliminares encontrados nas organizações até aquele momento.

Ao final e com o objetivo de ratificar os resultados encontrados, foi realizado um colóquio em que todas as cinco organizações participaram. Nele, os gestores das organizações pesquisadas expuseram e discutiram questões relacionadas às suas práticas de gestão; neste evento utilizou-se a observação montada.

Os dados coletados nesta fase da pesquisa foram analisados conforme as técnicas de pesquisa qualitativa. Utilizou-se a análise documental para os documentos e a análise de conteúdo para as entrevistas e as dinâmicas de grupo (BARDIN, 1977). Para os questionários, o pesquisador empregou técnicas de estatística descritiva, particularmente a análise de frequência. Ao final da análise de cada caso isoladamente, eles foram comparados, com o

---

<sup>1</sup> Os nomes dos entrevistados, tanto na primeira quanto na segunda fase da pesquisa de campo, foram preservados, porque não houve declaração, por escrito, por parte de todos os entrevistados, para divulgá-los.

objetivo de desvendar as particularidades e os pontos convergentes dos respectivos modos de gestão de cada organização estudada.

Após esta fase da pesquisa, voltou-se para a base teórica, como uma tentativa de confrontar e assim ratificar ou retificar o fenômeno da gestão nestas organizações. Das cinco organizações estudadas, três foram selecionadas para a segunda fase da pesquisa. As organizações de número 02 e 03 foram escolhidas, porque corroboravam com a hipótese de que nas organizações de economia solidária geradora de trabalho e renda prevalece uma noção plena de razão. A organização de número 01 fez parte das associações estudadas na segunda parte da pesquisa, porque sua lógica, apesar de não atender aos objetivos da pesquisa, era relevante para reconhecer a diversidade das formas comunitárias de produção.

A coleta dos dados das organizações que fizeram parte da pesquisa na segunda fase obedeceu à dinâmica descrita no parágrafo seguinte.

Os municípios da grande Florianópolis que compuseram a seleção de organizações de geração de trabalho e renda deste estudo foram: Palhoça, São José, Governador Celso Ramos, Biguaçu e Florianópolis.

Nos municípios da Palhoça e de São José, foram selecionadas, inicialmente, a partir de diferentes listagens obtidas, 116 organizações sociais; destas, apenas quatro poderiam ser classificadas como de geração de trabalho e renda, na perspectiva que este conceito assume neste trabalho. Uma delas não foi encontrada, as outras duas se negaram a dar entrevistas e uma, a Capcooper foi visitada.

Nas cidades de Governador Celso Ramos e de Biguaçu, foram localizadas 80 organizações sociais, mas apenas cinco poderiam ser categorizadas como de geração de trabalho e renda, destas, quatro foram visitadas e uma se negou a dar entrevista. As organizações que fizeram parte da pesquisa em Governador Celso Ramos e em Biguaçu

foram: Associação dos Produtores Agropecuaristas de Areias de Baixo, Associação das Profissionais Criveiras de Gov. Celso Ramos, Cia do Crivo.

Em Florianópolis, a partir de seis listagens, foram encontradas 414 organizações sociais. Em um primeiro momento, estas organizações foram analisadas a partir de seu escopo, ou seja, se eram ou se declaravam como geração de trabalho e renda. Desta primeira triagem, restaram 24 organizações, no entanto, apenas doze puderam ser localizadas; as que restaram não possuíam endereço ou telefone para o contato.

As organizações que fizeram parte da pesquisa no município de Florianópolis foram: Associação dos Artesãos da Praça XV, Associação dos Oficinas de Artesanato de Santa Catarina, Associação dos Ceramistas de Santa Catarina, Cooperativa dos Maricultores da Ilha de Santa Catarina, Associação dos Maricultores do Ribeirão da Ilha, Associação dos Moradores da Vila Aparecida, Cooperativa Especial dos Pais e Amigos dos Deficientes, Ultra Cooper, Cootragel, Cooperbarco, Associação Caminho da Costa de Produtores Artesanais, Arte Campeche. Além destas, também foram novamente visitadas e entrevistadas a Associação dos Papeleiros de Florianópolis, a Coopvest e a Aresp, casos estudados na primeira fase desta pesquisa.

O critério de composição da listagem das organizações pesquisada baseava-se na condição de que estas organizações fossem reconhecidas ou se declarassem com o escopo de geração de trabalho e renda, na concepção descrita anteriormente neste capítulo, ou seja, grupos de geração de trabalho e renda de fundamentação solidária.

Assim, de todas as organizações que fizeram parte das listas, apenas 36 foram reconhecidas segundo os critérios utilizados no estudo ou se declararam como de geração de trabalho e renda, destas, treze não foram localizadas, porque seus dados estavam incompletos nas listagens e outras tentativas de encontrá-las não foram bem sucedidas, três não quiseram

dar entrevistas e vinte foram visitadas e entrevistadas. As entrevistas demoravam entre duas e três horas e eram concedidas pelo presidente da organização ou pelos membros das diretorias. A escolha do entrevistado foi por conveniência; além disto, em todos os casos foi utilizada a observação montada. Por fim, eram solicitados todos os documentos disponíveis na organização que pudessem contribuir para a análise de seu modo de gestão.

Nesta fase da pesquisa, os dados coletados foram analisados em conformidade com as técnicas qualitativas de análise documental e de conteúdo (BARDIN, 1977), obedecendo aos mesmos procedimentos utilizados na primeira fase da pesquisa de campo.

### **1.8.3 Limites da pesquisa empírica:**

Esta pesquisa não teve por objetivo o afrontamento teórico. Como o objeto de estudo está em construção, diferentes perspectivas discorrem sobre o tema, no entanto, nenhuma delas com consistência para ser assumida como a matriz teórico-metodológica do trabalho.

Por este motivo, não foi realizado um confronto entre as diferentes abordagens, mas selecionadas as contribuições de cada uma delas para o objeto de análise neste trabalho. A preocupação era procurar correlacionar os conceitos que se aproximavam daquilo que aqui, neste trabalho, foi entendido como modo de gestão, ou seja, práticas administrativas colocadas em execução para atingir aos objetivos das organizações estudadas.

Assim, a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais foi a base para a investigação nestas organizações, mas foi relacionada a outras perspectivas como Terceiro Setor e Economia Solidária, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento. Esta postura metodológica pode ser reconhecida como um limite, porque estas abordagens partem de

construções teóricas diferentes, mas, ao mesmo tempo, é justificada pela natureza exploratória do trabalho e, portanto, enriquece a análise da ação organizacional nos casos estudados.

Outro limite refere-se à composição da lista das organizações que foram pesquisadas na segunda fase do trabalho. Os órgãos formais que poderiam conter as listagens e informações sobre estas organizações foram morosos e sem empenho no atendimento. Muitos tinham uma visão restrita sobre a atuação de organizações do terceiro setor, particularmente as de economia solidária. Os dados contidos nas listagens estavam, em alguns casos, errados ou incompletos e, por fim, como muitas destas organizações têm caráter informal, torna-se difícil reconhecê-las. Por este motivo, foram utilizadas diversas listas, que foram cruzadas, na tentativa de racionalizar o trabalho e compor uma única lista de organizações a serem investigadas.

Também é conveniente afirmar que os resultados desta pesquisa de campo podem não se aplicar a todas as organizações de economia solidária, ou seja, estudos de caso têm grande validade interna, mas pouca validade externa. Contudo, será possível estabelecer parâmetros, tanto entre as organizações estudadas, quanto entre outras que atuem no mesmo enclave. No entanto, é relevante ressaltar o limite relativo aos aspectos culturais da região em que fora realizado a pesquisa e que, também por este motivo, os resultados aqui obtidos sofrem restrições para serem extrapolados a outras organizações mesmo que de mesma natureza.

Por fim e não menos importante, se os sistemas sociais têm um caráter dinâmico, então a escolha de múltiplas fontes de coletas de dados se justifica, porque como cada uma delas isoladamente apresenta limites, quando se utilizam diversas fontes, o limite de uma é minimizado pelo emprego de outra fonte de coleta de dados. Assim, espera-se atenuar as restrições de natureza metodológica que são intrínsecas a cada uma das fontes ou técnicas isoladamente.

Expostas e discutidas questões relacionadas ao tema e ao problema da tese, aos objetivos, e, tendo sido apresentados a relevância, a justificativa, a originalidade, a metodologia e os limites da tese, o capítulo seqüente procurará, por intermédio da literatura pesquisada, alcançar três dos objetivos específicos: apresentar diferentes concepções de razão, resgatar historicamente as perspectivas dominantes na gestão organizacional, identificar a perda do estado estável e suas decorrências.



## 2 RAZÃO E EPISTEMOLOGIAS DE GESTÃO: análise histórica e contemporaneidade.

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais perspectivas epistemológicas selecionadas a partir da literatura em relação ao tema de análise deste trabalho, ou seja, a gestão em organizações. Para tanto, inicia-se com uma revisão das noções de racionalidade que mais se aproximem do objetivo do estudo e, na seqüência, realiza-se uma análise dos modelos de gestão dominantes nas sociedades Feudal e Industrial, bem como a idéia de razão subjacente a eles. Dando continuidade, apresenta o conceito de mudança de paradigma e as transformações que vêm ocorrendo no momento atual e que podem demonstrar um sinal, no sentido de que a sociedade esteja mudando o seu paradigma.

As seções seguintes do capítulo apresentam um modelo de gestão como tendência para o próximo paradigma, a gestão do conhecimento e os seus limites para as organizações objeto de análise neste projeto; as conseqüências mais relevantes da perda do estado de estabilidade, ou seja, as implicações das políticas neoliberais, o crescimento do terceiro setor e o aumento do desemprego.

### **2.1. A razão: conceitos e considerações.**

A discussão em torno da idéia de razão não é recente nas ciências humanas; na verdade, ela já ocorria entre os gregos. Para eles, a razão era dotada de substância, representava o ato de pensar, de refletir, de analisar uma situação, a faculdade do homem de

conhecer e de compreender as coisas. Quando empregada no sentido descrito acima, a razão define e constitui o homem de um elemento que o diferenciara dos outros animais, o raciocínio, esta é a visão aristotélica do termo.

No entanto, quando pesquisada na literatura, a palavra assume diferentes tipologias. Uma delas, que parece bem simples, pode ser encontrada no trabalho de Bonbassaro (1991), o autor descreve a racionalidade como teórica ou prática. A primeira pode ser entendida como a condição pela qual se atribui o predicado “racional” aos enunciados em geral; e a segunda compreende a condição pela qual o homem chama de racionais as coisas que ele pratica. O primeiro caso parece corresponder ao fenômeno que pode ser comprovado cientificamente e o segundo, ao que o senso comum entende como razão; no entanto, outros autores discordam dessa categorização para a razão.

Mannheim [s.d.] apresenta diferentes autores e suas respectivas concepções em relação ao assunto, mas opta por dois sentidos da palavra — a razão substantiva e a instrumental. Seguem essa mesma perspectiva de análise da razão outros autores, que também estabelecem uma relação entre a idéia de razão e a história do homem. (VOEGELIN, 2000; SALM, 1996; RAMOS, 1989 e 1983).

Para estes autores, o que ocorreu com a categoria razão foi uma distorção que palavras e conceitos sofreram ao longo da História e, no caso da razão, isto ocorreu a partir do Iluminismo, que tinha como prerrogativa libertar o homem da ignorância e dos mitos. Acabou por direcionar o saber às ciências e às técnicas e o resultado é que, na atualidade, a sociedade reconhece um único tipo de saber e um único tipo de razão — a razão instrumental; um único enclave para a vida humana associada — o mercado, ou seja, o homem tornou-se unidimensional.

Ramos (1989), em particular, afirma que o que pressupõe qualquer ciência é sua noção de razão, mas acrescenta que, se esta noção foi distorcida, o que se reconhece como ciência, nos dias atuais, é ingênuo, é um credo. As ciências em geral e, particularmente, a teoria das organizações, desconhece a psique como lugar adequado à razão humana; ela utiliza o conceito de razão apenas para explicar o comportamento do mercado; ao sujeito, resta perseguí-lo e moldar-se isomorficamente a ele, em outras palavras, nas ciências, o conceito de razão reduz-se à noção de razão instrumental.

A definição de racionalidade instrumental que largamente é utilizada na literatura vem da concepção weberiana do assunto (WEBER, 1991); para ele, a racionalidade em uma gestão econômica é “... o grau de cálculo tecnicamente possível e que ela realmente aplica” (p.52). Deste ponto de vista, o dinheiro é o meio de cálculo econômico mais perfeito, ele representa “... o meio específico da economia de produção ou obtenção racional com vistas a fins”(p.53). Assim, a racionalidade instrumental diz respeito à ação formal em relação a fins. Uma vez que os fins são definidos, procura-se orientar a ação, utilizando-se a técnica mais eficiente para alcançá-los.

Habermas (1989) também propõe uma noção de razão que vale a pena descrever aqui, a racionalidade comunicativa. Para o autor, toda comunicação em que o sujeito se relaciona com o outro pelo uso da linguagem, o que está em jogo é o entendimento dos falantes. Cada dos participantes do processo de comunicação, ao falar, invoca pretensões de validade em relação às propostas que enuncia; suas proposições dizem respeito ao mundo das coisas, das normas, da vivência e da emoção. Assim, por intermédio do diálogo, os sujeitos colocam suas posições em relação ao assunto e estabelecem normas de convivência. A intersubjetividade garantirá uma forma de conduta objetiva.

Ramos (1989) analisa a crítica que Weber, Mannheim, Habermas, e Voegelin fazem do uso inadequado da palavra razão e ressalta a posição de cada um deles, respectivamente: resignação, relacionismo, indignação moral e restauração. Ao mesmo tempo, faz comentários a respeito da limitação teórica de cada um deles: Weber não empreendeu análise social do ponto de vista da racionalidade substantiva; Mannheim desnortou-se, ao tentar integrar as principais correntes da ciência social; Habermas não reconheceu o papel da psique humana; Voegelin era desprovido de preocupações pragmáticas imediatas.

Para o autor, a única forma de apreender o verdadeiro significado da categoria razão seria a pesquisa dos clássicos gregos. Para os gregos, a razão corresponde à racionalidade substantiva, ou seja, *“...ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano e sua qualidade de criatura dotada de razão.”* (RAMOS, 1983 p.39).

Ramos (1989) acredita, assim, que a idéia de razão instrumental deve ser complementada por outro tipo de razão, a razão substantiva. O autor também afirma que, subjacentes a estas duas noções de razão, existem duas concepções de ética, a ética da responsabilidade e a ética da convicção. A primeira direciona toda a ação referida a fins preestabelecidos e que domina o impulso, a preferência, a crença; a segunda está implícita na ação guiada por estimulação, avaliação. A tensão permanente entre as duas éticas é que conduzirá à possibilidade de mudanças e minimizará o determinismo ou o fatalismo na ação humana.

Dentro desta perspectiva, pode-se reconhecer a possibilidade objetiva de que o homem, por intermédio do uso de suas capacidades reflexivas, construa a sua história e seja o sujeito de sua ação. Ao reconhecer na razão substantiva também uma categoria de razão, o

determinismo do mercado se destitui como único espaço para a vida humana associada e, ao mesmo tempo, vislumbra-se a possibilidade objetiva de outros espaços para convivência.

Serva (1993) retoma a discussão proposta por Ramos e a complementa com a idéia de racionalidade comunicativa, por entender que ambas referem-se a uma nova orientação, não disciplinadora e não opressora da conduta social. Partem do pressuposto de que o homem deva-se emancipar frente aos constrangimentos que o domínio da razão instrumental impõe a auto-realização. Esse posicionamento parece relevante, no entanto, entende-se que a razão substantiva contemple a razão comunicativa, porque, sendo o homem um sujeito social, seria impossível a ele refletir, avaliar e analisar, sem estabelecer relações comunicativas com seus pares.

Salm (1996) leva essa discussão para o espaço da produção econômica e expressa a preocupação de que, em face ao momento de mudanças que se vive, as pessoas não sejam capazes de perceber e agir nele. O autor trata, ainda, da emergência em se criarem tecnologias apropriadas e desenvolverem-se modelos para as organizações isonômicas que tenham por objetivo produzir para o consumo daqueles sujeitos que foram excluídos dos benefícios da globalização e do Estado. Ele propõe a idéia de razão plena; neste sentido, há uma alternância de uma razão em relação à outra; elas convivem em tensão permanente orientando o sentido da vida.

Como este trabalho tem como objetivo levantar, descrever e analisar o modo de gestão de iniciativas geradoras de trabalho e renda de fundamentação solidária, opta-se por estas duas idéias de razão, a razão instrumental e a razão substantiva. Entende-se que as duas não se encontram isoladas na sociedade, mas que, em virtude dos objetivos e das atividades desenvolvidas na organização, uma delas poderá sobrepor-se à outra.

Nas seções seguintes deste referencial teórico, a preocupação centra-se em estabelecer uma relação entre os períodos históricos e a noção de razão predominante na gestão das organizações nestes períodos.

## **2.2 Da sociedade Feudal à sociedade Industrial: a transição da perspectiva epistemológica para a gestão nas organizações.**

A Revolução Industrial pode ser reconhecida como um período de referência para as diferentes transformações sociais que vinham ocorrendo desde que o modelo Feudal e o sistema Doméstico de produção começaram a apresentar sinais de estagnação. Na verdade, ela representou a transição entre a sociedade Feudal e a sociedade Industrial ou Moderna.

Dentre essas transformações, pode-se citar: o incremento na produção de bens, que passaram a ser produzidos em ritmo mais intenso com menores custos, o que gerou a possibilidade de acesso de parcela da população a estes bens; o trabalho realizado predominantemente em um único espaço, a fábrica; a hegemonia da burguesia nas coalizões de poder e o mercado como enclave predominante na vida humana associada. Em síntese, ela representou o predomínio do modo de produção capitalista e dos pressupostos favoráveis ao seu desenvolvimento e sustentação: a acumulação de capital, o individualismo e o interesse próprio.

Na análise de Arendt (1989), a transição para a idade moderna inicia-se com três eventos: a invenção do telescópio, a Reforma Protestante e as grandes navegações. O primeiro marca a idéia de uma nova ciência e considera a Terra do ponto de vista universal; o segundo desencadeia a desapropriação das classes camponesas e dos bens da Igreja e o acúmulo de riqueza; por fim, as grandes navegações possibilitaram que as nações européias pudessem

explorar toda a Terra e, como consequência, acumularem riqueza para realizarem a Revolução Industrial.

Com a Revolução Industrial, foi possível transitar de uma capacidade reduzida de manipulação do ambiente físico para outra, em que tudo o que se pretendia fazer parecia possível. Criaram-se novas ferramentas que possibilitaram converter recursos naturais em produtos econômicos, exerceu-se o controle do ambiente natural por intermédio do uso da tecnologia e atraíram-se as atividades industriais para a economia monetarizada. Todas estas ações eram justificadas porque, conforme o discurso das coalizões de poder, elas iriam melhorar o padrão de vida material e, como consequência, o bem-estar humano (HARMAN; HORMANN, 1997).

Entretanto, conforme Huberman (1986) salienta, se as estatísticas da Revolução Industrial demonstravam um aumento na produção de algodão, de ferro, de carvão ou de qualquer outra mercadoria e se também esse incremento representava aumento nas vendas e nos lucros, tais benefícios não resultaram no bem-estar dos trabalhadores; ao contrário, eles foram excluídos deste processo na Inglaterra do século XIX. A classe beneficiada parece ter sido aquela que realizou a revolução, ou seja, a burguesia.

Então, é possível reconhecer que a Revolução Industrial tornou viável o incremento da produção, e à humanidade o acesso a uma gama de bens que eram produzidos em ritmo intenso. No entanto, o acesso, pelo menos em um primeiro momento, restringe-se a uma parcela pequena da população que vivia nessa época e o custo social deste incremento pode ser analisado em virtude das mudanças que ocorreram nas relações de trabalho e no modelo de gestão dessas organizações, particularmente no cotidiano dos trabalhadores. Neste sentido, uma análise das condições de trabalho no sistema doméstico e sua evolução para o período pós Revolução Industrial pode ser relevante.

O sistema doméstico, conforme reconhecido antes da Revolução Industrial, possuía algumas características e dinâmica que serão descritas na seqüência, a partir da visão de alguns autores (HUBERMAN, 1986; MARX, 1984; NEFFA, 1982; GORZ, 1980; KUCZYNSKI, 1967).

No encadeamento, serão delineadas as características de dois grupos de trabalhadores, os tecelões e os artesãos. Acredita-se que eles sejam as categorias que melhor representavam o “*modus vivendi*” do homem trabalhador, no período que precedia a Revolução Industrial e que assinalava um trabalho predominantemente domiciliar.

O trabalho do tecelão era realizado em casa e a divisão das tarefas se dava no âmbito da própria família; enquanto a mulher e os filhos fiavam, o marido tecia. O produto do trabalho destinava-se ao abastecimento do mercado local e, como este se encontrava em expansão, assegurava-se o pleno emprego, o que permitia ao trabalhador tecelão determinar o que tecer e quando tecer. Por outro lado, esta não era a única atividade desenvolvida por este trabalhador, que também possuía um pequeno pedaço de terra e a cultivava para sua subsistência.

Desta maneira, estes homens levavam uma existência tranqüila, uma vida pacífica e ordenada por piedade e dignidade. Não tinham necessidade de se sobrecarregar de trabalho, não faziam mais do que queriam e ganhavam o bastante para as suas necessidades. Tinham momentos de ócio, que utilizavam para participar de atividades recreativas, jogos e diversão, o que lhes assegurava a conservação da saúde e o fortalecimento do corpo. Seus filhos cresciam ao ar livre e, de vez em quando e não por doze horas, auxiliavam seus pais no trabalho.

Os tecelões, neste período, possuíam os meios de produção, estabeleciam o ritmo de trabalho, detinham conhecimento em relação ao processo produtivo, adquiriam a matéria-prima; não existia hierarquia racional burocrata neste ambiente de trabalho.



O segundo grupo refere-se ao trabalho do mestre/artesão, que já não era mais um simples produtor de mercadorias, pois, além disto, também era o responsável por negociar o produto do seu trabalho com os capitalistas, “contratava”<sup>2</sup> força de trabalho (os aprendizes) e era o supervisor do trabalho destes últimos.

Neste período, havia condições (a partir da aprendizagem do ofício) de que um aprendiz também chegasse à condição de mestre. Ressalta-se, ainda, que o controle assumia neste processo produtivo a conotação da correção para a aprendizagem e não o sentido de disciplinar um corpo para o trabalho produtivo.

Nestas sociedades, os artesãos eram tidos como membros respeitáveis, pois davam empregos e possuíam meios de produção. Alguns deles representavam as classes dominantes nas cidades em que viviam.

Nas colônias americanas, por exemplo, a situação destes trabalhadores era importante, respeitada e, do ponto de vista econômico, relativamente boa. Eles não tinham o *status* dos governantes, mas eram chamados de homens bons. Nas pequenas cidades da sociedade americana, eles também possuíam uma situação favorável.

O local onde se realizavam as atividades de produção era, predominantemente, a casa e o seu objetivo era atender a um mercado em crescimento. Dispunham de seu tempo e eram donos das ferramentas com as quais produziam.

Contudo, inicia-se neste período o processo de dependência em relação ao capital; a matéria-prima é fornecida por intermediários, que também eram responsáveis pela comercialização do produto.

Neste contexto, o trabalhador não se encontra dependente das ordens e da disciplina do capitalista, não existia uma gradação hierárquica entre aqueles que faziam parte da

---

<sup>2</sup> O contrato aqui tem uma conotação diferente daquela assumida no espaço da manufatura e da fábrica. O aprendiz, ao ser contratado, tinha a perspectiva de aprender uma habilidade e, num futuro, de abrir seu atelier.

produção e as relações eram lineares. Os meios necessários à produção estavam sob sua posse e, por isso, ele ainda não vendia sua força de trabalho.

Ambos os casos conduzem a algumas reflexões: sob a ótica do capital, não há necessidade de se investir em local de trabalho e meios de produção, mas, por outro lado, a possibilidade de acumulação fica reduzida em virtude da baixa produtividade. Sob a ótica destes trabalhadores, é interessante destacar o fato de estabelecerem o seu ritmo de trabalho, planejarem e conhecerem todo o processo produtivo.

A atividade produtiva tinha significado para aquele que a executava. Tais indícios levam à crença de que este modelo/espço de produção privilegiava um enraizamento que tinha por objetivo diversos investimentos: o afetivo, nas relações que eram estabelecidas entre aprendiz e mestre, pais e filhos; o material, conseqüente da recompensa financeira resultante do trabalho; o profissional, a aprendizagem profissional estava no centro das relações; o cognitivo, resultado do conhecimento adquirido; e, talvez o mais importante, o fato de a realização do trabalho não estar vinculada a uma idéia de obrigatoriedade.

O modelo de gestão predominante neste período privilegiava o homem em relação a sua ação, reconhecia outras dimensões da vida humana associada, que não estivessem relacionadas à idéia de resultado econômico, ou seja, a noção de racionalidade substantiva que, nas palavras de Ramos (1966), é definida como todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos, estava presente no cotidiano deste sujeito.

Ação pautada na racionalidade substantiva é um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão e, subjacente a ele, está um conceito de ética que remete toda a ação a valores, por estimulações e avaliações das quais decorre a concepção de mundo, o ideal de realização própria e social (RAMOS, 1983 e 1989).

Ao descrever o trabalho no período Renascentista, Heller (1980) afirma que o trabalho era interpretado como troca de matéria entre a natureza e o homem, uma atividade que desenvolvia suas capacidades, não havendo necessariamente uma conotação econômica na sua realização. Era uma manifestação inseparável e uma objetivação das capacidades humanas e serviu de conquista do macrocosmo e do microcosmo, da natureza e da condição humana.

As transformações que se iniciam com o predomínio da burguesia comercial no declínio do modelo feudal consolidam e modificam as relações de produção que, antes, caracterizavam-se pelo fato de o artesão ser o dono da matéria prima, das ferramentas para trabalhá-la, da venda do produto acabado, na cooperação simples. De maneira crescente, estas relações vão-se tornando calcadas na divisão de trabalho, na especialização, na hierarquia, na dissolução entre o planejamento e execução e na cooperação complexa. O trabalho e a propriedade se separam. Cabe ao primeiro ser realizado pelo indivíduo contratado e ao segundo, planejá-lo. Serão eles os proprietários-gestores, pertencentes à coalizão que dominará as relações de poder dentro da organização, e em alguns casos, ela se estenderá para o ambiente institucional.

De relações de trabalho em que havia preocupação com o bem-estar de seus membros, o espírito de fraternidade, o coletivismo, a homogeneidade do processo de trabalho e em que a possibilidade de acesso à condição de mestre não estava fora do alcance do trabalhador, passam a predominar relações de trabalho calcadas no interesse do capital sobre o bem-estar social, na concorrência entre os membros da organização, no individualismo, e nos limites à possibilidade de ascensão no ofício.

Hirschman (1979) descreve esse momento de transição entre uma sociedade estamental, que condenava a usura e valorizava a contemplação, para outra, em que o mercado dominava as relações sociais. O autor afirma que a maior parte das ações humanas

passou a ser explicada pelos interesses próprios, particularmente pela paixão de ganhar dinheiro.

Nas palavras de Arendt (1989), o rompimento com a contemplação foi consumado com a introdução do conceito de processo na atividade da fabricação. Este conceito ocupou o lugar que antes cabia à ação política, permuta-se o “o que” fazer para o “como” fazer, a coisa pelo processo de sua fabricação, a contemplação pela ação.

A Revolução Industrial firma e consolida novas crenças e valores transformando o arranjo social. Este período sedimenta a valoração à busca da satisfação do interesse próprio em substituição ao bem comum e à virtude. Privilegia-se, com isto, a ambição econômica, ao mesmo tempo em que se sedimenta a propensão a competir e a tirar vantagens. Essas novas idéias vão legitimar a expansão do mercado, a riqueza material, a divisão do trabalho e a criação de uma estratégia de produção. Cristaliza-se, assim, o mercado como único enclave para a vida humana associada. (LUX, 1993; HIRSCHMAN, 1979).

Em síntese e de acordo com o exposto até o momento, a era Industrial traz consigo o mercado como o principal espaço de convivialidade humana; é nas interações de compra e de venda das mercadorias que, predominantemente, se dão as relações entre os homens. Ao mesmo tempo, é a noção de eficiência que vai nortear a sobrevivência do capital e sua capacidade de acumular e reinvestir, subjacente a todos estes fatos, permeia a noção de racionalidade instrumental como a razão predominante para guiar as ações humanas.

Para Ramos (1989), o uso da racionalidade instrumental como único significado para a razão humana é uma consequência da distorção sofrida por palavras e conceitos a partir do século XVIII. Particularmente, no caso da razão, perdeu-se sua conotação normativa. Assim, a noção ampla da razão foi substituída por instintos, paixões, interesses, motivação ou determinismo histórico.

De acordo com o que foi exposto, na transição da sociedade Feudal para a sociedade Industrial, houve perda do estado estável. Como consequência, durante este período, novos valores e pressupostos cristalizaram-se na ação social. Da mesma forma, a noção de racionalidade subjacente à sociedade Feudal também se modificou. É possível afirmar, conforme Kuhn (1975), que houve mudança de paradigma. O quadro abaixo, figura 02, pode dar noção da transição, em termos dos valores dominantes na sociedade, entre o paradigma Feudal e o Industrial.

| Sociedade Feudal               | Sociedade Industrial.                                 |
|--------------------------------|---|
| Coletivismo                    | Individualismo  |
| Bem-estar dos membros          | Sobreposição do interesse do capital sobre o trabalho |
| Condenação à usura             | Ambição econômica.                                    |
| Efetividade                    | Eficiência e eficácia                                 |
| Ascensão no ofício             | Limites à ascensão no ofício                          |
| Relações afetivas              | Concorrência entre os membros da organização.         |
| Relações de aprendizagem       | Competição e tirar vantagem                           |
| Processo de trabalho homogêneo | Processo de trabalho fragmentado                      |

Figura 02: Valores dominantes na sociedade feudal e na sociedade industrial  
Elaborado por: VALADÃO JR, V. M. (2003).

Demonstrados os valores predominantes na sociedade industrial, a seção subsequente apresentará a perspectiva epistemológica dos modelos de gestão e da organização do trabalho que melhor se adaptaram a este paradigma de sociedade.

## **2.3 A sociedade Industrial: um modelo de organização do trabalho e uma perspectiva epistemológica para a gestão organizacional<sup>3</sup>.**

Dados os pressupostos essenciais à hegemonia de uma sociedade Industrial, é possível reconhecer dois modelos de organização do trabalho: o taylorismo e o fordismo, e uma perspectiva epistemológica para a gestão: a burocracia. Neles, estão caracterizados os princípios necessários para que o sucesso desta sociedade se materializasse nas organizações que representam o espaço predominante em que se realizam as ações humanas, o mercado. Nestes modelos a noção de racionalidade instrumental é subjacente e predominante.

Weber (1991 p. 52-53) chama de racionalidade formal de uma gestão econômica “...o grau de cálculo tecnicamente possível e que a ela realmente aplica ...do ponto de vista puramente técnico o dinheiro é o meio de cálculo econômico ‘mais perfeito’”, ou seja, é a aplicação dos meios técnicos necessários para que o fim de uma organização econômica, em outras palavras, o lucro, seja atingido. Deste ponto de vista, qualquer ação com base em valores não econômicos ou tradição que não reflita sobre suas conseqüências materiais, é reconhecida como irracional.

Na concepção do autor, a burocracia é uma forma de dominação em que há ausência de autonomia individual ou social e que o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo burocrático vão garantir a hegemonia burocrática; é um sistema de gestão em que a divisão do trabalho se dá “racionalmente”, tendo por pressuposto a racionalidade funcional, ou seja, visando aos fins determinados. Reconhece-a superior, dadas as suas características de

---

<sup>3</sup> Para este trabalho, conforme Kast e Rosenzweig (1980) e Morgan (1996), as perspectivas taylorista e fordista complementam-se e contribuem como um modelo de organização do trabalho no nível operacional, de supervisão; as idéias da sociologia da burocracia transpostas à administração complementam e firmam os princípios dos dois primeiros, estendendo-os à gestão de toda a organização.

precisão, de estabilidade, de rigor disciplinar e de confiança; contudo, essa superioridade é atingida por meio da rígida divisão das tarefas, da superioridade hierárquica e das regras e regulamentos detalhadas; é o exercício da dominação baseada no saber quando, ele é reconhecido como o conhecimento técnico. (Weber, 1991).

Tenório (1999) critica essa postura, denominando-a enfoque tradicional em oposição a uma epistemologia crítica. Na primeira perspectiva, prevalecem a objetividade e o utilitarismo, o conhecimento restringe-se ao saber dos técnicos, ao êxito econômico e o conhecimento tácito, produzido na dinâmica das relações sociais, não é reconhecido. A segunda privilegia uma práxis social voltada ao conhecimento reflexivo e uma práxis política que questione as estruturas sócio-político-econômicas.

Ramos (1989) também faz uma consideração crítica ao trabalho de Weber, apontando que este autor toma como certa a substituição da racionalidade substantiva pela racionalidade funcional na ordenação dos negócios políticos e sociais. Para o autor, a consequência dessa recusa leva a vida humana associada a um beco sem saída, cuja única noção de racionalidade validada é a funcional.

Dentro de uma mesma perspectiva epistemológica assumida na burocracia e com características e objetivos semelhantes, ou seja, maximizar os resultados da produção, é possível também reconhecer o modelo taylorista, em um primeiro momento histórico e o fordista em um segundo, como formas de organizar o trabalho que busquem eficiência, predominantemente, no nível operacional e de supervisão.

O modelo taylorista de gestão da produção firmou-se no início do século XX e, conforme Taylor (1985), partia dos seguintes princípios: aplicar a análise científica ao trabalho; analisar cada detalhe da operação e planejá-la, encontrando a melhor maneira de

realizá-la; selecionar o homem adequado à tarefa, treiná-lo e controlá-lo na realização da referida tarefa.

Braverman (1977) estabelece considerações críticas a estes princípios, dizendo que, com a aplicação deles na indústria, o administrador reúne todo o conhecimento que antes pertencia ao trabalhador e o reduz a um conjunto de regras, de leis, e de fórmulas que explicam o “como fazer”. O planejamento de todas as atividades fica sob o comando do administrador que, simultaneamente, planeja-as e controla-as para que sejam realizadas no tempo programado, utilizando-se os meios necessários. Ao planejá-las, procura adequar os meios ao fim necessário; o seu objetivo é a busca da eficiência. A noção de racionalidade subjacente é a racional funcional.

Para Wood (1992), a organização do trabalho na forma taylorista indica o ajuste das pessoas e das funções ao método de trabalho ou ao projeto organizacional. Suas conseqüências podem ser o comportamento acéfalo, a falta de visão crítica, a apatia, a passividade, o baixo envolvimento e responsabilidade; em síntese, uma organização que resiste à possibilidade de mudanças. Mas o autor ressalta que este modelo, quando foi aplicado a indústria automobilística, não apresentou sinais de eficiência máxima. Em verdade, a plenitude da noção meios-fim proposta no taylorismo somente será efetivada com a inserção dos princípios fordistas na indústria automobilística.

Moraes Neto (1991) sintetiza as idéias fordistas dizendo que elas foram a “*socialização da proposta de Taylor*”, isto porque, no modelo fordista, a administração da forma de execução das tarefas dá-se a partir dos princípios tayloristas, mas complementadas com a inserção da esteira no processo produtivo, ou seja, o administrador fixa o trabalhador em um determinado posto de trabalho, colocando à sua disposição ferramentas especializadas para executar aquela tarefa e, por intermédio da esteira, o objeto a ser transformado em



produto vai passando em cada um destes postos de trabalho até que ele, o objeto, seja transformado no produto acabado.

Morgan (1996) reconhece, na perspectiva epistemológica descrita acima (a gestão organizacional burocrata e as formas de organizar o trabalho taylorista e fordista), a visão das organizações como máquinas. Para o autor, essa abordagem funciona bem quando algumas condições são dadas, ou seja, quando: a tarefa a ser realizada é contínua; o produto é sempre o mesmo; a precisão é o objetivo; os membros da organização são submissos e comportam-se como fora planejado; e, finalmente, em um ambiente organizacional estável.

Os modelos descritos acima tinham por base a divisão do trabalho, a especialização do trabalhador, a separação entre a execução das atividades e o planejamento, a hierarquia rígida e a busca por eficiência; eram apropriados a ambientes organizacionais em que a possibilidade de mudança é restrita. Neste sentido, marcaram a expansão industrial americana e européia, quando a produção em massa caracterizava as prerrogativas de consumo do mercado. A noção de racionalidade subjacente a ele é a funcional, ou seja, a razão está associada à lógica dos números e do cálculo na gestão econômica e representa a adequação de meios ao fim.

Todavia, se estes modelos garantiam ao enclave econômico a maximização dos resultados e um incremento de produção, este aumento somente seria consumido e traduzido em lucro se ocorresse, ao mesmo tempo, um acréscimo no nível de renda dos consumidores. Na opinião de Heloani (1994), foi o aumento das despesas sociais do Estado que permitiu irrigar o conjunto da economia e recuperar o consumo nos anos 30.

Dentre as ações relacionadas à política do “Estado-Providência”, que alargaram e garantiram o consumo por vários aspectos, podem ser citados o seguro-desemprego, a assistência médica, a garantia de educação e as melhorias urbanas (HELOANI, 1994).

Assim, de um lado, os modelos mecanicistas garantem o incremento da produção, e de outro, o “Estado-Providência” assume que este aumento seja consumido. Esta estratégia de atuação permanecerá no espaço econômico e na gestão pública até meados dos anos 70, quando, então, começam a surgir sinais de estagnação em relação aos modelos de gestão mecanicista e à produção em massa, ao “Estado-Providência” e aos seus desdobramentos como o déficit público e uma elevada carga tributária. A condição de estado estável (SCHON, 1973), ou seja, a capacidade de prospectar ações com certeza e estabilidade parece já não estar presente no ambiente das organizações.

É também possível reconhecer que, até este momento, a epistemologia que orienta a prática da gestão na organização está ancorada à perspectiva da burocracia e, portanto, privilegia o saber técnico, a objetividade, o utilitarismo, a razão instrumental, o mercado como único enclave para a existência humana associada, e aos seus desdobramentos como o consumidor, o cliente, o objetivo e a estratégia.

A partir deste período, vivem-se momentos de incerteza, de instabilidade e de imprevisibilidade. A possibilidade de estagnação da sociedade Industrial e a emergência de outra sociedade parecem apresentar sinais cada vez mais evidentes, portanto, a noção de racionalidade subjacente à sociedade Industrial também torna-se questionada e outras noções de racionalidade retornam à cena. No conceito de Kuhn (1975), pode estar havendo uma mudança de paradigma, ou seja, novos valores e pressupostos vêm-se cristalizando na ação social. Para este trabalho, interessa verificar se há impacto dessas mudanças na epistemologia de gestão das organizações.

## **2.4 Os sinais de mudança: perda do estado estável e as diferentes perspectivas epistemológicas para a gestão das organizações.**

Na seqüência, serão apresentadas algumas idéias que estruturam a visão de Schon (1973) em relação à perda do estado estável e seus desdobramentos, ou seja, o retorno aos pressupostos do último estado estável, a apatia mental e as mudanças que vêm ocorrendo nos últimos 30 anos.

De acordo com o autor, acreditar no estado estável é um pressuposto do sujeito. O homem acredita na estabilidade dos elementos centrais da sua identidade pessoal, na sua identidade regional, institucional e ideológica, em seus valores arraigados. Essa crença na estabilidade é central na existência humana, porque é o mecanismo de defesa contra as incertezas, funciona como uma garantia de sobrevivência.

Crer em um estado estável serve, principalmente, para proteger-se da apreensão de ameaças inerentes à mudança e quanto mais ela possa parecer radical, maiores serão os mecanismos de defesa. No entanto, momentos de crise forçam os elementos vitais do sistema social para a mudança, e ela, por sua vez, ameaça interromper o estado estável. Assim a ameaça à estabilidade das instituições estabelecidas carrega, também, uma ameaça à estabilidade da teoria e da ideologia associadas a elas, ou seja, perdem-se as bases para a identificação que estas instituições fornecem.

O autor define sistema social como complexo de indivíduos que tendem a manter seus limites e padrões de relacionamento interno; nele estão contidas uma estrutura, uma teoria e uma tecnologia. A estrutura é o conjunto de funções e relações entre os membros individuais; a teoria corresponde às visões sustentadas entre as pessoas membros de um sistema social a respeito dos seus propósitos, das suas operações, de seu ambiente e de seu futuro; e finalmente, para ele, a tecnologia diz respeito às ferramentas e às técnicas que estendem a capacidade humana dos membros de um sistema social (SCHON, 1971 p. 33-35).

Estrutura, teoria social e tecnologia são interdependentes, têm envolvimento e são construídas umas com as outras e umas pelas outras. Por essa razão, a mudança em uma delas pode induzir mudanças nas demais; logo, as mudanças ocorridas na estrutura social afetam a tecnologia e a teoria social; do mesmo modo, as combinações inversas parecem ser verdadeiras.

Pode ter sido este movimento que ocorreu a partir dos anos 70 quando instituições como o “Estado-Previdência”, o movimento trabalhista, os modelos de gestão nas grandes corporações e os mercados de consumo em massa entraram em crise, gerando, como consequência, instabilidade na estrutura, na teoria e na tecnologia. Neste sentido, é possível acreditar na mudança de paradigma, conforme proposto por Kuhn (1975), ou seja, que o padrão compartilhado por uma comunidade científica que determina a validade do conhecimento, as regras de evidência, de inferência e os princípios básicos de causalidade tenham mudado, ou estejam, sofrendo transformações.

Ao acreditar nesta possibilidade torna-se aceitável que a teoria, os métodos, os padrões científicos também estejam mudando, portanto, que a perspectiva epistemológica predominante nas práticas de gestão das organizações se ancorariam a este movimento de respostas à perda do estado estável.

Para Schon (1973), existem três anti-respostas à perda do estado estável: a primeira está relacionada a um retorno ao último estado estável (como exemplo o localismo, ou seja, a tentativa de reforçar e manter o isolamento do fenômeno que ameaça os valores e instituições estabelecidas); a segunda anti-resposta seria a apatia mental, a alienação, em outras palavras, é a evasão à consciência reflexiva, como uma tentativa de escapar da angústia provocada pela incerteza; por fim, a terceira anti-resposta é a revolução. Nela se estabelece uma total rejeição ao passado ou a qualquer vestígio dele nos sistemas sociais existentes. Neste trabalho,

acredita-se que as três anti-respostas à perda do estado estável estejam ocorrendo, e a literatura dá alguns exemplos dessa ocorrência.

Exemplos da primeira anti-resposta podem ser demonstrados, quando alguns autores (FRANÇA FILHO, 2002; HARMAN; HORMANN 1997) citam as propostas de retorno à vida comunitária pela criação de comunidades internacionais, do resgate a valores artesanais, dos movimentos de descentralização e da reocupação rural, enfim, as mais diferentes formas de empreendimento humano que podem apontar para a proposta de Lash (1997) em relação à tradicionalização reflexiva, ou seja, comunidades motivadas por e orientadas para o conjunto de bens substantivos.

Também podem ser reconhecidos como um retorno ao último estado estável, primeira anti-resposta, as iniciativas de economia social solidária ou, então, as associações de base ou comunitária. Esses empreendimentos têm caráter local, o processo de comercialização é incidente, enfim, não se integram no plano econômico vigente.

Dentro de uma visão macro, os traços de apatia mental, segunda anti-resposta, podem ser visualizados na obra de Marcuse (1982), quando o autor aborda o conceito de sociedade administrativa e afirma que as instituições nesta sociedade exercem papéis fundamentais na manipulação dos interesses adquiridos e na formação de um padrão de pensamento e comportamento unidimensionais. Neste contexto, o papel da comunicação na forma de diversão por intermédio do cinema, do rádio e da televisão parece relevante no sentido de neutralizar a ansiedade e o tédio de uma vida vazia, produto de uma sociedade de massa. O uso de uma linguagem distorcida com o objetivo de escamotear a realidade, Voegelin (2000) denomina comunicação intoxicante, e Ramos (1989), sob o mesmo enfoque, define como política cognitiva.

