



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JEOVÁ TORRES SILVA JÚNIOR

**GESTÃO, FATO ASSOCIATIVO &
ECONOMIA SOLIDÁRIA: A
EXPERIÊNCIA DA
ASMOCONP/BANCO PALMAS**

Salvador
2004

JEOVÁ TORRES SILVA JÚNIOR

**GESTÃO, FATO ASSOCIATIVO & ECONOMIA SOLIDÁRIA:
A EXPERIÊNCIA DA ASMOCONP/BANCO PALMAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho

Salvador
2004

S586 Silva Júnior, Jeová Torres.

Gestão, fato associativo & economia solidária: a experiência da ASMOCONP/
Banco Palmas/ Jeová Torres Silva Júnior. – 2004
99 f.

Orientador: Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de
Administração, 2004.

1. Associativismo – Estudo de casos. 2. Associação de Moradores do
Conjunto Palmeiras (Fortaleza – Ceará). 3. Economia solidária. 4. Participação
popular. I. França Filho, Genauto Carvalho de. II. Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração. III. Título.

CDD – 334

TERMO DE APROVAÇÃO

JEOVÁ TORRES SILVA JÚNIOR

GESTÃO, FATO ASSOCIATIVO & ECONOMIA SOLIDÁRIA: A EXPERIÊNCIA DA ASMOCONP/BANCO PALMAS

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Genauto Carvalho de França Filho – Orientador _____
Doutor em Sociologia, Universidade Paris VII.
Universidade Federal da Bahia.

Maria Suzana de Souza Moura _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia.
Universidade Federal da Bahia.

Christiane Girard Ferreira Nunes _____
Doutora em Sociologia, Universidade de Brasília.
Universidade de Brasília

Salvador, 05 de março de 2004

A
Jeová Torres Silva (*In Memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, eterna força interior que me permitiu realizar este projeto. A minha amada Rebeca Grangeiro, pelo amor e pelas horas de compreensão, paciência e apoio.

A minha Mãe (Glébia) e irmãos (Jeovazinho, Jeovane e Jeovana), pelo suporte sem o qual eu não teria resistido a esta empreitada, principalmente, nas horas de maior agonia, aflição e insegurança. Ao meu Pai (Jeová Torres), a quem dedido – in memoriam – esta dissertação, por estar comigo durante todos os dias desta caminhada e ter me fortalecido, diuturnamente, para concluí-la.

A meu irmão João Martins, incentivador de todas as horas, pelo estímulo constante às minhas atividades profissionais e acadêmicas.

Aos amigos sinceros que fiz nesta cidade do Salvador, Thiago Xavier, Mirtes Aquino, Alana Mendonça, Nélia Santana, Heber Sales, Adalene Sales, Marcos Procópio e Janaina Ma, co-participes dos meus momentos de dificuldades e alegrias.

Aos meus colegas de turma, especialmente, Adelmo e Miguel pela energia transmitida e compreensão do significado desta tarefa, em diferentes momentos de discussão e confraternização.

Sou eternamente grato a todos os moradores do Conjunto Palmeiras, por contribuírem, cada um à sua maneira, para a realização deste projeto e aos que fazem a Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP/Banco Palmas), particularmente, a Diretora Executiva (2002-2004) Sra. Marinete Brito, ao Sr. Joaquim Melo e a Sra. Sandra Magalhães, que compreenderam a importância deste trabalho e – no sentido de viabilizar as demandas desta pesquisa – confiaram-me dados sobre a organização, acreditando que seriam devidamente tratadas e divulgadas.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA (NPGA), pelos esforços referentes às garantias de uma excelente estrutura acadêmica. Muito obrigado a Dacy, secretária do NPGA, pela gentileza e apoio psicológico. Devo muito a você...

A Profª. Dra. Maria Suzana de Souza Moura, pelo convite para participar em sua pesquisa e pela enorme colaboração com textos e outras informações acerca do tema que ajudou a tornar mais rico este documento.

Ao Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho, estimado orientador, pela disponibilidade e por acreditar sempre na possibilidade deste trabalho.

E, finalmente, aos demais que acreditaram e, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta dissertação.

*"Deus criou o Mundo! E nós
construímos o Conjunto Palmeiras".*

Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras-ASMOCONP
(Esta afirmação está exposta em um Banner na Sede da ASMOCONP, acima da sala do Banco Palmas)

RESUMO

Nos últimos 30 anos, o contexto mundial foi palco de transformações a partir da redefinição do papel do Estado e do reposicionamento por parte dos agentes da sociedade civil, como forma de constituírem novos mecanismos reguladores para o controle das externalidades produzidas na lógica do sistema capitalista. No caso brasileiro, a manifestação destas transformações nas organizações que atuam no campo social, ergue-se a partir da herança de uma tradição de Economia Popular. A inserção da dimensão política articulando-se com as ações de natureza socioeconômicas nos empreendimentos associativos e cooperativos parece indicar a manifestação de emergentes perspectivas de ação solidária e de uma nova lógica de ação econômica, sendo estas reconhecidas sob o signo da Economia Popular e Solidária.

Esta Economia Solidária se apresenta, no contexto brasileiro, particularmente, nas experiências associativas e de cooperativismo popular. Discute-se, que tais organizações convivem como parte de um campo contraditório no qual reside uma tensão entre duas lógicas: a mercantil e a solidária. Ademais, compreende-se que nestas formas organizacionais, tal tensão tem sido regulada através da gestão do empreendimento, por meio da mediação entre uma racionalidade que comporta mais valores substantivos como a reciprocidade e a solidariedade e uma racionalidade mais funcionalista que valoriza a instrumentalidade.

Este trabalho tem por objetivo compreender como a gestão lida com a tensão entre as lógicas mercantil e solidária em um empreendimento da economia solidária, e de que modo vem contribuindo para a sobrevivência da organização. O objeto de estudo em questão é a Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP), na cidade de Fortaleza - Ceará. A ASMOCONP é uma experiência associativa que se propõe a organizar e articular a comunidade com a intenção de melhorar suas condições de vida, enlaçando um triplo espaço de atuação: o político – no sentido da participação dos moradores ao redor de questões públicas, o social – ao reforçar a base das relações e da convivência entre eles, e o econômico – considerando as diversas atividades produtivas empreendidas.

Para a finalidade dessa pesquisa, julgou-se fundamental uma análise descritiva da gestão da ASMOCONP/Banco Palmas na regulação da tensão entre as lógicas de ação mercantil e solidária vivida pela organização. A partir dessa realidade, adotou-se o método do estudo de caso com o emprego de observação participante, além de pesquisas documental, bibliográfica e entrevistas não-estruturadas com os membros da gestão da ASMOCONP/Banco Palmas e moradores do bairro.

O uso do método permitiu em vários momentos se constatar a presença da tensão entre as lógicas mercantil e solidária na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Ao se analisar tal tensão, verificou-se que a ASMOCONP/Banco Palmas vem buscando dialogar com a lógica mercantil para o fortalecimento da comunidade, a partir da inserção de princípios da natureza da lógica solidária. De modo conclusivo, verificou-se que isto fez com que a gestão da instituição assumisse uma perspectiva mais democrática, autônoma e reguladora para promover a sobrevivência de tal empreendimento solidário, diante de um sistema consolidado externamente que baseia suas relações em práticas mercantis.

Palavras-chave: Gestão, Associativismo, Economia Solidária, Empreendimento Solidário.

ABSTRACT

The world context was target of many transformations in the last 30 years, mainly, what refer about the changes in the Welfare States and reorganization on the part of the civil society's agents. This change's resultes were new mechanisms regulators for the control of the outside reactions produced in the logic of the capitalist system. In the Brazilian case, the manifestation of these transformations in the civil society's organizations rises from the inheritance of a Popular Economy' tradition. The introduction of the political dimension pronouncing with actions social and economic, in the associative and cooperative organizations, seems to indicate the manifestation of emergent perspectives of solidary action and of a new economical logic, being these recognized under the sign of the Popular and Solidary Economy.

In the Brazilian context, this Solidary Economy shows, particularly, in the associative experiences and of popular co-operative. It's argued, that these organizations live together as a contradictory field in which a tension resides among two logics: the mercantile and the solidary. Besides, in these organizational forms, such tension has been regulated through their management, as mediator among a rationality that holds values as reciprocity and solidarity and a rationality more funcionalist or instrumental.

This study's purpose is understand as the management deal with the tension among the mercantile and solidary logics in a solidary economy's organizations and how it's contributing to their survival. The study object is the Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP), in Fortaleza – Ceará – Brazil. ASMOCONP is an associative experience that intends to organize and to articulate the community through improvement of life conditions, connecting a triple space of performance: the politician - in the sense of the resident's participation about of public subjects, the social - when reinforcing the base of the relationships and of the coexistence among them, and the economical - considering the several productive activities.

To reach our purpose, it's necessary a descriptive analysis of ASMOCONP/Banco Palmas' management. Starting from that reality, the method of the case study was adopted, using participant observation, documental research, bibliographical research and no-structured interview with the members of ASMOCONP/Banco Palmas' administration and residents of the Conjunto Palmeiras.

This method allowed us to verify the presence of the tension among the mercantile and solidary logics in ASMOCONP/Banco Palmas' management. Analyzing such tension, it was verified that ASMOCONP/Banco Palmas is looking for to dialogue with the mercantile logic for the community's empowerment, starting from the insert of values of the solidary logic. In a conclusive way, it was observed that this dialogue permitted the ASMOCONP/Banco Palmas' management assumed a perspective more democratic, autonomous and regulator to promote the survival of solidary organization in a outside system that bases its relationships on mercantile practices.

Key words: Management, Associativism, Solidary Economy, Solidary Organization.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	09
LISTA DE QUADROS	10
1. INTRODUÇÃO	11
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
2.1 Escolhas Metodológicas	19
2.2 O Método do Estudo de Caso	20
2.3 A Observação Participante	22
3. ASMOCONP/BANCO PALMAS – APRESENTANDO O CASO	25
3.1 Análise Histórica	26
3.1.1 <i>A Dimensão da Luta Política</i>	31
3.1.2 <i>A Constituição do Banco Palmas</i>	34
3.2 Análise da Organização no Espaço	37
3.2.1 <i>Os Processos Gerenciais na ASMOCONP/Banco Palmas</i>	41
3.2.2 <i>Gestão do Sistema Integrado de Microcréditos & Economia Solidária</i>	50
3.2.2.1 <i>O Acesso Diferenciado ao Crédito</i>	52
3.2.2.2 <i>A Relação de Confiança dos Comerciantes na ASMOCONP/Banco Palmas</i>	54
3.2.2.3 <i>O Fomento ao Uso da Moeda Social</i>	55
3.2.3 <i>Banco Central X ASMOCONP</i>	58
3.2.4 <i>Os Planos, Programas e Projetos que compõe o Sistema ASMOCONP/Banco Palmas</i>	60
3.3 Desafios Enfrentados e Perspectivas para o Futuro da ASMOCONP/Banco Palmas	70
4. EMERGÊNCIA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA - DISCUTINDO UM CONCEITO	75
4.1 Os Movimentos que Explicam a Emergência da Economia Solidária	75
4.2 Tratando a Economia Solidária do Ponto de Vista Conceitual	77
4.3 Caracterizando os Empreendimentos Solidários	79
5. CONCLUSÕES	82
5.1 Considerações Finais	82
5.2 Contribuições e Recomendações	85
REFERÊNCIAS	87
ANEXO A – Estatuto da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras	91
ANEXO B – Regimento Interno da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vista da Av. Valparaíso	26
Figura 2 - A Realidade do Conjunto Palmeiras	27
Figura 3 – Logomarca da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras	28
Figura 4 – Foto da Sra. Marinete Brito	29
Figura 5 – Foto de Lideranças do Conjunto Palmeiras	30
Figura 6 – Foto da Sede da ASMOCONP	33
Figura 7 – Modelo do PalmaCard	35
Figura 8 – Logomarca do Banco Palmas	50
Figura 9 – Foto do Espaço destinado ao Banco Palmas na sede da ASMOCONP	52
Figura 10 – Foto de Empreendimento do Bairro	54
Figura 11– Moeda Social do Conjunto Palmeiras – Palma\$ (P\$)	56
Figura 12 – Foto de Empreendimento do Bairro	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Organograma da Estrutura de Gestão da ASMOCONP/Banco Palmas	38
Quadro 2– Os Anéis do Apoio Técnico à Gestão da ASMOCONP/Banco Palmas	40
Quadro 3 – Rede Solidária de Produção e Consumo Local da ASMOCONP/Banco Palmas	51
Quadro 4 – Apresentação das Unidades Produtivas Solidárias	61
Quadro 5 – Funcionamento dos Programas de Desenvolvimento Local	62
Quadro 6 – Cluster Sócio-Econômico Gerenciado pela ASMOCONP	69

1. INTRODUÇÃO

Ao analisarmos as transformações que vêm ocorrendo com as organizações que atuam no campo social, no Brasil, nas últimas três décadas, perceberemos que a partir da metade final da década de 70, e durante todos os anos 80 e 90, importantes mudanças ocorreram.

Por um lado, aconteceu a elevação da discussão sobre a significação do papel do Estado: este oscilou entre a formulação de políticas universais para proteção social (insuficientes) e a drástica redução de investimentos em políticas sociais. A doutrina imposta pelo neoliberalismo político e econômico, em prol da livre concorrência e da auto-regulação do mercado, remeteu o Estado à redução de suas funções e este tem procurado promover suas políticas públicas através da descentralização, privatização e publicização dos seus serviços.

Por outro lado, o tecido social que serve de sustentáculo ao Estado assumiu novos papéis, através da participação cada vez mais ativa da sociedade civil organizada em projetos locais. No Brasil, entre 1975 e 1985, houve um aumento de 1.400% de assistência ao desenvolvimento centralizado nas organizações que atuam no campo social (SANTOS, 1998). Durante os anos 90, constatamos uma consolidação das organizações que atuam no campo social como “elaboradoras” de projetos de desenvolvimento socioeconômico local e, conseqüente, retirada do foco destas organizações da pressão social pelo enfoque da realização. Em outras palavras, na última década, parte das organizações que atuam no campo social deixaram de se concentrar na mobilização e na luta pelos direitos sociais e cidadania e passaram a cumprir o papel de oferecer serviços à comunidade, que eram/são responsabilidade do Estado, em virtude da precarização ou sucateamento dos serviços públicos.

O que presenciamos no último decênio (1994-2003), no Brasil, é um reposicionamento das organizações que atuam no campo social, a partir dos mecanismos de regulação socioeconômica em que se baseiam. Podemos revelar que em termos de tipologia

ideal, este reordenamento ocorre mediante uma tripla alternativa: Algumas destas organizações com viés mais assistencialista e filantrópico – como as sociedades beneficentes, obras sociais e associações de auxílio – aproximam-se de um modo de regulação que remete-se ao modelo estatal, no momento que procedem a sua regulação por mecanismos redistributivos de recursos para diminuir as desigualdades sociais. Outras organizações com base social, como as cooperativas populares¹, recorrem ao modelo mercantil para regularem o seu modo de atuação e garantirem, através da produção de bens e serviços, resposta às necessidades de seus membros. Finalmente, organizações como os conselhos comunitários, as associações de moradores, dentre outros, são regidos sob a égide dos mecanismos de reciprocidade e do voluntarismo para o empoderamento e emancipação social.

O desenho que se produziu, no Brasil, com a configuração dos novos papéis assumidos, nos últimos 30 anos, pelas organizações que atuam no campo social, proporcionou algumas reflexões. Dentre estas, encontram-se as análises em torno da construção de um outro tipo de modelação das relações de solidariedade e uma nova lógica econômica, através das práticas emergentes desenvolvidas pelas cooperativas populares, associações de moradores e outros empreendimentos solidários. Este fenômeno, no Brasil, ergue-se a partir da herança histórica de uma tradição de Economia Popular, cuja redefinição passaria a incorporar padrões de natureza política à realidade da interação entre a dimensão social e econômica – já inseridas, anteriormente, na dinâmica das organizações de Economia Popular.

De acordo com França Filho (2002, p. 15-16), a Economia Popular constitui-se na produção e desenvolvimento de atividades econômicas sob uma base comunitária, ou seja, a característica fundamental das experiências de Economia Popular seria apoiar-se sobre o registro da solidariedade no qual desenvolvem-se as atividades econômicas. Alguns exemplos destas práticas podem ser identificados nas ocupações informais, nas micro-empresas familiares, em forma embrionárias de associações, ou ainda, as organizações econômicas populares.

Todavia, a inserção da dimensão política articulando-se com as ações de natureza socioeconômicas nos empreendimentos associativos e solidários levam a manifestação de novas e inéditas perspectivas de ação. Por exemplo, as que se encontram nas associações de moradores ao articularem os princípios da cooperação e solidariedade – típicos da Economia

¹ Representam um modelo cooperativista de produção que objetiva a geração de ocupação e renda para trabalhadores de comunidades rurais ou urbanas com baixo poder aquisitivo.

Popular – com práticas de atuação sobre o espaço público local, ou seja, as atividades econômicas são empreendidas para enfrentar problemáticas locais específicas ligadas à melhoria das condições de vida das pessoas do bairro.

Portanto, atacando problemas públicos locais através da produção e desenvolvimento de atividades socioeconômicas, é que tais empreendimentos afirmam seu caráter político e aproximam-se da concepção daquilo que vêm sendo tratado como a emergência de uma Economia Popular e Solidária. Neste sentido, a Economia Solidária, no contexto brasileiro, assume uma dimensão política – cuja prática a Economia Popular jamais desenvolvera – por meio das atividades de pressão, reivindicação e organização comunitária exploradas pelos empreendimentos solidários.

Assim sendo, no contexto latino-americano, este fenômeno social, econômico e político é resultante da redefinição do papel do Estado, do reposicionamento por parte dos agentes da sociedade civil, e da necessidade de novos mecanismos reguladores para o controle das externalidades produzidas na lógica do sistema capitalista. Além disso, no contexto mundial, outras formas organizacionais que resultam desta conjuntura e extrapolam os mecanismos regulatórios tradicionais do Estado e do mercado, também, têm se desenvolvido. No caso dos Estados Unidos e Inglaterra, tais empreendimentos costumam ser tratadas sob a ótica do “Terceiro Setor” – que identifica o universo das organizações sem fins lucrativos (*non-profit organizations*). Do mesmo modo, experiências que são reguladas por mecanismos além dos circuitos mercantil e estatal, surgiram na Europa Continental – se remetem a tradição histórica da “Economia Social”, cuja manifestação encontrava-se nas organizações operárias, surgidas na metade inicial do século XIX e possuidoras de um dinâmica de resistência popular – e, em geral, abarcam quatro formas de organizações: fundações, cooperativas, sociedades mutualistas e associações.