Já em uma visão micro, a apatia mental humana e seus efeitos oriundos de uma ação administrativa orientada pelos princípios da burocracia ou do modelo taylorista-fordista de organização do trabalho, podem ser encontrados nas obras de Motta (1981), Tratemberg (1989) e Guerreiro (1966, 1989), Braverman (1977).

Por fim, os efeitos psicopatológicos da utilização destes modelos de gestão são reconhecidos na obra de Pagès *et al.* (1987) ao ser descrito o poder das organizações transnacionais sobre o sujeito e sua capacidade de seduzi-lo e aliená-lo. Na de Codo (1987), que sob o mesmo enfoque, relembra o período em que o trabalho e seu signo foram desmembrados; este período apresentou seu apogeu quando o modelo de organização do trabalho taylorista dominava a forma de organizar o trabalho nas empresas. E nas obras de Dejours (1987; 1994), que reconhecem os efeitos de uma organização do trabalho taylorista sobre a psique humana e ainda propõem uma abordagem que leve em consideração a carga psíquica do trabalho como tentativa de minimizar os efeitos alienantes do trabalho taylorista sobre o homem.

A terceira anti-resposta, a revolução, ainda não se concretizou, mas hão de estar em processo concretização e sua representação, neste trabalho, faz-se por intermédio das mudanças incrementais e constantes que vêm ocorrendo, nos últimos 30 anos, no ambiente institucional. Os enfoques que correspondem a essa anti-resposta e selecionados para este trabalho são a reestruturação produtiva; a gestão do conhecimento e as organizações em aprendizagem; o paradigma paraeconômico e a economia solidária.

Uma das abordagens que se ancoram nesta anti-resposta pode ser representada em Mattei (2002), que defende a idéia de que, a partir da década de 70, os acordos econômicos do Pós-Guerra foram rompidos pelos Estados Unidos e o sistema de câmbio fixo cedeu lugar à liberalização dos mercados financeiros, ao mesmo tempo em que a estrutura industrial dos

países desenvolvidos implementou uma estratégia de transformação tecnológica assentada na eletrônica de precisão, na informática e na difusão acelerada de novas técnicas de controle e de informação no interior do processo produtivo. Conseqüentemente, empresas transnacionais passaram a determinar a dinâmica do desenvolvimento econômico mundial, isto porque elas controlam volume considerável de recursos financeiros, influenciam o mercado de trabalho, coordenam os investimentos internacionais e exercem influência sobre os governos nacionais.

Dentro deste mesmo enfoque alguns autores (HELOANI, 1994; FARIA, 1992; CLARKE, 1991; KUJAWSKI, 1991) interpretam a perda do estado estável como uma decorrência do processo de reestruturação produtiva, pelo qual o modo de produção capitalista passou e vem passando, durante esse período, com o objetivo de assegurar a reprodução capitalista. Para estes autores, não há mudanças significativas, porque a noção de racionalidade que continua guiando as ações humanas é a razão instrumental, a lógica de dominação capitalista continua e as coalizões de poder permanecem inalteradas. Especificamente em relação ao surgimento do terceiro setor, Montañó (2002) tece algumas considerações que deixam claro o papel deste setor como uma alternativa à crise econômica.

Já a perspectiva denominada gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, ao contrário da anterior, acredita haver mudanças substanciais no ambiente institucional. Para estes autores, estaríamos caminhando para uma outra sociedade e a perspectiva de gestão nesta sociedade deverá ser a gestão do conhecimento (STEWART, 1998; THUROW, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CRAWFORD, 1994). Nela, dois fatores de produção se distinguem, o valor do conhecimento especializado e o conhecimento como um fator de produção.

Para este enfoque, os últimos anos têm sido marcados nas atividades econômicas por um intenso investimento em conhecimento, como, por exemplo, a pesquisa e o

desenvolvimento, a educação e o treinamento, as abordagens inovadoras para o trabalho. Embora nesta perspectiva haja uma orientação no sentido de disseminar a aprendizagem, os escopos destes investimentos parecem não estar relacionados à emancipação do homem ou ao bem-estar social; em verdade, a preocupação pode estar voltada para o intuito de criar competências essenciais nas organizações, com o objetivo de que elas possam diferenciar-se, em última instância, em seus mercados (FLEURY; FLEURY, 2001).

Uma terceira abordagem afirma que a perda do estado estável deve conduzir ao paradigma paraeconômico (RAMOS, 1989); nesta perspectiva, o homem assumirá o centro das relações sociais. A noção de homem parentético (RAMOS, 1984) irá sobrepor-se a outras concepções de homem, por conseguinte, a possibilidade de atualização ocorrerá em diferentes espaços e a noção de racionalidade subjacente será a razão plena.

Esta última perspectiva constituirá o cerne da opção teórico deste trabalho, embora algumas idéias da perspectiva denominada gestão do conhecimento, particularmente o conceito de dinâmica de aprendizagem e seus pressupostos norteadores, também sejam reconhecidos como válidos para a consecução dos objetivos propostos.

Particularmente, como as organizações estudadas nesta tese têm o objetivo de gerar trabalho, renda e encontram-se entre os espaços denominados por Ramos (1989), de econômico e de isonômico, então parece também relevante analisar a perspectiva epistemológica denominada de economia solidária. São traços marcantes das organizações estudadas sob essa abordagem o fato de seus objetivos sociais serem destacados em relação aos objetivos econômicos, ou seja, elas atuam no mercado com a finalidade de gerar renda a seus associados, mas o seu objetivo principal é o bem-estar daqueles que delas fazem parte (LISBOA, 2001, GAIGER, 1998).



Neste sentido, há de haver uma aproximação entre aquelas organizações que fazem parte tanto do espaço isonômico quanto econômico tratado em Ramos (1989), quanto às organizações denominadas de economia solidária. A administração destas organizações (SERVA, 1997) é permeada por princípios que dão de razão substantiva, mas sem que se perca a instrumentalidade pertinente às ações econômicas. Portanto, vislumbra-se a idéia de razão plena nestas organizações, mas ao mesmo tempo, a tensão entre a ética de responsabilidade e a ética do valor absoluto.

Pelo exposto, a perspectiva das organizações de economia solidária, e o modelo paraeconômico não de aproximar-se, no sentido de que, em ambas as abordagens, as idéias de uma sociedade em que o mercado não seja o centro e que a maioria dos homens possam ser sujeitos de suas ações sejam pressupostos.

Em síntese, seja qual for a perspectiva de análise para as mudanças ambientais, um fato não é questionado: as mudanças parecem ser a única certeza com relação ao futuro, ao mesmo tempo em que apontam para perda do estado estável. Dentre os acontecimentos que demonstrem a transformação que vem ocorrendo no ambiente institucional, alguns foram reconhecidos como mais significativos para o objeto de estudo aqui proposto, ou seja, uma perspectiva epistemológica para a gestão de organizações de trabalho e renda.

No âmbito institucional, serão destacados o Estado Neoliberal, a emergência do terceiro setor e o nível de trabalho. No âmbito organizacional, dois modelos de gestão: a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

## **2.5 Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: razão plena no modo de gestão?**

Reconhecer a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento como epistemologias de gestão implica na crença de que se caminha para a denominada sociedade do Conhecimento e para seus pré-requisitos: a tecnologia digital, os profissionais de alto nível cognitivo, as empresas que destinam recursos para o desenvolvimento de novos produtos, a transferência de tecnologia, as alianças estratégicas. Aprendizagem individual é compartilhada e tem como consequência a aprendizagem organizacional e, ao mesmo tempo, a disseminação de conhecimento entre as pessoas e entre as organizações.

Em relação às noções de aprendizagem organizacional e ao modo de gestão denominado gestão do conhecimento, é possível estabelecer algumas considerações. Primeiro, a consideração de que eles se alinham e são uma anti-resposta, como descrito anteriormente, ao momento de perda do estado estável e procuram aprender com ele; a segunda consideração é a de que, por terem aprendido, conseguem dar respostas mais rápidas às mudanças decorrentes da perda do estado estável.

Dentro desta visão, as organizações deveriam estruturar-se internamente, de forma a maximizar todo o conhecimento apreendido. Neste sentido, a gestão do conhecimento satisfaria as necessidades críticas de adaptação, sobrevivência e competência, em face de um ambiente descontínuo e em constantes mudanças. Essencialmente, ela incorporaria processos organizacionais que procuram uma combinação em que haja sinergia entre os dados e a capacidade de processar informações por meio de uma tecnologia de informação, disseminaria a capacidade de criar e inovar constantemente em seus membros (MALHOTA, 1998).

Paralelamente e por entender que a aprendizagem organizacional é um processo, sendo mais explícito, trata-se do caminho pelo qual as empresas constroem, suplementam e organizam o conhecimento ao redor das suas atividades e dentro da sua cultura, adaptando e

desenvolvendo uma organização eficiente. As organizações em aprendizagem seriam aquelas que, propositadamente, constroem estruturas e estratégias que incrementem e maximizem o aprendizado organizacional (DODGSON, 1993).

Colocado sob esta ótica, há que existir uma aproximação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Esta última estrutura aquilo que fora aprendido pela organização, de maneira que possa ser disponibilizado a outros membros e gerar as competências essenciais e/ou a denominada dinâmica de aprendizagem. Uma dinâmica de aprendizagem representa, na concepção de Fleury; Fleury (1995), a observância de alguns pontos na organização, que estão relacionados ao que Schein (1992) propõe como pressupostos básicos, compartilhados por um grupo, e sobre os quais se tecem as práticas sociais. Desta forma, a implementação ou a existência de uma dinâmica de aprendizagem na organização pressupõe o que Senge *et alli* (1999) denominaram mudança profunda.

Visto sob essa ótica, o termo aprendizagem organizacional parece aproximar-se do propósito de Berger e Luckmann (2000), ao definirem a realidade como uma construção social. Para estes autores, a vida cotidiana é a realidade interpretada e constituída pelos homens, ou seja, a realidade vem, ao longo do tempo, subjetivamente sendo dotada de sentido para esses homens, à medida que formam um mundo coerente, a aprendizagem é construída não como um fim, mas um meio de integração entre os homens. Então, a aprendizagem reconhecida como meio de integração entre os homens pressupõe um entendimento da realidade, do tempo, do espaço, da condição humana, da atividade humana e do relacionamento humano que dêem condições a uma dinâmica de aprendizagem. Também parece verdade que, nesta perspectiva, os modelos assumem a conotação de parâmetro, ou seja, devem ser adequados à realidade.

No entanto, a noção de aprendizagem nas empresas, vista sob a perspectiva da gestão

do conhecimento, parece assumir uma postura pragmática, pois volta-se à construção de competências essenciais, com o objetivo de gerar vantagens competitivas, ou seja, a empresa deve estruturar o que “sabe” com o fim de diferenciar-se de seus concorrentes, para atingir um objetivo específico, o mercado. Em outras palavras, a dinâmica de aprendizagem tem uma concepção estratégica e é implementada como um meio para atingir um fim: estabelecer competências.

Sob essa ótica, o termo aprendizagem organizacional pode ser entendido como um atributo da gestão do conhecimento. Outro aspecto da aproximação entre os dois conceitos é que a gestão do conhecimento deve ser entendida como um esforço de apreensão do aprendizado organizacional; não se constitui como um órgão formal dentro da estrutura organizacional e, antes de qualquer coisa, deve ser um princípio que perpassa por toda a organização.

Conforme Davenport (1997), alguns indicadores estão sempre presentes em um projeto de gestão do conhecimento de sucesso: crescimento de recursos unidos ao projeto (pessoas, dinheiro); aumento do conhecimento usado e contido; a possibilidade de o projeto sobreviver sem o suporte de um/duos indivíduos particularmente; retorno financeiro e a atividade gerencial se realizar por si mesma.

Por fatores de sucesso de um projeto de gestão do conhecimento, o autor denomina a ligação entre a *performance* econômica e o valor agregado; infra-estrutura organizacional e tecnológica, estrutura de conhecimento padronizada e flexível; uma cultura de conhecimento; propósitos e linguagem clara; práticas de motivação diferenciadas; múltiplos canais para transferir o conhecimento; um gestor experiente para avaliação e suporte.

Ao analisar o caso Lotus/IBM, Sveiby (1995) cita alguns fatores apontados por ele como críticos para o sucesso: a cultura organizacional, a liderança e os incentivos, o

alinhamento estratégico, a avaliação e a tecnologia. O autor ainda ressalta que tão somente avanços tecnológicos não são suficientes para propiciar uma dinâmica de aprendizagem.

Uma coisa parece clara: a gestão do conhecimento por intermédio de suas diversas ações, descritas acima, parece buscar por uma aprendizagem de circuito duplo. Este modelo discutido por Argyris (1991) e reelaborado por Kim (1993) envolve trazer à superfície e contestar suposições arraigadas e normas de uma organização que, em uma aprendizagem de circuito simples, eram inacessíveis.

A gestão empresarial, na perspectiva epistemológica da gestão do conhecimento, deverá assumir por princípios, a criação de valor por intermédio de qualidade do produto; de serviços de pós-venda; de redução nos custos e no tempo de produção; do redesenho dos processos de produção; da reestruturação do arcabouço estrutural; do ambiente de trabalho de alto envolvimento; da aliança entre clientes e fornecedores; das mudanças por meio da tecnológica da informação; do alinhamento estratégico; das características das organizações em aprendizagem; da gestão das mudanças estratégicas e da liderança transformacional (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; GRAWFORD, 1994). Compreende, também, a idéia de transpor o conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No entanto, seria pertinente reconhecer que, apesar de demonstrar um avanço nas relações homem/ocupação, no sentido de tornar as ações organizacionais mais democráticas, de criar uma dinâmica de aprendizagem, de provocar a reflexão por intermédio da aprendizagem de circuito duplo, a gestão do conhecimento parece mais apropriada às empresas e ao enclave econômico. Ela não reconhece o homem como sujeito autônomo e com consciência crítica: seus objetivos estão condicionados à estratégia da organização, o conhecimento organizacional é produzido com o escopo de buscar a competência essencial da organização e não da autonomia do sujeito que à organização se vincula. Utilizando as

palavras de Ramos (1989:160) *“um sistema cognitivo é essencialmente funcional, quando seu interesse dominante é a produção”* e, este é o caso das empresas que utilizam essa perspectiva epistemológica em suas gestões.

Portanto, o modelo de gestão do conhecimento, conforme tratado na literatura, parece não ser o mais adequado aos objetivos e nem aos pressupostos deste trabalho. Da mesma forma, a crença na sociedade do Conhecimento também tem caráter excludente, uma vez que só poderão atualizar-se aqueles sujeitos que tenham acesso ao conhecimento, ou que participem como membros daquelas organizações que façam gestão do conhecimento. A noção de bem-estar social parece não estar presente nesta concepção de sociedade.

Como este trabalho tem por pressuposto uma noção de homem multidimensional, uma visão de gestão que inclua o sujeito, uma sociedade em que este sujeito possa realizar-se em diferentes enclaves e ainda exercitar plenamente sua capacidade de reflexão e discussão, então a perspectiva gestão do conhecimento não é uma âncora teórica consoante aos propósitos desta pesquisa.

As mudanças geram impacto no cotidiano das pessoas, nas políticas de governo e nas organizações, foco de estudo nesta proposta de trabalho. Para alguns autores (STEWART, 1998; KLEIN, 1998; THUROW, 1997; GRAWFORD 1994), estaríamos em um período de transição entre a sociedade industrial (a era moderna) e a denominada sociedade do conhecimento. Duas tendências teriam um papel catalisador nesta nova era, o valor do conhecimento especializado e o conhecimento como um fator de produção distinto.

Tais tendências conduzem a um dos problemas a ser enfrentado no próximo paradigma: a exclusão social. Nele, a exclusão não será representada apenas pela falta de acesso a bens de produção, ao mercado de trabalho e dos direitos do cidadão, mas, principalmente, pelas restrições ao acesso à aprendizagem.

A perspectiva epistemológica para o modelo de gestão descrito na literatura para as organizações da sociedade pós-industrial ou do conhecimento é elitista e excludente. Para realizá-la, será necessário implementar os fatores de sucesso descritos por Davenport (1997) e Sveiby (1995). Além disto, a abordagem, apesar de apresentar noções de racionalidade substantiva, ao propor instrumentos e formas de gerar conhecimento, fá-lo com o objetivo de criar competências essenciais e não com a finalidade de tornar o homem um sujeito autônomo com consciência crítica; em síntese, a gestão do conhecimento tem caráter pragmático.

Assim, a sociedade do conhecimento exclui as pessoas que não tiveram acesso ao conhecimento e a gestão do conhecimento exclui as organizações que não possuem infraestrutura organizacional e tecnológica para implementá-la. Dados estas condições fica uma questão: “Qual será a alternativa para os sujeitos que não tiveram acesso ao conhecimento institucionalizado e para as organizações que não puderam implementar a gestão do conhecimento?”.

Muitas alternativas podem ser vislumbradas, todas, provavelmente, relacionadas ao terceiro setor ou às iniciativas de responsabilidade social das empresas. A este trabalho interessam aquelas iniciativas relacionadas à expansão do terceiro setor e que correspondem às organizações geradoras de trabalho e renda. Acredita-se que, de acordo com a noção de racionalidade adotada por elas, poderão contribuir para a qualificação do sujeito, reconhecendo-o como parentético e preparando-o para a mudança de paradigma e a busca do estado estável.

Então, no conjunto das mudanças apresentadas, o desdobramento de duas delas no âmbito institucional tem relevância para este trabalho. A primeira é a crise do Estado-Providência e a expansão do denominado terceiro setor; a segunda refere-se ao aumento do nível de desemprego e as alternativas de trabalho e renda que estão surgindo na denominada

economia solidária. Particularmente, este trabalho terá interesse na epistemologia subjacente ao modelo de gestão destas organizações, em como essas práticas de gestão estão ocorrendo e em verificar se elas têm sido ancoradas a uma noção de razão substantiva, se têm contribuído para uma concepção multidimensional de homem e se têm sido orientadas por objetivos sociais.

## **2.6 Estado Neoliberal, Terceiro Setor, Desemprego: conseqüências da perda do estado estável.**

A gestão em organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, tema objeto de estudo neste trabalho, tem obtido destaque nas discussões, sobretudo porque as organizações de economia solidária geram trabalho, renda, podem até requalificar os sujeitos delas participantes e reinserí-los no mercado de trabalho. Além disto, suas práticas administrativas parecem estar mais próximas da concepção de homem que seja reconhecido como ser autônomo e com consciência crítica.

No entanto, antes de demonstrar as características destas organizações e de propor uma perspectiva epistemológica para o seu modo de gestão, é relevante destacar a correlação entre três assuntos como conseqüência da perda do estado estável e que se encontram relacionados ao tema geração de trabalho e renda. São eles: o Estado neoliberal, o terceiro setor e o desemprego.

O primeiro, o Estado neoliberal, refere-se à crise do Estado-Providência, e os dois seguintes, terceiro setor e desemprego, dizem respeito, respectivamente, ao crescimento das organizações que não possuem por objetivo o lucro, mas conquistas sociais e à redução na



oferta de trabalho, provocada pela reestruturação produtiva e a redefinição do papel do Estado e do arcabouço estrutural das empresas.

Resumidamente, conforme Coelho (2000), a política do Estado-Providência definia alocação de recursos e funções para os diferentes atores sociais e estava direcionada no sentido de centralizar as políticas públicas e a obrigação pelo provimento das necessidades sociais predominantemente em mãos do Estado. Contudo, conforme a autora, no início dos anos 80, esse modelo de gestão pública apresenta sinais de estagnação, em virtude do aumento da inflação, das mudanças no sistema familiar, do déficit público, do crescimento do desemprego e da crise no financiamento do sistema de seguridade social.

Thurrow (1997) afirma que o Estado de bem-estar social e os investimentos sociais têm um papel relevante na redução das desigualdades provocadas pelo poder econômico. A idéia era de que uma rede de segurança social, financiada pelo Estado, protegesse os vulneráveis às leis do mercado. No entanto, o que se constata na atualidade é que os investimentos sociais estão sendo expulsos dos orçamentos governamentais e a ideologia da inclusão está desaparecendo das políticas públicas e sendo substituída pela sobrevivência daquele que é mais apto, ou melhor, que teve acesso aos bens materiais.

Já na opinião de Heloani (1994), o Estado-Providência complementou o projeto de um mercado de consumo em massa, iniciado com o domínio do modelo de organização do trabalho taylorista-fordista, à na medida que ambos tinham por proposta manter e assegurar o crescimento do consumo. Enquanto esse propósito era necessário a expansão do capital, o projeto Estado-Providência se mantém; quando ele se torna oneroso e o capital desenvolve outras estratégias de expansão, ele é substituído.

Atualmente, com o processo de transnacionalização das empresas, o papel do Estado torna-se irrelevante para a economia. As empresas se estabelecem em mercados e não se

preocupam com as fronteiras nacionais, decidem o que produzir sem atentarem para as políticas de desenvolvimento nacional (GRAWFORD, 1994). Enfim, os governos, mesmo restringindo suas atividades à regulação, reduzem a possibilidade de regular a economia nacional, porque, se assim o fizerem, as empresas poderão evadir-se para outros países em que as regulamentações econômicas sejam mais amenas.

Abordando o assunto de forma mais ampla, é possível dizer que a estagnação deste modelo de gestão deve estar relacionada a todo processo de reestruturação produtiva, à perda do estado estável, que vem ocorrendo em âmbito mundial e que foram demonstrados na seção anterior deste trabalho. Ainda representou o domínio do neoliberalismo, modelo de gestão pública que abre a economia e reduz a presença do Estado no mercado, transferindo determinadas atividades como a geração de trabalho, via privatização das empresas estatais e diversos programas sociais, para a iniciativa privada.

No Brasil, esse modelo de gestão estatal tem sido adotado nos últimos anos e representou políticas de privatização das empresas estatais, abertura da economia para o mercado mundial, tentativa de redução do déficit público, reestruturação administrativa nos níveis federal, estadual e municipal, enfim, o conjunto das políticas públicas iniciadas no governo de Fernando Collor e consolidadas no governo Fernando Henrique.

Bresser-Pereira (2000) afirma que a reforma administrativa que ocorreu no Brasil não foi neoliberal, porque partiu do pressuposto de que o regime democrático está consolidado no Brasil, negou o egoísmo intrínseco do ser humano e não acreditou que as falhas do Estado sejam sempre piores do que as do mercado.

No entanto, o próprio autor admite que o regime democrático brasileiro possui limitações reais, a reforma gerencial buscou inspiração na administração das empresas privadas e uma das crenças presentes no modelo de reforma era a de que o mercado seja um

ótimo alocador de recursos, portanto, isto leva ao raciocínio de que, entre as afirmações primeiras e as segundas, parece haver inconsistência e que a reforma administrativa brasileira seguiu os pressupostos do neoliberalismo, mas sob a política cognitiva da social democracia.

Não existe consenso na literatura quanto aos resultados das políticas neoliberais. Alguns autores, como Ravallion (2001), afirmam que abrir a economia e liberalizar os mercados pode produzir uma redistribuição significativa entre ricos e pobres e que, em média, as vantagens para os mais pobres superam as perdas. Já para outros autores, este modelo aumenta as diferenças sociais e torna cada vez mais presentes os extremos entre a riqueza e a pobreza. Como consequência, ele produz excluídos do mercado do trabalho e dos direitos humanos e sociais considerados básicos e universais (ADULLIS; FISCHER, 1997; FARIA 2000; RAMIRO; SOARES, 2002; MENDONÇA, 2002), e ainda aumenta a dependência financeira em relação aos países centrais (HOUTART, 2001),

As conclusões de Mance (2001) em relação aos efeitos da adoção das políticas neoliberais parecem relevantes neste trabalho. Para o autor, nega-se a liberdade pública e privada das maiorias e, num movimento contrário, expande-se a liberdade privada dos que dispõem do grande capital.

As evidências demonstradas acima podem conduzir a uma constatação. Para o caso brasileiro, a adoção de políticas neoliberais tem trazido como resultado aumento do desemprego, produção de pobreza e exclusão social, ou, então, não têm sido eficientes para reduzir as desigualdades sociais no país; em outras palavras, não é possível esperar que o primeiro setor ou o setor das empresas solucione as questões sociais, quando a perspectiva governamental assume o neoliberalismo como orientador de suas ações. Essa constatação, por sua vez, leva a outro assunto, o terceiro setor, ou melhor, ao seu crescimento e à evidência que ele assumiu nos últimos tempos.

A ineficiência das políticas neoliberais em relação ao bem-estar social e o apoio dos governos às iniciativas que reduzam os seus gastos em políticas sociais é uma das pressões que, na opinião de Salamon (1998)<sup>4</sup>, têm ampliado o crescimento e a abrangência do denominado terceiro setor na área social.

Para Coelho (2000), o termo terceiro setor torna-se mais presente na pauta de discussões, quando da necessidade de se reconsiderar a divisão do trabalho entre o governo e as empresas, e ao mesmo tempo, de reexaminar a responsabilidade do Estado, no sentido de promover bem-estar social. Neste sentido, no processo de construção de sua identidade, é fundamental que as próprias organizações reconheçam-se como partes de um conjunto de mudanças originadas com a desinstitucionalização do Estado-Providência.

Domènech *et al.* (1998) consideram que apesar da redução no número de filiados ao movimento estudantil, aos sindicatos e aos partidos políticos, mais pessoas têm colaborado com organizações de defesa à ecologia, com entidades de ajuda a pessoas doentes ou com grupos de solidariedade etc, compostos por jovem e adultos que dedicam parte de seu tempo livre e contribuem com sua energia e experiência para centenas de organizações que possuem o objetivo de capacitar pessoas desqualificadas, dar informações a doentes, ajudar mulheres e crianças, organizações religiosas e associações de amigos que trabalham em bairros marginais das grandes cidades, organizações étnicas que atuam no intuito de conseguir condições dignas de vida a suas comunidades e reivindicam o respeito a suas culturas originais.

Para os autores, em muitos locais do mundo, parece estar havendo um retorno aos valores comunitários e a sociedade, apesar de ainda consumista e individualista, tem-se apresentado mais solidária. Eles resumem o terceiro setor como a principal expressão da

---

<sup>4</sup> Este mesmo autor reconhece como pressão para o aumento do terceiro setor, os movimentos populares espontâneos, e a ação de instituições como a Igreja Católica e agências oficiais de apoio ao desenvolvimento; Salamon (2000) acrescenta a revolução nas telecomunicações, o crescimento de uma classe média profissional instruída; e os recursos para investimento neste setor oriundos de fundos de assistência, fundações privadas e organizações multilaterais.

riqueza solidária e democrática em uma sociedade, bem como uma prova de sua co-responsabilidade, ou seja, sintoma de maturidade desta sociedade.

Hudson (1999) diz que, na verdade, este setor sempre existiu e o que o permeia é o desejo humano de ajudar outras pessoas, sem a exigência de benefícios pessoais. Cita exemplos destas iniciativas na sociedade egípcia, na grega, na romana, entre os profetas judeus e na antiga Índia. Para ele, a caridade tem estado intimamente relacionada ao crescimento das organizações religiosas. No entanto, após a II Guerra, o Estado passa a assumir muitas das atividades deste setor, mas após o início dos anos 60, a sociedade civil reassume esse papel, o que se acentua com o movimento neoliberal.

Assim, parece possível dizer que muitas dessas atividades que eram desenvolvidas pelo Estado tenham sido reincorporadas pelo denominado terceiro setor, portanto, uma das explicações para o refortalecimento do terceiro setor esteja, de fato, ligada à incapacidade de o Estado Moderno e neoliberal em prover algumas necessidades da sociedade civil. Noutro sentido, dado o pressuposto à formação destas organizações, ou seja, “não exigir benefícios pessoais”, elas podem representar também uma negação à racionalidade instrumental, razão predominante nas organizações da sociedade industrial.

Thompson (1997) descreve dois blocos predominantes para a ação destas organizações. O primeiro bloco, histórico, tradicional e conservador, integrado por organizações de caridade e beneficência, cujas ações são de serviço social; o segundo bloco, guiado pela lógica política alternativa, opositora, voltada para o desenvolvimento social sustentável. É possível reconhecer, no primeiro bloco, ações de conteúdo assistencialista e no segundo, ações com objetivo de mudar a sociedade.

As organizações que compõem o segundo bloco são aquelas cujos objetivos organizacionais vão além da assistência às pessoas, reconhecem a necessidade de definir objetivos sociais, econômicos e ecológicos. Em outras palavras, parece não ser possível discutir sustentabilidade em ambientes de desigualdade social, ou seja, o conceito de desenvolvimento sustentável pressupõe que o homem possa ter acesso à moradia, à educação, ao lazer, à saúde, aos bens de consumo, ao trabalho e, assim, possa satisfazer suas necessidades econômicas e sociais, além de compreender a necessidade de preservar o ambiente (SCHNEIDER, 2000).

Kisil (1997), ao tratar o tema, diz que o desenvolvimento sustentável pressupõe a participação dos cidadãos e de organizações sociais responsáveis e receptivas aos seus membros; que, em conformidade com a variedade de interesses sociais, exista uma variedade de organizações para atendê-los; e formas particulares de colaboração entre as organizações sociais.

Já Montañó (2002) é contundente, ao estabelecer críticas ao terceiro setor. O autor afirma que a explosão do tema faz parte do projeto de reestruturação produtiva iniciado nos anos 70, que as ações no terceiro setor são respostas imediatas aos desajustes estruturais provocados pela hegemonia do mercado em relação à ação do Estado. Apaga as conquistas sociais, escamoteia a luta de classe e as contradições entre o capital e o trabalho e, ao mesmo tempo, categoriza no mesmo espaço organizações que ele denomina de “pilantrópicas” ou aquelas que apenas perseguem o objetivo de enriquecer seus altos executivos com outras organizações de objetivos filantrópicos, bem como as comprometidas com o desenvolvimento, a preservação e a ampliação dos direitos sociais e trabalhistas.

Independente das causas que possam ser apontadas como responsáveis pela posição de destaque que o terceiro setor tem assumido na pauta atual ou pressupostos subjacentes à sua ação, um fato parece ser preponderante e relevante: a sociedade civil, por meio de mobilizações e movimentos sociais, organiza-se e assume parte do papel do Estado, desenvolvendo, fora do âmbito do mercado, ações que atendam às variadas necessidades sociais. Fazem parte dessa rede as organizações conhecidas como voluntárias, não-governamentais, privadas sem fins lucrativos, públicas não-estatais e até mesmo as substantivas, assim denominadas por Serva (1997).

Neste sentido, há uma diversidade de organizações e uma multiplicidade de denominações para as organizações do terceiro setor, o que pode apenas traduzir a falta de precisão conceitual para essas organizações e a necessidade de mais estudos relacionados às suas diferentes dinâmicas e seus objetivos distintos.

Uma unanimidade entre os autores consultados refere-se à proposta de Salamon e Anheirer (1997), em relação às características predominantes nestas organizações. Eles se referem às organizações de terceiro setor como aquelas que promovem assistência ou serviços para os outros e não apenas para seus membros, são privadas e sem fins lucrativos, estão estruturadas, são autogovernadas, e envolvem o indivíduo em um significativo esforço voluntário.

Fernandes (1997) aponta quatro razões para agrupar estas organizações tão distintas dentro do mesmo setor e que se manifestam não apenas nas retóricas, mas em programas e plataformas de natureza práticas das organizações de terceiros setor: o contraponto às ações do governo, ao chamar para a sociedade civil a responsabilidade de também atuar com serviços públicos; contraponto às ações do mercado, ao estabelecer limites à cultura

exploratória dos empresários; empresta um sentido maior aos elementos que a compõem, porque a participação cidadã passa a ser reconhecida como uma condição básica à consolidação das instituições sociais; e, por fim, projeta uma visão integradora da vida pública.

Como consequência, estas organizações acabam por fazer coincidir suas direções em um ponto: constituem organizações que compartilham o ideal de melhorar uma sociedade. Nelas, aprofundam-se as relações primárias entre as pessoas, o interesse geral é alcançado a partir de iniciativas privadas, a experimentação social e cultural pode ser conduzida por uma multiplicidade de agentes livres, as pessoas podem expressar seus interesses pela humanidade doando seu tempo, energia ou recursos (DOMÈNECH *et al.*, 1998).

Sob outra perspectiva, Hudson (1999) cita peculiaridades que distinguem essas organizações do setor público e do setor privado: natureza distinta de suas transações (demanda ilimitada de serviços, atenção para as diferentes expectativas dos financiadores e usuários, não responsabilidade pela qualidade do serviço); objetivos vagos; desempenho difícil de monitorar; são responsáveis perante muitos patrocinadores; as estruturas administrativas são complexas; o voluntário é um ingrediente essencial; os valores precisam ser cultivados; e há falta de resultados financeiros para determinar prioridades.

De acordo com o mesmo autor, há ainda outras peculiaridades destas organizações que estão relacionadas aos interesses das pessoas que fazem parte delas: alguns compõem seus conselhos administrativos por causa de reconhecimento, estima e status; outros doam dinheiro para obter reconhecimento em benefício das relações públicas, para salvar suas consciências, ou para obter influências; o voluntariado pode ainda ser motivado pela necessidade de amizade e atividade social, pela aquisição de novos conhecimentos, ou pelo exercício de um



papel mais amplo na comunidade; já os empregados acreditam ser mais agradável trabalhar nestas organizações.

Portanto, as descrições acima indicam que no terceiro setor, conforme já mencionado, a diversidade é muito grande. Neste setor, estão categorizadas organizações com propósitos bem distintos, nem sempre os objetivos entre seus associados são unânimes. As distorções ocorrem e em muitos casos pessoas “sem escrúpulos” criam organizações não lucrativas para beneficiar-se; contudo, estes fenômenos conjunturais não devem reduzir o verdadeiro sentido destas organizações que, nas palavras de Domènech *et al.* (1998 p. 31) é “... *perpetuar-se e ajudar a fazer da sociedade e do planeta um lugar para habitarmos*”.

Outros estudos (SERVA 1993, 1997; ADULLIS & FISCHER, 1998) revelam que a forma de gestão e participação dos sujeitos nestas organizações difere das formas encontradas nas organizações voltadas para o mercado e ou para a administração pública. São traços fortes nestas organizações a democracia, a flexibilidade, a autonomia, a comunicação, o resgate à condição humana, a autenticidade, a dignidade, a solidariedade, a afetividade e a atuação voluntária.

Domènech *et al.* (1998) descrevem alguns valores presentes nas organizações de terceiro setor: a tolerância, a liberdade, a justiça, o compromisso, a igualdade, a responsabilidade, a humanidade, o civismo, a amizade, a participação, a paz, a não violência, a solidariedade, o respeito às diferentes culturas e ao meio ambiente e a preocupação com a qualidade de vida. Para os autores, estes valores correspondem a uma amostra dos valores fundamentais presentes em toda sociedade democrática, e criam as condições apropriadas para que estas iniciativas convertam-se, primeiro, em um verdadeiro laboratório de participação democrática para os seus membros; segundo, em um espaço aberto para que as

pessoas que as integram possam experimentar novas idéias. Eles afirmam que, enquanto as empresas criam riqueza e a administração pública cuida do funcionamento da sociedade em seu conjunto, o terceiro setor ajuda os países a aprofundar a democracia.

No entanto, eles ressaltam que a dinâmica de desenvolvimento interno pode comprometer os valores das organizações de terceiro setor em quatro casos: quando são reproduzidas estruturas hierárquicas e autoritárias que questionam os valores democráticos e a igualdade que as organizações definiram previamente; se provocarem o empobrecimento das relações pessoais e o sentimento de perda de identidade, contrários aos valores de humanismo e respeito às pessoas; caso as formalizações das relações internas sejam rígidas e priorizem o cumprimento de uma norma e a obtenção de resultados em detrimento à satisfação de critérios morais ou ao código de ética universalmente aceito pela sociedade (neste sentido, poderão frear a liberdade e o universalismo, pressupostos do associativismo); por fim, quando as estruturas organizacionais tornam mais difícil a participação das pessoas na tomada de decisão.

Para os autores, os valores são cruciais neste tipo de organizações, pois a partir deles, poderão avançar. Afirmam ainda que eles devem ser escritos; caso contrário, ficaria fácil cair em contradições internas e externas e, particularmente neste caso, recomendam que seja definida uma missão para a organização; por fim delegam aos responsáveis por essas organizações a tarefa de questionar sempre temas relacionados com valores como parte central do trabalho.

Hudson (1999) argumenta que podem ser reconhecidas várias subdivisões no terceiro setor, cada uma delas estabelecendo fronteiras diferentes, mas todas se sobrepondo: o setor de

caridade, o setor de voluntário, as organizações não-governamentais, o setor sem fins lucrativos e a economia social, ou solidária, que constitui o interesse maior para este trabalho.

Em resumo, as organizações de terceiro setor têm-se sobressaído no cenário institucional, porque ocupam o espaço de promotoras de bem-estar social relegado a segundo plano pelo Estado neoliberal, no conjunto de suas políticas. Elas possuem várias características e, acredita-se, também pressupostos que as diferenciem do setor público e das empresas.

Por isto, há de ser possível questionar que a epistemologia que dá sustentação às suas práticas de gestão deve traduzir estas diferenças e, ao que tudo indica, a noção de racionalidade subjacente a ele deve-se aproximar da noção de razão substantiva e distanciar-se da lógica do mercado e da burocracia. Sua área de atuação é ampla e divergente, vai da caridade à economia solidária, mas, em todas as iniciativas, gera trabalho, amparo, orientação e até, possivelmente, renda às pessoas que tenham sido excluídas socialmente como uma decorrência da adoção das políticas neoliberais.

Então, outro assunto a ser tratado, resultado da perda do estado estável provocada pela reestruturação produtiva nos últimos 30 anos, é o trabalho, ou melhor, o desemprego. Para Lisboa (2001), vive-se, hoje, um paradoxo: pertencemos à sociedade do trabalho, mas sem trabalho. Na nossa sociedade, o trabalho é princípio fundamental e organizador da vida; ela foi construída em torno da ética do trabalho; no entanto, os níveis de oferta de trabalho são cada vez menores.

O autor categoriza o mercado de trabalho em três grupos: aqueles trabalhadores qualificados que desfrutam de autonomia, segurança e estão integrados no processo produtivo e no mercado formal de trabalho; os trabalhadores que possuem uma habilidade profissional

abundante no mercado e são marcados pela rotatividade no trabalho e uma carreira com poucas oportunidades; e, por fim, um grupo que trabalha apenas em tempo parcial. O autor afirma que a tendência é de aumento neste último grupo e, conseqüentemente, de redução dos trabalhadores empregados.

Conforme Mattoso e Pochman (1995), o trabalho modificou-se em relação à sua natureza, ao seu significado, e ao seu conteúdo, as negociações coletivas se descentralizaram dos sindicatos e as garantias de trabalho e renda tornaram-se incertas. As conseqüências foram, de um lado, a redução do número de oferta de empregos no mercado de trabalho e, de outro, a falta de força política, por parte dos trabalhadores, no sentido de reverter esse quadro. Outros estudos (RAMOS; REIS, 1997; CAMARGO, 1998) chegam às mesmas constatações em relação à redução do nível de emprego, à precarização do trabalho e ao aumento do trabalho por conta própria.

Essa parece ser uma tendência mundial. Em pesquisa realizada com 300 empresas e 184 profissionais dos Estados Unidos, Bates e Bloch (1997) revelaram que a eliminação de níveis hierárquicos, a terceirização e os adventos tecnológicos modificaram as condições de trabalho e o emprego. Dentre os profissionais entrevistados, quase 50% reconheceram que seus cargos deveriam sofrer modificações em três anos. Outro aspecto interessante na pesquisa é a percepção dos profissionais em relação ao fato de as empresas serem favoráveis a trabalhos comunitário ou voluntário.

Faria e Nakano (1997) alertam para a naturalidade com que está sendo encarada a falta de trabalho; isto porque ela se tornou um indicador da passagem da posição de “países industrializados” em para a posição de “economia avançada”. Para os autores, essa situação é construída socialmente e, portanto, pode ser mudada pela interferência e pela ação dos

próprios sujeitos. Como exemplos, citam empresas autogeridas, que surgiram como uma tentativa desesperada, por parte dos funcionários, de manter os seus postos de trabalho e de constituir-se alternativa ao desemprego.

Se, de um lado, a estagnação da burocracia e dos modelos de organização do trabalho taylorista-fordista garantiu a ampliação do significado e do conteúdo do trabalho nos níveis não operacionais, de outro, há um declínio do número de postos de trabalho na produção. Na agricultura, isto ocorre em virtude da mecanização agrícola; na indústria e nos serviços, por causa dos investimentos em tecnologia que reduzem o uso de mão-de-obra direta; no serviço público, o trabalho é comprimido pelas políticas neoliberais. Mas, se, tanto no primeiro quanto no segundo setor, o nível de empregos cai, no terceiro setor as estatísticas demonstram o contrário.

Segundo Paschoal (2001), o aumento dos empregos no terceiro setor cresceu em países como os Estados Unidos, o Japão, a Europa Ocidental e a América Latina, em torno de 23% entre 1991 e 1995; no caso do Brasil, neste mesmo período, o crescimento foi de 44,38%. Rifkin (1997) também concorda com esse argumento e faz críticas ao papel do Estado e das empresas em relação às questões do emprego.

Menegasso (1999) também caminha nesta perspectiva, ao afirmar que, se antes, sobretudo na década de 70, a preocupação destas organizações era com a filantropia, a caridade, a assistência, hoje elas ganham maior visibilidade, por voltarem-se para a defesa dos direitos humanos, do ambiente ecológico, com as questões relacionadas à exclusão social e ainda, à área do espaço econômico. Particularmente, reafirma-se que, neste trabalho, o interesse volta-se para um segmento categorizado dentro do terceiro setor, a economia solidária (LISBOA, 2001; GAIGER, 2001 E 1998; JESUS, 2001; SERVA, 1997).

Então, parece possível reconhecer, no terceiro setor, particularmente nas organizações de economia solidária, um segmento em que há geração de trabalho e renda para os sujeitos que tenham sido excluídos do mercado de trabalho em virtude do processo de reestruturação produtiva que vem ocorrendo nos últimos trinta anos, cujas conseqüências são: a perda do estado estável, a adoção de políticas neoliberais, e o desemprego. Também é possível prospectar que, em virtude dos pressupostos, dos valores e da epistemologia da gestão, as organizações de terceiro setor possam apresentar-se como um enclave apropriado para que os sujeitos delas participantes se requalifiquem, no sentido de buscarem estado estável, ou seja, que construam e definam a forma a ser assumida pela estrutura, pela teoria e pela tecnologia do sistema social no próximo paradigma.

### **3. ECONOMIA SOLIDÁRIA, ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA, ORGANIZAÇÕES ISONÔMICAS, ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO E RENDA: delimitando o objeto de análise.**

O universo das organizações de terceiro setor é diversificado; nele encontram guarida todas as organizações que não podem ser categorizadas como empresas ou órgãos públicos, logo estudá-lo requer um recorte que delimite o escopo de atuação das organizações-foco do estudo. Como nesta tese a análise ocorre em organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, o objetivo deste capítulo é definir a área de atuação destas organizações dentro do contexto do terceiro setor.

Pretende-se aqui demonstrar as especificidades da gestão e a razão subjacente nas organizações de economia solidária; a teoria da delimitação dos sistemas sociais e, mais caracteristicamente, a gestão e a razão nas organizações isonômicas; ao final do capítulo apresentam-se as dimensões e as categorias de análise apontadas, na literatura, como apropriadas ao estudo proposto das organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.

#### **3.1. Economia solidária: enclave econômico e isonômico.**

O tema “economia solidária”, como um segmento de ação dentro do terceiro setor, tem sido assunto de debate na academia, nos órgãos de governo e na sociedade em geral. Tais discussões devem-se a diversas razões, dentre as quais as seguintes: estas experiências têm

garantido sobrevivência imediata e subsistência a populações carentes; elas oportunizam o aprendizado de um ofício e podem até requalificar os sujeitos delas participantes; estando fundamentadas no valor comunitário, resgatam valores e práticas esquecidas na sociedade industrial; podem, ainda, recuperar a autoconfiança, a dignidade e autonomia dos sujeitos delas participantes (GAIGER, 1998).

No entanto, antes de tratar do tema, pode ser relevante distinguir outras categorias (economia social e economia popular solidária) que, na literatura, são muitas vezes colocadas como sinônimos de economia solidária, por apresentarem alguns traços de semelhança como, por exemplo, gerar trabalho e renda a sujeitos que foram excluídos da sociedade atual.