Desta forma, França Filho (2004, p.15) questiona: “Será que a economia entendida em seu sentido amplo, ou seja, como o conjunto das atividades que contribuem para a produção e a distribuição de riquezas, pode resumir-se ao circuito clássico das trocas constituído pelas esferas do Estado e do mercado nas sociedades contemporâneas?”. Para este autor, seria possível encontrar processos de criação e distribuição de riquezas ou “de um outro modo de fazer economia”, a partir da própria sociedade, que fossem além dos modelos, exclusivos, do mercado e do estado. Santos (2002, p.35), compartilha esta preocupação e nos informa que a constatação de que esta “**outra economia**” é real e está nas “formas diversas de produção associativa em que se destacam as cooperativas e as mutualidades”.

Para França Filho e Silva Junior (2003, p.01), o conjunto das experiências associativas e das cooperativas populares participam de uma dinâmica de Economia Solidária e estão “marcadas por uma ação comunitária do ponto de vista interno, mas ao mesmo tempo abertas sobre o espaço público, isto é, voltadas para o enfrentamento de problemáticas públicas locais”. Segundo estes dois autores, a consideração destas novas formas de produção e distribuição de riqueza que combinam diferentes princípios – como a redistribuição (recurso ao modelo de regulação estatal), a lógica mercantil (recurso ao modelo de regulação do mercado) e a reciprocidade (recursos o modelo de regulação da domesticidade e do comunitarismo) – representa um passo fundamental para o entendimento conceitual do que se compreende pela noção de Economia Solidária, conforme trataremos no capítulo 4 desta dissertação.

Dentre os vários empreendimentos que compõem o fenômeno da Economia Solidária no Brasil, estão as organizações associativas comunitárias, os grupos setoriais produtivos informais e as cooperativas populares. Todas estas organizações passaram, ao longo dos últimos 30 anos, a contemplar um triplo plano de atuação (social, econômico e político). Assim, denotando características que podem ser, essencialmente, definidoras de um empreendimento solidário. Estas características estão associadas, particularmente, ao modo destes empreendimentos serem geridos. Dentre elas, encontram-se a gestão da organização pelos seus próprios membros (portanto, recurso à auto-organização), a constituição de espaços para o exercício da democracia na estrutura do empreendimento, a efetiva participação dos membros da gestão nos processos decisórios (através de assembleias, fóruns, conselhos e encontros de gestão), a cooperação nos processos produtivos e na mobilização social (por meio de passeatas, caminhadas e mutirões), a autosustentação financeira como objetivo primordial, o desenvolvimento humano como prioridade nas ações (as relações de vizinhança e a confiança são aspectos valorizados acima das relações mercantis) e a responsabilidade social (respeito aos seres humanos, ao meio-ambiente, a ética e a transparência nas transações econômicas). Evidenciamos, que todas estas características constituem-se em um ideal-tipo e podem não aparecer agregadas em um mesmo empreendimento solidário.

Discute-se, que tais organizações convivem como parte de um campo contraditório no qual reside uma tensão entre lógicas: a mercantil e a solidária. Esta tensão entre lógicas, se apresenta como típica dos empreendimentos solidários que articulam solidariedade e economia junto a comunidade local. Ademais, esta tensão tem sido regulada através da gestão do empreendimento, por meio da mediação entre uma racionalidade que comporta mais

valores substantivos como a reciprocidade e a solidariedade e uma racionalidade mais funcionalista que valoriza a instrumentalidade.

A percepção da tensão entre as lógicas mercantil e solidária, na gestão de um empreendimento solidário, se mostra na seguinte análise – na condição de tipo ideal de representação de cada lógica. Por um lado (o da lógica mercantil), deparamos com um grupo de aspectos que se encontra nas atividades de busca do lucro através de relações de compra e venda baseadas nas regras de mercado, na valorização do princípio da competição, na necessidade de burocratização da organização, e no uso da racionalidade utilitária². Por outro lado (o da lógica solidária), observamos um conjunto de fatores que se denotam através da promoção das relações de proximidade e vizinhança na comunidade, da busca pelos interesses sociais e coletivos acima dos interesses lucrativos individuais, da promoção da cultura da cooperação; do fortalecimento das relações informais como elemento principal das organizações, e do uso da racionalidade substantiva³. Esta caracterização nos permitiu antever o que aqui denominamos de tensão entre lógicas diversas na gestão de um empreendimento solidário.

O objeto de estudo desta dissertação é, exatamente, uma destas muitas experiências associativas que se propõe a organizar e articular a comunidade com a intenção de melhorar suas condições de vida, enlaçando um triplo espaço de atuação: o político – no sentido da participação dos moradores ao redor de questões públicas, o social – ao reforçar a base das relações e da convivência entre eles, e o econômico – a contar de diversas atividades produtivas empreendidas. Trata-se de um estudo sobre a Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras - ASMOCOMP, localizada no bairro do Conjunto Palmeiras, município de Fortaleza, no Ceará. Destarte, constitui-se nosso problema de pesquisa, examinar a ASMOCOMP/Banco Palmas, em Fortaleza, no Ceará, a fim de compreender como se desenvolve a gestão na tensão entre as lógicas mercantil e solidária e como esta gestão tem contribuído para torná-la capaz de sobreviver no cenário societário atual. Enfim, na nossa

² Segundo Ramos (1989), em seu livro “*A nova ciência das organizações*”, a racionalidade utilitária seria, em termos de ideal-tipo, a “capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que permite fazer o cálculo utilitário das conseqüências”. No tocante a este conceito, o autor se referencia nas definições de Max Weber e Karl Mannheim, e aponta a racionalidade utilitária como o uso da razão em experiências que se caracterizam por expectativas de resultados e fins cuja conduta da organização seria apenas um meio para se chegar neste fim. Inclusive, fazendo com que a organização desista de sua autonomia. Para Ramos (1989) esta é a racionalidade do capitalismo.

³ Conforme Ramos (1989), tal racionalidade, enquanto tipo ideal, representa o uso da razão orientada por valores e não pelo resultado material esperado/estimado. Constitui-se, portanto, uma racionalidade que valoriza o comportamento ético e responsável acima da consecução dos fins por meios que embora úteis possam não ser os corretos.

abordagem buscamos o entendimento da dinâmica organizacional da ASMOCONP/Banco Palmas, como realidade da Economia Solidária, no Brasil.

A questão de partida que assumimos é *“Como a gestão organizacional se apresenta diante da tensão entre as lógicas de ação (mercantil e solidária) mobilizadas na experiência da ASMOCONP/Banco Palmas no Ceará?”*. A noção de gestão que guia esta pesquisa é a de um sistema dinâmico de valores, práticas e significados, cujas transformações têm origem tanto no exterior quanto no interior da organização. Concebemos, ainda, como premissa que esta gestão se elabora através da articulação de ações de diferentes naturezas: sociais políticas, econômicas, ambientais e culturais.

A fim de alcançarmos o objetivo deste estudo (*compreender como a gestão lida com a tensão entre lógicas – mercantil e solidária – em um empreendimento da economia solidária, e de que modo vem contribuindo para sobrevivência da organização*), esta dissertação, além de sua introdução, estrutura-se em três capítulos, e mais a conclusão, referências e anexos. O segundo capítulo tem o propósito de expor os procedimentos metodológicos adotados, a razão da escolha do método “estudo de caso” para averiguar o problema, bem como, uma descrição das ações práticas utilizadas na pesquisa de campo e seus desafios.

Após o capítulo dos procedimentos metodológicos, temos o capítulo três, onde apresentamos o caso ASMOCONP/Banco Palmas, sob a perspectiva temporal (através da exposição do seu histórico e da apresentação de suas lideranças) e sob o viés espacial (por meio do desenho da sua gestão, dos seus programas e dos seus projetos). A finalidade deste capítulo é compreender como a história da ASMOCONP/Banco Palmas influenciou o seu modelo de gestão, bem como, averiguar quais os aspectos que mais distinguem as lógicas de ação mercantil e solidária na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas.

Em seguida, o capítulo quatro traz todo referencial teórico analisado. Aqui temos o propósito de discutir a emergência do fenômeno da Economia Solidária e a gestão dos empreendimentos solidários. Neste capítulo, nosso objetivo é compreender o significado deste construto para percebermos se existe, de fato, uma aproximação entre este fenômeno social e a ASMOCONP/Banco Palmas. Por fim, nas conclusões, teremos a discussão da relação entre o que foi encontrado na prática gestonária da experiência do caso ASMOCONP/Banco Palmas e o que levanta os aspectos teóricos da gestão dos empreendimentos da Economia solidária, além de expormos as contribuições e recomendações para próximos estudos. Nosso intento com a conclusão é, principalmente, responder a questão de partida, ou seja, interpretar

como a gestão da ASMOCONP/Banco Palmas vem funcionando na regulação da tensão entre essas lógicas e como contribuem para a sobrevivência de um empreendimento da economia solidária na sociedade de mercado.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa de campo, como a empreendida para este estudo, costuma revelar-se muito desafiadora e estimulante. Isso porque através dela, aprende-se a captar os sentimentos nos gestos e nos olhares, a saber calar, a ser cúmplices e desvoltos para lidar com algumas das situações cotidianas da ASMOCONP/Banco Palmas. Estas, inclusive, foram características desta pesquisa. A cumplicidade mostrou-se importante, pois nos permitiu a aproximação com todos que fazem a gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Apesar dos próprios gestores da Associação costumarem afirmar que os “de fora não entendem como funciona a ASMOCONP”, conseguimos que eles nos deixassem conhecer um pouco da complexidade da organização, dos seus valores e, por que não dizer de suas vidas. É esse o nosso entendimento, possibilitado pela experiência do estudo de caso com o emprego da observação participante.

Entre o período que se iniciou em 02 de maio de 2002 até 21 de outubro de 2004, foram mais de uma dezena de visitas a comunidade do Conjunto Palmeiras e à ASMOCONP/Banco Palmas, sem contar os dois momentos em que pudemos permanecer mais tempo, de modo contínuo, participando da vida do bairro e da ASMOCONP/Banco Palmas. Estes dois momentos foram: O primeiro de 28 de novembro de 2002 à 08 de março de 2003 (03 meses e 10 dias ou 14 semanas, sendo 09 semanas efetivas); Já o outro momento ocorreu entre 01 de julho de 2003 até 03 de agosto de 2003 (01 mês e 02 dias dedicados a compreender mais a dinâmica local e os procedimentos de gestão da ASMOCONP/Banco Palmas). Os mais de dois anos de pesquisa renderam 40 fotografias – algumas expostas no corpo deste documento; duas fitas VHS com 2h e 30min de gravação; mais de 120 min de depoimentos gravados em fitas cassetes; muitas anotações de campo; quatro artigos científicos aprovados em congressos, encontros e colóquios internacionais; além do acesso a bastante material oficial da ASMOCONP/Banco Palmas.

Podemos dividir os 30 meses de investigação (maio de 2002 à outubro de 2004), imerso no estudo do caso ASMOCONP/Banco Palmas em três etapas: *Fase I – Entrevistas Preliminares*, de 02 de maio de 2002 até 07 de novembro de 2002, realizamos entrevistas não-estruturadas com a Sra. Marinete Brito - diretora presidente da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP), com o Sr. Joaquim Melo – Coordenador do Banco Palmas, e com a Sra. Sandra Magalhães – Coordenadora de programas e Assessora técnica da ASMOCONP/Banco Palmas; *Fase II – Observação Participante*, de 28 de novembro de 2002 até 03 de agosto de 2003. Um período o qual estivemos de modo mais intenso e contínuo realizando nossas investigações na sede da ASMOCONP/Banco Palmas e no próprio bairro; *Fase III – Validação e Coleta de Dados Complementares*, de 15 de dezembro de 2003 a 21 de outubro de 2004. Nesta etapa realizamos novas entrevistas, fizemos outras observações de modo mais preciso em algumas temáticas e analisamos alguns documentos oficiais e textos acadêmicos produzidos sobre a experiência da ASMOCONP/Banco Palmas.

Ao longo do período de pesquisa, nossa atenção maior estava sobre a gestão do empreendimento, daí nossos contatos primordiais terem sido com as três principais lideranças da ASMOCONP/Banco Palmas, a Sra. Marinete, o Sr. Joaquim Melo e a Sra. Sandra Magalhães. No início, dificuldades em ser aceito pelos membros da gestão da ASMOCONP e, depois, muita cooperação e apoio. Para passarmos da falta de confiança inicial à uma excelente relação de cumplicidade entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, tivemos que confiar na força do método, pois esta trajetória de rejeição é comum quando um pesquisador recorre ao uso do método do estudo de caso com observação participante. Aliás, conforme Serva e Jaime Júnior (1995, p.69), a observação participante permitiria uma situação de pesquisa na qual observador e observados encontram-se numa relação face a face, e estes não mais seriam vistos “como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de pesquisa”.

2.1 Escolhas Metodológicas

Para a finalidade dessa pesquisa, interessava-nos, especialmente, uma análise descritiva da gestão da ASMOCONP/Banco Palmas na regulação da tensão entre as lógicas de ação mercantil e solidária vivida pela organização, percebida como uma experiência de Economia Solidária. Tratava-se de uma pesquisa empírica de cunho qualitativo. A ASMOCONP/Banco Palmas é considerada tão exemplar para compreender as características de gestão proposta acima e se aproxima – como veremos - tão perfeitamente das particularidades de um empreendimento da Economia Solidária, que poderíamos até qualificá-

la como um tipo ideal de Empreendimento Solidário. A partir dessa realidade, adotou-se a estratégia de estudo de caso único. Por ser também um fenômeno complexo, a economia solidária presta-se muito bem ao estudo de caso, ou seja, “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32).

Portanto, a compreensão que perseguimos do tema estabelecido surgiu, fundamentalmente, do emprego do método de estudo de caso, com uso de observação participante - através da qual o pudemos imergir na realidade gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Os tipos de pesquisas que utilizamos neste estudo foram: *pesquisa de ordem documental*, com consultas ao banco de dados da ASMOCONP, além de busca dados complementares em instituições e sítios na internet que detêm informações sobre o construto da Economia Solidária; *pesquisa bibliográfica*, através de consultas e análises críticas de livros, monografias, periódicos, manuais e teses que tratassem das temáticas Associativismo, Gestão Social e Economia Solidária; e a *pesquisa de campo*, propriamente dita, a qual utilizamos desde entrevistas não-estruturadas com quase todos os 14 membros da gestão da ASMOCONP, aliadas à observação direta.

Como não poderia deixar de ser, na pesquisa de campo do trabalho voltamos a carga de nossas investigações para as respostas à questão de partida e para o alcance dos objetivos estabelecidos. Os dados obtidos foram analisados à luz do referencial teórico que julgamos pertinente à abordagem crítica que demos ao trabalho. De antemão, determinamos que o espaço geográfico estudado, na pesquisa de campo, fora a cidade de Fortaleza/Ce, mais particularmente, o bairro do Conjunto Palmeiras onde está sediada a ASMOCONP/Banco Palmas.

2.2 O Método do Estudo de Caso

O método do Estudo de Caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e questões a serem respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade. De acordo com Bonoma (1985), o método do Estudo de Caso tem sido visto mais como um recurso pedagógico ou como uma maneira para se gerar *insight* exploratórios, do que um método de pesquisa propriamente dito e isto tem ajudado a mantê-lo nesta condição. Um ponto comum entre alguns autores (BONOMA, 1985;

YIN, 2001) é a recomendação de grande cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso para se fazer frente às críticas tradicionais que são feitas ao método. Mas, apesar das fraquezas e limitações, o Estudo de Caso tem tido um uso extensivo na pesquisa social, seja nas disciplinas tradicionais, como a Psicologia, seja nas disciplinas que possuem uma forte orientação para a prática como a Administração, além de ser usado para a elaboração de teses e dissertações nestas disciplinas, como nos explica Campomar (1991).

Tal método, muitas vezes, é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses (YIN, 2001) e isto pode ter contribuído para dificultar o entendimento do que é o método de estudo de casos, como ele é desenhado e conduzido. Ao comparar o método do Estudo de Caso com outros métodos, Yin (2001) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões “como” e “porque” que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que freqüências ou incidências. Na nossa investigação temos uma pergunta de partida do tipo como, vejamos: *“Como a gestão organizacional se apresenta diante da tensão entre as lógicas de ação (mercantil e solidária) mobilizadas na experiência da ASMOCONP/Banco Palmas no Ceará?”*.

Este tipo de aplicação, também, cabe ao método Histórico e ao método Experimental que também objetivam responder a questões do tipo “como” e “porque”. Contudo, o caso do método histórico é recomendado quando não houver acesso ou controle pelo investigador aos eventos comportamentais, tendo que lidar com um passado morto sem dispor, por exemplo de pessoas vivas para darem depoimentos e tendo que recorrer a documentos e a artefatos culturais ou físicos como fontes de evidências. No caso do método experimental, as respostas a estas questões são obtidas em situações as quais o investigador pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática, sendo-lhe possível isolar variáveis, como no caso de experimentos em laboratório. Ao fazer isto, deliberadamente se isola o fenômeno estudado de seu contexto. (YIN, 2001, p. 19).

Nossa investigação não se qualificaria, portanto, para nenhuma destas opções metodológicas, método histórico ou método experimental. De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações as quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela

“capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 19).

Um investigador, conforme a literatura, para conduzir com êxito um estudo de caso deve ser possuidor de habilidades que o capacitem para tal. Destas habilidades, conforme Yin (2001), as mais comumente encontradas são: habilidade para fazer perguntas e interpretar os resultados; habilidade para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções; habilidade para adaptar-se e ser flexível para que possa ver as novas situações encontrada como oportunidades e não ameaças; firme domínio das questões em estudo; capaz de se manter protegida das vias derivadas de noções preconcebidas. Procuramos no transcurso da pesquisa aproximarmo-nos ao máximo destas habilidades que os autores (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001) descrevem como idéias para uma boa investigação que use o Estudo de Caso como método principal.

Finalizando, o método do Estudo de Caso, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para algumas situações do que para outras, mesmo em pesquisa em Administração. Ao decidirmos pelo uso deste método de pesquisa, tivemos em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e procuramos tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas conseqüências. De qualquer forma, o Estudo de Caso oferece significativas oportunidades para a Administração e para os Administradores, pois possibilita o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de isolá-los de seu contexto na vida real. Este método, assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (BONOMA, 1985, p. 207). Diante destes esclarecimentos, percebemos que nossa pesquisa ficaria, perfeitamente, amparada pelo uso do método do Estudo de Caso.

2.3 A Observação Participante

Yin (2001, p.105) nos evidencia que o método do Estudo de Caso pode obter evidências para a pesquisa a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Sendo que cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos. Em nossa investigação utilizamos pelo menos quatro destas fontes de dados – *documentos, registros de*

arquivos, entrevistas e observação participante – para a captura de informações sobre como a gestão da ASMOCONP/Banco Palmas se apresenta diante da tensão entre as lógicas mercantil e solidária. Dentre as fontes que utilizamos, gostaríamos de destacar a observação participante, por cremos que o seu uso foi decisivo para produzirmos este trabalho de uma maneira mais precisa.