Além disto, parece ser uma unanimidade entre os autores que elas estejam norteadas por valores e pressupostos como: cooperação, confiança, gratuidade, participação coletiva, promoção humana, distributivismo, justiça, equidade, ajuda mútua, responsabilidade coletiva, preservação e equilíbrio dos ecossistemas, o bem comum (SINGER, 2002; MONTCHANE 2002; GAIGER, 2001; LECHAT, 2001, MARICE, 2001; SERVA, 1998; GUTIERREZ, 1998).

No entanto, dentre estes, um valor parece assumir um papel mais relevante: a reciprocidade, aqui entendida como o compromisso de repassar à comunidade uma parcela daquilo que os sujeitos participantes destas organizações recebem. Nas palavras de Gaiger (2001 p.145) “...relações de reciprocidade, dirigidas por uma racionalidade não-estatal e não-mercantil” e que, no entendimento deste trabalho, é a noção de razão substantiva. Assim, se alguns traços unificam o conceito de economia solidária aos conceitos de economia social e econômica popular solidária, entre eles também existem algumas diferenças que serão tratadas na seqüência.



As organizações de economia social são conceituadas por Gutierrez (1998 p.70) como aquelas em que a constituição de capital obedece regras que “... *assegure a tomada de decisão e a distribuição de excedentes proporcionalmente ao trabalho incorporado e ao consumo de bens e serviços, e não em virtude do dinheiro investido*”. Seu objetivo é conceder aos associados o acesso ao trabalho, estão ligadas a iniciativas que procuram satisfazer necessidades concretas de uma comunidade.

Conforme este mesmo autor, as organizações de economia social contribuem para o bem-estar social, porque, além de criar empregos, elas têm postos de trabalho estáveis, relações participativas, criativas e estão vinculadas a uma estratégia de desenvolvimento regional. Na experiência brasileira, ficou constatado que, apesar da necessidade de considerar o setor, a base tecnológica e a história da organização, alguns pontos em comum, quando da análise organizacional, foram reconhecidos: os salários abaixo do mercado; os mecanismos simples de participação; uma confiança exagerada no aumento da produtividade; os gestores são eleitos, mas reconhecidos como se fossem chefes; e a baixa formação em educação básica e técnica.

Jesus (2001) estabelece uma perspectiva histórica em relação aos diferentes conceitos destas organizações. Para ele, o conceito de economia social esteve presente na literatura até o início dos anos 70, quando, então, o processo de reestruturação produtiva traz consigo o conceito de nova economia social, ou melhor, de economia solidária.

A designação economia social tem raízes na Idade Média com as guildas, confrarias e corporações de ofício. Suas primeiras formulações teóricas surgem como uma reação à Revolução Industrial e esteve sempre vinculada a história do movimento operário, às suas divisões e à resistência a uma sociedade fundada sobre o lucro. Dentre seus princípios, podem

ser ressaltados a dependência em relação ao Estado, a filiação voluntária, a estrutura democrática de poder, o caráter inalienável e coletivo do capital e a ausência de remuneração sobre o capital. A exigência social nestas organizações é que se respeitem as leis trabalhistas e, ao mesmo tempo, contribua para o desenvolvimento, a educação e a formação de todos os que nela trabalham (MONTCHANE, 2002).

Este conceito está ligado à tradição socialista de revolução, que preconizava a classe operária como aquela que, tomando os meios de produção, viria assumir a gestão das organizações com modelos de autogestão ou co-gestão. Chaves (1997) denomina esse enfoque de economia social como realidade estrutural; seu principal foco é a construção de uma nova sociedade cuja perspectiva epistemológica dominante está ancorada nos trabalho de Marx (1984).

Diversos trabalhos sob esse enfoque foram difundidos nas décadas de 70 e 80 (FARIA, 1987; MOTTA, 1982; GUILLERM; BOURDET, 1976). Eles demonstram as diferentes formas de participação no processo decisório das organizações e exemplificam com casos de organizações de economia social da Europa Oriental. Mas após a queda do muro de Berlim, ao que parece, essa perspectiva epistemológica encolheu-se frente à predominância das idéias neoliberais.

Por sua vez, as desigualdades sociais advindas da adoção de uma política neoliberal incrementaram a discussão em torno de duas categorias: a economia solidária e a economia popular solidária.

A idéia de economia solidária teve sua origem nos movimentos sociais de apoio aos excluídos e menos favorecidos. Ganhou reconhecimento do primeiro setor a partir de pressões da sociedade civil organizada; diferencia-se das políticas do Estado-Providência, porque se

volta para o implemento de políticas ativas de trabalho; é uma forma de organização social e econômica que tem a preocupação de superar as desigualdades inerentes ao capitalismo (SINGER, 2002; JESUS, 2001; CARPI, 1997). Neste enfoque, é possível destacar a necessidade de debates e até mesmo a possibilidade de lutas para que os empreendimentos solidários saiam da condição de economia popular solidária para a de economia solidária.

As reações frente à presença destas organizações na sociedade ocorrem por diferentes motivos. Um deles é a sua atitude crítica, que vai de encontro a muitos setores da sociedade civil que se beneficiam das estruturas injustas e excludentes do modelo capitalista. Da mesma forma, a cultura dominante prega a competição como caminho único e a estrutura legal e institucional está voltada para a acumulação privada (MORAES, 2002; MANÇE, 2001), valores que não devem estar presentes nestas organizações.

Portanto, a viabilidade destes projetos será otimizada dentro de uma perspectiva de mudança que, na opinião do documento elaborado pelo CET (2002), privilegie uma pedagogia em que haja espaço para a construção de uma sociedade e uma cultura capaz de produzir solidariedade e cooperação, e tendo a educação como ponto fundamental na construção da cidadania e na realização do homem como ser consciente e transformador.

A economia solidária não nega o mercado, ao contrário, reconhece-o como um instrumento fundamental na regulação das condições materiais de qualquer sociedade. Neste aspecto, diferencia-se da economia social. No entanto, reserva-lhe a necessidade de intercâmbio e encontro entre os sujeitos, tira proveito de sua estrutura e das possibilidades que oferece para levar a cabo os empreendimentos que maximizem os vínculos de reciprocidade (LISBOA, 2001; GAIGER, 1998).

Diferentemente das empresas que atuam no segundo setor, as organizações de economia solidária não possuem o mercado como um fim, mas o meio para melhorar as condições de vida de seus membros. Assim, além de atenderem as demandas do mercado e tirarem proveito de sua estrutura e das possibilidades que oferecem, devem preocupar-se com a atualização de seus membros e as alternativas não-mercantis de captação de recursos. Na economia solidária, os empreendimentos sociais deverão estar conectados a uma ação fundada na solidariedade e na reciprocidade que garanta o intercâmbio de informações e gere uma dinâmica própria que seja perpassada por uma atuação política.

Neste sentido, o papel das redes solidárias é fundamental para distinguir esses empreendimentos, pois elas possuem um papel político de fortalecimento da democracia, de controle sobre o orçamento e as políticas públicas, de integração entre o local e o global; por último, firmam uma nova cultura de solidariedade entre os participantes (MANCINI, 2001).

Singer (2000) afirma que, para uma economia solidária se consolidar, são necessárias fontes de financiamento, redes de comercialização, assessoria, formação continuada, apoio institucional e legal, e não são estas as condições encontradas para o caso brasileiro, apesar de terem ocorrido avanços na última década.

Como esta tese entende que economia solidária seja uma proposta dentro do campo das possibilidades objetivas, focou-se no estudo das organizações de trabalho e renda que, apesar da fundamentação solidária, ainda não se encontram organizadas em rede. No entanto, é relevante ressaltar que, acredita-se, tais iniciativas poderão ser o embrião de uma ação para a inclusão social. Resumidamente, o foco desta tese encontra-se nas organizações localizadas na denominada economia popular solidária.

Como economia popular solidária entendem-se as iniciativas de geração de trabalho e renda que se situam na economia de sobrevivência, à margem, portanto, da economia de mercado. Nela, encontram guarida segmentos marginalizados tanto pelo mercado quanto pelo próprio Estado (LISBOA, 2001; GAIGER, 1998). Elas ocorrem quando pessoas que trabalhavam isoladamente se juntam para formar uma cooperativa, mas elas ainda não investiram em um processo de comercialização, não entraram no plano econômico, são empreendimentos de caráter semifamiliar ou grupal.

Este conceito parece aproximar-se do que Menéndez (1991) denomina associações de base ou comunitárias, ou seja, aquelas que geram trabalho e renda, concentram esforços para melhorar as condições de vida dos próprios membros, emergem de iniciativas locais e até estão associadas a alguma tradição social.

Moraes (2002) reconhece, na concepção para economia popular solidária descrita acima, uma de suas formas. Para ele, existe uma outra forma de economia popular solidária que nasce da mobilização direta dos trabalhadores na iminência de perder seus empregos, porque a empresa em que trabalham pediu a falência. Faria; Nokano (1997) denominam estas empresas de autogeridas.

Conforme já ressaltado anteriormente, apesar da nomenclatura divergente, os autores vêm na manifestação da economia popular solidária uma contribuição para a construção de uma cultura de solidariedade, já que a cultura dominante em nossa sociedade prega a competição e a estrutura legal e institucional não privilegia acumulação coletiva e distribuição de renda. Por este motivo, volta-se a afirmar que as organizações estudadas nesta tese podem ser compreendidas como de economia popular solidária, ou seja, são organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.

Existe na economia popular um embrião do que pode ser a economia solidária, ou seja, a racionalidade econômica fundada no trabalho e na cooperação; no entanto, na economia solidária, a proposta é integradora, busca incluir todos os atores e não apenas aqueles do campo popular. As experiências de economia popular solidária, quando alcançam longevidade, tornam-se relevantes, porque garantem sobrevivência e subsistência de populações carentes; oportunizam o aprendizado de ofícios; resgatam valores comunitários; rompem o padrão clientelista e paternalista dominante na assistência social; podem desenvolver uma atitude cidadã entre os participantes (LISBOA, 2001; GAIGER, 2001).

Ao que tudo indica, os empreendimentos de economia popular solidária têm um caráter mais localista, voltam-se para experiências que solucionem o problema de trabalho e renda de um pequeno grupo, seja ele familiar, comunitário ou de pessoas que trabalhavam em uma empresa que faliu. Trata-se de uma experiência válida, porque estimula valores que vão ao encontro de uma cultura de solidariedade. Contudo, ainda não se organizaram no sentido de poderem congregiar uma rede de empreendimentos e, por este motivo, terem mais força frente aos entraves ao cooperativismo e ao associativismo, o que irá ocorrer dentro da concepção de economia solidária.

No entanto, é recomendável reconhecer, também, que as organizações de terceiro setor em geral e, particularmente, aquelas de geração de trabalho e renda estão passando por um processo de reidentificação. Elas podem estar transitando de um modelo assistencialista, de acentuada dependência do poder público para um modelo de auto-sustentação (TAVARES, 2000). Ou então, partindo de uma proposta política mais abrangente, a autogestão, para experiências que objetivam preservar o trabalho e garantir melhoras na qualidade de vida dos participantes (GUTIERREZ, 1998).

Em ambos os casos, o desafio é a capacidade de se sustentar política, financeira, administrativamente, ou seja, não perder de vista a viabilidade financeira e econômica porque estas iniciativas estão inseridas em um mercado globalizado que assume determinadas características (FARIA; NAKANO, 1997). No âmbito de gestão, isto pode significar a qualidade dos serviços, as relações custo-eficiência, a atenção aos clientes e a formação de recursos humanos (THOMPSON, 1997).

Então, os elementos orientadores de suas ações devem conter uma busca por relações de trabalho iguais, democráticas, inserção social, ter o suporte e a participação da comunidade a que pertençam, mas ao mesmo tempo, procurar auto-sustentação. Também é importante ressaltar a necessidade de diferenciar-se, inventando e desenvolvendo sistemas de aprendizagem capazes de produzir transformações contínuas (SCHON, 1973).

Para Thompson (1997), outro desafio da economia solidária será, em âmbito institucional, colocar no centro do cenário social as pessoas e aprender como, a partir do social, o mercado possa ser reinventado. Lisboa (2001) complementa essa idéia, ao descrever a necessidade de uma nova racionalidade societária diferenciada do produtivismo, que corrija os desequilíbrios entre o feminino e o masculino, supere a dicotomia entre razão e emoção. Para este trabalho, essa nova racionalidade é reconhecida na idéia de razão plena.

Portanto, outro tema que vem fazendo parte das discussões a respeito das organizações de terceiro setor, particularmente, neste trabalho, as organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, está relacionado à perspectiva epistemológica que orienta a gestão nestas organizações. Alguns autores (HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997; DRUCKER, 1994) têm realizado essa discussão, contudo seus trabalhos parecem associados à lógica da racionalidade instrumental e do mercado, o que, para esta tese, não conduz a qualquer perspectiva de mudança em relação aos modelos de gestão predominantes na literatura.

Parece ser verdadeiro que as abordagens em administração vêm apresentando um movimento, no sentido de procurarem incorporar as mudanças que ocorrem no espaço em que estão contidos os sistemas sociais. As suas formulações teóricas estão atentas à realidade social, congregando temas relacionados à responsabilidade social, à preocupação com meio ambiente, à globalização das economias, à inovação tecnológica e aos movimentos no mercado de trabalho. A perspectiva epistemológica denominada “gestão do conhecimento” pode ser citada como exemplo relacionado ao processo de incorporações dessas tendências ou transformações que se apresentam no nível institucional.

Entretanto, se a burocracia e a gestão do conhecimento são citadas algumas vezes como os extremos de um contínuo, podem também ser reconhecidas como duas faces de um mesmo objetivo e de uma mesma perspectiva epistemológica. É possível afirmar que as construções teóricas na gestão de organizações voltam-se predominantemente para um tipo de organização, as empresas, e que partem de um mesmo pressuposto, o mercado. É para ele ou dele que partem suas premissas orientadoras: a eficiência e a eficácia.

Esta lógica parece correta, quando se trata de empresas; afinal, elas são orientadas por racionalidade funcional e obter retorno sobre o investimento é o seu objetivo. Assim, elas esperam garantir a perpetuidade de suas atividades, argumento que pode justificar a predominância do enclave mercado sobre outros espaços da existência humana nestas organizações e o direcionamento epistemológico nas formulações teóricas da ciência da administração nestes casos.

Contudo, se o argumento acima justifica, não explica a sobreposição da razão instrumental a outras formas de razão por que até mesmo as empresas, conforme já dito anteriormente, têm procurado implementar ações de conteúdo substantivo com o objetivo de



legitimar suas práticas, conforme comprovam algumas políticas de recursos humanos, as noções de responsabilidade social, e a preocupação com o cliente.

Se as empresas, que atuam no espaço econômico, têm procurado legitimar-se a partir de ações com conteúdo substantivo então, alguns questionamentos parecem ser pertinentes: Como deve ser o modelo de gestão das organizações sociais que não possuem como fim o lucro e a orientação racional funcional? Será que elas deveriam gerir suas atividades também com base no pressuposto do mercado e as premissas da eficiência e da eficácia? Que espaço de ação predomina nestas organizações?

Estas questões nos remetem ao tema objeto de pesquisa desta tese: epistemologia da gestão em organizações de economia solidária e a matriz teórica proposta por Ramos (1989) para o paradigma paraeconômico. Este direcionamento tem procedência, à medida que se reconhece, conforme já constatado, que as perspectivas epistemológicas das teorias de gestão organizacional não contemplam tais organizações em suas formulações teóricas, por possuírem o mercado por pressuposto de sua matriz teórica; portanto, tornam-se limitadas para reconhecer a dinâmica de gestão das organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.

Assim sendo, mais uma vez repete-se que, particularmente para as organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, o mercado não é o fim, mas o meio para melhorar as condições de vida e a atualização de seus membros; elas devem colocar as pessoas no centro do cenário social. Além de atenderem as demandas do mercado, parecem estar incrustadas por princípios de intercâmbio, de redistribuição, de efetividade, de autenticidade, de dignidade, de solidariedade, de afetividade, de autonomia, de flexibilidade e de democracia.

Nestas organizações, a gestão é feita por todos os seus membros: são autogeridas, o processo de comunicação flui entre os participantes; são privadas, mas não visam ao lucro e o excedente das vendas é redistribuído entre os membros ou investido na própria organização. Ao mesmo tempo, elas devem preocupar-se com a qualidade de seus serviços, com as relações custo-eficiência-efetividade, com a formação dos seus integrantes, com a atenção ao cliente, enfim, com a capacidade de sustentação política, financeira e administrativa e, ainda, com produzir transformações contínuas a partir de seus sistemas de aprendizagem.

Em virtude destas características, o modelo de gestão denominado de gestão do conhecimento parece inapropriado às organizações de economia solidária. Ele, conforme já tratado anteriormente, é excludente e volta-se àquelas organizações próprias do espaço econômico, privilegia os sujeitos que detêm conhecimento, sua noção de homem é fragmentada e a perspectiva epistemológica que o orienta privilegia ações em que a idéia de razão é instrumental.

Em verdade, dadas as especificidades destas organizações, é necessária uma perspectiva epistemológica para o modelo de gestão das organizações de economia solidária que respeite seus princípios norteadores. É neste sentido que as idéias de Ramos (1989) a respeito da delimitação dos sistemas sociais serão descritas na seção adiante.

### **3.2. A matriz em Ramos: construindo uma epistemologia de gestão para organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.**

A revisão da literatura aponta que os sistemas sociais, a teoria e a tecnologia têm-se modificado. Assim, na mudança do sistema feudal para o sistema Industrial, houve em uma mudança na teoria social e na tecnologia, particularmente, interessou a mudança na

perspectiva epistemológica que orientava a gestão das organizações e a sua noção de racionalidade.

Como atualmente o ambiente institucional apresenta sinais que apontam para perda do estado estável e, como consequência, mudança de paradigma, espera-se que também haja uma mudança na perspectiva epistemológica dos modelos de gestão das organizações.

Alguns autores se orientam para um paradigma de sociedade, a sociedade do conhecimento, e para uma perspectiva epistemológica de gestão, a gestão do conhecimento (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CRAWFORD, 1994). No entanto, acredita-se que ela não seja adequada às organizações objeto de estudo neste trabalho, por seus pressupostos norteadores, sua noção de razão, e sua concepção parcial de homem.

Neste trabalho, opta-se por outro paradigma de sociedade, o paraeconômico, também por outra perspectiva epistemológica de gestão organizacional, a delimitação dos sistemas sociais.

É importante, também, destacar que, conforme alguns autores (HUDSON, 1999; DOMÈNECH *et al.*, 1998), os valores e pressupostos devem ser os elementos de cultura que vão diferenciar os propósitos das organizações de terceiro setor, particularmente as de trabalho e renda com fundamentação solidária, das organizações do primeiro e do segundo setores.

As primeiras devem privilegiar ações guiadas por tolerância, liberdade, justiça, equidade, compromisso, igualdade, responsabilidade, humanismo, civismo, amizade, participação, não violência, respeito ao multiculturalismo e ao meio ambiente e, por fim, solidariedade e reciprocidade. Isto não implica negar valores dominantes em uma sociedade centrada no mercado, mas ao contrário, saber que eles existem e que também permearão ou

até serão uma ameaça às organizações de economia solidária. O conflito entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção e valor absoluto se incorporarão ao cotidiano da organização. No entanto, valores e pressupostos que tragam consigo a idéia de que o espaço mercado se sobrepõe a outros enclaves da vida humana associada não devem ser estimulados por uma perspectiva epistemológica de gestão, pois se assim o forem, corre-se o risco de descaracterizar tais organizações em relação aos seus objetivos.

Neste sentido, a escolha do modelo heurístico proposto na teoria da delimitação dos sistemas sociais (RAMOS, 1989) como matriz teórica neste trabalho parece ser apropriado para a análise das organizações em estudo e se justifica porque:

- Concorda-se com o autor, no sentido de que o homem deve ser o sujeito nas relações sociais, e que a busca pela noção de homem parentético deve permear a existência humana;
- A teoria da delimitação dos sistemas sociais pode apontar caminhos para o momento de perda do estado estável que se vive;
- Como a teoria da delimitação dos sistemas sociais é um modelo heurístico, conforme afirma Ramos (1989), as organizações de economia solidária, pelo fato de atuarem em dois espaços (o econômico e o isonômico) podem exemplificar, na prática, essa teoria;
- Os valores e pressupostos que devem nortear as organizações de economia solidária são privilegiados na proposta de Ramos para os espaços isonômicos; no entanto, ele não nega os valores existentes no espaço econômico;
- Por fim, a noção de racionalidade subjacente à delimitação dos sistemas sociais, a razão substantiva, é também um pressuposto neste trabalho.

Na seqüência, será apresentado um conjunto de idéias que fazem parte da obra de Ramos (1989; 1966) e que servirão de suporte para a matriz teórica deste trabalho, portanto,

para a análise da epistemologia de gestão em organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.

A base da formulação teórica de Ramos é influenciada, principalmente, por duas perspectivas: a noção que os clássicos gregos têm em relação à existência humana, e as idéias contidas na economia substantiva de Arendt, Voegelin e Polany.

Em sua obra, critica a sociedade moderna e, particularmente, a teoria das organizações, em virtude do determinismo de reconhecer apenas o mercado como único espaço de convivialidade humana. A essência de sua obra está no conceito de razão, conforme citação do autor “... *razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações*” (RAMOS, 1989 p. 23). Para ele, o que diferencia o homem dos outros animais, transformando-o em um ator político, é a atividade da razão em sua psique, a razão substantiva.

No entanto, na sociedade moderna, o conceito de razão foi “transvalidado”, tornando-se único, ou seja, na razão instrumental, essa constatação vem acompanhada de outra, a do mercado como dimensão ordenadora da vida humana associada. Os dois, a razão instrumental e o mercado, determinam no homem um comportamento unidimensional.

A conseqüência da sobrepujança da razão instrumental na sociedade moderna foi a deformação de elementos permanentes da vida humana, pois o homem tornou-se um ser que comporta e não age, segue o fluxo das coisas obedecendo às prescrições, leva em conta as conveniências exteriores, os pontos de vista alheios, os propósitos do jogo, é formal, trabalha e não se ocupa, e avalia o caráter cognitivo de uma afirmação por intermédio do operacionalismo positivo. No nível social, as conseqüências de um único critério de razão na sociedade moderna foram o descontentamento com o industrialismo, a exaustão de recursos limitados e a poluição do meio ambiente.

Na sociedade moderna, os valores se submetem aos fatos, tornam-se valores econômicos e as afirmações cognitivas e normativas se excluem. Nela, não há perspectiva de vida humana e associada no sentido de comunidade (comum unidade). O autor denomina esse modelo de sistema social como unidimensional econômico.

Nele, o comportamento administrativo resume-se a uma atividade humana sob prescrições operacionais formais e impostas. Quanto mais a atividade humana é considerada administrativa, menos é ela expressão da atualização pessoal. (RAMOS, 1989 p. 144). A ação administrativa é criticada pelo autor em três aspectos:

O primeiro deles verifica a ineficiência das técnicas administrativas em reconhecer o homem como um ser transcendente. Nelas, ele é tratado como um recurso organizacional, um conjunto de músculos que devem ser condicionados a trabalhar maximamente ou uma base de conhecimento tácito que deverá ser explicitado com o objetivo de formular as competências essenciais da organização. Em resumo, o homem, ao adentrar o cotidiano organizacional, estaria desvinculando-se de todas as outras dimensões que compõem sua ação (a mente, o social, o físico e o biológico). Como consequência, um ser unidimensional, incapaz de ordenar sua vida.

O segundo aspecto diz respeito à dicotomia entre a personalidade e a organização. O grupo que planeja sobrepõe sua percepção de eficiência e produtividade em relação aos demais membros da organização. Neste sentido, cabe ressaltar as categorias do “comportamento” administrativo: poder e política. Torna-se relevante reconhecer a alienação como uma consequência dos atos administrativos que separam estes indivíduos das alçadas de decisão, destituem-nos da capacidade do pensar, do saber e da autoconsciência intelectual.

Finalmente, é importante entender a relação entre a organização e seu ambiente. Para tanto, parte-se do pressuposto de que essa sociedade está centrada no mercado e que, em

última instância, é ele quem determina sua ação. Portanto, será o ambiente externo o delimitador dos objetivos organizacionais, é nele que os planejadores buscarão a informação e a traduzirão em ação que leve à produtividade.

Em síntese, o autor critica a ação administrativa, como vista nos dias atuais, à medida que esta ação não reconhece a razão substantiva e a ética de convicção, destitui o homem de sua multidimensionalidade tornando-o alienado, sobrepõe o mercado e os fins para atender sua dinâmica sobre a ação do homem.

Ao reconhecer que o paradigma econômico alcançou seus limites, ele propõe uma abordagem substantiva da organização em um outro modelo de sistema social, o paradigma paraeconômico.

Para o autor, o paradigma paraeconômico envolve uma visão de sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves, em que o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente interativos, de atividades substantivas; bem como um sistema de governo social, capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais (RAMOS, 1989).

As categorias do paradigma paraeconômico são a economia, a isonomia, a fenonomia, a anomia, a horda e o isolado. No quadro 02, figura de número 03, que utiliza algumas categorias do arcabouço teórico da Delimitação dos Sistemas Sociais apresentado por Ramos (1989), são feitas algumas comparações em relação às categorias economia, isonomia e fenonomia. Isto porque estas categorias estão relacionadas ao objeto de estudo deste trabalho, ou seja, as organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <u>Economia</u> : um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços. | <u>Isonomia</u> : um contexto em que todos os membros são iguais.                                       | <u>Fenonomia</u> : um sistema social que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e o mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais. |
| Presta serviços a clientes que têm influência indireta no planejamento e execução das atividades;  | O objetivo é a atualização de seus membros, as prescrições são mínimas e se estabelecem por consenso;   | Ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade, com plena autonomia;  |
| Seus membros são detentores de empregos e são avaliados, sobretudo, nesta qualidade;   | Os indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas;                  | Mantêm-se ocupados ao extremo e seriamente comprometidos com a consecução daquilo que, em termos pessoais, consideram relevante;                         |
| Sua sobrevivência é uma função da eficiência com que produz;   | Espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais;                              | Empenham-se em obras automotivadas;  |
| Pode assumir grandes dimensões em tamanho e complexidade;  | O tamanho é definido de maneira que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias;     | Pequeno grupo ou indivíduo isolado;  |
| A informação circula de maneira irregular entre os seus membros  | Não há diferenciação entre liderança e subordinados; a autoridade é atribuída por deliberação de todos; |  |
| Sistema cognitivo funcional  | Sistema cognitivo político  | Sistema cognitivo personalístico   |
| Tempo: serial  | Tempo: convivial  | Tempo: de salto  |

Figura 03: Quadro de análise comparativa entre economia, isonomia e fenonomia.  
Fonte: Ramos (1989).

Para este autor, o sujeito vai, de acordo com suas necessidades de atualização pessoal, utilizar um ou mais de um destes espaços descritos acima; reconhece isto ao definir a lei dos requisitos adequados. Esta definição estabelece que a variedade de sistemas sociais é qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades básicas de atualização



de seus membros, e que cada um desses sistemas sociais determina seus próprios requisitos de planejamento. Os requisitos de um sistema social são conseqüências de concreta e participante observação, que envolve o planejador e seus clientes. (RAMOS, 1989 p. 156 e 157).

Conforme já dito anteriormente, a proposta de Ramos apresenta um modelo heurístico. Como as organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária atuam predominantemente em dois espaços sociais, elas devem assumir tanto as noções de razão substantiva quanto de razão instrumental, ou seja, razão plena. No entanto, espera-se que, em virtude de seu objetivo social, prevaleça a noção de racionalidade substantiva. Acredita-se que, para elas, as categorias delimitadoras dos sistemas sociais assumirão a seguinte configuração, apresentada no quadro 03, figura 04, abaixo:

| Categoria de análise:      | Configuração que deve assumir:   |
|----------------------------|--|
| Contexto organizacional    | Todos os membros são iguais e estão ordenados para a produção de bens ou prestação de serviços que partem de iniciativas locais ou estejam vinculados a uma estratégia de desenvolvimento regional.  |
| Objetivo                   | Obedecem a uma ordem: atualização de seus membros, geração de trabalho e renda e produção de um bem ou serviço. Os objetivos sociais se sobrepõem aos objetivos estratégicos.  |
| Estrutura administrativa:  | Sujeitos livremente associados que se empenham em relacionamentos primários, desempenham atividades compensadoras em si; as prescrições são mínimas e se estabelecem por consenso; as atividades são planejadas sob a influência indireta dos clientes e avaliadas conforme os objetivos estabelecidos por consenso. |
| Tamanho                    | Definido de maneira que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias.  |
| Sistema cognitivo político | Político, estabelece-se uma dinâmica de aprendizagem.  |
| Tempo:                     | Convivial e serial   |

Figura 04: Quadro de Configuração das categorias delimitadoras para organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária

Fonte: Adaptado de Ramos (1989)

Como os sistemas sociais possuem um caráter dinâmico e as categorias de análise não se apresentam isoladamente no campo de pesquisa, para alcançar o objetivo de levantar, descrever e analisar quais as categorias de análise, sob a perspectiva epistemológica da racionalidade substantiva, são reconhecidas no modo de gestão das organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, serão definidas três dimensões: as condições organizacionais causais, as condições organizacionais-meio e a noção de gestão substantiva. Na seção seguinte, estas dimensões serão descritas, em conjunto com cada das categorias de análise que delas participam.

### **3.3. Organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária: dimensões e categorias de análise:**

A discussão teórica realizada neste estudo encaminha para uma constatação: nas organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, a idéia de razão substantiva deve sobrepor-se à razão instrumental. No entanto, para que isto ocorra, parece ser necessário que algumas condições estejam previamente presentes na organização. A estas condições dá-se a denominação de dimensão causal à noção de gestão substantiva. Ao mesmo tempo, como estas organizações atuam no espaço econômico exercendo atividade comercial, então devem estar presentes em sua gestão ações que denotem a noção de razão funcional. Assim, três dimensões compostas de categorias de análise representarão o parâmetro de investigação das organizações estudadas; estas três dimensões são: a noção de razão substantiva, as condições causais e as condições-meio.

A dimensão “noção de razão substantiva” ocorre por interposição das categorias de análise: democracia, representada na igualdade entre os membros, na autonomia de expressão e na visão coletiva das decisões em detrimento das posições individuais; efetividade, que

ocorre entre os membros da organização e da comunidade, porque a primeira gera trabalho, renda e melhora as condições de vida de seus membros, e ao mesmo tempo está vinculada a uma estratégia de desenvolvimento regional; dinâmica de aprendizagem, que advém das inovações constantes, da busca por capacitação para os membros, do aprendizado coletivo, dos objetivos explicitados, da comunicação que flui entre os sujeitos participantes, da visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional; e por fim, das relações primárias, ou seja, que se observe um conjunto de relações face a face que denotem afeto, solidariedade e fraternidade.

No entanto, conforme tratado anteriormente, para que seja possível uma noção de razão substantiva na gestão das organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, é necessário que algumas condições sejam previamente garantidas dentro destas organizações. Elas é que proporcionarão uma distinção entre estas organizações e aquelas que atuam no primeiro e no segundo setores. A dimensão “condições causais”, para que a noção de razão substantiva prevaleça, ocorrerá quando houver a livre associação dos associados; o desempenho de atividades compensadoras entre si; as prescrições mínimas; um tamanho de organização definido de maneira que prevaleçam as relações primárias; e, o tempo convival, mas em que os membros deliberem por um período de tempo serial.

Por fim, como os sujeitos participantes da organização sobrevivem da comercialização daquilo que produzem, necessitam também de uma noção funcional em seu modelo de gestão e que neste trabalho denomina-se condições intervenientes (meio). A dimensão “condições intervenientes” será reconhecida na organização de economia solidária por intermédio do exercício de um planejamento em conformidade com as necessidades dos clientes e sob a perspectiva da gestão social, do modelo de estrutura flexível cujos membros possam realizar todas as atividades, da preocupação com a qualidade do produto, e da relação custo-eficiência. O quadro 04, figura 05, apresenta as condições intervenientes, adaptação ao meio ambiente institucional, planejamento social, *marketing*, financiamento, e comunicação recomendáveis a

uma ação administrativa em que a perspectiva epistemológica reconheça razão instrumental, mas que prevaleça a noção substantiva.

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Condição meio                        | Ação Administrativa.   |
| Adaptação ao ambiente institucional: | Sensibilidade às mudanças sociais.<br>Obstáculos às mudanças: convivência entre a filantropia e o mercado e, as resistências às mudanças;<br>Impulso à mudança: líder de pensamento aberto e empreendedor, com capacidade de estar sempre aprendendo, de criar e transmitir uma visão de futuro, que trabalhe em equipe. |
| Planejamento social <sup>4</sup>     | Reconhecido não como um fim em si mesmo, mas um caminho que abre as portas para que a organização aprenda, um processo de direção e gestão social, uma disciplina no sentido de instrução, aprendizagem e educação, cujo objetivo é promover pensamento e visão social.  |
| Marketing                            | Identifica os grupos aos quais a associação dirige suas atividades, reflete em relação ao seu comportamento, estrutura os serviços prestados; calcula o custo da atividade e estabelece o preço segundo as necessidades da organização, avalia a qualidade dos serviços prestados.                                       |
| Financiamento                        | Determina o alcance das ações: onde se quer chegar, quem serão sócios, quais os simpatizantes, qual o público geral. Os fatores significantes são: a transparência, a prudência e o rigor.   |
| Comunicação                          | Transmite os valores centrais da organização à sociedade, explica a contribuição histórica e contínua das organizações sociais à governabilidade, demonstra o impacto das ações destas organizações na sociedade.  |

Figura 05: Quadro das Condições meio ou intervenientes a uma noção substantiva de gestão para organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.

Fonte: Adaptado de Domènech *et al.* (1998).

<sup>4</sup> Para esta condição interveniente adota-se a nomenclatura e os pressupostos de gestão social propostos por Tenório (1998; 1999).

Ressalta-se, mais uma vez, que tais orientações, em seu modo de gestão, não constituem a essência da administração e que elas não devem colidir com a noção de razão substantiva, mas que, sem elas, a organização poderá não alcançar o objetivo social.

Espera-se que, por adotar a perspectiva epistemológica proposta em Ramos (1989), e aglutinada de outros autores (TENÓRIO, 1999; 1998; DOMÈNECH *et al.*,1998; SERVA, 1997), que também possuem por pressuposto de seus enfoques a emancipação do homem, a gestão das organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária possa contribuir na consolidação de uma cultura em que os valores solidariedade e reciprocidade se consolidem, simultaneamente, dê suporte para a construção de uma sociedade mais justa e na qual a exclusão social não seja uma regra, mas uma restrição. A figura 06 demonstra os parâmetros para a análise de uma perspectiva substantiva na gestão de organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.

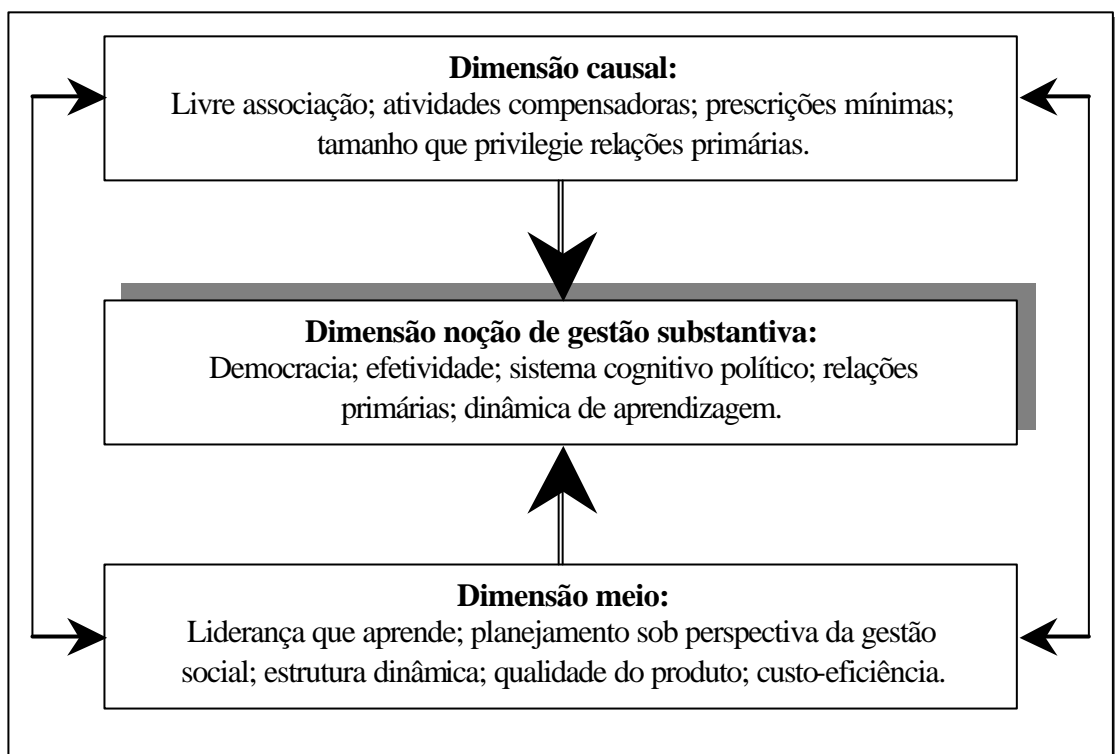


Figura 06: Parâmetros para análise de organizações de economia solidária.  
Elaborado por: VALADÃO JR, V. M.

Resumidamente, as perspectivas epistemológicas dos modelos de gestão vêm-se modificando desde o período Feudal até os dias atuais. Essas mudanças ocorrem em decorrência das transformações do sistema social.

É possível reconhecer que, enquanto no sistema doméstico a perspectiva epistemológica do modelo de gestão centrava-se em um processo de trabalho homogêneo, em relações que privilegiam a aprendizagem, na possibilidade de ascensão no ofício, na preocupação com o bem-estar dos membros, na condenava à usura, nos princípios coletivistas, na efetividade, e em uma noção de racionalidade substantiva, na sociedade industrial, a perspectiva epistemológica do modelo de gestão é caracterizada pela fragmentação do trabalho, pela competição e pelo “tirar vantagem”, pelo individualismo, pelos limites a ascensão ao ofício, pela ambição econômica. Enfim, nos modelos de organização do trabalho fordista-taylorista e no modelo de gestão que tem como referência a sociologia da burocracia, a noção de racionalidade subjacente a eles é a racionalidade instrumental.

Como atualmente se vivem momentos de instabilidade, de incerteza e de imprevisibilidade, toma-se possível afirmar que se perde o estado estável e caminha-se no sentido de um novo paradigma para o sistema social. Uma das perspectivas apresentadas aponta para a sociedade do conhecimento. Nela, a gestão do conhecimento deverá ser o modelo de administração para as organizações, particularmente as empresas; no entanto, ele apresenta limites para o objeto de estudo deste trabalho.

Para o tema aqui tratado, organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, a proposta reconhecida como adequada para a epistemologia da gestão organizacional será a delimitação dos sistemas sociais e os motivos foram descritos no início desta seção; no entanto, a proposta de análise aglutina outros autores que adotam perspectivas

vertentes de análise e que partam dos mesmos pressupostos: o homem multidimensional, os múltiplos enclaves para a vida humana associada e a noção de razão plena.

O próximo capítulo apresenta os casos estudados nesta tese, aglutina-os em virtude de aspectos comuns e, ao descrevê-los, são tecidos algum comentários pertinentes à ação de gestão nestas organizações.

## **4. O MODO DE GESTAO NAS ORGANIZACOES DE TRABALHO E RENDA.<sup>5</sup>**

Neste capítulo, os casos de organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária levantados na região de Florianópolis, SC, foram descritos, analisados e categorizados, ou seja, foi relatado o modo de gestão de cada das organizações pesquisadas. Ao mesmo tempo, os casos foram aglutinados em quatro grupos, conforme as semelhanças em suas respectivas dinâmicas organizacionais.

Assim, o primeiro grupo representa aquelas organizações de terceiro setor que, apesar se declararem no primeiro contato, ao telefone, como uma organização de geração de trabalho e renda, quando se iniciou o processo de investigação, ficou claro que eram organizações em que o escopo de atuação era a comercialização e/ou o apoio às atividades de seus associados como, por exemplo, a representação frente a órgãos oficiais, a compra subsidiada de insumos ou a prestação de serviços de assistência técnica, no entanto, não era propriamente o que declaravam. Também foram categorizadas neste grupo organizações de reinserção social, e geradoras de bem-estar social. Em todas elas, a geração de trabalho e renda ocorre como um objetivo específico.

No segundo grupo, foram ordenadas aquelas organizações que, tendo como principal finalidade a geração de trabalho e renda, utilizaram este objetivo como um artifício para o proveito de um pequeno grupo, aqueles que dirigiam as organizações. Nelas, as práticas

---

<sup>5</sup> Neste capítulo e nos seqüentes os nomes das organizações pesquisadas serão substituídos por letras para que as identidades das mesmas sejam preservadas.



administrativas privilegiam uma epistemologia de gestão que não reconhece os pressupostos considerados nesta tese como âncoras para a gestão de uma organização de terceiro setor.

O terceiro grupo de organizações compreendia aquelas que apresentavam ações que indicavam que a isonomia estava sendo construída em seu interior. E por fim, no quarto grupo, aquelas organizações em que as ações apresentavam uma dinâmica que concordava com a proposta desta tese para organizações de terceiro setor e, particularmente, aquelas denominadas neste estudo como geração de trabalho e renda com fundamentação solidária.

Seria facultativo que se apresentassem apenas os resultados do último grupo, já que são elas que corroboram com os pressupostos e a ação proposta nas categorias de análise; no entanto, optou-se por relatar todos os casos e deixar evidente como o universo das organizações de terceiro setor é divergente. Ademais, em todas as organizações estudadas, a geração de trabalho e renda ocorria, mesmo que não fosse fundamentada em uma ação de solidariedade.

#### **4.1. Trabalho e renda como um dos objetivos específicos:**

Este conjunto de organizações congrega as organizações que fizeram parte da pesquisa, mas cujo objetivo principal não era a geração de trabalho e renda, apesar de ele ser também um dos alvos destas organizações. O contíguo foi subdividido em dois grupos menores, de acordo com sua área principal de ação. O primeiro conjunto refere-se àquelas organizações que representavam uma categoria e/ou comercializavam um produto comum aos associados; no segundo conjunto, a proposta principal estava relacionada ao bem-estar social e/ou a reinserção social.

#### **4.1.1. Comercialização e/ou atividades de apoio como escopo da ação administrativa.**

Compõem este primeiro conjunto de organizações aquelas que, apesar de se declararem como de trabalho e renda, quando seus objetivos foram analisados verificou-se que estas haviam sido constituídas com o objetivo de representar, de divulgar, de comercializar e, em alguns casos, de adquirir insumos e/ou prestar assistência técnica aos associados. Na maioria dos casos, os artesãos ou produtores agropecuaristas já existiam, mas a categoria encontrava-se desarticulada; portanto o objetivo das organizações era, em um primeiro momento, fortalecer a categoria, mas apesar de unirem esforços por intermédio de uma associação ou de uma cooperativa, continuavam a realizar o trabalho em suas oficinas ou em suas fazendas.

Assim, reafirma-se, a descrição acima representa o primeiro grande grupo das organizações de terceiro setor analisadas para esta Tese de Doutorado, mas o objetivo principal delas não é a geração de trabalho e renda.

As iniciativas destas organizações serão divididas em dois subgrupos: o primeiro grupo constitui-se daquelas organizações voltadas para o incentivo aos trabalhos de artesanato; o segundo formado por aquelas organizações em que a meta é o incremento da agropecuária ou da aqüicultura. No primeiro caso, as organizações estudadas foram denominadas A, B, C; o segundo caso corresponde às organizações: D, E, F.

Então, no conjunto serão estudados seis casos neste primeiro momento. O aspecto comum nestas organizações é o fato de não gerarem diretamente trabalho e renda, apesar de fortalecerem as iniciativas isoladas que possuam este objetivo, mas que ocorrem nas oficinas de artesanato ou nas fazendas dos associados ou cooperados.