A Observação Participante é um tipo especial de observação, na qual o observador deixa de ser um membro passivo e pode assumir vários papéis na situação do caso em estudo e pode participar e influenciar nos eventos em estudo. Este é um método que tem largo uso nas pesquisas antropológicas sobre diferentes grupos culturais e pode prover certas oportunidades para a coleta de dados que podem dar ao investigador acesso a eventos ou informações que não seriam acessados por outros métodos. Diante disso, de forma consciente, adotamos uma postura antropológica nesta pesquisa. Segundo Mascarenhas (2002, p.91), tal postura possibilita “uma familiarização com os sistemas de significados culturais da organização e o modo como influencia o comportamento grupal”. Isto ocorreria, conforme comprovamos, na interação social do pesquisador com a organização estudada – fundamentalmente, nas duas oportunidades que permanecemos de modo mais intenso e contínuo realizando nossas investigações na sede da ASMOCONP/Banco Palmas e no próprio bairro.

O problema da observação participante é que ela tem grande capacidade de produzir obliquidades, pois o investigador pode assumir posições ou advogar contra os interesses das práticas científicas recomendadas, pode assumir posições do grupo ou da organização em estudo e pode ter problemas ao fazer anotações ou levantar questões sobre os eventos em perspectivas diferentes. Procuramos nos antecipar a isto e, em muitas oportunidades, refletir melhor sobre nosso nível de envolvimento em determinada situação as quais nossa participação fora cobrada pelos gestores da ASMOCONP/Banco Palmas. Outra evidência da compreensão que tivemos sobre a possibilidade de transmitirmos situação e informações equivocadas, no momento de escrever este documento, dado os desvios que o uso da observação participante poderia provocar, foi destinar quase um ano – dezembro de 2003 a outubro de 2004 – para a fase de validação da pesquisa para esperar que as idéias e reflexões amadurecessem um pouco mais, antes de serem expostas para apreciação geral.

O uso da técnica da observação participante implica em intensificar sobremaneira as relações pessoais entre o pesquisador e os pesquisados, uma vez que deixamos de trabalhar quase exclusivamente com (poucos) informantes para realizar prioritariamente a observação

direta e conversar com várias pessoas. Segundo Durham *apud* Schimdt (1998, p. 25), este tipo de observação, “só é possível através da convivência diária, da capacidade de entender o que está sendo dito e de participar das conversas e acontecimentos da vida da aldeia”. Schimdt (1998) ainda afirma que “este mergulho do pesquisador na vida nativa consiste num processo de "aculturação" (aspas no original) do observador, no sentido de que ele deve assimilar categorias inconscientes da vida nativa” (DURHAM *apud* SCHIMDT, 1998, p. 25).

Não pensamos que esta intensidade de mergulho seja possível em uma pesquisa com os nossos limites de maturidade. Além disso, assumimos, que no “diálogo” com o método (estudo de caso com o uso da observação participante) qualquer compreensão e posterior interpretação das categorias inconscientes nativas é matizada pelas categorias inconscientes da cultura do pesquisador. São estes os limites para tal mergulho. A superação do estranhamento nunca se dá por completo. Contudo, na perspectiva hermenêutica o próprio estranhamento é um dado importante que o pesquisador deve considerar. Serva e Jaime Jr (1995) defendem que a postura antropológica, nestes casos, deve ser sempre adotada com “uma maneira de superar a objetividade cega, característica da Administração, que nos faz confundi-la com a organização ‘racional’ do trabalho”. Por tratar-se de uma organização que atua no campo social, buscávamos fugir da objetividade e pragmatismo – tradicional em organizações da iniciativa privada. Assim sendo compreendemos que o uso da observação participante, com uma postura antropológica, no estudo de caso da gestão da ASMOCONP enquanto reguladora da tensão entre as lógicas de ação solidária e mercantil, fora decisivo para que pudéssemos apreender o caso e expor a sua realidade.

3. ASMOCONP/BANCO PALMAS – APRESENTANDO O CASO

O caso que apresentaremos a seguir incorpora, do ponto de vista da sua ação, uma diversidade de práticas que articulam três dimensões: a política, a social e a econômica. Estas dimensões se enlaçam através da participação dos moradores ao redor de questões públicas e das diversas atividades produtivas empreendidas pela Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP), no sentido reforçar a base das relações e da convivência entre os moradores. A propósito, o termo Banco Palmas não reflete inteiramente o que representa tal experiência, pois se trata, antes de tudo, da dinâmica da ASMOCONP que incorpora o Banco Palmas como um dos seus projetos. Contudo, tal projeto tem um papel de destaque, pois representa um meio privilegiado de viabilização das demais ações, consumindo a maior parte da dinâmica associativa. Portanto, a compreensão adequada de tal caso, exige necessariamente a restituição do próprio contexto de construção do local, onde a ASMOCONP/Banco Palmas, mais do que um agente catalizador desse processo, representa o seu protagonista.

Para apresentarmos o caso, estruturamos o capítulo em três seções. Inicialmente, uma análise da organização no tempo, em outras palavras, uma análise histórica. Esta primeira seção servirá para identificarmos uma linha evolutiva da construção da organização ao longo do tempo e para verificarmos como esta construção dialoga com a problemática da tensão entre as lógicas mercantil e solidária vivenciadas na ASMOCONP/Banco Palmas. Na segunda seção do capítulo, além desta perspectiva temporal, apresentamos uma análise da organização no espaço, ou seja, o seu presente, a estrutura, a gestão e os projetos. Pretendemos analisar como a tensão entre as lógicas, acima evidenciadas, se apresentam nos projetos e programas da organização e como a gestão da ASMOCONP/Banco Palmas tem reconhecido e tratado tal tensão. Já na seção final deste capítulo apresentaremos alguns dos principais desafios enfrentados e as perspectivas futuras da ASMOCONP/Banco Palmas.

3.1 Análise Histórica

O Conjunto Palmeiras⁴ é um bairro/favela com 30 mil habitantes (a seguir, ver figuras 1 e 2), situado na periferia da cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, no nordeste do Brasil. Nesta comunidade vivem hoje cerca de 5 mil famílias cuja renda, em 80% desses lares, fica abaixo de dois salários mínimos/mês e 70 % da população não tem emprego formal. A história deste bairro/favela começa em 1973 quando chegaram os primeiros habitantes vindos de despejos realizados, principalmente, na região litorânea da cidade. Isto ocorreu devido à execução do plano metropolitano de urbanização que culminou com a abertura de novas ruas e avenidas e com a conseqüente especulação imobiliária. Esta população indigente foi “atirada” numa área pantanosa, coberta por lama e vegetação densa. Enfim, em condições, extremamente, inadequadas para a convivência humana.

Figura 1 – Vista da Av. Valparaíso



Via principal do Conjunto Palmeiras

Os moradores que lá chegaram foram construindo espontaneamente suas habitações, dando origem a uma grande favela, sem nenhuma rede de saneamento básico, água tratada, energia elétrica, escola ou outro serviço público. Segundo a diretora presidente da ASMOCONP, Sra. Marinete Brito, “os moradores foram construindo os seus barracos de

⁴ Embora o uso desse termo, não se trata de um conjunto habitacional clássico no sentido de uma obra erigida sob a responsabilidade de instituições públicas ou privadas. O termo conjunto, neste caso, representa o que foi, inicialmente, o assentamento – em 118 hectares – de 1,5 mil famílias desabrigadas que foram remanejadas para habitar em um região inóspita de Fortaleza/Ce. Já a origem do nome do loteamento decorre do fato da região apresentar, à época da fundação, uma quantidade imensa de uma árvore (Palmeira) típica nos vales dos rios da região da caatinga brasileira: a Carnaubeira (Cientificamente conhecida como *Copernicia prunifera*. Ela é da família das *Palmae*).

taipa, de papelão, de plástico da forma como podia”⁵. Nos primeiros anos, a assistência à população local seguiu-se atrelada a atuação da extinta Fundação do Serviço Social de Fortaleza (FSSF), órgão então ligado à Prefeitura Municipal. Os serviços prestados por este órgão oficial jamais satisfizeram as extremas carências de meios para construir uma vida com o mínimo de dignidade, em razão do volume da demanda e do enfoque no atendimento, mais assistencial. A solução então, foi a comunidade se unir e atuar como grupo de pressão junto aos governos para terem seus desejos de inclusão social atendidos.

Figura 2 - A Realidade do Conjunto Palmeiras



Ruas asfaltadas e acesso a serviços públicos

As Primeiras Ações

As primeiras formas de mobilização da comunidade remontam ao final da década de 70, deste período datam a construção da Casa de Parto – iniciativa de representantes de algumas quadras, constituindo-se como uma espécie de embrião da associação de moradores, a criação do Centro Social, e a fundação de uma Escola para os estudos de primeiro grau⁶, hoje correspondente ao ensino fundamental. Concomitantemente, neste período, acelera-se o crescimento do Conjunto Palmeiras com a chegada de um outro público, constituído de

⁵ Entrevista gravada no mês de maio de 2002.

⁶ Estes três espaços representam as primeiras conquistas da população do Conjunto Palmeiras no campo da educação, da saúde e do lazer/convivência. Essa primeira Escola funcionou nas instalações de um estábulo. A Casa de Parto (Sociedade de Assistência Materno Infantil Raimundo Nonato de Souza) era um ambiente que no início servia para atendimentos emergenciais, mas fundamentalmente era o local onde se atendia a prevenção do câncer, fazia-se a assistência pré-natal e realizavam-se partos. Por fim o Centro Social Urbano (CSU Evandro Ayres) era o espaço para o atendimento médico, para o lazer – praticas de esportes – e para a formação profissional – cursos de manicure, crochê, pintura em tecido, etc. Este tripé se constituía como primeiro espaço coletivo público da comunidade, satisfazendo a demanda inicial por áreas de lazer, atendimento à saúde e à educação básica (ASMOCONP, 1990).

peças desassistidas em outras áreas que viam naquele lugar a possibilidade de construção do seu habitat. Ocorre então o fortalecimento de um movimento social no bairro em busca da sua organização, a partir do desejo de melhorias urbanas. As conquistas iniciais, como a Casa de parto, a escola e o centro social, estimularam a organização das pessoas numa perspectiva de transformação da comunidade.

Figura 3 – Logomarca da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras



É neste contexto, que ocorre a fundação da Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP), em 1981, e começa o processo de organização das famílias. O resultado da articulação e pressão popular exercida pela ASMOCONP junto ao poder público e organismos de cooperação – nacional e internacional – é percebido ao se visualizar que hoje o Conjunto Palmeiras dispõe de redes de água, esgotamento sanitário, telefonia e energia elétrica, canal de drenagem, assim como, está organizado por quadras e possui acesso a outros serviços públicos, como: transporte, escola de ensino médio e postos de saúde. Os créditos destas conquistas destinam-se a capacidade de articulação da ASMOCONP e de seus líderes, cujas lutas marcantes são exemplos na história do movimento comunitário no Brasil, como veremos a seguir.

Fundação da ASMOCONP

A ASMOCONP surgiu para organizar e mobilizar a população do Conjunto Palmeiras em busca da melhoria das suas condições de vida mais gerais. A Sra. Marinete Brito, atual Diretora Presidente da Associação, faz algumas considerações sobre o processo de fundação da organização: “nós fundamos esta associação, fomos trabalhar em cima da necessidade do próprio local que era a questão da água, da energia, a questão do saneamento, que nós não tinha (*sic*) nada. E nós conseguimos”⁷. Nos seus mais de 23 anos de existência, a ASMOCONP vem articulando três planos de atuação: o político, no sentido da mobilização e participação das pessoas em torno de questões públicas, o social, ao reforçar a base das relações e convivência entre os moradores; e o econômico, a partir das várias atividades produtivas que são empreendidas. Através das mobilizações dos moradores e de diversas parcerias, a ASMOCONP foi aos poucos construindo o bairro.

⁷ Entrevista gravada no mês de maio de 2002.

Neste processo de edificação do local, a ASMOCONP contou com o apoio de algumas entidades de assessoria ao movimento popular, entre outras, as Comunidades Eclesiais de Base (CEBS), a ONG francesa – *Groupe de Recherche et D’Echanges Technologiques* (GRET), a Organização Britânica de Cooperação Internacional (OXFAM), a Coordenadoria Ecumênica de Serviços (CESE), a Federação de Bairros e Favelas de Fortaleza (FBBF); e as ONGs cearenses – Escritório de Planejamento Regional (ESPLAR) e *Cearah Periferia*. Da mesma forma, em respostas a sua ação reivindicatória ou à submissão de projetos de desenvolvimento da comunidade, a ASMOCONP teve entre os seus parceiros os Governos (Federal, Estadual e Municipal – seus ministérios, secretarias, autarquias, estatais e bancos). Entretanto, salientamos a singularidade deste caso no sentido do papel central desempenhado pelos seus próprios moradores⁸.

Figura 4 – Foto da Sra. Marinete Brito



Diretora da ASMOCONP, liderança forte e atuante do Conjunto Palmeiras

Importa destacarmos, o papel marcante desempenhado por alguns líderes comunitários neste processo, como o Sr. José Valdo, Sr. João, Sr. Eliézer e sua esposa, Sra. Marinete Brito (ver figura 4). Estes dois últimos – desde que mudaram para o Conjunto Palmeiras em 1975 – foram “lutadores de primeira hora” em prol das melhorias para aquela favela, conforme são lembrados no bairro. De acordo com a Sra. Marinete Brito, seu esposo era muito mais hábil em criar e propor ações e ela em articular: atuando na execução dos planos; viajando para representar a entidade; organizando os moradores para pressionar os

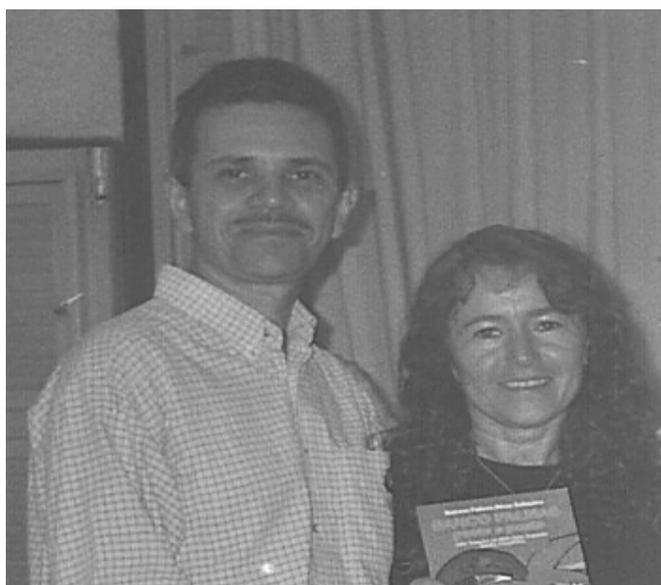
⁸ Não se trata aqui, portanto, daqueles casos clássicos em que a mudança da realidade é muito fruto da ação dos agentes externos. Os agentes externos neste caso contribuíram, sem dúvida, porém são as características de mobilização dos próprios habitantes neste contexto que se afirma.

governos; ou ainda, mobilizando recursos para lutarem pelas melhorias das condições de vida no Conjunto Palmeiras⁹. Vale enfatizar que a Sra. Marinete Brito é uma personagem importante na história do Conjunto Palmeiras, em função da sua liderança exercida na luta em busca das melhorias urbanas para o bairro e da dedicação à ASMOCONP nos últimos 24 anos.

A Sra. Marinete Brito junto com outros fundadores foram capitais para a luta da comunidade nos anos 80. Com esses líderes, a ASMOCONP passou por todos os momentos do movimento popular do Ceará e do Brasil. De 1980 até 1988, a associação viveu intensos momentos de participação na mobilização popular por moradia e por terra, inclusive, sendo uma das organizações fundadoras da Federação de Bairros e Favelas de Fortaleza (FBFF).

Em 1984, a ASMOCONP tinha apenas três anos de existência quando chega ao Conjunto Palmeiras um seminarista que vai contribuir muito para que o bairro tenha sua feição atual. Este seminarista é o Sr. Joaquim Melo (ver figura 5), um dos coordenadores do projeto de economia solidária edificado pela ASMOCONP após 1998 – como ainda veremos. Ele entra na história do bairro em 1984, quando vai morar no Conjunto Palmeiras, fruto da estratégia da Arquidiocese de Fortaleza de contribuir na formação religiosa e no amparo aos carentes, além de buscar um envolvimento maior nas lutas dos necessitados - eram os chamados “padres da periferia”. Na verdade, eram seminaristas que moravam em bairro carentes, e não em um seminário, para se acostumar a trabalhar e dar atenção aos mais pobres.

Figura 5 – Foto de Lideranças do Conjunto Palmeiras



Sr. Joaquim Melo, coordenador do Banco Palmas, e Sra. Sandra Magalhães, liderança da ASMOCONP/Banco Palmas, posando com o livro que conta história do Banco Palmas

⁹ Entrevista no mês de fevereiro de 2003.

O Sr. Joaquim Melo é teólogo e até vir para o Conjunto Palmeiras era interno de um seminário na cidade de Belém, Estado do Pará. Recém chegado ao bairro, em meados dos anos 80, ele se incorporou às lutas cotidianas daquela população, deixando o seu papel de agente externo – vinculado à Igreja Católica – para se unir aos líderes da ASMOCONP, chegando inclusive a presidir a associação em um momento. Ele vivenciou todos os momentos marcantes da história pela urbanização do Conjunto Palmeiras, mas sua participação ganha mais força em 1998, quando a ASMOCONP agrega a mobilização pela geração de ocupação e renda no bairro às suas lutas por melhores condições de moradia.

3.1.1 A Dimensão da Luta Política

Várias são as ocasiões que resumem a participação política associativista presente ao longo dos anos da ASMOCONP. Algumas podem servir como referência:

Inicialmente, cabe destacar, a luta pela manutenção de um programa de assistência do Governo Federal, por volta de 1985, que destinava cestas básicas para as famílias de baixa renda cadastradas nos postos de saúde. No segundo ano do Governo do Presidente José Sarney, o recém criado programa de assistência que destinava cestas básicas para as famílias de baixa renda estava sofrendo alterações. Para receberem o benefício, as famílias deveriam estar cadastradas nos postos de saúde. Naquele ano, indo na contra mão da vanguarda política que estabeleceu a Constituição Federal de 1988 e descentralizou a operacionalização da gestão pública em prol dos municípios, o Governo Federal determinou que só beneficiaria as famílias cadastradas em postos de saúde administrados pelos Estados e como no Conjunto Palmeiras tinha o posto de saúde que era gerido pelo Município de Fortaleza, os moradores perderiam o benefício. Alguns dias depois, os líderes da ASMOCONP mobilizaram o bairro e foram, em vários ônibus alugados, pressionar a Prefeitura de Fortaleza. No paço municipal, sede do governo, eles solicitaram ao Prefeito a extensão do benefício das cestas básica aos cadastrados nos postos de saúde municipais. Os moradores do Conjunto Palmeiras apenas desocuparam a sede da Prefeitura de Fortaleza enquanto o problema foi solucionado.