#### 4.1.1.1. Organização A:

A associação iniciou suas atividades em maio de 1992, com o objetivo de representar a categoria de artesãos que expunha seus trabalhos na Praça XV de Novembro em Florianópolis –SC. Apesar de outros objetivos terem sido descritos, tanto no regimento quanto no Estatuto, ficou claro que a associação foi criada por exigência do poder público, com o objetivo de organizar e disciplinar um conjunto de artesão que já estavam expondo seus trabalhos na Praça XV. Assim, apesar de este processo de concessão ter sido longo (cerca de um ano e meio) e marcado por lutas e discussões entre os artesãos e o poder público local, a associação se restringe à Feira, conforme o depoimento de um dos entrevistados:

“... A associação nada mais é do que, ah, participantes, única e exclusivamente desta feira. ...A associação é a feira.”<sup>6</sup>

A associação possui certa de 60 associados sendo, aproximadamente, 30 homens e 30 mulheres; a média de idade entre eles está entre os trinta e cinco e quarenta anos, e a maioria cursou o Ensino Fundamental (1<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> série do primeiro grau).

A entrada dos associados ocorre quando existem vagas e os trabalhos destes pretendentes são julgados por uma comissão de avaliação da associação. A organização tem adotado como política dar preferência a candidatos que trabalhem com materiais diferente daqueles que já estão sendo expostos na feira.

Não existem muitas regras dentro da associação, no entanto elas não são compartilhadas entre os associados. Com os objetivos da organização, ocorre o mesmo fenômeno. A causa disto pode estar relacionada ao número de associados, à inexpressividade da liderança traduzida no pouco compromisso entre alguns elementos da diretoria, à falta de

---

<sup>6</sup> Os nomes dos entrevistados não serão divulgados porque não se possuía o consentimento, por escrito, de todos os sujeitos que participaram da pesquisa, conforme já tratado na metodologia da pesquisa.

planejamento conjunto em relação às atividades da categoria, enfim, não existe visão compartilhada da organização.

Alguns exemplos de ações cotidianas que podem confirmar essa constatação são: a falta de discussão conjunta, as ações individualizadas de aprendizagem, a inexistência de política de capacitação, as relações primárias que se restringem ao âmbito da feira.

Em relação à sociedade, eles se sentem discriminados, o depoimento abaixo ilustra esta constatação:

“... o artesão era considerado..., fazia por ser considerado, escória na sociedade.”

Mas, ao mesmo tempo, eles não procuram ser efetivos e nem recíprocos em relação à sociedade; não existe na associação qualquer programa que tenha objetivo de bem-estar social.

Além disto, não há solidariedade entre eles, no que se refere à disseminação das técnicas que utilizam em seus trabalhos. Cada um trabalha isolado em suas casas e não transfere suas tecnologias a outros colegas da feira. A fala de um dos entrevistados deixa essa posição clara:

“... é um segredo o que ela faz, tá, e ela não conta, e usa o argumento que demorou tanto tempo para descobrir e agora não vai passar pros outros de graça, entendeu?”

Duas dimensões devem ser destacadas nesta organização. A primeira refere-se ao significado do tempo que, para eles, não é serial, ao contrário, é livre, de salto condicionado à criação, ou, em alguns casos, a necessidade de remuneração. Também o significado do trabalho é uma dimensão relevante, o depoimento abaixo ilustra esta constatação.

“... Mas eu me realizo, tá, com o artesanato. É o que eu gosto de fazer”

Assim, é possível concluir que a organização, além de não ter como objetivo principal a geração de trabalho e renda, ainda não seria categorizada dentro da proposta de estudo nesta tese, porque não foram reconhecidas as condições intervenientes necessárias para que ocorra uma gestão substantiva na organização.

Apesar de se preocuparem com a qualidade do produto e com a relação custo eficiência, eles são especialistas, não há planejamento social das atividades da classe, faltam discussões conjuntas, visão compartilhada da organização, uma liderança com a intenção de aprender com os associados, bem como repassar o conhecimento aos outros associados e não apenas representá-los, enfim, não se reconhecem valores compartilhados que demonstrem solidariedade entre os membros. Eles têm dois objetivos claros: garantir o espaço e a sobrevivência por intermédio da comercialização de seus produtos.

#### **4.1.1.2. Organização B.**

A associação iniciou, oficialmente, suas atividades em maio de 2000 e tem o caráter de representar os artesãos do Estado de Santa Catarina. Está dividida em seis núcleos de trabalho, conforme a atividade desenvolvida pelos artesãos: olaria, crivo, renda, marcenaria, têxtil, ensamble de elementos naturais.

O Sebrae teve uma participação relevante na história desta associação, por dois motivos. Primeiro, porque foi a partir de um programa do Sebrae, o Arte Catarina, que eles se reuniram em um mesmo espaço; segundo, apesar do Arte Catarina ter-se esvaziado, um grupo de artesãos teve a iniciativa de se unir e formar a associação; contudo o aval do Sebrae foi relevante: a primeira reunião e o estatuto modelo foi elaborado nesta organização. No entanto, a condução deste processo deixa algumas dúvidas em relação à substantividade da gestão nesta organização.

Os núcleos têm o objetivo de trabalho e renda, mas a atuação da associação restringe-se à representação das categorias e à busca por formas de comercializar os produtos; o seu estatuto, apesar de ter sido aprovado em assembleia, não foi elaborado conjuntamente, partiu-se de um “modelo” aprovado já na primeira reunião.

O vínculo dos associados à associação ocorreu sem reflexão conjunta, não houve capacitação para o associativismo; as lideranças não reconhecem nesta atividade uma forma de aprender, eles acreditam que estejam perdendo seu tempo, porque não são remunerados para isto. O depoimento abaixo pode firmar essa constatação:

“Porque o artesão é muito individualista. Não dá pra dizer que o pessoal gosta de trabalhar em grupo, né. Como todo mundo tá levando o seu, fica naquela: ah, eu vou dedicar meu tempo para a associação, porque? Ninguém paga ninguém. ...Ninguém quer assumir, ficar trabalhando, se dedicando sem receber nada.”

Outras dimensões que inibem a substantividade na gestão da organização são: o tamanho, o planejamento, a estrutura. A organização é grande, tanto em relação ao número de associados quanto à dimensão geográfica e isto inibe as relações primárias e um sistema cognitivo político. O planejamento restringe-se à área de vendas e com o objetivo de definir preços, essa atitude específica da área de planejamento está relacionada ao objetivo da organização: comercializar. A estrutura favorece a especialização e dificulta a troca de informações entre associados que realizem o mesmo ofício. Exemplo disto é a afirmação de um dos entrevistados:

“Um conhece o trabalho do outro, mas trabalha mais individual.”

Foi possível verificar que, na associação, a participação no processo decisório é representativa, mas os canais de comunicação, em virtude do tamanho, são deficientes e a discussão, fragmentada. Não se privilegia uma dinâmica de aprendizagem, porque as

inovações são individualizadas, não há um plano de capacitação que envolva todos os associados, apesar de este ser um dos objetivos descritos no estatuto. Os objetivos também não são compartilhados, portanto a aprendizagem é pontual e favorece aqueles que estão à frente da organização, talvez até porque não haja envolvimento de todos. Eles não foram preparados, conforme dito anteriormente, para entender o significado do associativismo.

De um lado, o fato de se juntarem incrementou algumas ações que os tornam mais agressivos no espaço mercado. Por intermédio da Associação, estão representados perante os órgãos oficiais e podem reivindicar, fazem exigências em relação à qualidade do produto e disseminam uma estrutura de custos eficiente para determinar o preço de venda.

Mas, por outro lado, apesar de se vincularem livremente à associação, de verem significado naquilo que produzem, de definirem o tempo para realizar o trabalho, não há uma dinâmica de aprendizagem; o sistema cognitivo é funcional, por fim, a associação não procura desenvolver, apesar de alegarem planos e existirem objetivos estatutários neste sentido, ações efetivas e recíprocas para com as suas comunidades. Entre eles, não se observa solidariedade.

#### **4.1.1.3. Organização C.**

A ORGANIZAÇÃO C é uma associação recente, iniciou as atividades em agosto de 2002, contudo ela foi formada a partir da Associação dos Ceramistas de Florianópolis, com o objetivo de ampliar o escopo de atuação desta, que foi fundada em 1996.

A organização possui dentre seus objetivos estatutários um com enfoque substantivo: incentivar cursos que estimulem o estudo, o aprimoramento técnico e a formulação de propostas para a atividade cerâmica. Além disto, o regimento interno propõe um código de ética para orientar as ações entre os associados e a comunidade, os seus pares e as transações comerciais. Nas prescrições, as categorias de análise reciprocidade e efetividade são

contempladas; no entanto, a realidade organizacional parece orientar-se de outra forma ou, então, os objetivos substantivos talvez estejam em construção.

Algumas condições que conduzem a uma noção substantiva na gestão não estão sendo contempladas. Uma delas é o tamanho do sistema. A organização congrega artesãos de todo o Estado, o que compromete a participação destes nas reuniões mensais, conforme a presidente da associação “...*as pessoas não participam muito*”. Tecnologias alternativas, como a Internet ou a videoconferência poderiam ser utilizadas nestas reuniões, no entanto isto não foi observado. A pouca participação e a atuação isolada estão exemplificadas em trechos do depoimento de uma das entrevistadas, transcrito abaixo:

“... as pessoas não participam muito de... tem de sair, ir lá e ah... Não têm muita afinidade com o trabalho junto, né?”

Outra dimensão analisada foi o planejamento das atividades da associação. Constatou-se que ele se restringe à programação de eventos com o objetivo de divulgar o trabalho dos associados, no entanto, pelo pouco envolvimento destes, esta programação acaba sendo conhecida apenas por aqueles associados que compartilham da atividade do planejamento. Além disto, a participação nestes eventos tem um custo elevado e a associação não recebe verba da iniciativa privada ou dos órgãos públicos com este objetivo, então apenas os associados que têm condições de bancar os custos para a exposição dos seus trabalhos nestes espaços é que o farão.

Outro fato importante que inibe a ação conjunta é o pouco envolvimento das pessoas e, assim, em muitos casos as decisões da associação são legais, mas não encontram legitimidade entre seus associados. A observação de uma das entrevistadas ilustra essa ação organizacional:



“...acho que é uma característica de agora, o pessoal não se encontra nem pra jogar futebol, não tem essa coisa de cooperar”

Outro aspecto chama a atenção e está relacionado ao processo de padronização dos produtos artesanais, ou seja, para adquirir produtividade os artesãos têm optado por um processo de semipadronização de seus produtos.

Assim, apesar de a associação apresentar uma intenção no sentido de que ocorram ações substantivas em sua gestão, na realidade isto não vem ocorrendo. De um lado, porque ela é grande, o que dificulta a comunicação entre seus membros, o planejamento das atividades é realizado pontualmente e com o objetivo de divulgar e comercializar os objetos, há uma preocupação com a qualidade do produto, com a relação entre os custos e a eficiência. De outro lado, as relações primárias, o aprendizado coletivo, os objetivos compartilhados têm cedido espaço para um órgão representativo em que o objetivo principal é a comercialização e as ações para com a comunidade e entre os associados parecem estar sendo deixadas de lado.

#### 4.1.1.4. Organização D.

A organização foi fundada em Maio de 2001 e tem entre seus objetivos a intermediação, a fiscalização e o beneficiamento dos produtos aquícolas de seus cooperados.

As primeiras reuniões foram motivadas por uma possibilidade de receber uma verba de incentivo à produção de ostras e mariscos (um subsídio) por parte do poder público e teve o assessoramento da OCESC (Organização das Cooperativas no Estado de SC) e da Prefeitura Municipal de Florianópolis. A organização congrega cooperados de duas associações, a Associação dos Maricultores do Norte da Ilha e a Associação dos Maricultores do Sul da Ilha.

Apesar de os objetivos descritos em seu estatuto serem amplos, a organização tem-se restringido a dois objetivos, conforme depoimento de um dos entrevistados:

“...apoiar o produtor na comercialização, que é aonde o produtor, por enquanto, mais perde e também na parte de insumo.”

Dentre as categorias que correspondem ao que se denominou neste trabalho, condições causais para uma gestão substantiva, foi possível analisar que, nesta organização, o tamanho e o significado do tempo têm sido entraves para ações substantivas.

A organização possui em torno de setenta cooperados e eles estão dispersos geograficamente por toda a ilha, o que corresponde a um raio de 40 km. A distância influencia a dimensão tempo, os cooperados não conseguem participar de cursos de reciclagem, das assembleias, das reuniões alegando falta de tempo; isto fica constatado na fala do entrevistado:

“...se eu saio um dia, praticamente eu tenho que deixar o serviço ... no outro dia eu já não posso sair”

Para garantir que haja comunicação entre os membros da cooperativa, o presidente procura disseminar as informações no momento em que o cooperado dirige-se à cooperativa para buscar (adquirir) insumos.

O planejamento das atividades da cooperativa existe, mas informalmente e na cabeça dos diretores, não é prática entre os cooperados a discussão conjunta; já a qualidade é uma das metas da cooperativa, de mesma maneira que a relação entre a redução dos custos e o aumento da eficiência.

Enfim, a participação no processo decisório está presente na organização, mas os associados alegam não possuírem tempo para participar. Sem a participação de todos, criar uma dinâmica de aprendizagem, um sistema cognitivo político e relações primárias torna-se complexo. Então, apesar de estarem vinculados a uma cooperativa, não há entre todos os

cooperados solidariedade, e tanto a reciprocidade quanto a efetividade não são reconhecidas nas ações da organização. Todos os objetivos propostos restringem-se à representação frente aos órgãos públicos e a aquisição de insumos com o menor custo. Um acontecimento poderá mudar a dinâmica da organização: a ameaça externa, representada pela entrada de empresas no mercado de produtos aquícolas.

#### 4.1.1.5. Organização E.

Fundada em Junho de 1995, a associação possui por objetivo principal organizar o cultivo de mariscos e ostras entre os maricultores do sul da Ilha de Sta Catarina. O início de suas atividades foi motivado pelo programa municipal de cultivo destes frutos do mar, portanto não foi uma iniciativa local. Diretamente, a associação não gera trabalho e renda, mas organiza tais iniciativas; é um órgão representativo, conforme pode ser confirmado no depoimento de um dos entrevistados:

“... com a associação, a gente começou a ter esses acessos a esses locais aonde agente precisava de um apoio. Até porque antes da associação, nós não tínhamos apoio, porque tu não tinha aonde recorrer.”

Todos os associados são pescadores, residem no Ribeirão da Ilha (uma região localizada no sul da Ilha de Sta Catarina); a maioria deles possui entre trinta e quarenta anos e mais de 50% deles cursou parte do Ensino Fundamental.

Apesar do tamanho da associação, cerca de 130 associados, eles possuem facilidades para se comunicar pelo fato de pertencerem à mesma comunidade e desenvolverem outras atividades conjuntas. Outro aspecto interessante nesta associação é que eles têm diferentes formas de parcerias: apoio financeiro da Prefeitura e assessoramento técnico da Universidade Federal de SC e do EPAGRI (órgão estadual de fomento às atividades agrícolas).

Procuram planejar as atividades e um exemplo disto é a fundação de uma cooperativa, as decisões são tomadas em diretoria, mas todas levadas para a assembléia. Uma ressalva deve ser feita em relação à individualização no momento da venda dos produtos.

A associação procura inovações em relação à atividade que os associados desenvolvem, os objetivos são compartilhados, apesar de surgirem algumas divergências de ordem ideológica, a comunicação ocorre entre os associados. Mas o maior responsável pela identidade organizacional tem sido o retorno financeiro que a atividade tem propiciado aos seus associados. Como para desenvolver a atividade de aquicultura é necessário se associar, então o sujeito vincula-se à associação atraído pela rentabilidade da atividade, a fala de um dos entrevistados confirma a constatação acima.

“... se fulano tá ganhando bem, tá melhorando de vida eu vou entrar nessa”

Dois aspectos marcam e dão credibilidade à organização: a efetividade e a reciprocidade de suas ações. A introdução destas iniciativas no sul da ilha proporcionou melhora nas condições de vida dos moradores em geral, porque incrementou o comércio local em diversas atividades ligadas ao turismo (restaurantes, hotéis), ao mesmo tempo, desenvolveu consciência ecológica e atitudes de preservação ambiental entre os pescadores. O depoimento abaixo ilustra impacto que a possibilidade término deste programa pode causar na comunidade:

“... Tu imagina se amanhã ou hoje termina a maricultura, Deus o livre, como as pessoas vão ficar?”

Apesar de não ser uma organização que diretamente proporcione trabalho e renda, é possível observar na organização traços fortes de gestão substantiva, no entanto há que ter cuidado em relação a dois aspectos: a liderança e as vendas.

O primeiro, é que há um pequeno grupo que sempre se alterna no poder, enquanto a maioria dos associados está preocupada em solucionar seus problemas individuais, a falta de alternância no poder poderá trazer problemas futuros, quando este grupo não mais fizer parte da associação, ou então facilitar a imobilidade, a centralização do poder e da aprendizagem organizacional nas coalizões dominantes, além da alienação daqueles que não fazem parte deste grupo. O outro aspecto que prejudica a solidariedade entre os participantes da organização é a venda isolada da produção.

#### **4.1.1.6. Organização F.**

A organização foi fundada em junho de 1995 e seu objetivo principal é fortalecer os produtores agrícolas e pecuaristas do município de Governador Celso Ramos – SC. Neste sentido, além de uma atuação política junto aos órgãos do poder público, a associação volta-se para venda, ou melhor, para o repasse de insumos e prestação de serviços necessários para a categoria.

As condições causais são favoráveis a uma gestão substantiva na organização, porque o vínculo do associado é livre, existem poucas prescrições na organização, e o trabalho que desenvolvem para si é compensador; no entanto, eles não vêem significado em ocupar cargos na diretoria da associação. O depoimento abaixo em relação às eleições ilustra isto:

“...eu vou pra três, então... talvez até quatro, né, porque... infelizmente não deixaram eu sair! ... e eu tive que ficar.”

Um aspecto que chama a atenção é a forte ligação política e a esperança de que o governo dê um tratamento paternalista à causa deles, em troca de favores políticos. Por exemplo, nas últimas eleições, apoiaram um candidato em troca de um donativo para a ampliação da sede da associação. Para o presidente da associação, este fato é natural, ou seja:

“Eles vieram... oferece esse dinheiro pra nós, nós apoiamo, que é pra construção e reforma.”

Em relação às condições intervenientes, é possível reconhecer na liderança uma ação também paternalista em relação aos associados. Inexiste qualquer forma de planejamento formal, porque poucos associados participam do cotidiano da associação e eles não deliberam conjuntamente, exceto nas assembleias. Também não se observa uma preocupação em relação à qualidade, aos custos e à eficiência na produção dos associados. Um agente sanitário cedido pela prefeitura realiza o trabalho de assessoria a todos os associados, mas essa atividade não é preventiva.

A comunicação entre os associados é realizada por telefone, principalmente, e poucos são os associados comprometidos com as decisões da organização e que comparecem às assembleias; dão preferência a reuniões de confraternização. Essa constatação está ilustrada no depoimento de um dos entrevistados, transcrita abaixo:

“...chega à metade. Às vez não. Agora é o seguinte, quando às vez a gente faz um, um... data de comemoração, um churrasco, aí aparece um pouco mais.”

A organização representa todos os agropecuaristas da região, no entanto, o grupo que decide é pequeno. Isto tanto pode estar relacionado à falta de comprometimento do conjunto dos associados, quanto à inabilidade dos líderes organizacionais de envolverem o conjunto dos associados nas decisões organizacionais. Além disto, as relações políticas da organização também chamam a atenção, as parcerias com os órgãos públicos não ocorrem como um direito de cidadania, mas como uma forma de trocar favores políticos.

Assim, a gestão substantiva fica comprometida, porque não se verifica uma dinâmica de aprendizagem organizacional, o sistema cognitivo é funcional, as relações primárias

restringem-se aos momentos de confraternização e, por fim, a organização não é recíproca em relação à sua comunidade.

As seis organizações acima estudadas apresentam algumas características em comum que, de acordo com os objetivos do trabalho, devem ser destacadas. O vínculo dos seus componentes a elas é espontâneo; o trabalho que realizam, isoladamente, é significativo; as prescrições são mínimas e se restringem, em quase todos os casos, a um estatuto baseado na legislação e, ao que tudo indica, as normas de funcionamento apenas obedecem a uma exigência legal e não são compartilhadas pelo conjunto dos associados, por isto não têm garantido o comprometimento deles para com a organização. Dois aspectos podem estar correlacionados a estas evidências: a dispersão geográfica entre os associados/cooperados e o tratamento da dimensão tempo.

Também foi possível verificar que as lideranças nestas organizações não têm o objetivo de disseminar o conhecimento entre os seus membros, o planejamento das atividades, quando ocorre, não possui por premissa as discussões e deliberações conjuntas, um pequeno grupo toma as decisões. O trabalho é realizado isoladamente e os sujeitos atuam como especialistas de suas atividades, há pouca troca de informações entre os membros da organização.

Assim, a possibilidade objetiva de exercício de uma razão plena fica restrita nestas organizações. Elas não privilegiam a um sistema cognitivo político, as relações primárias entre os seus membros são restritas, como consequência, tanto a democracia quanto a dinâmica de aprendizagem ficam comprometidas. Ao mesmo tempo, se internamente as questões relacionadas ao bem-estar entre os membros não estão solucionadas, então isto compromete as dimensões efetividade e reciprocidade para com a comunidade em que estão envolvidos. Nestas organizações, o enclave mercado e o objetivo de comercializar se sobrepõe ao bem-estar tanto de seus membros quanto da comunidade à qual pertencem.

O quadro de análise 05, figura 07, ilustra de forma reduzida o comportamento das categorias e dimensões de análise para este grupo de organizações descritas acima.

| Casos:<br>Dimensões:        | <b>Organiza-<br/>ção<br/>A</b> | <b>Organi-<br/>zação<br/>B</b> | <b>Organiza-<br/>ção<br/>C</b> | <b>Organiza-<br/>ção<br/>D</b> | <b>Organi-<br/>zação<br/>E</b> | <b>Organiza-<br/>ção<br/>F</b> |
|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Objetivo:                   | Comercio                       | Comercio                       | Comercio                       | Apoio                          | Apoio                          | Apoio                          |
| Condições<br>Causais:       |                                |                                |                                |                                |                                |                                |
| Vínculo:                    | Crterios                       | Crterios                       | Crterios                       | Crterios                       | Crterios                       | Crterios                       |
| Sig. Trab.:                 | Signific.                      | Signific.                      | Signific.                      | Signific                       | Signific                       | Signific.                      |
| Prescrições:                | Mínimas                        | Mínimas                        | Mínimas                        | Mínimas                        | Mínimas                        | Mínimas                        |
| Tamanho:                    | Sim                            | Não                            | Não                            | Não                            | Sim                            | Sim                            |
| Sig. Tempo:                 | De salto                       | De salto                       | De salto                       | Funcional                      | F/P                            | F                              |
| Condições<br>Intervenientes |                                |                                |                                |                                |                                |                                |
| Liderança:                  | N.C.                           | N.C.                           | Comprom.                       | Isolada                        | Central                        | Paternalista                   |
| Planejamento:               | Não                            | Vendas                         | Eventos                        | Diretoria                      | Diretoria                      | Não                            |
| Estrutura:                  | Rígida                         | Rígida                         | Rígida                         | Rígida                         | Rígida                         | Rígida                         |
| Qualidade:                  | Sim                            | Sim                            | Sim                            | Sim                            | Sim                            | Não                            |
| Custo/eficiên.:             | Sim                            | Sim                            | Sim                            | Sim                            | Sim                            | Não                            |
| Razão<br>Substantiva:       |                                |                                |                                |                                |                                |                                |
| Democracia:                 | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            |
| Efetividade:                | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Sim                            | Não                            |
| Sistema Cog.:               | Funcional                      | Funcional                      | Funcional                      | Funcional                      | Funciona                       | Funcional                      |
| Rel. Primárias:             | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Sim                            | Não                            |
| Din. Aprendiz.              | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            |
| Solidariedade:              | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            |
| Reciprocidade:              | Não                            | Não                            | Não                            | Não                            | Sim                            | Não                            |

Figura 07: Síntese do comportamento administrativo em organizações de representação e/ou comercialização.



Na seqüência, serão descritas as experiências das duas outras organizações em que, ao contrário das anteriores, a comercialização e o enclave mercado não são o seu escopo principal. Elas voltam-se, para o bem-estar de sua comunidade ou, no segundo caso, para a reinserção social de sujeitos portadores da síndrome de *Down*.

#### **4.1.2. Bem-estar e/ou reinserção social como escopo da ação administrativa.**

As duas organizações que compõem esse segundo conjunto de organizações em que o objetivo principal não é a geração de trabalho e renda são: a Organização G, e a Organização H. A primeira é uma organização em que o objetivo principal é o bem-estar da comunidade que representa e a iniciativa de trabalho e renda pesquisada é um dentre os projetos da associação, trata-se do projeto Padaria Comunitária da Organização G. A segunda organização analisada tem como meta essencial a reinserção social, através do trabalho de uma das categorias de seus cooperados, os portadores da síndrome de *Down*.

##### **4.1.2.1. Organização G: projeto padaria comunitária.**

Antes de retratar este projeto, é interessante descrever algumas das atividades, bem como o objetivo desta organização, e ainda caracterizar o espaço em que esta organização está inserida.

A Vila Aparecida é um local da cidade de Florianópolis em os terrenos foram invadidos por famílias de baixa renda que, em muitos casos, vieram de outras cidades de menor portes atraídos pela possibilidade de trabalho. As residências são pequenas e dispostas no morro sem infra-estrutura de saneamento básico; na maioria são barracos construídos de

madeira, papelão, lata, isopor, em geral, um material largamente encontrado nas denominadas favelas brasileiras. A maioria da população desta região também se inclui dentre aqueles brasileiros que a literatura denomina excluídos sociais.

O objetivo da Associação de moradores desta comunidade é, então, minimizar os efeitos adversos de uma urbanização desorganizada e de uma condição de vida que desfavorece o exercício da cidadania, portanto, o bem-estar social é o escopo da associação. Ele é alcançado por intermédio de diversas ações como o Reforço Escolar, o Programa Criança dos Papeleiros, a Cozinha Alternativa, as aulas de Capoeira e Dança, e o Projeto Padaria Comunitária.

A vinculação das pessoas à associação é livre e o requisito necessário é que seja morador do local; o trabalho que realizam é significativo, porque traz benefícios à comunidade como um todo e é reconhecido pelos membros da comunidade como necessário.

As lideranças da associação procuram estabelecer parcerias com as Universidades, a Prefeitura Municipal, a Caixa Econômica e qualquer outra organização que possa colaborar com os projetos de inserção e bem-estar social da organização. As decisões são tomadas em assembléia e o planejamento é apresentado pelos candidatos à diretoria da associação e avaliado ao final de cada ano em conjunto com a prestação de contas.

É possível verificar que, nesta organização, há participação no processo decisório e prevalece um sistema cognitivo político, as decisões são discutidas ou apresentada ao conjunto dos moradores que participam da associação; portanto, tanto a comunicação flui entre os membros como prevalecem as relações primárias.

Os objetivos da organização são explícitos e os projetos que desenvolvem procuram capacitar os participantes para o mercado de trabalho ou, então, reforçam o conhecimento adquirido na escola formal.

No entanto, o que mais parece significativo na organização é seu senso de efetividade e reciprocidade. Os projetos organizacionais têm o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos associados e preocupam-se com o bem comum entre os membros da comunidade, mas isto não significa que não enfrentem dificuldades nem haja dependência em relação aos seus parceiros, contudo, aprenderam buscar uma possibilidade objetiva de mudança. Um destes projetos foi analisado e será descrito a seguir.

O projeto Padaria Comunitária é resultado da parceria entre a Associação e a Ação Cidadania da Caixa Econômica Federal. Neste empreendimento, iniciado em 1999, a associação doou o espaço para que a padaria fosse instalada e a Ação Cidadania, todos os equipamentos. O projeto previa que as despesas com pessoal e a aquisição de insumos deveriam ocorrer a partir das receitas resultantes das vendas dos produtos; a padaria não visa ao lucro.

Assim, ao final de cada dia, é realizado um balanço de vendas e o recurso apurado é destinado à compra de matéria-prima para a produção do dia seguinte. O principal produto da padaria é o pão. Ele é vendido pela metade do preço praticado no mercado e o excedente de produção é destinado à alimentação das crianças que participam do programa Reforço Escolar na Associação.

O projeto gera trabalho assalariado a três membros da comunidade, dois padeiros e uma atendente. Então, além de beneficiar a comunidade, vendendo os seus produtos a preços baixos, o projeto também fornece alimentação às crianças da comunidade e deu oportunidade de trabalho e profissão a três pessoas. O depoimento transcrito a seguir pode ilustrar estas afirmações:

“Eu acho que significa bastante coisa, né. Inclusive até porque, queira ou não queira, eles tiveram uma profissão, né. Fizeram um curso, e a partir dali tiveram uma profissão”

Os projetos desenvolvidos pela Associação têm dado bons resultados, no sentido de resgatar a cidadania aos membros da comunidade. Os moradores em geral e, particularmente, as crianças têm-se posicionado de forma diferente em relação ao determinismo social. A declaração de uma das entrevistadas pode exemplificar essa afirmação:

“... inclusive a casa da comunidade que a gente tinha aqui, não parava um vidro, né. Então, quer dizer, hoje as crianças ajudam a cuidar disto. Eles sabem que isso não é meu, não é do outro, é deles, é pra eles.”

#### **4.1.2.2. Organização H.**

A cooperativa iniciou suas atividades em Novembro de 1999 e visa à inserção social dos cooperados portadores de deficiência mental por intermédio da participação destes em oficinas de trabalho e demais atividades da organização.

A cooperativa atua em quatro frentes de trabalho: a fabricação de papel artesanal (reciclado); a confecção de fraldas infantis, geriátricas, absorventes e lençóis descartáveis; a produção de sacolas em TNT; e a oficina de serigrafia.

A idéia de se organizar na forma de cooperativa surgiu de uma preocupação que os pais dos deficientes tiveram, quando souberam que a única escola da cidade que oferecia uma sala de ensino especial para deficientes deixou de fazê-lo. O depoimento de um dos entrevistados pode ilustrar as ações iniciais para constituição da organização.

“Então foi um trabalho em conjunto com os pais desses deficientes a idéia da cooperativa, se criou o estatuto e onde se pensou o quê e onde iria se fazer”

A primeira frente de trabalho foi a fabricação de papel reciclado; expandiu-se para a confecção, a venda de cartões e as demais atividades que hoje são desenvolvidas. Eles têm ainda um projeto de ampliação para atividades agrícolas. Justificam a existência de tantas frentes de trabalho, porque procuram direcionar o trabalho do cooperado àquela atividade que o satisfaça, ou melhor, tentam respeitar as diferenças e preferências individuais quanto à escolha do trabalho.

A cooperativa procura, nas mais diferentes organizações parcerias, por intermédio de projetos, para desenvolver suas atividades. São parceiros da Fundação Vital Ramos, Fundação Banco do Brasil, Instituto Guga Kuerten, Câmara Catarinense do Livro, Instituto Voluntários em Ação, Inovar, Hantei, entre outras organizações. Por intermédio das parcerias, eles têm adquirido equipamentos, trabalho voluntário, cessão de espaço físico, contratação de pessoal administrativo.

Eles divulgam seus trabalhos de diversas maneiras, possuem um site na internet, participam em eventos, distribuem folhetos institucionais explicativos à população, contrataram um agente de vendas, e ainda, por intermédio dos pais e dos amigos que participam voluntariamente da organização e das palestras que o presidente da Cooperativa faz relatando a experiência da cooperativa.

A vinculação do cooperado é livre e pode ocorrer em uma das três categorias. O portador de deficiência mental, participante das oficinas de trabalho e demais atividades da cooperativa; os pais e amigos dos portadores de deficiência mental; e os sócios voluntários, que prestam serviço gratuito à cooperativa. Em relação ao primeiro grupo, não são observados problemas de envolvimento; no segundo e terceiro casos, nem sempre isto ocorre.

Os cooperados deficientes vêem significado no trabalho que realizam, sentem-se úteis, recompensados, e o tempo deles, normalmente ocioso, é preenchido. Essas constatações

podem ser confirmadas por intermédio do depoimento de um dos entrevistados que está transcrito abaixo:

“A verdade é que ele se sente muito bem aqui. Ele está irmanado de pessoas iguais a ele. Ele produz. Ele sente o fruto do trabalho dele.”

A organização possui um estatuto social sem muitas prescrições. O tamanho da organização favorece as relações primárias entre os cooperados, são cerca de 30 associados na primeira categoria. Um aspecto chamou a atenção quando as condições causais de uma razão substantiva de gestão foram analisadas: a dimensão tempo. Na organização, o tempo é convival, os dirigentes e os instrutores procuram não exigir produtividade dos cooperados, voltam-se para a integração deles com o trabalho que realizam. Um dos entrevistados expressou essa preocupação no depoimento abaixo:

“... você não pode exigir dele o que exige de uma pessoa normal que se concentra naquilo e pau na máquina. Eles até produzem, mas certamente no ritmo deles”.

A liderança é exercida na organização, procurando sempre oferecer as melhores condições aos cooperados; o líder é empreendedor e está sempre buscando alternativas de investimentos por intermédio de parcerias que atendam às necessidades de cada cooperado. Além disto, procura disseminar as idéias e as iniciativas da cooperativa por diferentes locais.

A diretoria da organização planeja as atividades em conjunto com os pais e amigos dos deficientes e dos voluntários; no entanto, nem sempre a participação é expressiva, cerca de 50% dos cooperados participam deste processo.

As tarefas realizadas na organização são simples e os cooperados procuram aquelas que sejam mais adequadas às suas habilidades. Normalmente, quando aprendem a realizar

uma tarefa de uma maneira não modificam sua forma de atuação; eles são resistentes às mudanças; assim, tornam-se especialistas naquilo que fazem, mas têm a liberdade de mudar de atividade quando sentirem vontade. A comprovação disto pode ser reconhecida na fala de um dos entrevistados:

“Não, aqui não há rotatividade, a medida que você destina o cidadão para aquele lugar a gente tenta ver as habilidades, né? ...Alguns deles não vai conseguir, então eles têm que fazer outra atividade.”

Há uma preocupação com a qualidade dos trabalhos realizados, os cooperados são cuidadosos e zelosos com as atividades que desenvolvem. A relação custo e eficiência nem sempre é observada na organização, isto porque o objetivo deles não é a produtividade, mas a convivência e a inserção social por intermédio do trabalho.

O aspecto mais substantivo da organização é o fato de reinserir estes sujeitos na sociedade, como cidadãos. Na organização, eles têm espaço para aprender uma profissão, integram-se, vêem novos sentidos para a vida, sentem-se úteis e necessários. Além disto, recebem, simbolicamente, por aquilo que fazem. É possível afirmar que há uma melhora não apenas na qualidade de vida dos deficientes, mas também na de seus familiares, o depoimento abaixo ilustra isto.

“É intangível os benefícios deste empreendimento para a qualidade de vida dos portadores”

Na seqüência será apresentado um quadro 06 de síntese, figura 08, da ação organizacional das organizações descritas acima.

| Casos:<br>Dimensões         | Organização         | Organização:                      |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------|
|                             | G                   | H                                 |
| Objetivo:                   | Bem-estar social.   | Reinserção social de deficientes. |
| Condições<br>Causais:       |                     |                                   |
| Vínculo:                    | Livre               | Livre                             |
| Significado do Trabalho:    | Significativo       | Significativo                     |
| Prescrições:                | Mínimas             | Mínimas                           |
| Tamanho:                    | Não (participantes) | Sim                               |
| Significado do Tempo:       | Convivial/Serial.   | Convivial                         |
| Condições<br>Intervenientes |                     |                                   |
| Liderança:                  | Participativa       | Aprendiz.                         |
| Planejamento:               | Tático.             | Estratégico                       |
| Estrutura:                  | Rígida              | Rígida                            |
| Qualidade:                  | Sim                 | Sim                               |
| Custo/eficiência:           | Sim                 | Às vezes.                         |
| Razão<br>Substantiva:       |                     |                                   |
| Democracia:                 | Sim                 | Sim                               |
| Efetividade:                | Sim                 | Sim                               |
| Sistema Cog.:               | Político            | Funcional/Político.               |
| Rel. Primárias:             | Sim                 | Sim.                              |
| Dinâmica de Aprendizagem.   | Sim                 | Sim.                              |
| Solidariedade:              | Sim                 | Sim.                              |
| Reciprocidade:              | Sim                 | Sim.                              |

Figura 08: Síntese da ação em organizações de bem-estar e reinserção social.

Fonte: Elaborado por VALADÃO JR, V. M. (2003).

Nos dois casos, apesar de em graus diferenciados, é possível afirmar que ocorre, simultaneamente, o uso de razão substantiva e de razão instrumental. No entanto, há uma



predominância da razão substantiva em relação à razão instrumental. Interessante também verificar que a realidade social dos dois casos é distinta. O primeiro grupo pode ser categorizado dentro do contexto de exclusão, relacionada à falta de trabalho, de educação, de saúde; já no segundo caso, a exclusão social é decorrente da deficiência mental de um dos grupos de cooperados.

Na seqüência será apresentado um conjunto de organizações que utilizam a expressão geração de trabalho e renda para escamotear práticas de exploração da classe trabalhadora.

## **4.2. Trabalho e renda: um subterfúgio.**

Este conjunto de organizações estudadas se declarou de geração de trabalho e renda e, em virtude de suas atividades, elas realmente o são, porque oportunizam diretamente que seus associados/cooperados realizem este objetivo. No entanto, o modelo de gestão nestas organizações não corresponde à ação que as categorias de análise selecionadas neste trabalho deveriam assumir.

Nelas foi possível reconhecer, entre outras ações, poucas relações pessoais e perda de identidade em relação ao trabalho, estruturas hierárquicas e autoritárias, que dificultam a participação das pessoas na tomada de decisão e favorecem o enriquecimento de um grupo em detrimento dos outros sujeitos que fazem parte da organização.

A análise foi realizada nas seguintes organizações: Organização I, Organização J, Organização L, e Organização M.

### **4.2.2. Organização I: Cooperativa de Serviços.**

A Organização I é uma cooperativa que principiou suas atividades no início de 2002. Foi uma iniciativa de um grupo de doze profissionais que já haviam experimentado essa mesma atividade no Estado do Rio de Janeiro. A idéia do grupo era criar uma subsidiária desta cooperativa em Florianópolis, mas como ocorreram impedimentos para que o empreendimento se concretizasse neste formato, eles, por meio de um projeto de viabilidade, detectaram a oportunidade de atuar como mediadores de mão-de-obra para empresas comerciais. No projeto consta um cenário da área-objeto da prestação de serviço, levantamento de custos, projeção de receitas, ponto de equilíbrio e plano de ações para os próximos anos.

A iniciativa viabilizou-se com a criação de um banco de dados com informações de profissionais para o comércio e, à medida que as empresas deste segmento de atividades solicitam o serviço, consulta-se o banco de dados e verifica-se a existência de profissional que eles denominam “cooperado” para atender a solicitação da empresa. Dentre os valores da cooperativa, alguns são nitidamente contrários à dinâmica e aos princípios de uma cooperativa como, por exemplo, a recompensa por resultado individual e a principal orientação ser a redução de custos.

A vinculação do cooperado ocorre mediante o preenchimento de uma ficha cadastral e a solicitação de entrada na cooperativa. Este sujeito será considerado um cooperado, quando seu cadastro for aprovado por um dos clientes da cooperativa. Neste caso, ele pagará à cooperativa em torno de vinte a quarenta por cento daquilo que receber da empresa contratante. Este recurso, segundo os entrevistados, destina-se ao pagamento dos gestores da cooperativa, conforme depoimento abaixo:

“Essa é a taxa de gestão. É que aqui os gestores, aqui é que os gestores ganham o seu dinheiro.”

Para o cooperado, o significado de seu trabalho não se altera após sua vinculação à cooperativa. Na verdade, ele continuará a atuar da mesma maneira que atuava antes, ele não participará de qualquer atividade planejadora ao seu trabalho; isto compete aos gestores da cooperativa.

A organização é grande, e tem o objetivo de aumentar ainda mais; de fato, dentro de seus objetivos, quanto maior ela for, mais terá oportunidade de oferecer serviços aos seus clientes e, conseqüentemente, aumentar suas receitas. A transcrição abaixo deixa clara esta posição de um dos diretores da organização:

“Aqui é diferente, eu preciso ter quinhentos, mil, quanto mais gente eu tiver trabalhando, mais eu fatureo.”

Existem poucas regras na organização. Na realidade, eles divulgam apenas seus objetivos, missão e valores. O significado da dimensão tempo na organização é apenas o tempo serial.

Assim, as dimensões reconhecidas neste trabalho como causais para que ocorra uma gestão substantiva na gestão não são encontradas nesta organização; ao contrário, as ações administrativas relacionadas a estas dimensões caminham ao inverso da proposta desta Tese de Doutorado.

A liderança e o processo decisório estão centrados entre os membros da diretoria. Nas assembleias, as decisões da diretoria são apenas comunicadas, não há discussão e deliberações conjuntas. Particularmente, um dos membros da diretoria, o diretor de estratégia, é que responde pela maioria das decisões. Ele se mostrou, durante a entrevista, empreendedor, mas também autoritário; em diversos momentos, entrou em contradição quanto aos objetivos da

cooperativa, respondeu a maioria das questões, não deixando que o presidente e outros membros da diretoria presentes respondessem. A sua declaração abaixo exemplifica a centralização das decisões na organização:

“A decisão quem toma é a diretoria, isso é importante. A diretoria é responsável pelos seus atos, tá? Se você toma uma... vai para uma assembléia, e a assembléia determina uma coisa e você vai assinar a assembléia, você não pode ser responsabilizado por isso.”

Para a diretoria, a realização de assembléias e a participação dos associados nelas é importante apenas em virtude das exigências legais, conforme pode ser verificado no depoimento de um dos entrevistados abaixo:

“É obrigatório porque aí você tem que registrar isso na junta comercial.”

O planejamento das atividades é da alçada da diretoria e os cooperados não têm conhecimento deste processo. A estrutura da cooperativa é rígida e baseada na divisão do trabalho. Na diretoria, cada diretor tem uma função específica, e entre os demais cooperados, prevalece também o princípio da especialização. Eles vinculam-se à cooperativa, em virtude de sua habilidade profissional e permanecerão nela enquanto estiverem prestando serviço a um dos clientes na respectiva atividade.

Há uma preocupação entre os membros da diretoria para com a qualidade do serviço prestado e a relação entre o custo e a eficiência. No objetivo da cooperativa, um dos atributos do serviço que oferecem é a qualidade; dentre os valores, um é suprir com excelência e qualidade e a principal orientação da organização é a redução dos custos. Por diversas vezes, ficou clara a orientação por uma razão instrumental, os depoimentos seqüentes demonstram isto:

“Hoje é fundamental ganhar... trabalhar. Entendeu?”

“A forma de atuação é a mesma, profissional, todos os controles computadorizados, nós temos contabilidade, custos, contas a pagar, contas a receber, departamento jurídico.”

A consequência é que na organização não há sinais de substantividade na gestão. O sistema cognitivo é funcional, não se estabelece uma dinâmica de aprendizagem entre os sujeitos participantes da organização: não se verifica busca constante por inovação; a capacitação está voltada para a aprendizagem técnica, para o treinamento individualizado; os objetivos organizacionais são declarados, mas não são compartilhados por todos os cooperados; o tamanho da organização e a tecnologia utilizada não favorecem a comunicação entre membros da organização e, desta maneira, as relações não são de ordem primária, são impessoais.

A organização não é efetiva naquilo que realiza. Beneficia apenas a uma parte da sociedade, ou seja, aqueles clientes que com o objetivo de reduzir seus encargos sociais contratam as pessoas que se filiam à cooperativa. É eficiente frente à sua real proposta, ou seja, reduzir os custos das empresas, mas é não efetiva frente a toda a sociedade e, portanto fere o conceito de efetividade proposto neste trabalho.