O segundo momento merece um destaque especial, passa-se no ano de 1988, no primeiro mandato de Tasso Jereissati como Governado do Estado do Ceará. Durante a campanha eleitoral de 1986 para o governo, o candidato Tasso Jereissati foi ao Conjunto Palmeiras e prometeu resolver o problema do abastecimento de água. Eleito Governador do Estado não cumpriu o prometido e só restou à comunidade – articulada pela ASMOCONP e seus líderes – ir a sede do governo pressionar para que o compromisso fosse cumprido. Um aspecto importante que precisa ser reforçado é que para o então candidato ao Governo do

Ceará o fato tinha apenas conotação de uma promessa de campanha, enquanto que para os moradores do Conjunto Palmeiras era a possibilidade de concretização de um anseio por melhores condições de vida. Novamente, após muita confusão e choque com a polícia, foram ouvidos pelo Governador e num lance de astúcia, estabeleceram o prazo de 15 dias para que o Governo do Estado providenciasse o abastecimento de água canalizada para o Conjunto Palmeiras, senão eles arrombariam a adutora que abastecia a capital do Estado, que por acaso passa, justamente, na adjacência do Conjunto Palmeiras. No décimo quinto dia, quando eles já se armavam com pás e picaretas para perfurarem a adutora e a polícia militar já se instalara nas ruas do bairro, veio a autorização do Governador para começarem os trabalhos da obra de abastecimento de água. Em tempo, a Sra. Marinete Brito relatou que: “não fazíamos nem idéia de onde passava a tal da adutora. Pegamos as pás e começamos a cavar num lugar qualquer e eles achavam que já estávamos começando a cumprir a promessa. Num sei o que a gente tinha na cabeça ao ‘peitar’ o governador daquele jeito!!”¹⁰.

Outro momento que destacamos, aconteceu entre os anos de 1991 e 1992. Este fato ilustra a pressão e articulação da comunidade para que o Conjunto Palmeiras obtivesse prioridade na implantação de um programa de saneamento realizado pelo Governo do Estado do Ceará. É a época do Governo de Ciro Gomes – comandante do executivo estadual – e da implementação do PROSANEAR – o programa de saneamento urbano realizado na cidade de Fortaleza. Os moradores do bairro, que desde muito solicitavam a construção de uma rede de saneamento na comunidade, não viam o porque da região onde moravam não receber prioridade na implantação do PROSANEAR. Decidiram solicitar uma explicação aos responsáveis pelo programa, na forma como eles estavam acostumados a se mobilizar. Em outras palavras, reuniram 1.000 moradores do Conjunto Palmeiras, aproximadamente, e foram ao Palácio do Cambéba – sede do Governo Estadual. Depois de gritarem palavras de ordem sob o olhar atento da polícia militar, uma comissão foi recebida para estabelecer conversações e depois de horas de embate tiveram seu pleito deferido.

Finalmente, deve-se enfatizar aqui, um relevante momento ocorrido em 1991: A ASMOCONP (ver figura 6, na folha seguinte) em parceria com 26 organizações (Sociedade Beneficente, Igreja, Centro Cultural e Comunitário, entre outras) do Conjunto Palmeiras realizaram o Seminário “*Habitando o Inabitável*”, com a finalidade de discutir e elaborar o Plano Estratégico Decenal para urbanizar o bairro até o ano 2000. Ao final do evento foi fundada a União das Associações e Grupos Organizados do Conjunto Palmeiras –

¹⁰ Entrevista gravada no mês de fevereiro de 2003.

UAGOCONP. O debate coletivo em torno da temática da melhoria nas condições de moradia no Conjunto Palmeiras já havia sido realizado em outro momento. No ano de 1986 aconteceu o primeiro seminário para discutir o tema no bairro, logo após um período de chuvas forte que provocou inundações no bairro e levou mais de 600 casas ao chão. Na oportunidade, barracas foram armadas e distribuídas entre os desabrigados, pelo Governo do Estado.

Figura 6 – Foto da Sede da ASMOCONP



Sede atual da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras

Além destas conquistas junto aos governos (nacional e subnacionais), as parcerias da ASMOCONP, no final da década de 80, já se estendiam à cooperação internacional. Por volta de 1991, apoiado pela GTZ (uma Agência alemã de cooperação internacional sob a forma de apoio técnico ligada ao governo daquele país) e pelo poder público (Governo do Estado e Prefeitura de Fortaleza), foi construído 1700 metros de canal de drenagem em regime de mutirão¹¹. “O bairro foi assim urbanizado, tornando-se mais habitável”, conforme nos lembra Joaquim Melo¹².

Entretanto, em que pesem os avanços na infra-estrutural local, suas condições mais gerais de vida continuavam, amplamente, influenciadas por uma conjuntura política e econômica superior. Um dado alarmante – contudo até obvio devido ao quadro

¹¹ A construção do canal de drenagem representou um dos principais momentos de solidificação da ação associativa do bairro. O problema das enchentes, consequência da situação hidrográfica da região, mobilizou toda a comunidade em torno da solução. Portanto, em regime de mutirão, foi construído (entre 1991 e 1995) um canal de drenagem para escoamento das águas pluviais no Conjunto Palmeiras. As estratégias, erros e aprendizagens podem ser vistos no volume II de Memórias de Nossas Lutas (1998), publicado pela ASMOCONP.

¹² Entrevista gravada no mês de agosto de 2003.

socioeconômico do Conjunto Palmeiras – proveniente de uma pesquisa realizada pela ASMOCONP em 1997, apontara que em torno de 20% das famílias que participaram das campanhas de mobilização e pressão para construção do Bairro durante mais de duas décadas não moravam mais no Conjunto Palmeiras. Principalmente, por conta da dificuldade econômica de arcar com os custos da melhoria urbana, ou seja, água canalizada implicou em pagamento da conta mensal de consumo do serviço e ruas asfaltadas correspondiam a acréscimos no imposto predial que também deveria ser quitado.

A mesma pesquisa constatou que em 90% das residências, a renda familiar estava abaixo de 02 salários mínimos; 80% da população economicamente ativa (PEA) estava desempregada; e os pequenos produtores não tinham como empreender devido à falta de acesso ao crédito e as dificuldades na comercialização de seus produtos. Durante aquele ano, a ASMOCONP realizou inúmeras reuniões e seminários – entre eles o “*Habitando o Inabitável II*” – com os seus habitantes para discutir a condição de pobreza econômica local e suas alternativas de enfrentamento. Mais uma vez, a comunidade se mobilizou na busca de soluções para as suas dificuldades.

3.1.2 A Constituição do Banco Palmas

Nesta perspectiva de luta por alternativas de geração de ocupação e renda, a ASMOCONP cria o Banco Palmas, em janeiro de 1998, e implanta uma rede de solidariedade entre produtores e consumidores locais. Embora o termo economia solidária fosse nessa época desconhecido de todos¹³, a idéia era “um projeto de geração de trabalho e renda que estimularia a produção local através de uma linha de financiamento [microcrédito¹⁴] e outra

¹³ De 1997 – quando se inicia a discussão em torno do projeto alternativo de geração de ocupação e renda para a comunidade do Conjunto Palmeiras – até 2000, a equipe de coordenação do Banco Palmas não haviam tomado conhecimento dos construtos de Economia Solidária. Somente, em meados do ano 2000, no I Encontro Brasileiro de Cultura e Socioeconomia Solidária, em Mendes/RJ, é que os técnicos e a equipe de gestão da ASMOCONP/Banco Palmas tem o primeiro contato com as categorias da Economia Solidária.

¹⁴ A concessão de financiamento na forma de microcréditos é uma política de inclusão social introduzida nos anos 70, em Bangladesh - um dos países mais pobres do mundo – por uma iniciativa de professores e estudantes de economia da Universidade de Chittagongf, chefiados e inspirados por Muhammad Yunus. O empreendimento fundado por eles é o Grameen Bank (Banco da Aldeia) – um banco popular, que concede créditos solidários a grupos de pessoas – fundamentalmente mulheres – com dificuldades de acesso ao crédito tradicional. Em linhas gerais, todas as receptoras dos recursos são responsabilizadas pelo reembolso, assim como, se tornam sócias do Grameen. Os créditos não ultrapassam US\$ 50 e foram oferecidos na tentativa de dinamizar a economia local, mitigar a pobreza e incluir socialmente a população mais marginalizada daquele país. A experiência do Grameen Bank inspirou programas parecidos em todos os continentes. Entretanto, o que se percebe é que a maioria dos programas de microcréditos que se formaram nos últimos anos por todo o mundo não tem correspondido exatamente à proposta do Banco da Aldeia. Senão vejamos, já na década de 90, o conceito foi apropriado e adaptado para modelos mercantis de concessão de microcréditos, dentro de práticas mais capitalistas que solidárias (exigências de garantias reais, empréstimo concedido sem a preocupação de geração de renda sistêmica no local ou de construção de oferta e demanda conjunta, etc), onde bancos comerciais estão criando carteiras para conceder microcréditos ao setor informal e as pequenas e médias empresas.

linha que estimulasse o consumo local através de um cartão de crédito próprio” (MELO NETO; MAGALHÃES, 2003a, E16). Uma base para alimentar a preparação deste projeto foi a experiência da organização não-governamental (ONG) *Cearah* Periferia com crédito para reforma de moradia em favelas e bairros carentes. Como o Sr. Joaquim Melo era técnico da *Cearah* Periferia – na época das discussões da Proposta de Geração de Ocupação e Renda para Conjunto Palmeiras – ele acabou constituindo-se como interlocutor daquela experiência de crédito com o que se queria para o bairro-favela. A propósito, a relação do Sr. Joaquim Melo com a ONG *Cearah* Periferia também fora importante para que esta doasse R\$ 2.000,00 (Dois mil reais). De fato, este montante representou a carteira de crédito inicial do Banco Palmas.