É inegável que haja uma preocupação do conjunto da sociedade brasileira em relação à carga tributária, particularmente dos empresários em relação aos encargos sociais das empresas. No entanto, iniciativas como o exemplo exposto aqui indicam apenas oportunismo, porque não discutem a legislação, apenas se beneficiam de espaços oferecidos por ela para escamotear os direitos trabalhistas conquistados ao longo do tempo e à custa de lutas. As declarações abaixo demonstram os objetivos reais da organização em análise:

“A cooperativa, no nosso caso, ela é muito ágil... Ela não tem aviso prévio?”

“E outra coisa a que é importante: não gera o passivo trabalhista, né?”

“...é um absurdo você chegar todo o mês e botar cinquenta reais na mão do governo para ele gerir o seu fundo de garantia. ...a idéia é a gente conseguir o máximo de proventos pro cooperado e onde ele ganha líquido, ...nós orientamos, olha, pega isso aqui, pega, vai num fundo de previdência privada e faz sua previdência, vai na poupança e põe isso aqui.”

Parece complexo um trabalhador que ganha apenas o suficiente para a sobrevivência e que foi educado durante sua vida toda para gastar aquilo que recebe, começar, de um momento para outro, a procurar previdência privada ou a poupar seu salário.

Por fim, se os cooperados não conseguem visualizar o significado de estar cooperado, se o conteúdo da formação profissional deles permanente inalterada; se nada recebem da cooperativa, a não ser um novo modelo de exploração; e se entre eles não existe solidariedade, como poderiam ser recíprocos em relação à sociedade?

Em síntese, os valores que deveriam ser disseminados em uma organização isonômica não encontram espaço nesta organização. Ao contrário, ela representa uma oportunidade de exploração da classe de trabalhadores, em virtude de deficiências na legislação de cooperativas e dos elevados encargos sociais. Pode ser por este motivo que os dirigentes da cooperativa tanto temem a fiscalização. No depoimento que se segue, o propósito de escamotear a realidade fica esclarecido, quando o entrevistado declara uma preocupação em relação aos fiscais do Ministério do Trabalho.

“Porque de repente você vai fazer um anúncio, vai fazer um negócio, as pessoas vêm, começa a atrair fiscal, começa a atrair os que não gostam de cooperativa, do sistema cooperado.”

#### **4.2.2. Organização J.**

Governador Celso Ramos é uma cidade localizada próximo a Florianópolis; a economia do município é voltada para a atividade pesqueira extrativista, principalmente a exploração do camarão. Uma das atividades artesanais mais tradicionais e importantes no município é a confecção do crivo. Os crivos de Governador Celso Ramos são destacados nos âmbitos nacional e internacional.

O crivo é uma atividade feminina. Grosso modo, é possível afirmar que, em Governador Celso Ramos, as mulheres fazem crivo e os homens pescam. Como a atividade pesqueira artesanal (caso predominante na cidade) está sujeita à sazonalidade, o crivo tem sido uma opção relevante para a geração de trabalho e renda às famílias do município. E a Organização J emerge neste contexto.

Antes de a associação ser fundada, Dona Maria, sua presidente vitalícia<sup>7</sup>, ia a Florianópolis buscar as encomendas de crivo na FUCAT (órgão de fomento ao artesanato ligado à Secretaria do Trabalho que já fora extinto) e as distribuía entre as criveiras. Dona Maria é conhecida na cidade como D. Maria do Crivo. Ela desempenhava a atividade de intermediária entre o órgão público oficial de fomento à atividade artesanal e as criveiras de Governador Celso Ramos.

As atividades da associação iniciaram-se em 1988, com o objetivo explícito de estudar, coordenar e proteger as criveiras, mas com o objetivo implícito de receber recursos provenientes dos órgãos públicos e de organizações internacionais. Portanto, não emergiu como uma iniciativa das próprias associadas, ao contrário, foi uma proposta do Estado. As declarações abaixo exemplificam isto:

“... aí eles inventaram, disseram pra mim fazer a associação. Aí eu comecei, eu fiz a Associação, foi onde eu fundei a Associação”

---

<sup>7</sup> Ela é vitalícia porque nunca foi realizada uma eleição, desde a constituição da associação.

“... pra vim recursos pro governo, veio uma verba da Alemanha, parece, teria que ter as associações.”

O vínculo das associadas com a associação é espontâneo e, mediante sua qualificação para a atividade de criveira, a presidente da Associação dá aulas de crivo nas comunidades da cidade.

Para as associadas, o crivo significa uma possibilidade de aumentar a renda familiar, quando a pesca não é suficiente; é também uma atividade cultural, já que, no município, o crivo é uma tradição. As prescrições na associação são mínimas: o estatuto, por exemplo, não é utilizado. Um aspecto interessante que demonstrava sua pouca utilização era a aparência externa: as folhas da capa estavam amareladas, mas as folhas de papel de dentro do estatuto permaneciam brancas e estavam limpas, ou seja, não sofreram a atuação do tempo, porque não eram utilizadas.

A organização é grande: são mais de 100 associadas e o elo de ligação entre as associadas das diferentes comunidades da cidade é a presidente, D. Maria; sua filha a auxilia nesta atividade. O significado do tempo para as associadas é serial, mas também convivial; a atividade é desenvolvida em conjunto em cada comunidade.

Assim, em relação às condições causais a uma gestão substantiva, é possível destacar que tanto o tamanho e a dispersão geográfica das associadas quanto a inutilização das prescrições como ações organizacionais dificultam a substantividade na gestão.

Dona Maria, como a líder, atua como uma mediadora entre as encomendas recebidas e a confecção. Ela ensina a atividade nas diferentes comunidades, efetua o pagamento para as criveiras. No entanto esse processo não é claro, porque ele não é equitativo e realizado por peça produzida, ou seja, as associadas não sabem a qual preço cada peça é vendida pela



presidente. No depoimento de uma das entrevistadas, a seguir, essa constatação pode ser ratificada:

“Sabes como é que é? Então não é, o repartir não é igual, e por aquilo que a pessoas fez.”

Não há planejamento de atividades na associação. Elas trabalham à medida que são solicitadas, a partir das encomendas; há um alto nível de especialização dentro da organização: a maioria das associadas realiza apenas uma etapa do trabalho: desfiar, estampar, urdir, casear, lavar e engomar, vender. Há preocupação quanto à qualidade do produto, mas pouca, no que se refere à relação entre o custo e a eficiência. Portanto, as condições intervenientes em uma gestão substantiva também não são observadas nesta organização.

São poucas as evidências quanto à existência de democracia na associação. O estatuto não é utilizado, a presidente da associação está no cargo desde a sua fundação, não há prestação de contas em relação às peças vendidas, as decisões são tomadas pela presidente, sem que haja uma discussão entre as associadas. O sistema cognitivo é funcional. Neste sentido, há reciprocidade entre as atividades da associação e a preservação da cultura local, porque a presidente dá aulas de crivo para as comunidades da cidade.

Também não é possível reconhecer uma dinâmica de aprendizagem na organização. O processo de confecção do crivo ocorre da mesma forma há anos, a inovação se restringe à criação dos riscos para o bordado; o aprendizado é individual, os objetivos organizacionais são definidos pela presidente e prevalece a comunicação paralela e não oficial entre as associadas. Como consequência do exposto acima, a noção substantiva não está presente na organização, ao contrário elas nem reconhecem o significado de associar-se ou o da cooperação.

### **4.2.3. Organização L.**

Este empreendimento representa aquelas iniciativas em que os empregados, por falta de opção, assumem a massa falida de uma empresa. Assim, devido à decretação de falência da empresa em que eles trabalhavam e da impossibilidade de que fosse acertado o passivo trabalhista, os empregados optaram por administrar a empresa. O depoimento do presidente da Organização L, abaixo, pode ilustrar esse aspecto de sua história.

“Essa indústria, ela quebrou num processo prolongado e no final desse processo havia um documento por parte do proprietário que os funcionários, né se organizassem e recebessem como rescisão e formassem uma cooperativa.”

Cada dos antigos funcionários da extinta fábrica recebeu um número de cotas proporcional àquilo que eles deveriam receber com suas respectivas indenizações trabalhistas. Neste procedimento, é possível reconhecer a desigualdade na participação por cotas, uma vez que as indenizações eram em valores diferentes, portanto, alguns dos indenizados receberam mais cotas que outros.

Eles iniciaram suas atividades como uma cooperativa após 16 de Abril de 1999. Tiveram o acompanhamento da OCESC (Organização das Cooperativas do Estado de SC). Portanto, o vínculo inicial com a cooperativa ocorreu pelo motivo exposto anteriormente, mas hoje a vinculação ocorre em virtude da capacidade técnica do pretendente. Um fato relevante vem ocorrendo com a entrada de novos cooperados: os pretendentes desconhecem a dinâmica de uma cooperativa e não são capacitados neste sentido. Exemplo disto pode ser constatado no depoimento de um dos entrevistados:

“O que acontece é que quando abre uma vaga normalmente nós estamos pegando aquela pessoa que não está conseguindo emprego, então, ela aceita não porque tenha espírito cooperativista, ela aceita porque é o único que surge.”

Por conseqüência, o trabalho na cooperativa, principalmente para aqueles que ingressaram após sua formação, está pautado na visão patrão e empregado. Eles não assumem a cooperativa como se também fizessem parte dela, por isto há elevado índice de *turnover* entre os novos cooperados. O sujeito entra na cooperativa com a visão de empresa e não consegue ultrapassar os meses iniciais. Segundo o entrevistado, o período em que há maiores baixas é após o pagamento, logo o significado do trabalho se restringe ao ganho pecuniário que ele representa, observa-se isto no depoimento a seguir:

“Faltou dinheiro infelizmente o espírito cooperativista some, né... e daí os que realmente são guerreiros mesmo, só os que realmente tem esse espírito estão conseguindo dar manutenção.”

Na organização, existem poucas prescrições. Eles são em 38 cooperados trabalhando em um mesmo espaço; então, há possibilidade de que ocorram relações primárias entre eles, mas estas relações não se estendem além do âmbito do próprio setor de trabalho. O significado do tempo é predominantemente serial.

Em resumo, as condições causais a uma gestão substantiva apresentam categorias de análise em que a ação predominante é um vínculo organizacional decorrente de uma indenização ou do aumento de desemprego, um trabalho que significa remuneração, de prescrições não compartilhadas, de um tempo reconhecido como serial.

Há uma descontinuidade entre as lideranças da cooperativa; o atual presidente já esteve antes na diretoria, mas saiu por problemas particulares, retornou recentemente, porque não havia outra pessoa que assumisse este posto. Além disto, tiveram problemas com as chefias operacionais, conforme o depoimento de um dos entrevistados.

“...mas na hora de se relacionar para alcançar o resultado existe uma relação de poder com o chefe e o subordinado e é uma coisa que é inconsciente na maioria das vezes porque ela acha que não está fazendo isso, mas na hora de agir é o que ela faz.”

Realiza-se planejamento sem a participação dos cooperados, ele ocorre em virtude das peças que são vendidas, ou seja, ele é operacional e reativo. A estrutura organizacional privilegia a especialização entre as funções, o desenho de produção é organizado em conformidade com o modelo taylorista-fordista, de acordo com a declaração desse entrevistado:

“...na nossa linha de produção a costureira não faz uma peça inteira. Ela faz uma operação de muitas vezes.”

Há uma preocupação em relação à qualidade do produto, porque este é um requisito essencial para manter os clientes. A cooperativa atua como terceirizada de grandes marcas. Eles também conseguem estabelecer a relação entre o custo e a eficiência. Os principais produtos da cooperativa têm uma planilha de custos, mas apenas os membros da administração a conhecem.

Na cooperativa, não existe uma dinâmica de aprendizagem, porque eles não realizam inovações, alegando não terem recursos para isto. A capacitação dos cooperados ocorre em sua entrada e está restrita às habilidades técnicas, os objetivos não são compartilhados entre todos os cooperados.

Por fim, a democracia dentro da organização é limitada, não há discussão conjunta em relação aos problemas e, ao que as evidências indicam, as pessoas estão preocupadas com quanto irão receber ao final de cada mês. Em relação a isto, o procedimento para definição do valor que cada cooperado receberá ao final do mês, também compromete a substantividade da

gestão organizacional, porque os critérios delineados são diferentes para cada pessoa. Alguns cooperados chegam receber quatro vezes mais que outros, mesmo que tenham trabalhado o mesmo tanto de horas. Definiu-se um peso que leva em consideração a capacitação e o tempo de atuação para o pagamento dos cooperados.

Resumidamente, nesta cooperativa o trabalho não é cooperado, mas assalariado. Ela assume todas as características de uma empresa. Há uma desvinculação entre o trabalho de execução e o de planejamento, os líderes são autoritários, o pagamento dos cooperados não é transparente, os cooperados são especialistas e as decisões são tomadas sem que haja discussão coletiva. Enfim, os cooperados não conhecem o verdadeiro significado do cooperativismo, da reciprocidade, da solidariedade, na organização estes valores não foram disseminados.

#### **4.2.4. Organização M.**

A Organização M existe formalmente deste Novembro de 1999. Seu objetivo era promover a defesa dos interesses dos coletores de papel do centro de Florianópolis e integrá-los socialmente. A associação possui, hoje, em seu quadro, em torno de sessenta associados; este número é variável.

Apesar de constituída formalmente há cerca de três anos, a história dos integrantes desta associação vinha sendo escrita bem antes. Na verdade, essa história inicia-se com a vida de alguns membros de duas famílias de Chapecó: os Rodrigues e os Santos. Entre eles, o grau de parentesco é bastante ressaltado (mulher, filhos, sobrinhos, cunhados, irmãos).

Ao resgatar a trajetória social dos coletores de papel e papelão de Florianópolis, é possível constatar que a maioria deles veio para esta cidade em busca de uma alternativa de trabalho e melhores condições de vida do que aquelas encontradas em suas cidades de origem.

Inicialmente, realizavam suas atividades num espaço a céu aberto na região do Aterro da baía sul; depois, passaram a realizar seu trabalho embaixo da Passarela Nego Querido. Os conflitos entre papeleiros e outros grupos que também ocupavam o mesmo espaço era constante. Muitas vezes, esses conflitos eram mediados pela Polícia Militar e o objetivo era retirá-los do local. O depoimento dado em uma das entrevistas realizadas nesta organização ilustra isto:

“Antes nós vivíamos no meio dos bandidos, maconheiros, a polícia chegava e todos tinham que ficar de mão na parede”.

O espaço atual foi conseguido em virtude de pressões da imprensa, no sentido de divulgar os benefícios sociais da ação dos papeleiros e por determinação do Ministério Público, que, após receber denúncias sobre as condições inadequadas do local em que os papeleiros se reuniam para depositar o papel recolhido na cidade, convocou os representantes do poder público local para que tomassem providências em relação à situação.

Assim, a Prefeitura Municipal e a Comcap (Cia de Melhoramentos da Capital) se reuniram e constituiu-se uma equipe multidisciplinar que passou a assessorar os coletores, no sentido de desenvolver uma organização associativa de geração de trabalho e renda. O DER (Deptº de Estradas e Rodagem) cedeu espaço debaixo da Ponte Pedro Ivo Campos, para que ali fosse a sede da associação.

Entre as ações realizadas pelo grupo de interventores, durante o período de final de 1999 e início de 2000, podem-se destacar: criaram-se de comissões para tratar de assuntos referentes ao estatuto, aos uniformes, aos carrinhos coletores, às crianças menores presentes no local da associação; realizou-se um curso de 50 horas sobre o tema cooperativismo; divulgou-se o trabalho dos coletores junto ao CDL, lojistas e alguns condomínios do centro da

cidade; confeccionaram-se crachás identificadores para cada dos associados, a Susp estabeleceu horário para a realização do trabalho de coleta no centro da cidade.

Este período parece ter sido aquele em que os papaleiros estiveram mais centrados nos objetivos da associação. Isto pode ter ocorrido pela ameaça de perder o seu espaço na passarela Nego Querido, ou porque estavam incentivados pelas conquistas realizadas em conjunto com representantes do poder público local.

No final de 2001, participavam da associação 60 pessoas, sendo que 73% eram homens e 27% eram mulheres, ou seja, havia predominância da figura masculina em relação à feminina nesta associação. A idade dos associados oscilava entre 21 e 50 anos, sendo o grupo mais freqüente aquele que se encontrava na faixa de idade entre 21 e 30 anos (42% dos associados); no entanto, as coalizões dominantes eram formadas entre os membros da associação que se encontram na faixa de 41 a 50 anos (23% dos associados) e todos eles eram do sexo masculino. Quanto à procedência, 70% vieram do município de Chapecó.

É interessante notar que 60% possuem companheiros, mas não consideram como algo necessário o casamento civil: apenas 25% deles estão casados formalmente. No que se refere ao nível de instrução escolar, 10% eram analfabetos e 75% cursaram até a quarta série do ensino fundamental.

Outros indicadores que demonstram a realidade deste grupo são: primeiro, no que se refere ao tempo de atuação como catadores, 47% deles já atuavam há mais de cinco anos nessa atividade, sendo que este grupo é formado pelos pais das famílias que vieram de Chapecó; segundo, a faixa de renda predominante indica que, em 82% dos casos, ela era inferior a R\$400,00.

Esta realidade indicava que as formas de organização das famílias são diversas e que os eventos da vida cotidiana modificam-se para atender as exigências da sobrevivência. Apesar das normas e regras da sociedade, está em curso um processo de desvinculação do

grupo de coletores em relação àquilo que esta sociedade denomina de institucionalizado. São ilustrativos desta situação os fatos de que apenas 33% deles possuíam CPF e Título de Eleitor; em relação à Carteira de Trabalho, este índice cai para 28%. Além disto, um número significativo dessas pessoas dirigiam, mas não possuíam carteira de motorista.

Reforça ainda a hipótese de que o grupo não se submete às regras sociais o fato de 60% deles não estarem convivendo “legalmente” com seus cônjuges, além da quantidade de “rabichos” que os coletores fazem em suas residências: 25% na rede hidráulica e 38% na rede elétrica. Dadas as desigualdades características da sua estrutura social, verifica-se no cotidiano o desenvolvimento de estratégias complexas de estabelecimento de relações de sobrevivência.

Entende-se que os problemas que se apresentam ao longo da história destes trabalhadores estão relacionados também com a impossibilidade de articularem respostas compatíveis com as necessidades de provimento de condições de sobrevivência. Pode-se, ainda, observar que, apesar de a maioria dos associados estarem atuando na atividade de coletores há mais de cinco anos, eles parecem não assumir esse trabalho. Quando questionados a respeito da sua profissão, 45% dos entrevistados respondiam que eram agricultores. Nessa resposta pode estar contido o “sonho” de algum dia voltar para o campo e exercer essa atividade, ou então o peso da discriminação que sofrem por parte da sociedade, por atuarem como coletores de papel.

A história da Associação de Coletores de Materiais Recicláveis de Florianópolis é marcada por lutas, conquistas e estratégias de sobrevivência. A união em torno da família foi a fórmula que encontraram para se agruparem em torno de uma idéia: buscar uma alternativa de trabalho e renda.

Um primeiro ponto a ser discutido relaciona-se à constituição da Associação de Papeleiros. Parece não haver dúvidas de que eles se tenham organizado, não porque já haviam



passado por esse tipo de experiência, ao contrário: a noção de associativismo era estranha a eles, que não haviam passado por essa experiência quando viviam em suas comunidades de origem.

As motivações para que isto ocorresse foram suas condições de trabalho, as denúncias que fizeram na mídia, a ameaça de perder o espaço para realizar suas atividades e o incômodo que proporcionavam aos órgãos públicos, que os levaram, com o apoio (ou quem sabe “apadrinhamento”) do poder público local, a constituir-se como uma associação.

O associativismo também não dá a eles, Associação de Coletores de Material Recicláveis, a experiência da noção que a literatura empresta ao termo. Para eles, associar-se a outros significou poder trabalhar, ou melhor, depositar e vender o papel em um local próximo ao centro da cidade, que é de onde a maioria deste papel se origina.

A vinculação à organização ocorre em virtude do parentesco e a atuação na associação tem um significado: subsistência. As prescrições existem, mas não são seguidas. Em cada caso de indisciplina há uma forma de julgamento diferenciada que dependerá de se o infrator é membro da família, mulher, ou um dos fundadores da associação. O depoimento de um dos entrevistados, abaixo, ratifica isto:

“Então isso é um modelo que a lei lá é pouco apregoa...pouco prega...é...instituída (a entrevistada gagueja um pouco) por todos assim pela própria associação. Porque nem sempre é respeitada, entendeu?”

O tamanho da organização é pertinente para as relações face a face; todos se conhecem na associação, pelo fato de pertencerem à mesma família ou viverem na mesma comunidade. No entanto, essa proximidade entre os associados não é utilizada para que possam estreitar os laços na associação, ao contrário: no ambiente de trabalho são individualistas, o tempo no trabalho é serial. A declaração da entrevista, descrita na seqüência, atesta essa constatação.

“Muito pouca a disponibilidade deles de se ingressarem no trabalho coletivo. Eles fazem um trabalho eminentemente individual”.

Se, de um lado, a diretoria da associação comporta-se orientada pelo autoritarismo, privilegia determinados grupos, favorece um membro em detrimento de outros, centraliza o processo decisório, o modelo de gestão tem traços patrimonialistas, de outro lado, os associados procuram não se envolver com os atos administrativos, delegam sua responsabilidade, não se comprometem.

Os associados não têm o orgulho do exercício da atividade de coletores de papel. Este trabalho representa, para eles, a última alternativa de subsistência. Após conquistarem o espaço para sede da associação, acomodaram-se, não vão às assembleias, não assumem atividades que não as relacionadas à coleta de papel.

Iniciaram, no final de 2001, um processo de planejamento em que as atividades operacionais eram prospectadas entre as reuniões da diretoria, mas este processo se enfraqueceu e atualmente não realizam qualquer forma de planejamento.

Os conflitos ocorrem em todos os níveis organizacionais: entre homens e mulheres, entre os mais jovens e os mais velhos, entre os membros das famílias, entre membros das famílias e os não membros... Contudo, a coalizão de poder dominante é aquela formada pelos chefes das famílias. Ameaça externa, como a possibilidade de perder o espaço, é o único fator que agrega todos em torno de um objetivo.

Trazem consigo dependência em relação ao patrão que, para eles, é o comprador de papel. O poder doméstico do pai, do tio, enfim, dos mais velhos da família está presente em suas relações.

A estrutura operacional é simples e todos os associados conseguem realizar as operações. No entanto, realizam-nas individualmente, ou seja, coletam, separam, acondicionam e recebem individualmente por sua produtividade.

A qualidade do material coletado sempre foi um problema na associação. Por vezes, eles procuravam molhar o papel ou não separar as sujeiras, para que o peso aumentasse, no entanto, no último acordo que fizeram com o comprador, comprometeram-se em manter a qualidade, em troca de que ele não baixasse o preço do papel, mas acompanhasse as tendências de mercado. Eles acompanham essas tendências de preço do papel diariamente.

Em suas relação com o ambiente, não há uma preocupação de preservar e divulgar a imagem organizacional; o conceito de efetividade não é reconhecido pela organização. Eles não fazem parceria com a sociedade civil e o grupo de interventores não possui um plano de trabalho formalmente estruturado e com base na realidade desta associação. O poder público local também não consegue estabelecer diretrizes para a organização no sentido de torná-la autônoma.

As tentativas que o grupo de assessores fazem no sentido de tornar a associação mais integrada são boicotadas pelos seus membros, talvez porque isto possa significar maior controle sobre os associados.

Não se observa na associação uma dinâmica de aprendizagem: eles não buscam inovar, não se motivam por capacitação, o aprendizado restringe-se ao âmbito individual e os objetivos compartilhados estão relacionados à viabilidade do trabalho individual na associação. O sistema cognitivo é funcional, as relações são primárias, mas não estão voltadas para a discussão e deliberação conjunta na associação. Isto pode ser ratificado por intermédio do depoimento abaixo:

“...é uma pessoa ditadora, no sentido de que ela é autoritária. Ela não conversa com as pessoas. Ela define o que é melhor e já vai atuando. Então por não ter negociação nenhuma com os

catadores, né...por não se inserir no meio deles, buscar sugestões e ser mais, ter uma convivência mais integrada e porque é muito difícil um líder ser respeitado assim.”

Apesar de ter havido um planejamento para a formação das atividades na associação e de ter sido ministrado um módulo de ensino relacionado às práticas de associativismo, não ocorreu um reforço cotidiano em relação a estes valores e nem foi planejado, ou melhor, implementado, um sistema de punição que coibisse qualquer atividade contrária ao associativismo. O resultado é que, entre os associados, não se reconhecem os valores que representam este tipo de organização.

Se, de um lado, passaram pelo grupo assessores que tentavam disseminar a prática do associativismo, de outro, os trabalhos realizados foram segmentados, sem apoio oficial e, portanto, constituíram experiências que não marcaram o grupo, no sentido de modificar a ação que sempre empreenderam em suas existências. Eles continuam a atuar na associação como atuavam antes de se associarem, a diferença é que as suas condições de trabalho melhoraram, mesmo que hoje elas ocorram em baixo de uma ponte.

Por fim, eles não apresentam capacidade de sustentação política, financeira, administrativa, seu “modelo de gestão” não consegue atender às exigências do espaço econômico (a racionalidade funcional), e nem do espaço isonômico (a racionalidade substantiva). Pode ser que eles estejam caminhando para aquilo que Ramos (1989) denominou coletividade desprovida de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social, a representatividade e o significado. Para eles, o institucionalmente estabelecido não é parâmetro de conduta e, sempre que há possibilidade, não se submetem às regras sociais estabelecidas.

O quadro 07, figura 09, de resumo contém o comportamento relativo às categorias de pesquisa reconhecidas nestas organizações, aqui denominadas pseudo-isonômicas.

| Casos:<br>Dimensões:     | Organização   | Organização   | Organização   | Organização   |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                          | I             | J             | L             | M             |
| Objetivo:                | Trab/renda    | Trab/renda    | Trab/renda    | Trab/renda    |
| Condições Causais:       |               |               |               |               |
| Vínculo:                 | Crêterios     | Crêterios     | Crêterios     | Livre         |
| Sig. Trabalho:           | Sobrevivência | Significativo | Sobrevivência | Sobrevivência |
| Prescrições:             | Mínimas       | Mínimas       | Mínimas       | Mínimas       |
| Tamanho:                 | Não           | Sim           | Sim           | Sim           |
| Sig. Tempo:              | Serial        | S/C           | Serial        | Serial        |
| Condições Intervenientes |               |               |               |               |
| Liderança:               | Centralizada  | Centralizada  | Descontínua   | Centralizada  |
| Planejamento:            | Estratégico   | Não           | Estratégico   | Não           |
| Estrutura:               | Rígida        | Rígida        | Rígida        | Rígida        |
| Qualidade:               | Sim           | Sim           | Sim           | Sim           |
| Custo/eficiência:        | Sim           | Poucas        | Sim           | Não           |
| Razão Substantiva:       |               |               |               |               |
| Democracia:              | Não           | Não           | Não           | Não           |
| Efetividade:             | Não           | Sim           | Não           | Sim           |
| Sistema Cognitivo:       | Funcional     | Funcional     | Funcional     | Funcional     |
| Rel. Primárias:          | Não           | Restritas     | Restritas     | Sim           |
| Din. Aprendizagem:       | Não           | Não           | Não           | Não           |
| Solidariedade:           | Não           | Não           | Não           | Não           |
| Reciprocidade:           | Não           | Pouca         | Não           | Não           |

Figura 10: Síntese do comportamento organizacional em organizações de trabalho e renda pseudo-isonômicas.

Fonte: Elaborado por VALADÃO JR, V. M. (2003).

O quadro acima demonstra que, nestas organizações, as práticas que poderiam demonstrar uma conotação substantiva na ação administrativa praticamente são nulas. Em compensação, as práticas que denotam instrumentalidade nestas ações estão presentes, bem como as causas para que isto ocorra, ou seja, nelas, a razão instrumental se sobrepõe à razão substantiva, portanto, os sujeitos que delas fazem parte, em sua maioria, não podem exercer plenamente, nestes espaços, o exercício da razão.

Na seção seguinte, serão apresentados os resultados de organizações de trabalho e renda que vivem paradoxalmente: caso adotem ações substantivas em suas gestões poderão tornar-se isonômicas, caso permaneçam com as mesmas práticas administrativas poderão burocratizar-se.

### **4.3. Organizações de trabalho e renda: isonomia em construção.**

Estas duas organizações descritas na seqüência apresentam alguns indícios, seja nas condições causais ou nas condições intervenientes, de substantividade em sua gestão. No entanto, em suas ações, ainda prevalecem práticas que emperram, ou não deixam clara, a isonomia. Por este motivo, acredita-se que o exercício pleno da razão esteja sendo construído nestas organizações, ou, caso isto não ocorra, elas também poderão ser categorizadas no mesmo grupo das organizações descritas anteriormente, ou seja, pseudo-isonômicas. Duas organizações foram denominadas como de isonomia em construção: Organização N e Organização O.

#### **4.3.1. Organização N.**

A Organização N surgiu como uma cooperativa em 1994, por iniciativa de um grupo de 34 profissionais que, a maioria, atuavam no SENAI (Serviço Nacional de Indústria), seja com vínculo empregatício, seja prestando serviços. Portanto, em um primeiro momento, a cooperativa atendia apenas ao SENAI em diversas atividades de curta duração como a organização de seminários, cursos fechados na área de treinamento e consultoria. Como a atividade era compensadora para os cooperados, eles decidiram estender estes serviços a outras instituições, bem como ampliar o seu quadro que hoje está em torno de 3.500 cooperados.

É possível também reconhecer que essa iniciativa surge como uma consequência do processo de terceirização de atividades empresariais, prática muito utilizada entre as empresas na primeira metade da década de 90.

A Cooperativa atua em todo o Estado de Santa Catarina, prestando serviços na área de gestão organizacional para organizações do setor público, privado, pessoas físicas e organizações sociais. Apesar de possuir um cadastro com 3500 profissionais apenas cerca de 1500 deles realizaram algum trabalho para a cooperativa. Estes profissionais são organizados em núcleos de competência técnica.

A vinculação à organização é livre e mediante ao preenchimento de um documento que se encontra à disposição de qualquer cidadão no site da Cooperativa. Este documento é submetido à apreciação da diretoria e, sendo aprovado, o candidato terá que subscrever as cotas necessárias para que se torne um cooperado; o valor mínimo da integralização é de CR\$ 100,00, divididos em até 10 parcelas.

A atuação profissional na cooperativa é significativa, porque o cooperado irá prestar serviço naquela que é sua área de formação e/ou de atuação. Interessante ressaltar que cada cooperado recebe um manual da organização que contém conceitos básicos de

cooperativismo, a diferença entre uma cooperativa e uma empresa, os princípios cooperativistas e o estatuto da Organização N. Nele, dois valores organizacionais são destacados: a interdisciplinaridade e a flexibilidade.

A organização, conforme já descrito anteriormente, possui uma grande dispersão geográfica, atua em diversas localidades. Para reduzir o impacto disto existem seis coordenadorias, uma em cada das mais importantes cidades do Estado. Também o uso da tecnologia digital tem minimizado este impacto; no entanto, as relações primárias ficam comprometidas na organização.

O tempo do cooperado, quando ele está prestando um serviço, é serial; normalmente, cada projeto é realizado dentro de um prazo determinado. Em períodos em que isto não ocorre, seu tempo é livre para desenvolver a atividade que lhe interesse.

A liderança é exercida dentro dos princípios do cooperativismo: a assembléia, o Conselho Fiscal e a diretoria. As decisões de maior impacto, como a alteração de regimento e estatuto, são tomadas em assembléia. A diretoria somente decide sem consultar a assembléia quando há o aval das assessorias contábil ou jurídica, no entanto, dentro de uma alçada de decisão estabelecida para os diretores em assembléia. A diretoria procura utilizar os recursos tecnológicos, como a intranet, para disseminar o conhecimento e as informações organizacionais entre todos os cooperados.

O planejamento das atividades privilegia a discussão e a apreciação intersubjetiva de um grupo que o realiza. Este grupo é composto dos diretores de mandatos anteriores, dos coordenadores de cada região e da diretoria atual, ao todo são 25 pessoas. Este documento é repassado aos demais cooperados em uma reunião de confraternização realizada ao final do ano. Não há uma discussão ampla do documento entre todos os cooperados.



A estrutura da organização segue um modelo funcional em que cada dos cooperados é especialista em uma determinada atividade; atuam em conjunto dependendo do projeto, mas cada qual em sua área de conhecimento.

Há uma preocupação com a qualidade dos trabalhos realizados, faz-se uma avaliação final em cada curso ministrado sobre a responsabilidade da cooperativa, mas nas outras atividades não há um controle rígido apenas contato com os clientes.

Utilizam o regime de competência de exercício em sua contabilidade, os relatórios contábeis são publicados no diário oficial, e na intranet. Outros relatórios são publicados apenas na intranet para o conhecimento dos cooperados.

Dois dimensões comprometem a isonomia nesta organização: o seu tamanho e a estrutura funcional, favorecendo a especialização de seus cooperados. Neste sentido, a organização tem realizado algumas ações, no sentido de minimizar o impacto do tamanho e da especialização sobre a busca de uma gestão substantiva, no entanto somente o tempo poderá comprovar se tais iniciativas têm sido efetivas.

É possível reconhecer um paradoxo nesta organização; de um lado, a categoria tamanho tem minimizado a ação da dimensão condição causal e a categoria estrutura da dimensão condição interveniente, de outro lado, a organização tem-se apresentado efetiva, recíproca, inovadora.

As categorias denominadas neste trabalho como noção de gestão substantiva adotam as seguintes ações. A participação no processo decisório na organização é representativa, as consultas e decisões são realizadas em conjunto com os coordenadores de cada subsele, portanto seu sistema cognitivo se restringe ao grupo participante do planejamento das atividades, a menos que os coordenadores repassem aos cooperados de suas regiões as informações, como assim o fazem a diretoria por intermédio da intranet.

A efetividade das ações organizacionais está garantida no código de ética e será fiscalizada pelo Conselho de Ética da organização; o regimento deste conselho garante ampla defesa aos acusados e procura, antes de aplicar pena de exclusão, reeducá-lo.

A organização procura inovar-se constantemente, a comunicação flui entre aqueles cooperados que utilizam a intranet, os objetivos também são explicitados e podem até ser compartilhados neste grupo. No entanto, a capacitação está sob a responsabilidade de cada associado e isto acaba gerando a aprendizagem individualizada, portanto a dinâmica de aprendizagem está fragmentada. A organização tem procurado realizar parcerias com outras instituições, para cobrir a deficiência que a aprendizagem individual gera na aprendizagem organizacional.

Em síntese, acredita-se que, apesar das distorções em relação a dimensões como o tamanho, a estrutura, a dinâmica de aprendizagem e as relações primárias, a organização inova, ao utilizar a tecnologia para facilitar a comunicação entre os cooperados, ao adotar um código de ética com o objetivo de reeducar os cooperados, ao propor ações de reciprocidade naquelas organizações sociais que não possuem a estrutura e nível de conhecimento da Organização N.

Portanto, ela parece caminhar no sentido de tornar-se plenamente isonômica, caso consiga superar os entraves provocados a essa condição. Isto poderá ocorrer, se tornar os valores “interdisciplinaridade” e “flexibilidade” integrados normativamente aos seus cooperados, se reduzir o impacto da dispersão geográfica com o uso da tecnologia, se realizar um planejamento social, enfim, se tornar a democracia representativa em democracia plena.

### **4.3.2. Organização O.**

Barcos para transportar turistas sempre existiram na Lagoa da Conceição (região de atração turística na cidade de Florianópolis). Estes barcos fazem o transporte de turistas, mostrando os pontos pitorescos da Lagoa; seus donos são pescadores que aproveitam o intervalo entre uma saída e outra para a pesca em alto mar. Para dedicarem-se a essa atividade, eles devem ser moradores da Costa da Lagoa.

A Costa da Lagoa é uma área à margem oeste da Lagoa da Conceição, formada principalmente por pescadores nativos da cidade de Florianópolis; a região não possui infraestrutura de serviços urbanos.

As principais atividades econômicas desta região são o turismo, a pesca na Lagoa e os restaurantes com comidas típicas; o comércio local é incipiente. À frente desta comunidade está a Lagoa da Conceição e ao seu redor estão morros com vegetação dominante de mata nativa, portanto, as únicas formas de se chegar até essa região é caminhando na mata ou, então, a forma mais utilizada, o transporte de barco. Outro aspecto interessante nesta comunidade foi o impacto cultural que sofreram quando da explosão demográfica que ocorreu em Florianópolis, durante a década de 80.

Na região, até o final da década de noventa, o transporte de barco para os moradores era realizado pela Prefeitura e o transporte de turistas, denominado Floripinha, era efetivado pelos pescadores donos de barcos. Não havia nenhuma organização entre os pescadores e isto por vezes gerava conflitos. O depoimento abaixo pode ilustrar essa constatação:

“A gente tinha que ficar em pé na proa do barco e quando chegava os turista, né, tinha que ir lá convencer o turista pra ele passear de barco, o outro que ficava sentado no barco, não saía e já achava ruim.”

Ocorre que, por incentivo de um dos moradores da Costa da Lagoa, um jovem que não era de Florianópolis, eles resolveram se organizar e formar uma Cooperativa, em 1999. Este jovem tornou-se o administrador da cooperativa.

Após a fundação da cooperativa, dois fatos foram marcantes para a sobrevivência da organização. O primeiro, relaciona-se à condenação que a Capitania dos Portos faz aos barcos que transportavam os moradores e eram de propriedade da Prefeitura Municipal. A cooperativa, assim, assumiu também o transporte dos moradores. O segundo fato foi que o administrador da cooperativa, no primeiro ano, desviou recursos, provocou um desfalque na organização, os pescadores tiveram que assumir a gestão da cooperativa. Essa experiência marcou a organização e deixou os pescadores mais unidos, tanto que eles restringiram o vínculo à organização aos cidadãos que moravam na Costa da Lagoa e eram pescadores.

O trabalho para eles é significativo, porque essa foi uma oportunidade de terem renda em uma atividade menos arriscada que a pesca em alto mar, mas que necessitava das habilidades cognitivas que já possuíam. Além disto, nesta atividade, eles ainda têm a oportunidade de ficar próximos da família. O significado do trabalho com a embarcação é comprovado pelo depoimento abaixo:

“A gente não sabe fazer mais nada a não ser isso. A pescar a lidar com barco.”

Na organização, são poucas as prescrições. Basicamente, eles se submetem ao estatuto e não há problemas disciplinares entre eles, o grupo é pequeno, cerca de 30 cooperados. Mas, quando ocorre algum problema de disciplina, a diretoria tem dificuldades para punir os

culpados, devido aos laços de parentesco entre eles. O trecho de depoimento a seguir ilustra essa constatação:

“... já não quer punir aquela pessoa porque é parente, entendeu? Aí outro já não aceita porque as vezes até pra evitar de... de criar confusão, briga e tal, a gente deixa.”

Existe um sistema de rodízio entre os barqueiros que distribui todos eles, em diferentes horários durante a semana; assim, todos se beneficiam dos melhores horários e não apenas um pequeno grupo. Durante o período em que eles estão transportando passageiros, devem cumprir o horário, mas quando não estão nesta atividade, realizam atividades domésticas ou então se dedicam à pesca. Portanto, o tempo é serial, mas também convivial; uma idéia da noção do tempo para os participantes da organização pode ser reconhecida no depoimento abaixo:

“...pescam, fazem serviços em casa, outro, às vezes, conseguem algum frete de barco extra.”

As condições causais que impedem a substantividade na gestão desta organização são o vínculo, que não é livre, e a inaplicabilidade das prescrições, em virtude do parentesco.

As lideranças da cooperativa são democráticas, discutem as questões, mas não têm iniciativa frente aos acontecimentos. Procuram sempre a ajuda do poder público para solucionar as questões estratégicas da cooperativa, portanto, eles também não realizam planejamento das atividades, têm alguns objetivos como ampliar a área de atuação e a frota, mas dependem da ajuda externa. A dependência política está exemplificada nos trechos dos depoimentos de entrevistados, transcrito abaixo:

“A gente fez um pedido pra prefeita, ela prometeu dar os barcos pra nós, mas é assim, mas até chegar e vim esse recurso, vim o trapiche e tudo isso é um troço muito demorado. É um troço que demora muito.”

“Mas eu já expliquei pra ela que a gente não tem condições de pagar um juro alto, ou pouquinho ou nada, só paga o capital, entendeu?”

A estrutura da organização é flexível, todos conseguem executar qualquer atividade no nível operacional. No entanto, são resistentes aos cargos eletivos da cooperativa, por diversos motivos, dentre os quais, acreditam que não irão conseguir desenvolver a atividade, não encontram tempo para este tipo de trabalho, ou que, no exercício de atividades administrativas, poderão incomodar-se com a indisciplina de parentes ou de amigos da comunidade, contudo, talvez o motivo mais relevante é que muitos deles, cerca de cinquenta por cento, são analfabetos.

Preocupam-se com a qualidade do serviço que prestam, porque, se as reclamações em relação à prestação de serviço forem constantes, poderão perder a concessão da Prefeitura. Eles possuem uma planilha que demonstra o quanto é arrecadado durante o dia e, ao final de cada semana, reúnem-se para fazer a partilha e a escala de trabalho. Do total arrecadado por cada barco, ficam 20% para os proprietários e, com este recurso, eles pagam as despesas fixas do barco, 10% vão para a cooperativa e o restante é dividido entre todos os cooperados que cumpriram seus horários durante a semana. Este modelo de distribuição possui critérios paritários.

Esta ação organizacional também exemplifica a democracia na organização, mas, além desta categoria, apenas as relações primárias, a efetividade e o sistema cognitivo político podem demonstrar uma noção substantiva na gestão desta organização.

As relações são primárias e a comunicação flui entre eles, porque todos pertencem a uma mesma comunidade. Isto também contribui para que os objetivos sejam explicitados e compartilhados entre os membros da organização, há efetividade nas realizações organizacionais, em virtude da qualidade do serviço e porque realizam uma atividade que contribui para a comunidade; o serviço de transporte à Costa da Lagoa é realizado apenas por eles. Já o sistema cognitivo político acontece nas reuniões do sábado, quando eles discutem questões que serão decididas nas assembleias, no entanto, a discussão é centrada nos problemas cotidianos.

Não é possível verificar ações que comprovem uma dinâmica de aprendizagem na cooperativa. Eles não procuram inovações, esperam que elas venham nas ajudas do poder público, as lideranças são acomodadas e dependentes, reagem ao ambiente institucional. Não possuem uma política de capacitação para os cooperados, a maioria é analfabeta e a disseminação do conhecimento ocorre em virtude da tradição, portanto é um conhecimento estanque. Por fim, não são recíprocos em relação à comunidade em que vivem, a cooperativa ainda não desenvolve qualquer ação que possa traduzir bem-estar social aos moradores da Costa da Lagoa, além dos benefícios proporcionados às famílias dos cooperados.

Conclui-se que, nos dois casos, o uso pleno da razão na gestão ocorrerá, se as organizações tomarem uma posição para minimizar as distorções instrumentais de suas respectivas ações, notadamente naquelas relacionadas à democracia plena, à implementação de uma dinâmica de aprendizagem, à reciprocidade frente à comunidade. O quadro 08, figura 10, de análise demonstra como se dá a ação administrativa em relação às dimensões e categorias de análise selecionadas para esta tese.

| Dimensões \ Casos:        | Organização N.            | Organização O                 |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Objetivo:                 | Trabalho e renda          | Trabalho e renda.             |
| Condições Causais:        |                           |                               |
| Vínculo:                  | Livre                     | Livre aos moradores.          |
| Significado do Trabalho:  | Significativo             | Significativo                 |
| Prescrições:              | Mínimas                   | Mínimas                       |
| Tamanho:                  | Não.                      | Sim                           |
| Significado do Tempo:     | Convivial/Serial.         | Convivial/Serial.             |
| Condições Intervenientes  |                           |                               |
| Liderança:                | Democrática.              | Democrática dependente.       |
| Planejamento:             | Estratégico/Social        | Não                           |
| Estrutura:                | Rígida                    | Flexível no nível operacional |
| Qualidade:                | Sim                       | Sim                           |
| Custo/eficiência:         | Sim                       | Sim                           |
| Razão Substantiva:        |                           |                               |
| Democracia:               | Representativa/eletrônica | Sim                           |
| Efetividade:              | Sim                       | Sim                           |
| Sistema Cognitivo:        | Funcional                 | Funcional/Político.           |
| Rel. Primárias:           | Sim/eletrônica.           | Sim.                          |
| Dinâmica de Aprendizagem. | Sim                       | Não                           |
| Solidariedade:            | Pouca                     | Parcial                       |
| Reciprocidade:            | Sim                       | Não.                          |

Figura 10: Síntese da ação em organizações de trabalho e renda em que a isonomia está em construção.

Fonte: Elaborado por VALADÃO JR, V. M. (2003).

Conforme o quadro demonstra, essas organizações vivem o dilema de adotarem ações substantivas em suas organizações e, assim, tornarem-se isonômicas ou então,



arbitrariamente, privilegiar um grupo e efetivar uma dinâmica de exploração, conforme o grupo de organizações apresentado na seção anterior.

O bloco de organizações que será descrito na sequência corrobora com os pressupostos deste trabalho, portanto, são organizações que se diferenciam em suas práticas tanto das organizações de primeiro quanto do segundo setor, privilegiam a ação do mercado, mas ao mesmo tempo, preocupam-se com a atualização dos sujeitos que delas participam; solidariedade é um dos traços culturais fortes nestas organizações.

#### **4.4. Organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária.**

Nestas organizações, o que se denomina neste trabalho como uma noção de gestão substantiva foi reconhecido de maneira mais acentuada do que nas organizações descritas anteriormente. Esta constatação vem confirmar que, nas organizações de terceiro setor, nem sempre a gestão se pauta por aspectos intersubjetivos; no entanto, quando isto ocorre, estas organizações tendem a contribuir para a construção de um homem parentético que utiliza a razão plena e convive em múltiplos espaços.

Também confirma a assertiva de que nem sempre a categoria isonomia se apresenta da maneira como suas dimensões estão descritas na literatura. Conforme Ramos argumentava, a tensão entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade sempre existirá e depende dos sujeitos envolvidos naquela realidade a possibilidade de modificar, de questionar e construir uma realidade mais adequada àquilo que eles escolheram ou entenderam como objetivo em suas existências.

Ao que parece, esse grupo se destaca em relação aos outros, principalmente, porque as pessoas que tiveram a iniciativa, foram atores da ação organizacional, também aceitaram o

desafio de ousar mudar, entenderam que a realidade é construída e eles fazem parte deste processo de construção.

Por fim, analisando este grupo de organizações é possível confirmar que, quando se trata de organizações do terceiro setor, o modo de gestão deve adotar uma ação distinta da dinâmica das organizações do primeiro e do segundo setor.

São seis as organizações aqui relatadas: Organização P; Organização Q; Organização R; Organização S; Organização T; Organização U.

#### **4.4.1 Organização P.**

A associação iniciou suas atividades em 1995 e teve como objetivo integrar artesãos que procurassem ampliar seus conhecimentos, produzir e comercializar os seus produtos e, desta maneira viabilizar a continuidade de seus trabalhos.

O grupo produz, principalmente, velas de ornamentação. A sede da associação está localizada na região de Ratonés, um local no interior da Ilha de Santa Catarina; também é neste espaço que residem os oito associados que formam esta associação.

A população de Ratonés é composta quase exclusivamente de nativos da ilha, é uma região de difícil acesso e onde prevalecem as relações primárias entre os moradores. Neste local, existem diversas pequenas propriedades rurais que vivem da agropecuária de subsistência. A associação está localizada em uma delas, que fica no caminho para a Costa da Lagoa; daí surgiu o seu nome.

O fundador da Associação veio para este local em 1978, com o propósito de construir uma vida alternativa, longe da agitação das cidades, plantando para a sobrevivência. Ele, em

conjunto com outros moradores da região organizou e fundou a associação, conforme

confirma seu depoimento abaixo:

“Nós éramos pessoas que eram cidadãs urbanas e nos propusemos a viver no interior, vivendo do que a terra dava... e dessa estrutura. E em cima disso, a gente aprendeu uma série de habilidades, entendeu?”

De início, um aspecto chama a atenção em relação a esta organização: a disposição em aprender. Este é o primeiro objetivo da organização *“ampliar seus conhecimentos”* e o resultado da experiência de um de seus fundadores e atual presidente *“a gente aprendeu uma série de habilidades”*.

A vinculação à organização é livre, mas é necessário detectar alguma habilidade no pretendente, mesmo que ela ainda não se tenha desenvolvido. Nas palavras do presidente da associação, é necessário ter um *“traço”*: se a pessoa passar neste requisito, ela se torna um associado e aprende o ofício.

O trabalho é significativo, porque eles conseguem visualizar todo o processo, identificam-se com seu trabalho, que ocorre como uma consequência de sua criação; o significado das atividades desenvolvidas na organização pode ser analisado nos trechos de depoimentos transcritos na seqüência:

“Ela é enriquecedora, ela não é nunca monótona, por causa do fato de você estar sempre inventando”.

“A gente tá fazendo o percurso inverso da Revolução Industrial. ...voltando ao contrário. Porque justamente a perda da identidade do trabalho é justamente essa, né, nesse momento aqui, se o cara, o operário, o artesão se tornou operário, a identidade do trabalho dele não perdeu, né”.

As prescrições na organização são mínimas: eles possuem um estatuto pequeno com apenas quatro páginas, que identificam as necessidades legais para a formação de uma associação; no restante, são maleáveis, procurando preservar a liberdade de cada associado. O número de associados é pequeno, apenas oito, mas isto ocorre como uma opção entre eles, porque facilita as relações primárias, a comunicação e o processo decisório. A fala do presidente da associação, abaixo, ratifica essa preocupação.

“Se as pessoas estão mais próximas de você, é mais fácil de você resolver. Eu acho que as soluções são locais.”

Na organização, prevalece o tempo serial, quando há necessidade de finalizar uma encomenda ou quando fazem trabalhos para exposição em uma feira, mas quando estão criando ou preparando novos modelos e não há encomendas, o tempo convivial é importante para eles. Assim, evidenciam-se dois tempos, o serial e o convivial; nesta organização, essa constatação está elucidada no depoimento seqüente:

“Eu invisto mais no crescimento pessoal, da pessoa mesmo. A gente provoca debate, a gente conversa assunto dos mais diversos, porque o nosso trabalho permite, né. Sabe, silencioso, ouvimos jazz, sabe, ouvimos músicas diferentes.”

Nesta organização, todas as condições causais para que uma gestão seja substantiva são observadas, particularmente volta-se a dois aspectos: o valor que a organização dá ao sujeito dela participante e ao aprendizado.

O líder do grupo tem o pensamento aberto a novas experiências, empreende, tem capacidade de criar constantemente, transmite e valoriza a aprendizagem, está sempre trabalhando em equipe. Na seqüência, alguns trechos da entrevista do presidente podem exemplificar sua ação:

“... foi tudo sempre muito bem esclarecido. O diálogo, porque eles trabalham o dia inteiro e tem sido realmente assim, eu to sempre com eles.”

“Falamos um monte de bagaceira, de besteira também, que nem tudo é sério na vida!”

“Tudo isto foi eu que transmiti, eu que formei”. “... é a pluralização que eu faço.”

O planejamento das atividades é intuitivo, e é o líder o principal idealizador daquilo que fora planejado; no entanto, ele sempre repassa aos demais associados o que está pensando em relação ao futuro. Um aspecto relevante neste processo é que o resultado do planejamento decorre da aprendizagem, conforme depoimento abaixo:

“Mas isso tudo é fruto do meu conhecimento, da minha forma, do... de, como eu já viajei muito, né, de quantas vezes eu já participei de feira, e tive prejuízo, e tive lucros...”

A estrutura da organização é pequena e simples, portanto, todos conseguem realizar todas as atividades apesar de se especializarem em determinada função. Outro aspecto observado na organização é a preocupação, tanto com a qualidade, quanto com a originalidade do produto, isto porque é com base nestes atributos que o produto terá ou não aceitação nas seleções para as feiras de artesanato e para o consumidor. A rotatividade das atividades está ilustrada no depoimento transcrito na seqüência:

“... aqui todo mundo que tá dentro faz tudo o que tem que ser feito, desde pintar até fundir vela. Saber fazer o processo inteirinho.”

No entanto, há pouca preocupação em relação à utilização de ferramentas de gestão na organização; neste sentido, as ações organizacionais são orientadas pela intuição. A comercialização ocorre por causa da qualidade e da criatividade das peças que produzem.

Na organização, conforme depoimentos acima descritos, a democracia e a efetividade das ações estão presentes, o sistema cognitivo predominante é o sistema político, privilegiam-

se as discussões intersubjetivas, a aprendizagem que vá além dos requisitos técnicos para a realização da tarefa e as relações entre os sujeitos participantes da organização são primárias.

Uma questão relevante para a organização é preservar um número pequeno de participantes, isto pode estar relacionado ao conjunto de constatações descritas no início deste parágrafo.

Um aspecto deve ser ressaltado nesta organização, sua dinâmica de aprendizagem. A inovação é constante e resultado do intercâmbio que o líder faz com outros artesãos nas feiras de que participa; ao mesmo tempo, ele compartilha este conhecimento com todos da organização. Conhecimentos compartilhados podem ser reconhecidos na ação organizacional descrita por um dos entrevistados na seqüência:

“... sempre quando a gente volta de feira tem uma reunião de feedback, ...aí é o momento em que você faz aquele *brainstorm* com toda a turma.”

São estes os momentos em que se observa que há capacitação constante na organização e também aprendizagem coletiva. A comunicação flui entre eles e os objetivos são compartilhados entre os associados.

Por fim, são recíprocos com sua comunidade porque permitem que outros sujeitos visitem a organização e se interessem de outra forma de vida e de organização do trabalho que não aquelas dominantes na sociedade centrada no mercado. Além disto, no trabalho deles procura incorporar e, portanto, preservar movimentos culturais locais como o “boi de mamão” e as inscrições rupestres encontradas na ilha de Santa Catarina; por último e não menos importante, divulgam o nome da comunidade em que estão localizados por onde quer que exponham seus trabalhos.

#### 4.4.2. Organização Q.

Essa associação é composta de moradores da região do Campeche, em Florianópolis, bairro formado por famílias de classe média, localizado na região sudeste da Ilha de Sta Catarina a, aproximadamente, 8 km do centro da cidade. Nele, as residências são em sua maioria de alvenaria e há infra-estrutura de serviços urbanos no bairro.

A associação iniciou suas atividades com um grupo de senhoras que se reuniam na Paróquia da comunidade para ensinar e trabalhar com artesanato. Este grupo aumentou e, em 2001, seus componentes optaram por formar uma associação. Alguns dos objetivos da associação merecem ser destacados aqui: “melhorar a condição de vida de seus associados; ...melhoria do convívio entre as classes; ...assistência à criança, ao adolescente, à maternidade e à velhice; combate à fome e à pobreza; defesa do meio ambiente.” Dentre estes objetivos, pode ser observado um elo comum: a preocupação com o bem-estar social, que pode ser reconhecido como escopo central da organização.

Outro aspecto interessante que demonstra o compartilhar de objetivos nesta organização foi que, quando este pesquisador foi fazer a entrevista, grande parte dos associados estavam presente e participaram do trabalho em um clima de total descontração.

A vinculação à associação é livre e faz parte dela quem compartilhar dos seus objetivos; o trabalho é significativo, porque todas fazem o que gostam de fazer, têm possibilidade de exercitar a criatividade em seus trabalhos e são reconhecidas por isto. O trecho de entrevista transcrito abaixo elucida o significado do trabalho nesta organização:

“... eu acho que tudo o que você queria, tudo o que ... A minha realização, não é? Você cria, você trabalha, você se realiza, mesmo que você não seja tão remunerado, mas existe a realização pessoal.”

Existem poucas prescrições na organização, eles não possuem regimento, apenas um estatuto que descreve as transições definidas na lei que regem este tipo de organização. A organização não é grande: ao todo, são 24 associadas, elas moram próximas umas das outras, vivem os mesmos problemas da comunidade; isto influencia a harmonia entre elas e o compartilhar de objetivos.

Este grupo, apesar de pequeno em relação ao grupo inicial que participava das reuniões para a constituição da associação, foi um grupo que ao longo do curso preparatório foi criando vínculos.

O tempo para elas tem duas conotações, a convival e a serial. No segundo caso, isto ocorre quando têm que agilizar a produção para uma feira ou exposição de trabalhos; o primeiro caso domina a maior parte do cotidiano delas. Para elas, a associação representa um momento de descontração, de discussão conjunta, da criação, o depoimento abaixo dá noção desta constatação:

“... e ficar maluca na rua, e andando atrás de psicólogo e psiquiatra, né, e eu... Isso aqui pra mim tá a melhor coisa que aconteceu, né. Porque assim, você precisa de um amigo, você tem, você precisa sair, você tem aonde ir, né, se eu venho aqui, eu gosto de tomar chimarrão, trago o meu chimarrão e fico aqui.”

Assim, em relação às condições causais a uma gestão substantiva, elas satisfazem todas as categorias de análise, vale a pena ressaltar que o objetivo do grupo sempre foi o bem-estar comum, a convivência entre os associados; também que a iniciativa foi resultado de um grupo persistente, que não encontrou barreiras para se capacitar para o associativismo.

A liderança na organização é exercida com base na aprendizagem coletiva, as discussões são a principal característica da organização, estão preocupadas com o futuro e,



por este motivo, utilizam como objeto de trabalho os resíduos sólidos. A criatividade e a experiência de cada um são essenciais para desenvolver o trabalho, atuam principalmente em grupo. As noções de aprender a aprender e de discutir em grupo estão ratificadas no trecho de entrevista transcrito abaixo:

“...ó, a gente erra, lógico, ser humano, né, a gente erra muito. A gente tenta conversar, e vai, e vai, e vai... Estuda, estuda o erro... E daí a gente entre num consenso.”

Não há uma preocupação em estabelecer planos de longo prazo para a organização; fazem planos à medida que as situações vão surgindo, utilizam a perspectiva do planejamento emergencial, mas todas participam deste processo; ele é conjunto e o resultado das discussões entre os associados.

A estrutura organizacional é pequena e todos conseguem fazer quase todas as atividades, exceto as habilidades para o artesanato que sejam individuais. As atividades administrativas de venda, de representação ou qualquer outra que envolva a associação são divididas entre as associadas, sem que haja reclamação por parte delas, o depoimento abaixo ilustra esse procedimento:

“Os associados trabalham em grupo, eles dão plantão na loja... há uma escala de plantão, tá”

Em relação à qualidade dos produtos, elas primeiro testam o que fazem em suas próprias casas, depois de verificado que o produto tem qualidade é que elas os produzem para serem vendidos. Uma das entrevistas exemplifica essa preocupação no depoimento a seguir:

“... tudo o que eu faço eu testo em minha casa, né, então assim ó, eu só vou vender ... eu vou vender uma luminária, te dando garantia que ela não vai pegar fogo, não vai desbotar, nãñãñã... se eu usei na minha casa...”

Elas utilizam um sistema de custo eficiente. Sabem calcular o custo de cada produto e é a partir dele que definem o preço de venda. Quando este produto é comercializado, caso ele tenha sido confeccionado individualmente, paga-se uma taxa à associação e o restante é repassado ao seu criador; já nos casos em que a produção é coletiva, o valor é rateado entre os associados igualmente. Os associados que utilizam as dependências da associação para produzirem pagam uma taxa de R\$10,00 para suprir gastos com energia elétrica, água, e etc.

Portanto, como os depoimentos transcritos e a descrição acima comprovam, nesta organização, as condições intervenientes para uma gestão substantiva são verificadas; logo as dimensões delineadas na seqüência devem também comprovar a substantividade da gestão nesta organização.

A participação no processo decisório é utilizada em todos os momentos da organização, a discussão é incentivada e a preocupação em analisar os erros e refletir a respeito deles é uma prática organizacional. A organização também é efetiva, porque procura alcançar os objetivos propostos em seu estatuto. Além disto, os produtos que vendem, além de gerar renda às famílias ainda procuram reaproveitar resíduos sólidos produzidos na comunidade. A presença de discussões conjuntas pode ser verificada no depoimento de uma das entrevistas, abaixo:

“... a gente tenta resolver conversando, às vezes discutindo em tom mais alto, mas no fim dá, até dá certo.”

As relações primárias prevalecem na organização. O grupo é pequeno e todas residem em uma mesma comunidade; isto facilita os seus encontros e a utilização de um sistema cognitivo expressivamente político, no qual a discussão intersubjetiva irá direcionar a ação organizacional, as decisões são coletivas e o planejamento social.

Existe na organização uma dinâmica de aprendizagem, porque a comunicação flui entre os associados, os objetivos organizacionais são explicitados e compartilhados por todos, há uma preocupação em inovar, mudar, buscar conhecimento e experiências novas em feiras e com outras associações de mesmo objetivo.

A reciprocidade da organização em relação a sua comunidade é reconhecida, porque eles reciclam parte do resíduo sólido produzido. Todas as quintas-feiras, eles estão à disposição da comunidade para ensinar a reciclagem de materiais, também ministram oficinas de artesanato em escolas. Além disto, terceirizam algumas tarefas da associação, o que gera trabalho e renda para membros da comunidade que não são associados.

#### **4.4.3. Organização R.**

Esta associação é recente, suas atividades oficiais iniciaram-se em novembro de 2002; no entanto a atividade de criveira é antiga, tanto na cidade de Governador Celso Ramos quanto na realidade destas mulheres<sup>8</sup>.

O grupo é pequeno, ao todo são oito associadas. Elas são as remanescentes da Antiga Copiart, uma cooperativa que iniciou suas atividades, porque um grupo de mulheres estava descontente com a atuação da Organização J. O depoimento abaixo ilustra o conflito que motivou a criação desta associação.

“Travada uma guerra, uma luta... foi muito difícil enfrenta barreira, porque ali é um monopólio. Só posso te dizer isso: As pessoas trabalham pro bem-estar delas, de fora trabalham pro bem-estar delas. Então... a única coisa que a gente pode responder é isso... entendeu? Independentemente de outras pessoas aqui que trabalham... a gente sabe o que acontece. A gente era sócias delas. A gente não sabia o que acontecia, o que não acontecia. O que rolava, o

---

<sup>8</sup> Ver a respeito da atividade do crivo na cidade de Governador Celso Ramos no relato da Organização J.

quê que não rolava, tudo por debaixo do pano. Hoje elas contratam as criveiras pra fazer pra elas e pagam... graças a gente que começo a fazer isso, que pagava em dia. ...Antes levava três, quatro, cinco meses, ano para poder pagar uma pessoa dessa, né. Mas hoje não, hoje elas aprenderam, aprenderam com a gente, né.”

Assim, a Copiart começou as suas atividades como um movimento de protesto contra as práticas administrativas centralizadoras e dúbias que ocorriam na Organização J. O grupo que se rebelou tentou formar uma cooperativa, e seus membros atuaram quatro anos neste modelo; no entanto, devido à desistência de algumas mulheres deste grupo inicial, as cooperadas remanescentes acabaram encerrando as atividades da entidade como uma cooperativa e a reabriram como uma associação. Alegam que o principal impedimento para que a cooperativa continuasse funcionando e para a desistência de muitas mulheres foi a busca do lucro imediato. No depoimento de uma das entrevistadas, transcrito na seqüência, é possível verificar que nesta organização a preocupação com o lucro é secundária.

“A gente já tá há quatro anos e agora que tá começando a ter um retorno. Aí quem foi desistindo é porque começo a trabalhar e já queria já um lucro imediato e não, e não conseguimos, né.”

O escopo de atuação desta associação vai além da confecção do crivo, pretendem atuar também nas áreas social, educação, cultura e ecologia. Estão sendo acompanhadas por um grupo de assessores da Universidade, que também lhes ministrou cursos de cooperativismo e de relações humanas. Este grupo não depende de intermediadores para a venda de seus produtos; elas comercializam, trabalham todas em um mesmo espaço, possuem sede própria comprada com recursos próprios. Um fato interessante de ser relatado: quando se foi fazer o

levantamento de dados, quase todas as associadas estavam presentes e participaram da entrevista.

As evidências encontradas na organização conduzem à crença de que as categorias de análise que formam as condições causais sejam favoráveis a uma gestão substantiva. Não há coibição em relação à possibilidade de vincular-se à organização para qualquer sujeito que, de acordo com os objetivos da associação, se comprometa em realizá-los. Para elas, o trabalho na associação significa renda, aprendizado e convívio, conforme o trecho de um dos depoimentos, transcrito abaixo:

“... o convívio, o conhecimento, né. A gente passou conhecimento é, que nem imaginava que existia também, né. ...aprendeu a se valorizar, cresceu uma com a outra, com os problemas de cada uma. ...Relações humanas, né.”

Existem poucas prescrições na organização; eles têm apenas um estatuto e nele estão os objetivos, os direitos, os deveres e a estrutura de funcionamento da organização, conforme prevê a legislação. De acordo com o que foi descrito anteriormente, a organização é pequena, são apenas oito associadas, este número tem impacto direto com relação à possibilidade de relações primárias, de um sistema cognitivo político e de um processo de comunicação que permita a interação entre todas as associadas.

No que diz respeito ao tempo, existem duas situações: quando estão sem encomendas, vêm à associação na parte da tarde e utilizam o tempo para realizar tarefas e para o convívio entre elas; já quando há encomendas, podem vir pela manhã e até aos finais de semana. Quando constatam que não terminarão as encomendas, elas terceirizam parte da produção para moradores da comunidade.

A liderança e a administração são exercidas por todas, conforme elas mesmas frisam, a disposição para aprenderem juntas é permanente na organização. Têm uma visão de longo

prazo em relação à organização, pensam na possibilidade de exportarem seus produtos, em pesquisa de mercado para reconhecerem o que os consumidores preferem. A estrutura da organização é flexível, além de todas administrarem, elas dividem as atividades operacionais, mas apenas metade delas consegue executar todo o processo de trabalho no nível operacional. Um processo decisório conjunto é comprovado na fala de uma das entrevistadas:

“... ninguém decide nada, tem que sê todo mundo junto.”

Existe uma preocupação em relação à qualidade de seu produto, porque sabem que, se ele não for de qualidade, não conseguirão vendê-lo. Por este motivo, todas as profissionais que atuam na associação possuem habilidade manual, ou então aprendem com aquelas associadas que já possuem experiência. Um aspecto que poderá comprometer a gestão na Cia do Crivo é a pouca preocupação com uma estrutura de custos. Procuram suprir as deficiências neste aspecto buscando informações em relação às preferências de seus clientes; é neste aspecto que se destacam em relação a uma noção instrumental em sua gestão.

Nesta organização, é possível reconhecer exercício pleno de democracia, elas não decidem nada isoladamente, estão sempre procurando a discussão e o respeito aos pontos de vista divergentes, buscam um ponto comum entre eles. Este procedimento tem garantido à organização que os objetivos sejam explicitados e compartilhados por todas, ao mesmo tempo, um sistema cognitivo político. Isto pode ser verificado neste depoimento a seguir:

“Acontece alguma coisa, a gente reúne o pessoal, ... todo mundo fala o que acha, o que pensa, e a gente, a maioria decide.”

Existe uma dinâmica de aprendizagem na organização, porque elas procuram aprender com os seus erros, os objetivos são compartilhados, querem inovar na busca de novos

mercados, têm objetivos de longo prazo, procuram aprender com a convivência, a comunicação entre elas é permanente.

De mesma forma, estão solidárias com as questões sociais mais preocupantes em seu município, como a falta de investimento em infraestrutura para o turismo e o baixo nível de renda da população que sobrevive principalmente da pesca. Acreditam que, conforme a associação cresça, poderão gerar mais trabalho e renda à população, formar novos artesãos por meio de oficinas-escola; por fim, o combate à fome e à pobreza e a defesa do meio ambiente são objetivos de um estatuto discutido e aprovado por todas as associadas.

#### **4.4.4. Organização S.**

A Organização S é uma iniciativa em que as atividades começaram a ser desenvolvidas oficialmente no início de 2002, mas na realidade é um projeto que já vem sendo pensado conjuntamente há mais de dois anos. Alguns fatos relativos à sua concepção merecem ser destacados.

Primeiro, que a constituição da Organização S possui uma ligação forte com o movimento das associações de bairro na cidade de Biguaçu. Estas organizações diagnosticaram uma deficiência em relação à necessidade de trabalho e renda para a população de um lado e, de outro lado, a inexistência de cursos profissionalizantes para a formação destes sujeitos.

A tentativa inicial para minimizar este problema foi ministrar cursos profissionalizantes em parceria com a Secretaria do Trabalho. No entanto, duas das fundadoras desta cooperativa que, na época, eram professoras destes cursos detectaram que os alunos saíam dos mesmos, mas não tinham local onde exercer aquilo que aprendiam.

Assim, elas iniciaram um processo de discussão a respeito da possibilidade de criarem uma cooperativa que absorvesse esse trabalho e, ao mesmo tempo, gerasse renda a essa parcela da população. A preocupação central da organização pode ser reconhecida na fala de uma das entrevistadas, transcrita abaixo:

“O objetivo é aqui pra Biguaçu, é criar... renda, né, é, a gente fala emprego, renda, é... trabalho pro pessoal, né.”

De início e com o apoio de uma equipe de uma Universidade (a Univale), pensaram em um berçário para empreendimentos produtivos populares. A cooperativa ficou um período neste berçário e lá foi discutido o projeto, o processo de implementação da cooperativa, a infra-estrutura material e de máquinas necessárias, a infra-estrutura predial, o quanto deveria ser necessário para o capital de giro, quais as metas, o cronograma de atividades e o potencial humano necessário para esta iniciativa.

Por fim, para que o projeto se concretizasse, duas pessoas foram fundamentais, a atual presidente e a vice-presidente, porque doaram máquinas industriais à cooperativa. Além delas, um revendedor de máquinas de costura industrial emprestou dez máquinas por três meses e, ao final deste prazo, elas poderão ou não comprar este equipamento. O espaço em que a cooperativa atua é de propriedade da atual presidente; neste espaço ela e o marido possuíam uma confecção.

Então, se hoje a cooperativa está em funcionamento ela decorre de uma iniciativa da comunidade, de um projeto de capacitação, de parcerias com a Univale e com um revendedor de máquinas industriais, do despojamento de duas de suas fundadoras.

Quando a pesquisa foi realizada, a cooperativa possuía 22 associadas, a maioria realizava suas atividades na sede da cooperativa. Dois aspectos são analisados quando da vinculação de uma nova cooperada à associação: a experiência profissional e a importância



que essa candidata concede em relação a valores como a solidariedade e o espírito de lutas. A vinculação à cooperativa está associada a valores organizacional, conforme o depoimento abaixo ilustra:

“porque não sempre uma profissional, a melhor profissional é a melhor companheira. E cooperativa é... tem que ter companheirismo, tem que ter espírito de luta, de solidariedade.”

As pessoas vêem o significado no trabalho, porque participam de discussões, transmitem o que sabem, conseguem visualizar aquilo que realizam na cooperativa. Nesta cooperativa, as prescrições estão restritas às exigências legais em relação ao setor, mas apesar de cumprirem as deliberações legais, o estatuto foi muito discutido entre o grupo, exemplo disto fica claro no depoimento a seguir:

“Ah, ele levou bastante tempo, né, que foi discutido em grupo o tempo todo, e foi trabalhado, né, foi muitas reuniões em torno.”

A organização não é pequena, existem 22 cooperadas. O tempo para elas tem dois significados: de um lado, procuram, por intermédio das conversas e discussões, estabelecer um vínculo entre elas, portanto um tempo de reflexão e de ajuda mútua, mas de outro, quando há muito trabalho a ser realizado o tempo é serial, algumas vezes se ocupam em finais de semana ou durante a noite.

Nas líderes da organização é possível reconhecer vontade para ensinar e aprender ao mesmo tempo, despojamento quanto aos bens materiais em função de um bem comum e preocupação com os problemas sociais enfrentados pela comunidade em que vivem. O depoimento abaixo ilustra a solidariedade de uma das gestoras da organização:

“... e eu estaria mentindo se isto aqui tá dando retorno financeiro pra mim... Não está dando ainda porque nós estamos segurando as pontas pra elas se incentivarem, para elas poderem se, se reerguer, né, pra daí a gente chegar junto.”

O processo de planejamento iniciou-se com a concepção da Organização S, ocorreu um ciclo de debates antes de formarem a cooperativa, nele os participantes procuraram disseminar os ideais do cooperativismo, os valores necessários para sua consolidação, os recursos necessários para implementar o projeto, bem como os parceiros para isto; neste processo ,todos os envolvidos participaram, seu princípio foi social.

A estrutura é flexível e todas devem realizar todas as tarefas à medida que vão adquirindo mais experiência no trabalho, não há distinção de tarefa entre elas, todas devem desempenhar toda a atividade necessária dentro da cooperativa.

Preocupam-se com a qualidade e com os custos de fabricação; cada cooperada tem um livro em que ela acompanha diariamente aquilo que cada uma produz na organização, e ao mesmo tempo, a produção total da Organização S. Acreditam que, assim, elas trabalharão conforme suas necessidades e em um horário flexível, de acordo com as outras atividades que a cooperada desenvolva fora do ambiente da cooperativa. A relação cliente/qualidade pode ser analisada a partir do depoimento abaixo:

“O cliente não falta pra você se você tem a, a qualidade de trabalho”

Assim, tanto as condições causais quanto as condições intervenientes a uma gestão substantiva são dimensões reconhecidas nesta organização; portanto, as categorias que descrevem a substantividade da gestão são confirmadas, porque há democracia na organização, o sistema cognitivo é político e funcional, as relações são primárias. Exemplos destas constatações podem ser reconhecidos nos trechos de depoimentos transcritos abaixo:

“A gente não faz nada sozinhas.”

“Às vezes a gente põe mesas e cadeiras ali, fica em círculo, conversando, né. Às vezes oh, surgiu um, um assunto e tal, desliga as máquinas, falamos lá dentro mesmo, né.”

A organização tem sido efetiva em relação aos seus propósitos, porque gera trabalho e renda aos seus cooperados e, além disto, os qualifica em uma profissão. É possível afirmar que há uma dinâmica de aprendizagem na organização, porque inovam em relação aos maquinários, as líderes repassam aos associados aquilo que aprenderam e fomentam as discussões para direcionar os pontos divergentes, os objetivos organizacionais são claros e compartilhados entre os participantes, a comunicação flui em meio aos cooperados.

Por fim, a cooperativa é recíproca em relação a sua comunidade porque, ao capacitar os cidadãos para o trabalho, isto é feito não exclusivamente para a cooperativa, mas também para o mercado. O trecho de entrevista abaixo ratifica isto:

“Aí, aí, depois elas vêm: - ah, graças ao trabalho de vocês que eu, que eu aprendi e hoje estou empregada.”

#### **4.4.5. Organização T.**

A história da Organização T confunde-se com a história de alguns de seus fundadores, residentes na comunidade Monte Cristo (região continental de Florianópolis). Já em meados da década de 90, estas pessoas recolhiam papel nas ruas do centro da cidade de Florianópolis ou participavam das frentes de trabalho da Prefeitura Municipal. Eles formavam um grupo de imigrantes que foram atraídos à cidade de Florianópolis pela esperança de uma melhor condição de vida e, em virtude de não possuírem qualificação para o trabalho, encontraram nessas alternativas uma fonte de geração de renda.

Neste mesmo período, iniciava-se na cidade uma discussão em torno do tema resíduo sólido. Como a maior parte de Florianópolis fica numa ilha e existem restrições à construção de aterros sanitários, este tema torna-se mais relevante ainda nesta cidade.

Um destes fóruns de discussão era formado pela parceria entre a Prefeitura Municipal de Florianópolis, a Escola Técnica Federal e a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho. O objetivo do grupo era a constituição de uma associação que tivesse por escopo a reciclagem de resíduos sólidos.

Neste sentido, iniciaram um processo de discussão, planejamento e implementação de ações com a comunidade da região do Monte Cristo. Este processo contemplou as seguintes fases: reuniões com membros da comunidade; cursos preparatórios relacionados aos temas associativismo, reciclagem e artesanato em papel reciclável (estes cursos tiveram a duração aproximada de seis meses); curso de triagem para resíduos sólidos; após trinta dias da formatura nos dois cursos, iniciaram as atividades de reciclagem em um barracão cedido pela Comcap (Companhia de Melhoramentos da Capital). A Organização T entrou em funcionamento em 13 de julho de 1999.

No princípio, as dificuldades eram muitas. Além do local para o trabalho, a associação possuía poucos equipamentos: uma prensa grande, o fogão industrial, uma prensa menor para o papel, a lata e o plástico, uma máquina de picotar papel e um liquidificador industrial. Eles não tinham mesas e, por isto, trabalhavam sentados ao redor do lixo; o galpão sem paredes deixava-os expostos ao sol e à chuva. Para se alimentarem, cada um trazia o que tinha em casa, conforme depoimento da presidente da associação na época de sua constituição:

“... um trazia feijão, outro trazia arroz, outro a farinha de mandioca, outro um pedacinho de carne de gado ou de porco ou de galinha. E aí a gente colocava tudo dentro do panelão, tudo junto depois dividia”

Superadas as dificuldades iniciais, hoje eles estão divididos em dois galpões fechados. Em um deles, na parte de cima, funciona a cozinha da associação e, na parte de baixo, o depósito dos resíduos e a reciclagem. O outro galpão é utilizado para produção de artesanato de papel reciclado.

O grupo era composto, no período de aplicação dos questionários, em sua totalidade, por 32 associados. Deste número, 75% eram do sexo feminino e 25% do masculino. Eles residem predominantemente (70%) na comunidade Chico Mendes e, em sua maioria, vieram de cidades do interior do Estado de Santa Catarina; apenas dois são naturais de Florianópolis. Predominam entre eles os associados com mais de 41 anos (46%), sendo que 24% encontram-se na faixa entre 41 e 50 anos e 22% na faixa entre 51 e 65 anos.

Em relação ao estado civil, grau de instrução e profissão, foram encontrados os seguintes índices: entre os associados, 44% são casados ou possuem um companheiro, 28% são separados ou viúvos e o restante é solteiro (28%). Um dado importante refere-se ao grau de instrução destes indivíduos: dos 32 integrantes da associação, dez são analfabetos, dezoito cursaram o antigo primário (o que se refere, na legislação atual de educação ao ensino fundamental incompleto) e quatro deles completaram o primeiro grau. Predomina neste grupo a situação de mão-de-obra não qualificada para o mercado de trabalho. Quando ingressaram na associação, 80% deles encontravam-se desempregados e suas profissões anteriores podem ser categorizadas em serviços gerais (servente, jornaleiro, doméstica, caseiro, etc.). Um fato chama a atenção: quando questionados sobre sua profissão atual, a maioria (71%) respondeu que se considerava reciclador.

Os dados relativos à infra-estrutura habitacional do grupo apresentam as seguintes informações relevantes: 57% das residências são de madeira e 9% delas não possuem reboco;

o estado de conservação das mesmas é ruim em 34% dos casos e regular em 41%; quatro dos imóveis não possuem cozinha e sete não possuem banheiro.

Quanto à infra-estrutura urbana, os casos discrepantes referem-se a seis das casas dos associados, que não possuem hidrômetro e oito que utilizam o rabicho para que a água chegue a suas residências. A rede elétrica chega por meio de rabichos a cinco das casas dos associados e três delas utilizam sumidouro como esgoto. A pavimentação de 34% dos logradouros em que residem os associados da Organização T é de chão batido ou areia e mais de 50% deles (dezoito associados) residem em locais em que não é possível o acesso de automóveis. A coleta de lixo ocorre em 87% das residências dos associados; a frequência dessa coleta é de três vezes na semana. Em Novembro de 2002, quando foi realizada a última visita, a organização o número de associados era 34, no entanto poucas alterações ocorrem nos dados sócio-econômicos do grupo, isto porque, apesar da rotatividade, os participantes da organização vêm da mesma comunidade.

A vinculação à organização é livre e o primeiro candidato é quem assume a vaga; o único requisito para a entrada na organização é verificar se o candidato é de confiança; para se certificar disto normalmente este candidato é apresentado por outro membro do grupo.

A maioria possui orgulho de sua atividade; o sucesso da associação em termos de exposição na mídia talvez possa ser um dos motivos que os leve a esse sentimento. Quando convidados para representar a organização em congressos ou reuniões, o comparecimento deles é expressivo. O depoimento de uma das entrevistadas, transcrito na seqüência, demonstra o significado que o trabalho assume para os associados quando eles entendem seu papel na sociedade:

“... a gente vê tanta gente que não quer botar a mão no lixo, mas vão botar as mãos lá nas coisas pra roubar, vai roubar o próximo, agora trabalhar e ser honesto, isto é muito bonito”.

No entanto, há casos, principalmente entre aqueles que são mais recentes na organização, de pessoas que apenas reconhecem neste trabalho uma fonte de renda; contudo observa-se também que, à medida em que se vão tornando mais antigos na organização, o significado de seu trabalho para a sociedade torna-se mais claro.

De maneira geral, eles são comprometidos com o trabalho, participam e opinam nas reuniões, mas é possível reconhecer dois subgrupos (em um deles, encontram-se os que já se vincularam à organização há algum tempo e se integraram a ela; o outro grupo é formado de pessoas que transitam pela organização, ficam em média um a dois meses e depois saem; observa-se alta rotatividade na associação). A visão do grupo comprometido pode ser analisada a partir do depoimento abaixo:

“A minha vida mudou... saio de casa e não me preocupo, pego o ônibus lá na porta e desembarco aqui na porta do galpão, não fico mais me molhando ou tomando sol”.

Eles possuem estatuto e regimento que fora concebido e escrito com a participação de todos os associados. O estatuto é passado pela presidente aos novos associados e está periodicamente sendo lembrado durante as reuniões semanais; sempre que há necessidade ele é modificado em assembléia. O estatuto é rígido: prevê o afastamento de associados que não se adaptem ao trabalho coletivo, promovam brigas, fofocas, falem sem justificativa ou não respeitem a diretoria. Proíbe o roubo, o uso de drogas e o porte de armas no recinto do trabalho. A desobediência gera como conseqüências, nesta seqüência, advertência verbal, advertência por escrito, suspensão por cinco dias e, por fim, desligamento do associado. Todos na organização usam o uniforme, inclusive as pessoas da diretoria.

A organização tem um tamanho que não impede as relações primárias entre os associados; também o fato de utilizarem o mesmo meio de transporte para o trabalho e pertencerem à mesma comunidade fortalece estas relações.

Em relação à dimensão tempo, a organização tem apresentado algumas modificações; antes, o tempo era predominantemente convivial, valorizava-se o tempo morto e a supervisão em relação ao tempo não era cerrada, atualmente e com o objetivo de aumentar a produtividade, o tempo está sendo objeto de supervisão. Agora, o período de convívio e descanso no local de trabalho restringe-se a dois intervalos, um pela manhã e outro à tarde.

Assim, em relação às dimensões denominadas no trabalho condições causais, verificam-se ações que direcionam para uma gestão substantiva na Organização T.

A ex-presidente da associação era tida, e ainda é, como exemplo para toda a associação: foi uma de suas fundadoras, era respeitada por todos e sempre que ocorriam conflitos era ela quem os solucionava; constantemente representava a associação e apresentava as atividades da associação em congressos e em reuniões de recicladores; quando o professor do programa de alfabetização não estava presente era ela quem dava aulas para os associados; era democrática, privilegiava a discussão e disseminava a informação por toda a organização. Uma passagem pode ilustrar o nível de comprometimento e justiça desta presidente, (isto ocorreu quando esteve afastada por doença):

“Meu atestado vai até o dia 16-05 (a reunião ocorreu em 28-03), mas como o meu irmão (o vice-presidente) não quer assumir, estou de volta. Quero deixar bem claro que só vou receber os dias que trabalhar. Posso ser considerada rígida e autoritária, mas sempre fui e serei muito honesta com todos”.



Por motivos particulares, essa presidente teve que se afastar da associação; no entanto ela fez os seus sucessores e eles atuam em equipe, seguindo a mesma postura da antiga presidente.

O planejamento das atividades na organização é realizado durante as reuniões semanais em conjunto com todos os associados. Já obtiveram alguns benefícios por meio do planejamento das atividades, como a aquisição da esteira e das baias, o aumento da produtividade e, conseqüentemente, dos ganhos dos associados.

Nesta organização, a estrutura é flexível, todos foram capacitados para atuar em qualquer das áreas, no entanto, há preferências pelos trabalhos realizados no galpão de triagem, em detrimento do artesanato e do serviço de cozinha. Observa-se entre eles solidariedade em trabalhos comuns: limpeza do galpão, guarda do galpão, pagamento das despesas comuns. Quando um passa por dificuldades, os outros estão dispostos a ajudar, mesmo que para isto tenham que reduzir seus ganhos.

Preocupam-se com a qualidade do trabalho que realizam; isto fica claro em virtude da aceitação de seus produtos artesanais e, ainda, porque os compradores não fazem reclamação em relação à qualidade do material que adquirem na Organização T.

Finalmente, no que se refere à relação custo eficiência, é interesse observar que a associação vem utilizando relatórios contábeis quinzenais, para demonstrar aos demais associados a posição financeira da associação naquele período e, ao mesmo tempo, definir a partilha dos recursos recebidos entre os associados. Todos os recebimentos e os pagamentos realizados são apresentados aos sócios. Também é possível verificar aumento da eficiência após a implementação da esteira rolante no processo de trabalho de separação dos resíduos sólidos. Portanto, há na organização um certo nível de gestão instrumental.

Alguns elementos da cultura organizacional merecem ser destacados para este trabalho. Os mitos — roubo, desordem, desobediência, namoro durante o expediente; os valores — a família, a religião, a união, a associação, a solidariedade, a comunidade, a igualdade. Acreditam que a escola possa trazer-lhes alguma mudança na vida (por exemplo, no caso da alfabetização). Artefato físico — os espaços de ocupação no galpão são iguais para todos os associados.

Portanto, aquelas dimensões descritas na categoria de análise condições intervenientes a uma gestão substantiva também agem, fortalecendo tanto ações substantivas quanto instrumentais, nesta associação.

Particularmente, a razão substantiva é o resultado e se faz reconhecer na participação no processo decisório da organização, no sistema cognitivo político e funcional, na dinâmica da aprendizagem e na reciprocidade das ações organizacionais em relação à sociedade.

A participação no processo decisório está presente nas reuniões semanais e na posição que privilegia a igualdade por parte da diretoria, na disponibilidade dos relatórios financeiros. Os trechos de depoimento, abaixo, podem ratificar isto:

“... não é porque eu sou uma presidente, uma coordenadora do galpão que eu tô livre disto (o regimento), se eu faltar com o respeito aqui dentro eu vou ganhar a mesma coisa que cabe a vocês”.

“... a gente bota lá no quadro e já vai lá e já soma tudo, ele já sabe o quanto ele tem para ganhar na quinzena, né. Então isso aí é muito bom, né. Daí ele vê como não tem nada.”

Na organização, há valorização das relações primárias entre os associados, as discussões são conjuntas e, portanto, o sistema cognitivo é político; observa-se na organização tanto a comunicação informal quanto a formal. A primeira pode ser atribuída ao fato de todos

morarem na mesma região (comunidade Monte Cristo), utilizarem o mesmo transporte, ficarem reunidos durante todo o dia (inclusive no momento do café e do almoço). Já a comunicação formal acontece nas reuniões semanais, quando são tratados todos os assuntos que tenham gerado questionamento durante a semana e são tomadas as decisões relacionadas ao trabalho (essas reuniões ocorrem toda quarta-feira, antes do final do expediente de trabalho e têm a duração aproximada de uma hora).

A associação é efetiva frente a seus objetivos, ela consegue gerar trabalho, renda e capacitar seus associados; ao mesmo tempo, é recíproca em relação à sociedade em que está inserida, porque proporciona-lhe uma redução na parcela de resíduo sólido que ela produz, ensina crianças de escola e visitantes em geral a importância da reciclagem para a preservação ambiental.

Por fim, também se reconhece uma dinâmica de aprendizagem na Organização T. Eles procuram sempre inovar em relação ao trabalho, a presença dos associados em reuniões e em congressos da categoria é expressiva, a maioria dos sujeitos participantes da Organização T que não sabiam ler e escrever estão sendo alfabetizados, o aprendizado é coletivizado por intermédio das reuniões semanais e na socialização dos ingressantes à organização, os objetivos são explicitados e compartilhados e a comunicação, conforme descrito anteriormente, flui entre os associados.

Um primeiro ponto a ser discutido relaciona-se à constituição da Organização T. Este foi um projeto que se desenvolveu de forma planejada: os participantes foram capacitados para este fim, e essa etapa foi relevante, no sentido de repassar os princípios do associativismo e as noções de preservação do meio ambiente e da reciclagem. Eles obtiveram e continuam obtendo acompanhamento da Prefeitura Municipal, mesmo que ele seja questionado quanto à

forma; algumas das dificuldades da associação podem ser atribuídas a falta de planejamento por parte de seus parceiros.

A atividade que desenvolvem na Organização T representa, para a maioria dos associados, um avanço em relação àquelas que realizavam anteriormente. Normalmente, elas estavam relacionadas à utilização de força bruta e realizadas sob condições climáticas adversas; além disso, a atividade atual representa uma renda, mesmo que mínima, freqüente.

Dentre as práticas atuais de gestão, merecem destaque: o conteúdo, a aplicação e a disseminação do regimento entre os associados, as reuniões semanais, os valores presentes na Organização T, o papel da liderança.

Algumas práticas organizacionais tendem a reforçar os valores presentes no associativismo e as categorias substantivas propostas por Ramos: o fato de todos os membros receberem o mesmo valor pelo trabalho e executarem qualquer atividade na organização; a noção de democracia e abertura à discussão; a solidariedade entre os membros da organização.

Alguns aspectos sobre os quais se pode refletir e discutir são: a segurança no trabalho e os níveis de produtividade, o apoio mais direto do poder público local, o valor recebido individualmente pelos associados, para que eles possam ter acesso à saúde, melhorar as condições de moradia e o nível de renda.

Avanços podem ser atribuídos às relações sociais do grupo, no que concerne à capacidade de trabalhar em conjunto, de serem solidários, de exercerem a igualdade, o acesso à educação formal.

Quanto às relações entre organização e ambiente institucional, é possível verificar que, quanto ao Poder Público local, pouco ou quase nada tem sido feito, se comparado ao papel que a Organização T desempenha, em termos do trabalho que oferece a pessoas pouco

favorecidas, gerando-lhes renda e retirando-as das ruas. Ao mesmo tempo, também não é reconhecida a solução que a associação proporciona para o problema de resíduos sólidos na cidade de Florianópolis. Ela também não tem parceiros formalmente instituídos, além da Prefeitura e qualquer força de barganha junto a seus clientes.

Contudo, em relação à sociedade civil, a Organização T se diferencia em relação às demais iniciativas aqui estudadas. Ela se apresenta com frequência em congressos, exposições e demonstra os produtos do artesanato; também está sempre receptiva à presença de escolas em suas dependências.

Assim, a noção de gestão substantiva ganha proporção significativa na Organização T, porque há democracia na gestão, o sistema cognitivo é funcional e político, as relações entre os sujeitos é de ordem primária, a comunicação flui entre os participantes, a organização é efetiva e recíproca para com a comunidade, enfim, é possível reconhecer uma dinâmica de aprendizagem na associação, a satisfação deles para com o trabalho pode demonstrar isto, conforme o depoimento de uma das entrevistadas transcrito abaixo:

“Melhorou porque eu tava sem emprego, tava entrando até pras drogas... Eu vim pra cá e melhorou. Parei com isso, né?”

#### **4.4.6. Organização U.**

A Organização U principiou suas atividades oficialmente em dezembro de 1998. Contudo, a preparação para que isto ocorresse teve início quatro anos antes, em 1994, quando um grupo de mulheres fez um curso de costura industrial, com apoio de Prefeitura Municipal de Florianópolis e participou, na seqüência, de um grupo de produção industrial. Era o

começo do planejamento de uma cooperativa que hoje se encontra instalada em Florianópolis e é citada como exemplo de iniciativa geradora de trabalho e renda.

O objetivo da Organização U é a prestação de serviços de costura industrial e artesanal. Dá oportunidade de geração de renda a qualquer pessoa que tenha formação, ou experiência, na área de costura industrial.

No início, foram muitas as dificuldades: não possuíam capital para iniciar as atividades (compra de insumos básicos); poucas possuíam agilidade e técnica na costura (tinham acabado de fazer o curso preparatório de costura industrial); não possuíam local para produção (as associadas trabalhavam em casa); precisavam enfrentar a burocracia dos órgãos competentes para a abertura da cooperativa; muitos dos interessados em participar da associação desanimaram, quando viram que não obteriam os rendimentos esperados.

Nesta fase, fizeram parceria com a Prefeitura Municipal; por intermédio da Divisão de Capacitação, eles ministraram um curso de costura, cederam algumas máquinas de costura industrial e o espaço para a confecção e venda dos produtos. Além disto, durante um período (aproximadamente dois anos) acompanharam as atividades da cooperativa. Ainda neste período contaram com a parceria e o apoio da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) por intermédio da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários.

A Universidade Federal também foi parceira, ministrando um curso sobre cooperativismo e realizando algumas reuniões com o objetivo de reforçar estes conceitos entre as cooperadas. Por divergências metodológicas, a parceria com a UFSC desencadeou um distanciamento da cooperativa com a Udesc.

Superadas as adversidades iniciais, outras se fazem presente na Organização U: o espaço em que realizam a atividade de criação e confecção de roupas está localizado fora do centro urbano, no continente, e isto dificulta o ingresso de mulheres que moram no sul ou no

norte da ilha; e as dificuldades em se garantir um rendimento mínimo, fixo mensalmente, dada a instabilidade das vendas e das encomendas.

O grupo é composto por quatorze mulheres que, em sua maioria (79%), têm idade superior a quarenta anos. Elas residem em diferentes bairros das cidades de Florianópolis e São José, apesar de a sede da cooperativa estar situada no Centro Social Urbano da Colônia, no Estreito, portanto, ao contrário de outras iniciativas, a Copovest não está vinculada a uma comunidade. Em sua maioria (51% dos casos), elas são casadas.

O perfil educacional das cooperadas é assim constituído: 7% possuem o curso superior, 36% o segundo grau completo, 36% o ensino fundamental e 21% o antigo primário.

Quando questionadas sobre qual seria sua profissão, 37% consideraram-se costureiras e 27% disseram que desenvolvem atividades domésticas; 36% das entrevistadas remetem essa pergunta a outras atividades exercidas em período anterior à sua entrada na cooperativa. Elas associam sua ocupação atual a uma possibilidade de ocupar o tempo e a uma forma de reforçar o orçamento familiar.

A remuneração das cooperadas, no que se refere à partilha do resultado da produção, varia entre R\$150,00 e R\$500,00, assim distribuídos: 43% entre R\$150,00 e R\$200,00; 36% entre R\$201,00 e R\$300,00; 14% recebem acima deste valor, 7% das entrevistadas não respondeu essa questão.

A vinculação à cooperativa é livre, normalmente é uma das cooperadas quem apresenta a postulante a uma vaga na organização; elas dão preferência a quem tenha alguma noção em confecção de roupas, no entanto, isto não é impedimento à entrada de novas cooperadas, conforme o depoimento abaixo:

“...e aí a gente vai dando peças mais simples, ela vai aprendendo mais. ...Então todo mundo ensina, né. Às vezes sou eu que ensino, mas ela têm a liberdade.”

Dentre as cooperadas, há um sentimento de orgulho pelo trabalho que realizam, consideram-no compensador, pela liberdade que possuem nele e por todas as conquistas do grupo. Há comprometimento das cooperadas em relação ao trabalho; quando necessário, não poupam esforços para realizar as atividades. O significado do trabalho é ilustrado na fala a seguir:

“... no meu entendimento, quando costuro com amor, com muito amor, aquela pessoa vai usar, transmitir bastante coisa boa”.

Existem poucas normas e regras na organização; têm um estatuto que segue o formato da legislação para o setor, mas entre elas há um senso de ordem, respeito e disciplina. É possível afirmar que haja integração normativa entre as cooperadas. A organização não é grande, são apenas quatorze cooperadas, isto facilita o processo de comunicação e as relações primárias entre elas.

Dentre elas, a dimensão tempo é reconhecida de duas formas: quando há muitas encomendas, elas se desdobram, levam trabalho para suas casas, ficam após o horário; neste caso ele é serial, mas quando não há sobrecarga de trabalho, eles valorizam o convívio, as conversas paralelas, a troca de experiências e estas práticas se estendem para além do ambiente de trabalho. É possível observar um elevado grau de solidariedade entre as associadas, uma auxiliando a outra, quando há dificuldade na realização das tarefas.

Existe transparência na gestão da organização, todas as receitas e despesas da cooperativa ficam à disposição das associadas, para que possam consultar quando acreditarem necessário. Além disto, é possível encontrar na cooperativa uma série de pensamentos que



transmitem a idéia de positividade e, ao mesmo tempo, relacionam o trabalho a Deus. O depoimento da tesoureira, abaixo, ilustra como são demonstradas as contas da cooperativa:

“...prende no quadro, com todos os meses, já o planejamento ...conforme cheque que a gente já passou, cheque que a gente tem pra receber. E quando chega o fim do mês já tá tudo montado, de despesa, de ganho, entrada e saída.”

Portanto, as condições causais a uma gestão substantiva são reconhecidas na organização por intermédio da dimensão vínculo à cooperativa, pelo significado que o trabalho assume para este grupo de mulheres, pelas poucas prescrições e os significados do tempo.

Em relação à liderança, várias associadas mencionaram a presidente como uma pessoa competente tecnicamente, democrática, que dá liberdade a todas, é firme, soluciona e auxilia nas dúvidas de outras cooperadas, é solidária, repassa todas as informações às cooperadas no horário do café ou, pessoal e informalmente, durante o horário de trabalho.

Em relação ao planejamento das atividades, estão buscando novas alternativas, modificaram o espaço no ponto de vendas, estão diversificando a linha de produtos para atender outros nichos de mercado, mas o mais significativo é que todas as cooperadas participam do processo de planejamento.

Em relação à estrutura da organização, elas permanecem dando mais atenção às atividades técnicas que as administrativas. No nível de produção elas são capazes de realizar qualquer tarefa, no entanto, não têm a mesma disposição para as atividades administrativas, apesar de terem incorporado novas práticas, notadamente a da fiscalização. O depoimento abaixo ilustra como elas estão agindo após terem participado de um curso sobre o tema fiscalização:

“...veio uns dois dias e ficou com elas ali na mesa ensinando, ensinando, ensinando e agora então elas já sabem como é que se deve fazer essa fiscalização, que não é porque se desconfia, que é porque tem que cuidar pra não dá chance.”

A qualidade é uma preocupação do grupo, existem algumas restrições em relação ao acabamento das costuras, mas, de forma geral, acreditam que houve um avanço neste sentido. Atualmente, elas se encontram mais afinadas em relação à qualidade do produto. A presidente da cooperativa expressa sua preocupação em relação a essa categoria no depoimento abaixo:

“... toda vez que nós mudamos, mesmo que elas já tivessem feito aquilo anteriormente elas esqueciam, e tem que repassar tudo de novo”.

Na relação entre o custo e a eficiência, verificou-se que elas não possuem capital de giro, compram, pagam e produzem para receber somente com a venda do produto; a produtividade entre elas é baixa, mas, quando há necessidade, não medem esforços para superar este índice; os controles financeiros são eficientes, mas, na produção, é possível observar desperdício de insumos.

Assim, em relação às categorias que compõem as condições intervenientes é possível afirmar que há uma intenção quanto à substantividade na gestão, apesar de o grupo apresentar deficiência para instrumentalizar a produção, o que, caso não seja discutido, poderá trazer transtorno à organização.

Em diversos momentos, é possível destacar a clareza nas relações e a transparência no processo administrativo, tanto em relação às questões de decisão, quanto aquelas relacionadas à prestação de contas, conforme demonstra o depoimento a seguir:

“Elas perguntam tudo, pedem opinião de tudo, querem saber o que a gente acha que deve fazer”.

A organização é efetiva em relação aos seus propósitos de gerar trabalho e renda, além de ensinar a profissão às pessoas. Nela prevalece um sistema cognitivo político, porque todas as decisões são pensadas, concebidas, analisadas e implementadas em conjunto. Ao mesmo tempo, quando há necessidade, o sistema cognitivo também é funcional, as relações entre elas são primárias.

São recíprocas para com a sociedade, porque, além de capacitarem as pessoas sem qualquer ônus, também doam parte de sua produção a pessoas carentes, realizam trabalhos para a creche do centro social em que está a sua sede, confeccionam roupas para outras organizações sociais, sem serem remuneradas por estas ações.

Há uma dinâmica permanente de aprendizagem na organização, elas estão sempre procurando mudar, inovar, aquilo que é aprendido ou ensinado a uma delas é compartilhado com o grupo. Todas estão centradas nos mesmos objetivos, compartilham as mesmas idéias, o que não significa que não haja conflitos, contudo eles sempre são solucionados por intermédio da discussão. A comunicação flui entre as participantes da cooperativa. A declaração de uma das entrevistas, na seqüência, ratifica estas constatações:

“Fizemos várias experiências, algumas que não deram certo e a gente voltou e... pensou de novo, né? Algumas a gente repete porque acha que vale a pena. Eu acho que existe uma conscientização, né... Eu acredito que o trabalho tem sido valorizado.”

Este pode ser considerado um grupo que se diferencia da maioria das iniciativas de geração de trabalho e renda aqui estudados, por possuir cooperadas com rendimento familiar mensal acima da média dos associados (ou cooperados) das outras iniciativas. Estas cooperadas participam da organização não somente para receber renda mensal, mas, além

disso, procuram novas amizades, querem ocupar um “espaço vazio” em suas vidas (seja por terem perdido um familiar ou porque a família já não precise tanto de seus cuidados, ou ainda por estarem aposentadas), procuravam um complemento de renda, mas em horário que fosse flexível e houvesse liberdade.

A maioria delas têm orgulho daquilo que realizam na cooperativa, estão comprometidas com suas atividades; no entanto, apresentam certo grau de “acomodação”, no que se refere ao desenvolvimento de outras atividades que não estejam relacionadas com a costura.

Um fato se destaca na organização: a liderança. É possível verificar consenso em relação à aprovação do trabalho da líder; seu empenho, sua dedicação e a transparência nas decisões e na transmissão das informações são sempre citados pelo restante das cooperadas. Há também muita solidariedade entre as participantes da organização, elas estão sempre se auxiliando no exercício das tarefas. Constata-se um nível de coesão entre elas e os conflitos são restritos; isto pode ser reputado à transparência nas relações.

Verifica-se, ainda, que a organização se diferencia, no que se refere à prática democrática, à preocupação com a qualidade do produto e com a manutenção das máquinas. Quanto ao processo decisório, vale a pena destacar sua peculiaridade: a maiorias das decisões são discutidas e tomadas durante o café da tarde, quase não se reúnem com o objetivo exclusivo de decidir, realizam assembleias esporadicamente. Não cumprem o estatuto na íntegra, mas compartilham normas que estabeleceram inconscientemente e refletem responsabilidade, disciplina, respeito mútuo e solidariedade.

A falta de capital para giro das mercadorias, a baixa produtividade entre as cooperadas, os controles na produção, inexistentes ou pouco eficientes, podem ser entendidos como deficiências que necessitam ser discutidas e revistas pelas cooperadas.

Aprender talvez tenha sido a palavra mais falada por todas as cooperadas: elas aprendem, aperfeiçoam-se, geram emprego e preparam pessoas para o ingresso no mercado de trabalho.

O grupo apresenta algumas características: comunicação fluida entre as associadas; há poucos conflitos, sendo que os que existem estão relacionados à forma de remuneração; existe solidariedade entre elas. No nível organizacional de análise, ganharam relevância algumas dimensões: a transparência do processo administrativo; um senso de qualidade na confecção dos produtos; a preocupação em torno da manutenção das máquinas; uma diferenciação em relação ao processo de decisão (as decisões são tomadas durante o café).

Constataram-se também algumas dificuldades: remuneração inconstante; deficiências na gestão financeira e falta de controles formais no nível operacional; baixos níveis de produtividade.

Em vista do exposto, é possível reconhecer nesta organização uma gestão substantiva na organização, uma preocupação em melhorar a eficiência da organização, procurando utilizar instrumentos de gestão neste sentido. Portanto, um caminhar para o exercício pleno da razão destes sujeitos que fazem parte da organização.

No quadro 11, figura 09 abaixo, é possível visualizar a dinâmica organizacional em relação às categorias de análise para este grupo de organizações.

| Casos:<br>Dimensões         | Organiza-<br>ção<br>P | Organiza-<br>ção<br>Q | Organiza-<br>ção<br>R | Organiza-<br>ção<br>S | Organiza-<br>ção<br>T | Organiza-<br>ção<br>U |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Condições<br>Causais:       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Vínculo:                    | Livre (H)             | Livre                 | Livre                 | Livre                 | Livre                 | Livre                 |
| Sig. Trab.:                 | Signific.             | Signific.             | Signific.             | Signific.             | Signific.             | Signific.             |
| Prescrições:                | Mínimas               | Mínimas               | Mínimas               | Mínimas               | Mínimas               | Mínimas               |
| Tamanho:                    | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |
| Sig. Tempo:                 | C/S                   | C/S                   | C/S                   | C/S                   | C/S                   | C/S                   |
| Condições<br>Intervenientes |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Liderança:                  | Aprende               | Aprende               | Aprende               | Aprende               | Aprende               | Aprende               |
| Planejamento:               | Social                | Social                | Social                | Social                | Social                | Social                |
| Estrutura:                  | Flexível              | Flexível              | Flexível              | Flexível              | Flexível              | Flexível              |
| Qualidade:                  | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |
| Custo/eficiência:           | Não                   | Sim                   | Não                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |
| Razão<br>Substantiva:       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Democracia:                 | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |
| Efetividade:                | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |
| Sistema Cog.:               | P/F                   | P/F                   | P/F                   | P/F                   | P/F                   | P/F                   |
| Rel. Primárias:             | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |
| Din. Aprendiz.              | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |
| Solidariedade               | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |
| Reciprocidade:              | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   | Sim                   |

Figura 09: Síntese da ação em organizações isonômicas de trabalho e renda.

Fonte: Elaborado por VALADÃO JR, V. M. (2003).

Em seu conjunto, as organizações apresentadas nesta seção atendem aos pressupostos desta tese, e à ação organizacional que corresponde àquilo que se denominou aqui como organização de trabalho e renda com fundamentação solidária.

No próximo capítulo, de considerações e conclusões, volta-se aos objetivos propostos no capítulo introdutório e verifica-se a sua consecução; ao mesmo tempo, responde-se à questão de pesquisa que orienta a tese.

## 5. ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Neste capítulo, pretende-se realizar a análise conjunta dos dados, sistematizar os objetivos específicos da tese e estabelecer algumas considerações em relação ao fenômeno da gestão nas organizações pesquisadas.

Um dos problemas que se tem enfrentado na atualidade é a falta do trabalho. Vive-se um paradoxo: em uma sociedade cujo pilar condutor é a ocupação produtiva, esta se tornou uma atividade escassa. A falta e, ao mesmo tempo, a importância do trabalho é reconhecida em diferentes níveis para a análise da condição humana: no nível individual, no âmbito grupal e no espaço econômico.

O primeiro deles ocorre quando se questiona o trabalho em relação ao seu conteúdo; neste aspecto, é possível dizer que as ocupações, em sua grande maioria, não podem ser categorizadas como trabalho: na realidade são formas de se exercer alguma função e de se ser remunerado por isto. No entendimento desta tese, o trabalho deve ser o exercício de uma atividade significativa para aquele sujeito que a realiza e permaneça, mesmo que seu autor não esteja presente. Analisado sob esse prisma, o trabalho, nesta sociedade, pouco tem contribuído para a atualização do homem.

No nível grupal, as ocupações também não podem ser reconhecidas como um trabalho, porque, em sua maioria, são atividades parceladas, que não contribuem para que o grupo seja coeso, fortaleça-se, que seus componentes troquem conhecimento. Na verdade, o que ela tem gerado é apatia mental e a individualização do sujeito, a condição grupal, ou melhor, a sinergia que o grupo poderá determinar é apenas um dos requisitos para aumentar a produção.



Todavia, mesmo que as ocupações não contribuíssem para a atualização do sujeito ou para a aprendizagem e a coesão grupal, se pelo menos quando o homem procurasse um emprego tivesse acesso a uma ocupação e fosse remunerado de modo que pudesse satisfazer suas demais necessidades, em outros enclaves da vida humana associada, talvez a discussão em relação ao trabalho se atenuasse; contudo, dados os níveis de desemprego, não é isto o que vem ocorrendo nos últimos anos.

Na verdade, as diferentes propostas de ocupação nesta sociedade centrada no mercado não têm conseguido cumprir, na maioria dos casos, qualquer requisito do conceito de trabalho nos seus diferentes níveis de análise.

Desta forma, na sociedade do trabalho, não existe sequer emprego. O que se tem percebido é que o trabalho, ao longo do tempo, descaracterizou-se de suas qualidades intrínsecas e não tem atendido às necessidades dos sujeitos, nem quando ele apresenta-se como emprego, ou seja, para o sujeito as ocupações não são significantes, não proporcionam referência de grupo e, atualmente, também não os remuneram, porque não há oferta de emprego no mercado do trabalho. Logo, a questão do trabalho, ou a sua descaracterização, é relevante em si só.

Neste sentido, qualquer iniciativa que possua por meta a geração de trabalho e renda, mas pense o **trabalho como uma atividade integradora** do homem em seus diferentes níveis, ou seja, como um homem **multidimensional**, torna-se expressiva, porque se constitui em uma possibilidade objetiva de repensar a questão do trabalho como uma atividade significativa, capaz de tornar os sujeitos solidários, e ainda, proporcionar-lhes o sustento. Em outras palavras, elas poderiam contribuir para que o homem se tornasse um sujeito autônomo, crítico e capaz de decidir, pelo uso pleno de sua razão, qual dentre os caminhos propostos seria o melhor para sua atualização.

Foram estes pressupostos que impulsionaram a ação para este trabalho. Em outras palavras, acredita-se que as mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos sinalizam para uma mudança de paradigma e que neste paradigma haverá espaço para que o homem exerça sua razão no sentido pleno; por fim, que será nas organizações de economia solidária que tais objetivos se concretizarão, porque elas são um espaço em que a razão substantiva se sobrepõe à razão instrumental e os objetivos organizacionais são sociais.

Na história do homem, nem sempre o trabalho significou emprego, tampouco a razão equivaleu ao significado que lhe é atribuído, ou seja, razão instrumental. O trabalho do homem no **período Doméstico** era uma atividade significativa, ordenada por valores como o coletivismo, a efetividade, a solidariedade, a condenação à usura, a afetividade, ordenada pelo bem-estar dos membros, pela possibilidade de ascensão no ofício, por relações de aprendizagem e um trabalho homogêneo. Diversos valores apontavam para uma **razão substantiva** que conduzia a ação humana.

A **Revolução Industrial** é um ponto de referência em relação a diversas mudanças que ocorreram na trajetória das alterações que vem sofrendo o trabalho. A inserção de uma nova forma de organizá-lo e geri-lo desencadeou um novo olhar, o olhar parcelado a ele. Ao longo deste espaço no tempo, denominado historicamente como Pré-Revolução Industrial, novos valores foram-se consolidando na sociedade. Alguns foram significativos para que ocorresse uma mudança de paradigma, o individualismo, a ambição econômica, a eficiência, a concorrência, uma sociedade ordenada pela sobreposição do interesse do capital em relação ao trabalho, pelos limites a ascensão no ofício, pela competição, pelo “levar vantagens” e por um processo de trabalho fragmentado.

A cristalização destes valores e de seus pressupostos na sociedade consolidaram o paradigma Industrial, ou Idade Moderna, e até a década de 60, foram eles que direcionaram a

ação social; ao mesmo tempo, sobrepunham uma noção de razão às demais: a **razão instrumental**. Na gestão organizacional, este período histórico foi marcado pela **burocracia** como modelo de gestão e pelas abordagens taylorista e fordista como forma de estruturação do processo produtivo.

No entanto, após os anos 70, diversas mudanças têm sido reconhecidas no ambiente institucional; elas caracterizam o momento de incertezas, instabilidade e imprevisibilidade em que se vive, apontam ainda para a possibilidade de que estejamos mudando de paradigma. A este conjunto de transformações deu-se o nome de processo de **reestruturação produtiva**; ele pode ser reconhecido como outro marco histórico no conjunto de alterações que vem sofrendo a atividade produtiva.

Neste contexto, dois temas tiveram relevância nesta tese: a questão do **trabalho**, já colocada anteriormente, e o crescimento do denominado **terceiro setor**. A correlação que se estabelece entre os dois temas é que, apesar de haver uma redução dos níveis de emprego na sociedade em geral, ou seja, no primeiro e no segundo setores, no terceiro setor, essa constatação se observa de maneira inversa. No entanto, como a explosão das propostas de ocupação para o terceiro setor é recente não foi possível ainda constatar se o trabalho neste setor assume as mesmas características de emprego do primeiro e do segundo setor ou se permanece com suas qualidades intrínsecas, ou seja, é significativa e proporciona solidariedade entre aqueles que o compartilham.

Essa possibilidade se vislumbra quando a literatura aponta, nestas organizações, uma importância para com ações que denotem tolerância, liberdade, justiça, compromisso, humanidade, civismo, amizade, participação, solidariedade, respeito à diversidade, ao meio ambiente e qualidade de vida, ou seja, valores que questionam e colocam em cheque a teoria dominante na sociedade industrial.

A discussão desta tese ocorreu no terceiro setor, entendendo-o como um espaço integrador do homem, porque pode proporcionar-lhe trabalho, convívio e, ainda, prover-lhe sustento, condições que lhe estão sendo negadas nesta sociedade centrada no mercado.

**Delimitando a questão de pesquisa**, era o escopo da tese compreender como ocorria a gestão nestas organizações e, neste sentido, se realmente elas ratificavam a hipótese de que as organizações de terceiro setor, especificamente, se as organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária, contribuíam para a construção do um homem parentético e se neste espaço de produção prevaleciam os valores substantivos em relação aos valores instrumentais.

Portanto, **o objetivo** era levantar e descrever os modos de gestão nas organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária. Escolheu-se a cidade de Florianópolis para a primeira fase da pesquisa, quando cinco casos foram analisados, e a região metropolitana desta mesma cidade, na segunda fase da pesquisa, para ratificar ou retificar os resultados encontrados na fase anterior, porque se acreditava que, assim, as dimensões macroeconômicas e sociais teriam uma ação semelhante.

Das cinco organizações pesquisadas na primeira fase, apenas três delas foram também analisadas na segunda fase, as organizações M, T e U, as outras duas iniciativas, Naua e Nauca não fizeram parte das organizações pesquisadas na segunda fase da pesquisa, por serem experiências recentes e estarem ainda em fase de consolidação de sua dinâmica.

Alguns fatos foram comuns a todas às três organizações estudadas na primeira fase da pesquisa:

- enfrentaram dificuldades iniciais, como a falta de recursos pré-operacionais, tanto em relação à infra-estrutura quanto em relação à remuneração dos participantes;

- a ignorância dos participantes das organizações acerca dos valores do cooperativismo e do associativismo: eles não sabiam estabelecer diferenças entre a dinâmica de uma empresa e a de uma organização social;
- o despreparo dos líderes para atuarem em ambientes democráticos;
- as dificuldades em relação aos aspectos legais referentes à formação de uma organização deste tipo;
- tanto uma desqualificação dos participantes para utilizar os instrumentos de gestão organizacional como uma acomodação para tratar das questões administrativas;
- retiradas mensais inferiores a dois salários mensais;
- A possibilidade de aprendizagem, o desemprego e a procura de uma fonte complementar de rendimento eram os principais motivos que levavam o sujeito se filiar nestas organizações.

Foram pontos comuns às Organizações M e T: o fato de serem iniciativas que não partiram dos próprios participantes; o baixo índice de escolaridade entre os seus membros; serem, em sua maioria, sujeitos sem qualificação para o trabalho especializado; terem vindo de outras regiões à procura de melhores condições de vida e trabalho na cidade de Florianópolis.

Duas organizações estudadas apresentaram um nível de substantividade na gestão mais acentuado, a Organização T e a U. Nelas, era possível observar democracia no processo decisório, efetividade nas ações, relações primárias entre os membros da organização, um sistema cognitivo político e funcional, uma dinâmica de aprendizagem, solidariedade entre os membros, e reciprocidade de suas ações para com a comunidade em que estavam inseridas. **Atribuiu-se** estas ações organizacionais ao fato de estes grupos terem passado por um processo de **formação** em que a discussão e os debates em torno de suas propostas fora

extenso; nos dois casos, houve um processo de capacitação para o exercício de suas respectivas atividades, bem como para o entendimento do cooperativismo/associativismo, por fim, as **lideranças** nestas organizações tinham o objetivo de ensinar, empreendiam, esclareciam e facilitava as discussões conjuntas.

No outro caso, Organização M, a dinâmica foi diferente: pôde-se reconhecer neles uma realidade divergente daquilo que se esperava de uma organização de trabalho e renda com fundamentação solidária. Entre eles, os valores compartilhados eram o individualismo, o tirar vantagens, a exploração dos associados por parte da coalizão dominante. Na organização, os gestores eram autoritários, não havia solidariedade entre os membros, cada um dos participantes cuidava de sua produção, apenas dividiam o mesmo espaço para armazenar, acondicionar e vender o papel. Apesar de serem efetivos ao prestarem relevante papel à sociedade quando recolhiam parte do resíduo por ela produzido, não reconheciam isto.

Em síntese, **cinco hipóteses** foram relevantes para que se ampliasse a investigação em uma segunda fase em que a amostra fosse mais ampla:

- é importante uma equipe multidisciplinar de **apoio** às iniciativas;
- devem ser realizadas **parcerias** para superar as dificuldades iniciais;
- os membros da organização devem ser **capacitados e acompanhados** em relação aos princípios do cooperativismo/associativismo;
- o início das atividades nestas iniciativas deve ser precedido de **discussões** em relação às dificuldades que serão enfrentadas;
- o perfil das **lideranças** é fundamental, no sentido de formar uma dinâmica associativa/cooperativa na iniciativa.

Com tais hipóteses levantadas, voltou-se à literatura para aprofundar o estudo e propor outros objetivos que pudessem dar sustentação ao problema de pesquisa e aos pressupostos da tese.

Num primeiro momento, foram verificadas as diferentes concepções de razão existentes na literatura e **optou-se pelo conceito de razão plena**, porque acredita-se que, sendo este um conceito amplo, focado no sujeito pudesse refletir, com maior precisão, a integração e, ao mesmo tempo, os conflitos emergentes na utilização de dois níveis de razão e, concomitantemente, dois ordenamentos éticos.

Esta opção vem também de uma constatação da primeira fase da pesquisa: as organizações estudadas viviam entre a necessidade de sobrevivência de seus participantes e uma proposta de substantividade na ação do grupo, ou seja, a tensão entre aumentar a produtividade para ganhar mais e ter espaço para a discussão, o debate, a reflexão. Neste sentido, volta-se a fixar, acreditava-se que o conceito de razão plena fosse mais próximo à realidade.

A revisão da literatura também reforça a constatação de que este momento é um momento de incertezas, instabilidade e imprevisibilidade e que **o terceiro setor é apontado como um caminho para a questão do trabalho**, ou melhor, da falta do trabalho na sociedade atual.

Ficou esclarecido ainda que, nas organizações de terceiro setor, o modo de gestão deve ser diferente das organizações do primeiro e do segundo setores; **reafirmou-se, então, a possibilidade de que, nestas organizações, o modo de gestão pudesse contribuir para a idéia de homem parentético** e, neste sentido, reconhecer ações substantivas eram relevantes.

**Ainda na revisão da literatura, foi possível levantar diferentes bases epistemológicas que explicavam o modo de gestão nas**

**organizações em geral, dado o momento de mudanças acentuadas em que se vive e, particularmente, nas organizações de geração de trabalho e renda. Neste trabalho, optou-se por desenhar as categorias de pesquisa com base nas perspectivas da economia solidária, na teoria da delimitação dos sistemas, na abordagem em relação ao terceiro setor.**

Em relação às perspectivas da **burocracia**, da **gestão do conhecimento** e da **aprendizagem organizacional**, chegou-se à conclusão de que eles eram pertinentes às empresas e ao serviço público, porque ancoravam-se em um tipo de sociedade, em um conceito de razão, em uma concepção de sujeito que não representavam os pressupostos deste trabalho. No entanto, esta constatação não significou que estas concepções não pudessem contribuir para a reflexão em relação ao modo de gestão nas organizações de trabalho e renda. Particularmente, **o conceito de dinâmica de aprendizagem**, discutido no tema aprendizagem organizacional, foi relevante na composição das categorias de análise.

Assim, ancorado nas perspectivas descritas acima e nas evidências preliminares dos casos estudados na primeira fase da pesquisa, verificou-se que, nas organizações de terceiro setor, para que ocorra uma gestão substantiva, é necessário que algumas ações denominadas **condições causais** ocorram; também é necessário noções instrumentais nesta gestão — foram denominadas **condições intervenientes**; finalmente, e caso as duas primeiras dimensões fossem reconhecidas, era possível vislumbrar ações que demonstrassem **substantividade na gestão destas organizações**.

Foram selecionadas vinte organizações para fazerem parte da segunda etapa da pesquisa; desta, três participaram da primeira etapa. Estas organizações foram agrupadas em



quatro conjuntos, conforme seus objetivos legítimos fossem sendo reconhecidos. Assim, conforme o escopo de atuação, elas foram denominadas organizações em que o trabalho e a renda são objetivos específicos; organizações de trabalho e renda em que não havia qualquer traço de substantividade em sua gestão (pseudo-isonômicas), organizações de trabalho e renda em que havia a possibilidade de uma gestão substantiva (trabalho e renda: possibilidade objetiva) e organizações de trabalho e renda em que a gestão substantiva está consolidando-se (isonômicas).

Em primeiro lugar, é interessante notar a **diversidade das organizações** de terceiro setor e, particularmente, daquelas que se declararam como de trabalho e renda. Muitas vezes, os objetivos principais destas organizações não é este, mas a representação de uma categoria, a comercialização de produtos, a reinserção social ou até o bem-estar social e, em virtude disto, nem sempre apresentam dinâmicas organizacionais e modo de gestão semelhantes. Portanto, constata-se a necessidade de que essas organizações não sejam apresentadas como se fossem iguais.

Nas organizações estudadas, cujo objetivo de fato era **a comercialização** dos produtos de um grupo de artesãos, ou **o apoio** a produtores, verificaram-se algumas ações organizacionais que fossem comuns e que constituíam um entrave ao exercício pleno da razão, dentre as quais: critérios para que seus participantes ingressassem, um tamanho que impedia as relações pessoais, seja pela quantidade de pessoas participantes da organização, seja pelo distanciamento geográfico entre os membros. Em relação ao significado do tempo, não foi possível chegar a um consenso, porque as seis organizações que foram analisadas apresentaram uma visão de tempo bem diversificada.

Duas dimensões foram relevantes para a tese: a ocupação destas pessoas era significativa e as prescrições mínimas, em relação à primeira, acredita-se que estejam ligadas

ao fato de poderem criar, da idéia de transcendência subjacente ao trabalho que realizavam. Em relação à segunda dimensão, constatou-se que, apesar de existirem poucas regras e regulamentos, nem sempre eles eram compartilhados por todos os participantes da organização, porque apenas cumpriam legalmente os desígnios das prescrições sobre a matéria na legislação brasileira.

Ainda nestas organizações, a dimensão liderança apresenta duas ações bem delimitadas. De um lado, a falta de compromisso e, de outro, a centralização ou o paternalismo; o planejamento das ações era reativo, não havia ação em relação àquilo que ia ocorrer e, o mais importante, as decisões eram tomadas por um grupo que se mantém no poder. Finalmente, a estrutura organizacional era rígida, reduzindo as possibilidades de trocas de informações entre os participantes da organização. A maioria delas preocupava-se com a qualidade do produto e com a relação custo/eficiência; isto demonstra noção instrumental presente nestas organizações. Dadas estas constatações, condições intervenientes a uma gestão substantiva não ocorrem nestas organizações.

Por fim, não existia nelas o exercício da democracia e nem a preocupação com que acontecesse uma dinâmica de aprendizagem; concomitantemente, não ocorria entre seus participantes a solidariedade necessária para um trabalho em equipe, e a maioria dentre elas não apresentaram ações de efetividade e nem de reciprocidade para com a comunidade à qual pertenciam. Um aspecto interessante perpassa estas organizações: os seus membros não transmitem aos demais suas habilidades técnicas.

A **base epistemológica** que sustenta o modelo de gestão nestas organizações é a burocracia. Nelas, gerar bem-estar social não é o principal objetivo, a estrutura organizacional dificulta a participação das pessoas na tomada de decisão, porque elas reproduzem valores hierárquicos e de autoritarismo; as relações sociais são empobrecidas pela quantidade de

pessoas que participam e pela sua dispersão geográfica; além disto, os dirigentes não estão comprometidos com a organização, ou seja, são individualistas, não permitem a participação de todos nas deliberações.

As constatações para este grupo questionam a maioria das experiências descritas, na literatura, em relação ao terceiro setor, porque, na verdade, as organizações estudadas **reproduzem a mesma lógica de ação dos órgãos públicos e de algumas empresas**; também levam à reflexão em relação ao **significado do trabalho**, ou seja, o trabalho pode ser significativo se, no nível operacional, houver liberdade para que o sujeito possa expressar sua criatividade e ser reconhecido por isto. Mas, à medida que não há trocas entre os participantes, o significado do trabalho atende ao nível individual de satisfações e, pode ser, também ao nível econômico, no entanto a sua dimensão social não pode ser satisfeita.

Contudo, dentro deste mesmo grupo, também foi possível verificar duas organizações que, mesmo não tendo trabalho e renda como objetivo central, apresentaram substantividade na sua ação administrativa. Nelas, o vínculo com a organização era livre, o trabalho era significativo e predominava uma noção de tempo que preservava o convívio dos participantes em relação à realização das tarefas; no entanto, a dimensão serial do tempo também está presente nestas organizações.

Apesar de ocorrer uma rigidez na estrutura da organização, seus líderes preservam a participação dos sujeitos organizacionais na tomada de decisão, a ação dos líderes, nos dois casos, era empreendedora e facilitava a aprendizagem organizacional. Havia uma preocupação em relação aos custos e à eficiência organizacional.

Nestas organizações, as condições causais e intervenientes favoreciam uma gestão substantiva, a ação nas dimensões de análise que compunham essas duas categorias confirmaram algumas constatações da primeira fase da pesquisa. O perfil dos líderes e a livre

vinculação à organização e, apesar de não ocorrer um planejamento social, as evidências indicam que, quando os participantes sabem o que se espera deles (nos dois casos, apesar dos sujeitos não terem participado do planejamento, ele foi divulgado à organização), a possibilidade de envolvimento é maior.

Assim, como são reconhecidos pelo que fazem tanto no nível organizacional quanto no nível institucional, as relações são primárias e prevalece um sistema cognitivo político em que as questões são discutidas, debatidas, ainda porque se observa solidariedade entre os membros da organização e reciprocidade para com a comunidade de que fazem parte e, finalmente, porque nestas iniciativas há evidências de uma dinâmica de aprendizagem. Chega-se à conclusão de que nelas organizações, **além da razão instrumental**, há uma noção de razão mais evidente, a **razão substantiva**, em seus respectivos modos de gestão.

A dinâmica deste grupo de organizações pode conduzir a **algumas reflexões** em relação à gestão das organizações de terceiro setor. A primeira refere-se à confirmação em relação à **diversidade** destas organizações e, muitas vezes, à falta de precisão quanto aos seus objetivos. Elas se diziam de trabalho e renda, talvez porque o tema hoje esteja presente na mídia, no entanto, não era este o escopo de suas respectivas atuações. Duas ações em suas práticas de gestão reafirmam uma noção de gestão substantiva nestas organizações: a conduta de fomento à aprendizagem e ao empreender por parte de seus **líderes**, e a perspectiva de **planejamento** que, mesmo não sendo social, comprovou que, quando há disseminação dos objetivos, eles podem tornar-se compartilhados pelos membros da organização.

Finalmente, nem sempre a **rigidez de uma estrutura** implica em um modelo de gestão burocrata. Quando a inflexibilidade estrutural é recompensada pela **participação**, por um **sistema cognitivo** político, por uma dinâmica de **aprendizagem**, pela **solidariedade** e **reciprocidade**, a epistemologia da gestão assume uma outra configuração que dá

possibilidade para o exercício pleno da razão aos sujeitos participantes da organização. Foram essas as evidências encontradas nestas duas últimas organizações.

Mas, se de um lado, uma perspectiva de análise ao terceiro setor coloca estas organizações como aquelas que poderiam gerar na sociedade civil organizada a possibilidade de reflexão e a solução de algumas questões deixadas de lado tanto pelo primeiro quanto pelo segundo setor, como o caso do trabalho, de outro lado, alguns autores, ao se referirem às organizações de terceiro setor, fazem-no **criticando a atuação destas organizações**. Essa perspectiva de análise para o assunto acredita que as ações destas organizações sejam **uma forma** que o sistema capitalista desenvolveu para **escamotear** as injustiças sociais que sua dinâmica provoca e que, na realidade, as reais intenções deste setor são de proporcionar um alento, sem que haja mudanças na sociedade civil.

Em particular, as dinâmicas das organizações deste segundo grupo, denominado pseudo-isonômico, proporcionariam uma justificativa à tese proposta pelos autores críticos do terceiro setor. Estas quatro organizações, sob a fachada do termo geração de trabalho e renda, constituem-se um **antiexemplo** para qualquer iniciativa que busque uma gestão substantiva em suas práticas organizacionais.

Nelas, há critérios para que os associados se filiem à organização; o trabalho significa sobrevivência; a maioria dos membros destas organizações, caso venha receber uma oferta de emprego, optarão pelo emprego em detrimento de sua atuação em suas respectivas cooperativas/associações. As prescrições em todas elas são mínimas, no entanto, não são compartilhadas pelos membros da organização, prevalece nelas uma noção de tempo serial. Uma delas apresenta algumas diferenciações em relação ao trabalho, pelo fato de suas atividades estarem relacionadas ao artesanato e à cultura do local em que residem suas participantes. No entanto, em virtude das condições econômicas do grupo, esta atividade

acaba sendo uma fonte importante no orçamento familiar. Assim, **não há condições causais** para uma gestão substantiva nestas organizações.

**Nas organizações de trabalho e renda pseudo-isonômicas, as lideranças são centralizadoras, as decisões são tomadas por um pequeno grupo que também define como serão programadas as ações futuras das organizações, a estrutura é rígida e favorece a especialização dos associados, há nelas uma valorização à qualidade, atributo do produto que determina seu sucesso de vendas, e a relação custo/eficiência. Estas duas últimas ações organizacionais se justificam, porque maximizam os resultados; no entanto, ele não será dividido entre todos os participantes das organizações.**

Em uma destas organizações, o planejamento das atividades é realizado conforme a metodologia do planejamento estratégico, mas não é divulgado aos sujeitos envolvidos com a cooperativa. Enfim, nelas também **não é possível averiguar com constância as condições intervenientes** a uma gestão substantiva para organizações de trabalho e renda.

Por fim, não é possível constatar democracia nestas organizações, porque as decisões partem do topo para a base, tampouco efetividade em suas ações, porque elas se ancoram nos princípios da eficiência; o sistema cognitivo é funcional, ou seja, aprende-se para o exercício da atividade; há relações primárias nestas organizações, mas elas são restritivas e não ultrapassam o âmbito da produção, ou seja, reproduzem-se nelas os mesmo mecanismos de

exploração das organizações do primeiro e do segundo setores, que utilizam a **burocracia** como modelo de gestão organizacional.

Em síntese, se todas as práticas organizacionais **seguem esse comportamento**, é possível também constatar que, nestas iniciativas, não há uma dinâmica de aprendizagem, os associados não se ajudam mutuamente, não ocorre solidariedade entre eles e nem deles para com outros sujeitos de suas respectivas comunidades.

Nestas organizações, não faz parte do escopo da geração de trabalho e renda a atualização dos sujeitos delas participantes, ao contrário, as discussões foram banidas do ambiente de trabalho, as pessoas não são chamadas para dar opinião em relação ao que fazem, tampouco compartilham o que aprendem.

Estas iniciativas são **exemplos de falhas** da legislação sobre o terceiro setor, e/ou da fiscalização por parte dos órgãos competentes a estas organizações. As experiências constituem uma demonstração de **exploração** das pessoas que a elas se vinculam por terem uma área de atuação limitada e não possuem outras alternativas de trabalho e renda. Nelas, nenhum dos valores disseminados como naturais para as organizações de terceiro setor podem ser reconhecidos, ao contrário disto, **valorizam** o individualismo, a perda de identidade profissional, não pretendem gerar bem-estar ao associados ou à sociedade; no fundo, buscam o **“tirar vantagem”** para aqueles que determinam as ações organizacionais.

Diferentes motivos podem levar a essa situação, no entanto, um deles, quando se comparam organizações de mesmo porte e que adotem dinâmicas semelhantes, pode exemplificar uma atuação marcada pela inflexibilidade: a direção da organização centralizada na figura da coalizão dominante e que tem o objetivo de tirar **proveito próprio** dos resultados organizacionais.

Por fim, e não menos importante, a epistemologia da gestão nestas organizações está ancorada nos princípios do modelo **burocrata** de gestão, portanto, favorece o controle social, a centralização do poder, mas também tem os efeitos nefastos da alienação sobre a condição humana. Os sujeitos que delas participam não reconhecem em sua ocupação algo transcendente, Em alguns casos, eles nem reconhecem nas funções que exercem nestas organizações uma profissão; a relação deles com a atividade que executam está relacionada à **necessidade de sobreviver**.

O terceiro grupo de organizações foi reconhecido como aquele em que as organizações **poderão construir e consolidar** uma gestão isonômica, mas, para que isto ocorra, deverão ser impulsionadas a modificar algumas ações de suas respectivas dinâmicas organizacionais.

Duas organizações foram classificadas neste grupo, por terem em comum: ações de significância para com o trabalho, poucas prescrições, uma relação com o tempo que procura preservar o convívio entre as pessoas, bem como produtividade, lideranças democráticas, preocupação com a qualidade daquilo que produzem e com a relação entre os custos e a eficiência, efetividade organizacional, alguma solidariedade entre os membros, relações primárias.

No caso da Organização N, as indagações estão voltadas para o tamanho, mais especificamente, a questão está relacionada à dispersão geográfica e o número de cooperados. Um número grande de cooperados inibe naturalmente as relações primárias necessárias para a construção de uma realidade marcada pela solidariedade e reciprocidade; ao mesmo tempo, cooperados dispersos geograficamente entravam o processo de comunicação.

Assim, soluções como a utilização da mídia eletrônica e reuniões de confraternização para legitimar ações administrativas podem minimizar tais efeitos e este tem sido o acerto da



organização. Ao utilizar a intranet como via de comunicação entre os cooperados, eles inovam o modelo cooperativista, a preocupação com a atualização dos membros e as parcerias com instituições de ensino para concretizar esse objetivo também é uma inovação.

Na realidade, essa organização assume algumas posturas que levam a crer que ocorra uma dinâmica de aprendizagem organizacional, no entanto, essa dinâmica **ainda incide apenas entre aqueles associados que mais participam** voluntariamente das ações organizacionais. O desafio nesta organização é, de um lado, preservar o número atual de cooperados e torná-los mais comprometidos com a organização ou, de outro lado, adotar medidas para afastá-los da cooperativa, ou seja, enxugar os quadros de cooperados.

Para a consecução da proposta acima, poderiam utilizar o Conselho de Ética, que é outra ação organizacional que destaca esta organização frente a outras com o mesmo propósito. Neste conselho, poderão ser travadas as discussões em relação a uma diretriz isonômica para a cooperativa. Dentre as organizações estudadas, esta seria aquela que mais condições teria para utilizar a tecnologia para a **gestão do conhecimento** organizacional.

Assim, a perspectiva de análise que direciona seu modo de gestão é complexa e demonstra como a organização encontra-se caracteristicamente em um **intertipos**. Ela apresenta ações tipicamente **burocratas** como uma estrutura rígida e elevada dispersão geográfica; ao mesmo tempo, valoriza o tempo de convívio, a discussão daqueles que participam da organização. Nestas últimas ações, sua atuação é isonômica, mas paradoxalmente, não consegue comprometer a maioria dos cooperados com suas ações. Por fim, também demonstra uma *performance* incipiente voltada às características de uma epistemologia de gestão do **conhecimento**, ao utilizar a tecnologia para se comunicar, transmitir informações e criar um banco de dados. Um aspecto de ordem socioeconômica diferencia este grupo dos demais: eles são especialistas com terceiro grau e um nível

econômico elevado, os trabalhos que realizam para a cooperativa não são suas únicas fontes de renda.

Já na Organização O a situação é diferente, porque, apesar também adotarem ações substantivas em sua gestão, o grupo tem construído uma realidade dependente do auxílio do poder público. Não realizam planejamento de suas atividades, estão sempre recorrendo a favores dos políticos para conseguirem melhorar e ampliar o escopo de atuação organizacional. Outro fato que impede ações substantivas na organização são as relações de parentesco que interferem na disciplina organizacional.

No entanto, é possível reconhecer na organização um trabalho significativo, poucas prescrições, convívio entre os participante, ao mesmo tempo, que produtividade, qualidade no serviço e preocupação com o custo e a eficiência, um sistema cognitivo político que valoriza as discussões intersubjetiva. No entanto, não conseguem disseminar uma dinâmica de aprendizagem entre os cooperados. Neste aspecto particular, a organização está imobilizada, o que aprendeu é repassado aos cooperados dentro do princípio da tradição (de pai para filho), são resistentes às inovações.

A epistemologia da gestão organizacional para determinadas ações é baseada no conceito de **isonomia**, mas em outras ações pauta-se na **burocracia patrimonialista**, ou seja, encontra-se dependente da ação do poder público para alcançar os objetivos organizacionais.

Por fim, aquele grupo que corrobora com os pressupostos do trabalho, com a hipótese de que há uma diferença no modo de gestão das organizações de terceiro setor, particularmente aquelas que têm propósito de gerar trabalho e renda, mas em que, vinculado a isto, está o bem-estar social, a ação solidária.

Em todas elas, o **vínculo é livre** e o trabalho é **significante** não apenas em si, mas porque representa uma contribuição da organização para com a comunidade em que estão

inseridas. Todas organizações são **pequenas**, variam entre oito e trinta associados; estes números são significativos para preservar as **relações primárias** nas organizações. Dentre as condições causais, aquela que parece ser mais significativa para uma gestão substantiva é o tamanho. Ele determinará relações primárias, por sua vez, estas relações fortalecidas na organização conduzem a uma valorização à solidariedade, a um sistema cognitivo que seja político, à democracia organizacional.

Nelas, o posicionamento da **liderança** é aquele em que o objetivo é aprender, mas também ensinar seus seguidores, as atitudes são empreendedoras e pró-ativas, atuam sempre em grupo. O **planejamento** favorece as discussões e deliberações em conjunto, foca o bem-estar dos membros da organização em detrimento do lucro, apesar de acreditarem na importância do excedente comercial para a sobrevivência de todos. Neste sentido, voltam-se para a **qualidade** do produto como o principal atributo que possa gerar o sucesso na área comercial; na maioria dos casos, há também uma preocupação com o custo e a eficiência; contudo, em algumas iniciativas, este pode ser o **aspecto frágil** na gestão organizacional: a falta de remuneração.

Nestas organizações, a epistemologia da gestão orientou-se tanto por ações substantivas quanto instrumentais, foram confirmadas as dimensões das categorias condições causais e intervenientes. De todas as dimensões em análise, duas podem ter um significado mais amplo nesta segunda fase da pesquisa: o **tamanho das organizações** e a **postura do líder**.

Também merece um destaque o fato de a maioria delas ter passado por uma fase em que aprenderam o que era o cooperativismo/associativismo, como se relacionar em grupos, ou seja, **capacitação para o trabalho** que fora além das habilidades técnicas e pressupunham também conhecimento em relação ao trabalho e atitudes necessárias a ação nestas organizações. Essa fase de capacitação foi fundamental, não apenas para antecipar problemas

que viriam no futuro, bem como para, de certa forma, já selecionar os participantes das organizações. Aqueles que ficaram no grupo era porque estavam muito impulsionados a realizar e acreditavam na iniciativa.

Importante também o fato de todos, ou a maioria, dos participantes destas organizações pertencerem a **uma mesma comunidade**. Isto significa que participam dos mesmos problemas, compartilham de ideais próximos, podem-se relacionar fora do ambiente de trabalho. Esta coincidência é capaz de gerar efetividade em suas ações, solidariedade entre os membros da organização e reciprocidade para com a comunidade.

Três pontos marcaram a histórias destas organizações: o primeiro foi que elas se originaram e se fortaleceram em virtude de terem passado um **período de lutas** em que muitas dificuldades foram superadas pelo grupo; o segundo refere-se à importância de um **grupo de especialistas** multidisciplinar para orientá-las durante as fases iniciais de produção; e, o terceiro está relacionado às **parcerias** que fizeram com outras instituições.

A análise da dinâmica das organizações pesquisadas deixa claro as divergências e, em alguns casos, as convergências de suas respectivas ações administrativas, apontam também para alguns direcionamentos que podem garantir substantividade na gestão destas organizações; em síntese, reconhecem a diversidade no escopo de atuação das organizações de terceiro setor.

No capítulo final, na seqüência, serão tecidas as conclusões ao trabalho, bem como as recomendações tanto em nível administrativo, para os gestores das organizações que participaram da pesquisa, quanto em nível de outras pesquisas que poderão complementar a proposta desta tese trabalho ou avançar em relação a ela.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

*“... É uma espera que dói, mas o que vale é ter o coração por  
cidadela, Acender uma tocha em cada metro de terra  
conquistada e trabalhar melhor, para que o chão floresça  
mais e o trigo erga bem alto o seu pendão para a festa do  
amor, larga e geral, onde a fome afinal não vai dançar,  
porque não comerão somente eleitos, porque são todos os  
que comerão”*

*Thiago de Mello*

Este capítulo tem o propósito de responder à questão de pesquisa, bem como de formular algumas conclusões relativas à tese apresentada e fazer algumas recomendações à gestão de organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária e, ao mesmo tempo, a pesquisas que venham a ser realizadas em relação ao mesmo tema.

A idéia de que a sociedade atual se caracteriza por amplas e profundas transformações é inegável. Pode-se até divergir em relação aos fatos que determinam essas mudanças ou quanto a suas conseqüências futuras, no entanto, não é sensato contestar essa realidade. Também é possível constatar que um modelo de vida humana associada centrada em um único enclave, o mercado, pressupõe a idéia de sujeito unidimensional e provoca a marginalização de uma parcela da população.

Neste contexto, qualquer iniciativa que possuía por objetivo reintegrar esse conjunto de pessoas que tem sido excluído dos meios de vida — saúde, moradia, segurança, educação, igualdade perante a lei, crédito, nível mínimo de consumo etc. e, particularmente nesta tese, o trabalho, é relevante e pode até ensinar outros empreendimentos humanos.

A exclusão do homem da possibilidade de exercer uma atividade produtiva deixa nele diversas seqüelas, por exemplo, a falta de significado a vida, a apatia, a individualização, a marginalização, a alienação, porque o homem moderno foi socializado para trabalhar. Então, se neste sistema social consta que os níveis de emprego estão reduzindo-se, logo, a sociedade está sendo conduzida a uma situação de “desemprego pleno”, com todas a suas conseqüências.

A hipótese descrita acima é ratificada na literatura, no entanto, também é verdade que o (re)surgimento do interesse pelo terceiro setor tem proporcionado uma ação amortecedora em diversas questões estruturais do modelo atual, particularmente, tem gerado situações de emprego a muitos dos excluídos do mercado de trabalho. Contudo, como esse movimento é recente, não se sabe ainda se essas organizações, na realidade, estão apenas reproduzindo uma lógica marcada pelo predomínio do mercado, ou se nelas se vislumbra a possibilidade de ocorrer uma outra dinâmica que as diferencie da ação homogênea da sociedade atual.

Por isto, a preocupação desta tese era verificar se a gestão nas organizações de terceiro setor tinha como escopo, além de proporcionar emprego, adotar ações de conteúdo substantivo que levassem os sujeitos que delas participem ao exercício de ações reflexivas e consciência crítica, se seus objetivos eram sociais. Neste sentido, a questão que deveria nortear o trabalho era: Quais as bases epistemológicas que sustentam o modo de gestão nas organizações de terceiro setor da região metropolitana de Florianópolis?

No entanto, quando se iniciou o processo de revisão da literatura, deparou-se com uma barreira: a diversidade das organizações de terceiro setor. Portanto, o objeto de pesquisa foi reformulado e iniciada uma investigação em organizações de terceiro setor que gerassem trabalho e renda.

A primeira resposta a esta questão também foi a diversidade. Confirmou-se o que a literatura já apontava como característica das organizações de terceiro setor. Por este motivo, optou-se por outro recorte no objeto de pesquisa: organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária; no entanto, também dentro deste conjunto de organizações a diversidade era a marca principal.

Destas constatações preliminares, é possível chegar a uma conclusão: propor modelos, ou uniformidade de ações para as organizações de terceiro setor não é tarefa fácil. Cada uma delas possui uma lógica e, antes de qualquer análise, é necessário reconhecer os sujeitos que delas participam e os seus objetivos e, assim, entender os objetivos da organização.

Um aspecto interessante na gestão das organizações pesquisadas foi a falta de precisão quanto ao seu objetivo principal. Algumas das organizações quando questionadas quanto a ele, diziam-se de trabalho e renda, no entanto, durante a pesquisa, ficou constatado que os seus objetivos centrais eram outros. Essa conclusão torna-se preocupante, porque demonstra falta de foco, ou então, oportunismo, possibilidade de obter algum ganho, dada a exposição que a mídia tem concedido ao tema geração de trabalho e renda. Nestas organizações, predominava uma epistemologia de gestão que privilegiava ações preponderantemente **instrumentais**, portanto, relacionadas a uma perspectiva epistemológica que privilegiava aos princípios **da burocracia**.

Daquelas organizações que se declaravam e, realmente, realizavam ações para a geração de trabalho e renda como escopo central, foi possível reconhecer três conjuntos que, apesar de diferentes, foram categorizados pela proximidade em suas dinâmicas organizacionais.

Nas primeiras, organizações em que o objetivo de gerar trabalho e renda ocultava uma proposta de exploração a uma parcela dos sujeitos que delas participavam. O início das atividades ocorreu, porque um grupo, formado por aqueles sujeitos que compõem a coalizão dominante, vislumbrou a oportunidade, ou “oportunismo”, do mercado frente a questões trabalhistas, a possibilidade de



desemprego em massa, a verbas concedidas por organismos internacionais, ou ainda, como uma tentativa de regularizar uma situação de estrangulamento ao poder público local, mas sem que ocorresse um momento de preparação e discussão entre os sujeitos envolvidos no processo, ou seja, a proposta partia de cima para baixo.

Nestas organizações, a epistemologia da gestão privilegiava a abordagem **burocrata** e, neste sentido, ao poder, ao controle e a alienação, portanto, não corroborava com dois pressupostos desta tese: o homem é um sujeito autônomo e de consciência crítica; nas organizações de trabalho e renda a razão substantiva se sobrepõe a razão instrumental e os objetivos são sociais.

O segundo conjunto de organizações continha dentre as suas ações algumas de conteúdo substantivo, no entanto, prevaleciam aquelas que demonstravam uma epistemologia de gestão marcada também por princípios da abordagem **burocrata**; acredita-se que, caso ocorra uma intervenção e rediscussão da proposta, poderão caminhar no sentido de que haja fundamentação solidária nestas organizações.

No último conjunto, aqui denominado organizações isonômicas de trabalho e renda com **fundamentação solidária**, os pressupostos da tese são reconhecidos e as categorias de análise adotam a ação administrativa, conforme a proposta da tese para essas organizações; portanto, a epistemologia de gestão privilegiava uma noção de razão **substantiva**, entretanto, era também possível reconhecer ações instrumentais para atender as necessidades do mercado e garantir a sobrevivência de seus participantes. Os conflitos éticos são permanentes nelas, mas orientados pela idéia de bem-estar social, de atualização dos membros, de reciprocidade, de solidariedade, de isonomia.

A condição de privilegiar ações substantivas não foi dada a estas organizações, mas está sendo construída ao longo de suas histórias. Alguns fatos organizacionais foram fundamentais para a consecução desta dinâmica.

O primeiro deles refere-se à capacitação para o trabalho em uma associação ou cooperativa. Como elas devem possuir uma dinâmica diferente daquelas para as quais fomos socializados, as empresas, logo, é necessário um projeto pedagógico que contemple a distinção entre a idéia de valores para as empresas e a noção dos valores para as organizações de trabalho e renda com fundamentação solidária. Esse procedimento precede o início das atividades destas organizações, pois constitui a primeira etapa a ser vencida por aqueles que estejam motivados ao trabalho em uma organização com esses princípios.

Outro aspecto relevante é a formação da equipe multidisciplinar que conduzirá este processo e a escolha de um líder para a organização. Eles são fundamentais para repassar esses elementos da cultura e consolidá-los entre os participantes.

Eram aspectos comuns às organizações em que a epistemologia da gestão se pautava por uma noção substantiva, reconhecer no trabalho que realizam um significado, tanto entre os participantes quanto para a sociedade; pertencer a uma mesma comunidade e, portanto, serem recíprocos a ela e, ao mesmo tempo, solidários entre si, pois enfrentavam os mesmos problemas sociais; planejar as atividades dentro da concepção social, ou seja, privilegiando as discussões e deliberações conjuntas.

Nestas organizações, o modo de gestão centra-se também em uma dinâmica de aprendizagem que estimula o bem-estar social, preocupa-se em buscar inovações, em atualizar os sujeitos participantes, explicitar os objetivos, em desenvolver múltiplos canais de comunicação.

As conseqüências da adoção desta perspectiva epistemologia na gestão destas organizações é a inclusão destes sujeitos em alguns meios de vida, como a qualificação profissional, o trabalho seguro e permanente, o direito a renda e ao consumo, a igualdade entre os pares, a participação, a condição de cidadão, a idéia de pertencer a uma classe e a uma comunidade.

Por fim, se o princípio da solidariedade ultrapassar o nível interno, estas experiências poderão constituir aquilo que a literatura denomina de economia solidária, um espaço social em que predominem ações de reciprocidade, cooperação, confiança, promoção humana, equidade, preservação. Um espaço em que as organizações assumam os princípios das organizações isonômicas, mas que atuem e, ao mesmo tempo, possam até reeducar o mercado. Neste sentido, o campo das possibilidades objetivas está aberto.

A crença em uma sociedade melhor, na reinserção dos sujeitos excluídos do mercado e na possibilidade de utilizar as ferramentas que a ciência da administração propõe para melhorar a *performance* das empresas e dos órgãos públicos, adequando-as a uma outra noção de razão, foram os motivos que levaram o pesquisador a propor este estudo. A indagação central desta tese e as evidências empíricas comprovaram que essa possibilidade existe.

No entanto, mesmo que essa questão esteja respondida, há que serem necessárias algumas recomendações para que essa dinâmica perpassa e conduza a uma economia solidária:

Em nível organizacional, é preciso que os dirigentes estejam atentos às pressões que o mercado e o processo de institucionalização exercem na gestão destas organizações; os conflitos éticos necessitam de questionamento e discussão, a

preocupação deve centrar-se nos objetivos organizacionais. Falhas existentes na legislação podem conduzir à constituição de organizações que não compartilhem dos valores das organizações de terceiro setor.

Uma dimensão organizacional deve ser constantemente analisada: trata-se do poder. Uma baixa alternância de poder e a cristalização de um grupo na coalizão dominante podem gerar um processo de burocratização nestas organizações.

Outra recomendação está relacionada à necessidade dos momentos de reflexão e qualificação que antecedam a constituição deste tipo de organização. O contato permanente com outras organizações que possuam a mesma proposta, além de gerar aprendizagem organizacional, pode conduzir a uma rede solidária, ou a uma economia solidária.

Por fim, vale ressaltar que o apoio institucional planejado e os cuidados em relação à natureza individualista do sujeito devem ser aspectos de constante preocupação.

Em relação a outros estudos, é possível recomendar pesquisas em outras organizações de mesma fundamentação noutras regiões do mesmo Estado, bem como outras unidades federativas e, assim, compará-las, verificando em qual sentido pode a cultura nacional e ou a cultura regional influenciar a ação destas organizações.

Também podem ser relevantes os estudos que detalhem os impactos da ação destas organizações nas dimensões psíquicas e sociais daqueles sujeitos que delas fazem parte, bem como o impacto econômico e social destas organizações em suas comunidades.

Por fim, e não menos importante, vale a pena referir-se à possibilidade objetiva que estas organizações possuem para transformar o momento atual em um cenário em que haja

solidariedade, coletivismo, reciprocidade, relações de poder mais simétricas, enfim, que contribua para que o homem possa exercer suas múltiplas dimensões, sua capacidade de crítica e reflexão em relação aos fatos que o cerca.

## 7. Referência Bibliográfica:

ADULIS, D.; FISCHER, R. M. Exclusão social na amazônia legal: a experiência das organizações da sociedade civil. **Revista de administração**. São Paulo, v.33, nº 01, 20-33, 1998.

ALMEIDA, F. C. Novo modelo organizacional baseado no cérebro humano. **Revista de Administração**, v. 30, nº 1, janeiro/março 1995, p. 46/56.

ANDION, C. **Gestão em organizações da economia solidária**: contornos de uma problemática. Montreal, 1997.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1989.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, May-June, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BATES, T.; BLOCK, S. O impacto do fim do emprego. **HSM Management** São Paulo: nº 05, Nov/Dez, 1997, 48-52.

BEDEIAN, A.; ZAMMUTO, R. F. **Organizations: theory and design**. Chicago: The Dryden Press, 1991.

BENTO, A. M.; FERREIRA, M. R. A prática de pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. **Revista de Administração Pública**, vol. 17, nº 17, out./dez., 1983.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BOMBAL, Inés González; KROTSCH, Pedro. Hacia un nuevo contrato social para el siglo XXI. **IV encuentro iberoamericano del tercer sector**. Reflexiones finales. Buenos Aires: 1998.

BOMBASSARO, L.C. **As fronteiras da epistemologia: uma investigação preliminar da questão da racionalidade e da historicidade**, Porto Alegre: Tese UFRGS, 1991.

BOWERMAN, J.; FORD, R. A new vision for government: learning in the public service. IN: WATKINS, K.E. & MARSICK, V.J. eds **Creating the learning organization**. Alexandria, Virgínia: ASTD, v.1, 211-220, 1996.

BRASIL,H.V.; GOULART, L; ARRUDA, C.A. **Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo**. In: XVIII Encontro Anual da ANPAD, 1994, Curitiba, ANAIS Curitiba: ANPAD, 1994, v.8, 312-326.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: n° 34, v. 04, 7-26, jul/ago, 2000.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill. **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRUYNE, P. et alli **Dinâmica da pesquisa em ciencias sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

CARBONARI, P. C. **Economia popular solidária: possibilidades e limites**. Disponível em <<http://www.redesolidaria.com.br>> acesso em 24 de jul. 2002.

CARPI, Juan A. Tomás. La economía social en un mundo en transformación. **Revista de debate sobre la economía pública, social y cooperativa**. n° 25, abril 1997, 141-162.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

CHAVES, Rafael. Economía social. Una revisión de la literatura económica reciente. **Revista de debate sobre la economía pública, social y cooperativa**. n° 25, abril 1997, 141-162.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998.

CET (Conselho de Escolas de Trabalhadores) **Proposta de discussão sobre o ensino na sócio-economia solidária**. Disponível em <<http://www.redesolidaria.com.br>> acesso em 24 de jul. 2002.

CODO, Wanderley Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: TAMAYO, Álvaro *et alli* **Trabalho, Organização e Cultura**. São Paulo: Cooperativa dos Autores Associados, 1987, 21-40.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

COVALESKI, M.; DIRSMITH, M. W. An institutional perspective on the rise, social transformation and fall of a university budget category. **Administrative Science Quarterly**, 33: 562-587, 1988.



CYR, D. J.; SCHNEIDER, S. C. Implications for learning: human resource management in east-west joint ventures. **Organization Studies**, 17/2, 207-226, 1996.

CZEGLÉDY, A. P. New directions for organizational learning in Eastern Europe. **Organization Studies**, 17/2, 327-341, 1996.

DAMANPOUR, F. EVAN, W. M. Organizational innovation and performance: the problem of “organizational lag”. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n° 03, 1984.

DANIEL, Celso. A construção da esfera pública pelo choque de conflitos. **Parcerias e responsabilidade social**. São Paulo: CENPEC-Instituto Ethos, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. *et alli* Building successful knowledge management projects, **Ernst & Young LLP**, 1997.

DAVENPORT, Thomas H. **From data to Knowledge**. CIO Magazine, disponível em: <<http://www.cio.com/archive>>. acesso em abril de 1999.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações. In: XXIV Encontro Anual da ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais Enanpad 2000**, 2000. Área temática: organizações.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez-Oboré, 1991.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Entering the field of qualitative research. In: DENZINI, N. K. *et alli*. **Handbook of qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publications, 1994.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, 14/3, 375-394, 1993.

DRUCKER, Peter. O Advento da Nova Organização. Rio de Janeiro: **Diálogo**, v. 22, n. 1 p. 2-7, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DULANY, Peggy. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FARIA, A.; NAKANO, M. Empresas autogestionárias: uma alternativa diante do desemprego. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 11, nº 04, p. 41-46, 1997.

FARIA, J. H.; TAKAHASHI, A. R. W. Globalização, Estado e sociedade: impactos da economia do poder sobre as organizações. In: XXIV Encontro Anual da ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais Enanpad 2000**, 2000. Área temática: organizações.

FARIA, J.H. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1991.

FEDOZZI, L. **Orçamento participativo: reflexões sobre a experiência de Porto Alegre**. Rio de Janeiro: Tomo Editorial, 1997.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERRAZ, J. C. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea** Edição Especial, 183-196, 2001.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. **Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOLLETT, M. P. **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FRANÇA FILHO, G. C. Associativismo, exclusão social e novas formas de organização – um exemplo de economia solidária na França: o caso da régies de quartier. In: FISCHER, T. (org)

**Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

GAINES, Brian R.; Shaw Mildred L. G. **Concept Maps as Hypermedia Components**. Knowledge Science Institute. University of Calgary Alberta, Canada T2N 1N4.

GAIGER, L. I. As organizações de terceiro setor e a economia popular solidária. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, n° 159, p. 103-151, 2001.

GAIGER, L.I. A solidariedade como alternativa econômica para os pobres. Ijuí, **Contexto e Educação**, ano 13, n° 50, p. 47-71, Abr./Jun., 1998.

GALBRAITH, Jay R. **Organization design**. Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, 78-91, July-August, 1993.

GEPPERT, M. Paths of managerial learning in the East German context. **Organization Studies**, 17/2, 249-268, 1996.

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Relatório anual**. São Paulo: 1997.

GUILLERM, A. e BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, nº 02, 57-63, 1995.

GONÇALVES, R. Globalização e emprego. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, 46, janeiro/março, 1996, 64-71.

GORZ, André, **Crítica a divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

GRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

GREENWOOD, R.; HININGS, B. Editorial introduction: organizational transformations. **Journal of Management Studies**, v.24, nº 06,1987.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HARMAN, W.; HORMAN, J. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1997.

HELLER, A. **El hombre del renacimiento**, Barcelona: Península, 1980.

HELOANI, J. R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

HIRSCHMAN, Albert O. **As paixões e os interesses**. São Paulo: Paz e Terra, 1977.

HOUT, T.; PORTER, M. E.; RUDDEN E. How global companies win out. **Harvard Business Review**, 29-46, September-October, 1982.

HOUTART, F. A economia solidária em seu contexto global. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, nº 159, p. 11-25, 2001.

HUBERMAN, Leo, **História da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

JESUS, P de Inserção pelo trabalho e outras tendências da nova economia social na Europa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, nº 159, p. 205-234, 2001.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J.E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**, São Paulo: Pioneira, 1980.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, 35, 1, 1993.

KISIL, MARCOS Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

KLEIN, David A. **Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KUCZYNSKI, J. **Evolución de la clase obrera**. Madrid: Ediciones Guadarrama, 1967.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LECHART, N. M. P. Economia moral: um conceito bom para pensar a economia solidária? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, nº 159, p. 11-25, 2001.

LISBOA, A. de M. Economia solidária: similia, similibus curentur. Disponível em <<http://www.redesolidaria.com.br>> acesso em 24 de jul. 2002.

LISBOA, A. de M. A socioeconômica solidária diante da grande transformação, **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, n° 159, p. 27-57, 2001.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (org.) **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LUX, Kenneth, **O erro de Adam Smith**. São Paulo: Nobel, 1993.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis, Vozes, 2000.

MAIA, J.de M. **Economia internacional e comércio exterior** São Paulo: Atlas, 1995.

MALHOTA, Yogesh. Information, Knowledge & Window: whose concerns? Disponível em: <<http://www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html>.> Abril de 1998a.

MANCINI, E. A. A consistência das redes solidárias. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, n° 159, p. 177-204, 2001.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade**. Tradução de Roberto Venosa. São Paulo: FGV, [s.d.]. Título original: Men and society in an age of reconstruction.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MATTEI, L. **A globalização econômica como vetor de exclusão social**. Florianópolis: UFSC-DSS, 2002, (mimeografado).

MARX, Karl, **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, volume I, capítulo XIII, 1984.

MELO, M.C.O.L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflito. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985, 161-178.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENEGASSO, Maria Ester. **As organizações de terceiro setor**. (mimeografado) Florianópolis: 1999 (mimeografado).

MENEGASSO, M. E.; VALADÃO JR, V. M. Organizações de base comunitária: a experiência dos papeleiros de Florianópolis. In: XXV Encontro Anual da ANPAD, 2001, Campinas. **Anais Enanpad 2001**, 2001 Área temática: comportamento organizacional.

MENDONÇA, RICARDO. O paradoxo da miséria. **Veja**. São Paulo: Editora Abril, ano 35, n° 03, 82-93, 2001.

MENÉNDEZ, A. Access to basic infrastructure by the urban poor. **EDI Policy Seminar Report** n° 28 Washington: World Bank, 1991.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

MONTCHANE, J-L. **Economia social e economia solidária: álbi ou alternativa ao neoliberalismo?** Disponível em < <http://www.ecosol.org.br/texto>> disponível em 24 julho de 2002.

MORAES, J. L. V. **Novos referenciais para a autogestão e a solidariedade**. < <http://www.ecosol.org.br/texto>> disponível em 24 julho de 2002.

MORAES NETO, B. R. **Marx, Taylor, Ford as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MOREIRA, Marco A. **Modelos Mentais.** Disponível em:

<<http://www.if.ufrgs.br/public/ensino/N3/Moreira>>. Acesso em novembro de 1999.

MORGAN, Gareth **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTA, Ana Elizabete (org.). **A nova fábrica de consensos:** ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social. São Paulo: Cortez, 1998.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Thomson, 2002.

MOTTA, F. C. P. *et alii*, Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 33 (5), 68-87, set/out, 1993.

MOTTA, F. C. P. **Participação e co-gestão: novas formas de administração.** São Paulo: Brasiliense, 1982.

NASCIMENTO, C. **Autogestão e economia solidária** Disponível em <<http://www.ecosol.org.br/texto>> disponível em 24 julho de 2002.

NEFFA, J. C. El putting out system, la manufactura y la cooperación, la fábrica. In... **Proceso de trabajo, división del trabajo.** México: Secretaria del trabajo y previsión social/Instituto Nacional de Estudios del trabajo, 1982.

NELSON, Jane. Empresas como parceiras no desenvolvimento. **Desenvolvimento de Base**, 21 (2), 5-12, 1998.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

OUCHI, W. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês,** São Paulo: FEB, 1982.



PAGÈS, M. *et alii*, **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PASCHOAL, E. Emprego no terceiro setor: uma visão do Brasil e do mundo. Disponível em <<http://www.catho.com.br/> São Paulo, 09/10/2002.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: 32 (5), 173-99, set. out. 1998.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique, M. R. Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n° 02, 143-170, 1998.

RAMIRO, D. e SOARES, L. A luta para entrar na festa. **Veja**. São Paulo: Editora Abril, ano 35, n° 21, 104-107, 2002.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

\_\_\_\_\_. Modelos de homem e a teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Abril/Julho 1984.

\_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro**: um esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.

REICHERS, A. E. An interactionist perspective on newcomer socialization rates. **Academy of Management Review**, v. 12, n° 2, 1987, p. 278-287.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIFIKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. in: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

ROBBINS, S. P. **Organization theory: structure, design and applications**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Terceiro setor: para que serve. **Conjuntura Econômica**, 41-5, jan. 1997.

SALAMON, Lester M. A falsa dicotomia entre o Estado e o terceiro setor. <[www.uol.com.br/fsp/](http://www.uol.com.br/fsp/)>, São Paulo, 01/04/2001.

SALAMON, Lester. The voluntary sector and the future of the welfare state. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. San Francisco: XVIII (1), spring, 1989.

\_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**. São Paulo: 33(1), 5-11, jan.\mar. 1998.

SALOMON, L.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis**. Manchester University Press. 1997.

SALM, J. F. Paradigma na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Revista Universidade e Desenvolvimento**. Florianópolis: v.1, nº 02, 18-43, 1993.

\_\_\_\_\_. **Transição organizacional e racionalidade: declínio e restauração da razão no espaço de produção**. (trabalho para concurso de professor titular) – Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

SANTOS, Reginaldo Souza. **A economia política contemporânea e o pouco que sabemos**. CEDIN. Documento de trabalho. Lisboa: (02), 1998.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHINEIDER, E. Gestão ambiental municipal: preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável. XVII Encontro Anual da ENEGEP, 2000, São Paulo, **Anais Enegep 2000**, 2000.

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Ana Georgina Peixoto; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. **Anais do 23º encontro da ANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999.

SCHON, D. **Beyond the stable state**, New York: W.W. Norton, 1973.

SENGE P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. *et alii*. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SENGE, P. M. *et alii*. **The dance of change: the challenger to sustaining mentum in learning organizations**. 1999.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, nº 02, 18-30, 1997.

SERVA, M. O estado e as ongs: uma parceria complexa. **Revista de Administração Pública**, v. 31, nº 06, 41-54, 1997.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 02, p. 36-42, mar/abr-1993.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SILVA, M. A.; PINHEIRO, M. S. de F.; FREITAS, N. E. **Guia para normalização de trabalho técnicos-científicos: projetos de pesquisa, monografias, dissertações e teses**. Uberlândia: Edufu, 2002.

SINGER, P. ; SOUZA, A. R. (org.) **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 7ª edição. 1970.

TAVARES, P. da C. Terceiro setor: estrutura organizacional: classificação (in) adequadas? In: 1º Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, 2000, **Anais Eneo 2000**. Curitiba, 2000.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, nº 05, 85-102, set/out, 1999.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, nº 05, 07-23, set/out, 1998.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Gestão de Ongs: principais funções gerenciais**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1997.

THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência: os caminhos do terceiro setor na América Latina In: IOSCHPE, E. B. (org.) **3º setor: desenvolvimento social sustentado**, São Paulo: Paz e Terra, 1997.

THURROW, Lester C. **O Futuro do Capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TRATEMBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELL, E. Convergence and Upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. **California Management Review**, 29(1), fall 1986.

VILLARDI, B. Q.; LEITÃO S. P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: n° 34, v. 03, 53-70, mai/jun, 2000.

VERNIS DOMÈNECH, A. *et alli* **La gestión de las organizaciones no lucrativas**. Bilbao: Deusto, 1998.

VOEGELIN, E. **Bases morais necessárias à comunicação numa democracia**. Tradução Francisco G. Heidemann. Florianópolis: 2000. Título original: Problems of communication in a pluralistic society.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991.

WOOD JR, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n 4, 6-18, 1992.

WILHEIM, Jorge. Um mundo de incertezas. **Parcerias e responsabilidade social**. São Paulo: CENPEC-Instituto Ethos, 1999.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1987.

## **8. GLOSSÁRIO:**

### **8.1. Termos correlacionados às mudanças institucionais:**

Paradigma: Indica o padrão compartilhado por uma comunidade científica que determina a validade do conhecimento, as regras de convivência, de inferência e os princípios básicos de causalidade (KUHN, 1973).

Estado Estável: Refere-se a estabilidade dos elementos centrais de identidade pessoal, regional, institucional e ideológica do homem (SCHON, 1973).

Mudanças/transformações, perda do estado estável: São aqueles acontecimentos que desestabilizam o estado estável dos sistemas sociais. Uma dada tendência interna ao aumento da desordem e ameaças externas à estabilidade (SCHON, 1973). Conduzem a outros valores e pressupostos em um sistema social.

Valores predominantes na sociedade Feudal: coletivismo, bem-estar social, condena a usura, efetividade, relações afetivas, relações de aprendizagem, fraternidade.

Valores predominantes na sociedade Industrial: individualismo, acumulação de capital, ambição econômica, eficiência, concorrência, competição e tirar vantagem, interesse próprio.

### **8.2. Termos correlacionados ao objeto de estudo:**

Exclusão social: exclusão de meios de vida, trabalho seguro e permanente, renda, propriedade, crédito, terra, moradia, nível mínimo de consumo, educação, qualificação profissional, capital cultural, condição de cidadão, igualdade perante a lei, participação no processo democrático, pertinência à nação ou à etnia dominante, família, sociabilidade e trato humano, respeito etc... exclusão dos direitos humanos e sociais considerados básicos e universais para a maior parte das sociedades contemporâneas (ADULIS; FISCHER, 1998).

Terceiro Setor: abrange atividades que não se submetem à lógica privada do lucro, nem compõem o aparato da burocracia governamental. Constituído na esfera privada, tem atuação e alcance público (MENEGASSO, 1999).

Valores predominantes nas organizações de terceiro setor: a afetividade, a ação voluntária, a amizade, a autenticidade, a autonomia, o civismo, a comunicação, o compromisso, a confiança, a cooperação, a democracia, a dignidade, o distributivismo, a efetividade, a equidade, a flexibilidade, a gratuidade, a humanidade, a igualdade, o intercâmbio, a justiça, a liberdade, a participação coletiva, a paz, a preocupação com a qualidade de vida, o resgate à condição humana, o respeito às diferentes culturas e ao meio ambiente, a responsabilidade coletiva, a solidariedade, a tolerância.

Pressupostos subjacentes aos valores nas organizações de terceiro setor: eles revelam o que o grupo entende pela natureza da realidade, do tempo e do espaço, da condição humana, da atividade humana, do relacionamento humano (SCHEIN, 1992).

Organizações não governamentais: são organizações que raramente estão voltadas para os interesses de seus membros, orientam-se às necessidades de terceiros, grupos externos aos membros que a compõem; também não exercem qualquer tipo de prática de caridade. Por estes motivos se diferenciam tanto das associações quanto das organizações filantrópicas.(MENEGASSO, 1999).

Organizações de economia solidária: são organizações direcionadas por um objetivo social que se sobrepõe à lógica de mercado, são permeadas por relações primárias que guiam para um senso de identificação e coletividade, admitem o trabalho assalariado e outras formas diferentes de trabalho, permitem a participação de diferentes atores e utilizam diferentes formas de financiamento (SERVA 1997).

Organizações isonômicas: um contexto organizacional em que todos os membros são iguais e cujo objetivo é a atualização de seus membros. Nelas existem poucas normas, os membros se

associam livremente, as atividades desenvolvidas são compensadoras, as relações são primárias e predominam o sistema cognitivo político e o tempo convivial (Ramos, 1989).

Modo de gestão: corresponde ao conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos organizacionais (Chanlat, 1996).

### **8.3. Termos correlacionados à matriz teórico proposta para o trabalho:**

Modelo multidimensional paraeconômico: Envolve uma visão de sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves. Nela o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente interativos, de atividades substantivas. Pressupostos: o mercado constitui um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica, onde há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais; só incidentalmente o indivíduo é um maximizador da utilidade e seu esforço básico é no sentido da ordenação de sua existência de acordo com as próprias necessidades de atualização pessoal; o indivíduo não é forçado a conformar-se inteiramente ao sistema de valores de mercado. (RAMOS 1989 p. 141; 142 e 155).

Racionalidade Funcional/Instrumental: orienta sua ação pelo fim, meios e conseqüências nela implicados e confronta racionalmente os meios com os fins, os fins com as conseqüências implicadas, e os diferentes fins possíveis entre si. Não se aprecia a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações. (RAMOS, 1983 p. 38-39).

Ética da responsabilidade: corresponde à ação racional referida a fins. Seu critério fundamental é a racionalidade funcional. Os que a adotam se acham sob o vínculo de um compromisso; o compromisso de pelo autodomínio dos impulsos, das preferências e até das crenças e ideologias, auto racionalizarem a sua conduta, tornando-a parte funcionalmente racional da ação administrativa. (RAMOS, 1966 p. 42 e 44).



Racionalidade substantiva: todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano e sua qualidade de criatura dotada de razão. (RAMOS, 1983 p. 39).

Ética do valor absoluto/da convicção: está implícita em toda ação referida a valores, isto é, por estimações e avaliações, das quais decorre a sua concepção de mundo e seu ideal de realização própria e social. (RAMOS, 1983 p. 42 e 43).

Homem parentético: sujeito autônomo com consciência crítica, eticamente comprometido com valores que conduzem à racionalidade substantiva.(RAMOS, 1984).

Razão plena: força da psique que orienta e permite que se encontre sentido para a vida humana. (SALM, 1996 p. 55).

### **8.3.1. Termos correlacionados à dimensão “condições causais” à gestão substantiva:**

Tamanho: Cada cenário social tem um limite concreto de tamanho, abaixo ou acima do qual perde a capacidade de atingir eficazmente suas metas e de conseguir de seus membros o mínimo de consenso de que necessita para a própria preservação. A intensidade de relações diretas entre os membros de um cenário social tende a declinar na proporção direta do aumento de tamanho. (RAMOS, 1989 p. 158).

Tempo: uma abordagem multidimensional de tempo, como dimensão do planejamento dos sistemas sociais; o tempo serial, linear ou sequencial está presente na sociedade centrada no mercado, pois ela tende a serializar o tempo de seus membros de acordo com sua orientação temporal; o tempo convivial, diferentemente, é catártico e nele a experiência individual encoraja a interação. (RAMOS, 1989 p. 168 e 169).

### **8.3.2. Termos correlacionados à dimensão “condições meio” intervenientes:**

Liderança que aprende: neste interstício da dimensão liderança o líder assume ações como a capacidade de pensamento aberto às inovações, de empreendedor, de estar sempre

aprendendo, de criar e transmitir uma visão de futuro e trabalho em equipe (VERNIS et al., 1998).

Gestão social: é o modo de gestão em que um acordo é alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva, a verdade é promessa de consenso racional (TENÓRIO, 1998).

Flexibilidade: todos os membros devem estar capacitados a realizar qualquer atividade na organização, serão generalistas e especialistas, ao mesmo tempo, ocorrerá redundância de funções (Morgan, 1996).

Relação custo-eficiência: averigua os custos do que fora produzido (um bem material ou um serviço) em relação ao seu propósito e à sua qualidade. A noção subjacente desta relação é a racionalidade instrumental.

### **8.3.3. Termos correlacionados à dimensão “noção de gestão substantiva”:**

Efetividade: refere-se à capacidade de atender às expectativas da sociedade, pressupõe conhecer a demanda ou a expectativa de demanda de determinado produto ou serviço e compará-las com a capacidade de a organização fazer frente a essa demanda.(TENÓRIO, 1997 p. 20).

Reciprocidade: constitui o compromisso de repassar à comunidade uma parcela daquilo que os participantes das organizações de economia solidária recebem (GAIGER, 2001).

Relações primárias: ocorre quando os membros da organização se comunicam face a face.

Cognição: variedade de tipos e formas de conhecimentos (RAMOS, 1989 p. 160), quando a cognição é política o interesse dominante é o estímulo dos padrões de bem-estar social (RAMOS, 1989 p. 161).

Dinâmica de aprendizagem: para gerar uma dinâmica de aprendizagem é necessário um processo de inovação, de busca constante de capacitação e qualificação das pessoas e da organização; de aprendizado coletivo; de objetivos organizacionais explicitados e compartilhados; uma comunicação que flui entre as pessoas, e do desenvolvimento de uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional (FLEURY; FLEURY, 1995).