Em outras palavras, a proposta inicial era entender como é que se daria uma experiência de crédito para os produtores do Conjunto Palmeiras. A partir deste ponto, se discutiu com os comerciantes do bairro, com os sócios e apareceu a sugestão de se financiar também o consumo como forma de dinamizar a economia local. Para além de uma linha de crédito para se incentivar só a produção, surge, então, a idéia de um cartão de crédito para incentivar também o consumo. Portanto, a semente que gerou todo o Sistema de Microcrédito e Gestão da Economia Solidária, ancorado pelo Banco Palmas e comandado pela ASMOCONP/Banco Palmas, foi a criação do cartão de crédito com circulação local cujo objetivo era estimular as pessoas a consumirem no Conjunto Palmeiras. Assim, nascia o PalmaCard – Cartão de Crédito do Banco Palmas (ver figura 7).

Figura 7 – Modelo do PalmaCard



O objetivo do Banco Palmas seria então garantir microcréditos para produção e o consumo local, a juros muito baixos, sem exigência de consultas cadastrais, comprovação de renda ou fiador. Na perspectiva edificada pelo Banco Palmas para o acesso ao microcrédito, mais do que um cadastro formal, a concessão do crédito exige um conhecimento da vida do tomador do empréstimo na comunidade. O agente de crédito consulta assim a rede de relações da pessoa como fonte de conhecimento. Já a cobrança do crédito, por sua vez, passa pela introdução de um mecanismo de controle social extremamente original ao envolver vizinhos

numa espécie de aval solidário. São os próprios moradores que passam a ter a função de estabelecer mecanismo de pressão moral junto aos demais vizinhos.

A efetivação deste projeto transformara a atuação da ASMOCONP/Banco Palmas. Depois de 25 anos de existência do Conjunto Palmeiras, os moradores estavam acostumados a gerir as lutas sociais ou os projetos coletivos de construção na forma de mutirão. Em outras palavras, na luta pela melhoria urbana todos participavam e todos sabiam o que fazer – na manifestação, na passeata, na assembléia. No entanto, gerir um projeto de concessão de crédito, em um formato de Banco, era bastante diferente do que eles haviam lidado até então. Parte das pessoas que estiveram nas mobilizações não percebeu que a gestão do viés econômico evidencia a chegada de uma lógica de ação diferente – uma perspectiva mais burocrática e mercantil – da que era conduzida pela ASMOCONP até então – uma lógica de ação mais solidária. Em outras palavras, a ASMOCONP estava passando a assumir, simultaneamente, a perspectiva da articulação e da mobilização social em que não se diferenciava ou se segregava nenhuma família e a noção da seleção dos moradores que teriam acesso ao crédito ou que estariam aptos a possuir o cartão.

A partir deste instante, o choque entre lógicas distintas nas ações da ASMOCONP/Banco Palmas se tornou mais evidente, ou seja, por um lado, a lógica comunitária de uma associação de moradores onde todos os sócios e não-sócios podem acessar todos os espaços da organização e, por outro lado, a lógica funcionalista/burocrática que a partir do funcionamento do banco passou a aportar limites aos acessos dos sócios e a constituir uma relação que os moradores tornaram-se cidadãos-clientes. Em outras palavras, no momento em que o Banco Palmas surge, a perspectiva de cidadão participante ativo da construção do bairro – sócio-beneficiário e, ao mesmo tempo, realizador das ações propostas pela ASMOCONP sofre alterações. Neste instante, todo morador do Conjunto Palmeiras e sócio da ASMOCONP é, potencialmente, um cliente do banco.

Os limites desta relação logo aparecem. Antes, é permitido ao sócio o acesso livre às dependências e as informações da associação, ou ainda, era certo que a associação se mobilizava para lutar pelo atendimento de demandas coletivas (asfaltar uma rua, construir um praça, sanear o bairro), onde ao atender o anseio de um cidadão-morador estaria contribuindo, diretamente, para a qualidade de vida da coletividade; No Banco, os desejos a serem atendidos são individuais. O acesso a sala do Banco Palmas é permitido se for para tratar da solicitação de crédito - aqui não na condição de sócio-morador-cidadão do bairro, mas como cliente que poderá não ter sua demanda atendida. Não há o mesmo senso de obrigação por

parte da ASMOCONP/Banco Palmas de cumprir um anseio do sócio quando ele vem interessado em uma causa coletiva (necessidade de um posto de saúde, construção de um mercado público), caracterizando-se, essencialmente, como um morador.

Enfim, após 17 anos agindo como amplificadora das lutas para minimizar as carências sociais da população do Conjunto Palmeiras, tendo como ferramenta o capital social e como estratégia a pressão, a ASMOCONP passou a agir, principalmente, na intervenção e na aplicação de projetos sócio-produtivos de combate às desigualdades econômicas locais, porém, para isso teve de lidar com muitas situações difíceis, principalmente, ter que preparar a mentalidade dos seus líderes para esta nova perspectiva de atuação.

Concluindo, esta perspectiva histórica que acabamos de resumir permite constatar como se deu a dinâmica da tensão entre lógicas na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Por exemplo, percebe-se que em um primeiro momento a organização tinha um caráter, fundamentalmente, de luta política, mobilizava uma lógica político-comunitária. Já em um segundo instante, com a criação do Banco Palmas começa a transparecer e vigorar uma lógica mais econômica que conflita com a dinâmica de ação mais solidária da ASMOCONP, conforme abordamos nos parágrafos anteriores. Efetuadas estas considerações, partiremos agora para uma análise de como a organização funciona nos dias atuais, como se comporta sua gestão e qual a sua estrutura. Esta análise nos permitirá, ainda, verificar como a tensão entre as lógicas mercantil e solidária ocorre.

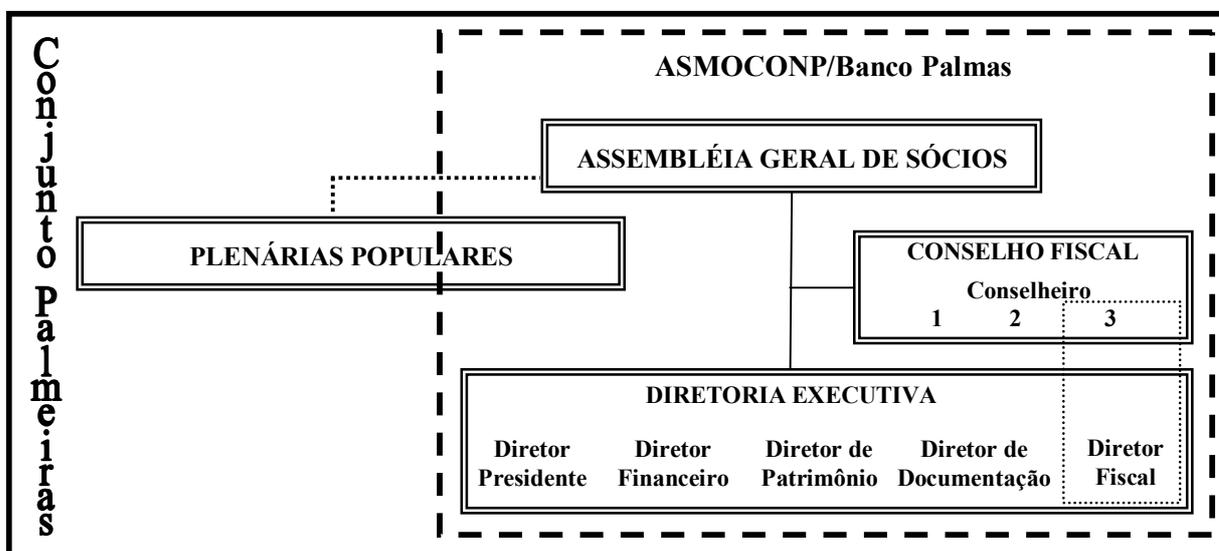
3.2 Análise da Organização no Espaço

A ASMOCONP é uma organização popular, que tem a missão institucional de *promover o desenvolvimento – econômico, social e ambiental – sustentável da comunidade do Conjunto Palmeiras*. Nos últimos anos a ASMOCONP vem atuando nas seguintes áreas: economia popular e solidária, capacitação, organização comunitária e desenvolvimento urbano. Inserido na área da economia solidária se encontra o Banco Palmas. Como já relatamos, o Banco Palmas é um projeto da ASMOCONP de fomento às oportunidades de ocupação e geração de renda, na área de economia popular. Na área de capacitação atua a Escola Comunitária de Socioeconomia Solidária – PalmaTech, outro projeto da ASMOCONP. Já o Plano Local de Investimento Estratégico – PLIES é um exemplo de uma ação da ASMOCONP na área de desenvolvimento urbano.

Desta forma, para fazer os projetos acontecerem a ASMOCONP possui uma estrutura formal de gestão (ver quadro 1, na folha seguinte) determinada por seu estatuto (ver

Anexo A): I. Primeiramente, há a **Assembléia Geral de Sócios** que consiste em uma *instância deliberativa e aprovativa* — onde de forma ordinária ou extraordinária, se encontram os cerca de 1200 sócios da instituição; II. Existe uma *instância fiscal* – **Conselho Fiscal** – formada por três conselheiros; III. Além destas, há uma *instância administrativa* – **Diretoria Executiva** – compostas por cinco diretores; e IV. De modo excepcional, o estatuto da ASMOCONP ainda registra a convocação das **Plenárias Populares** que poderão ser convocadas por sócios ou não-sócios para deliberar sempre que decisões tomadas pela ASMOCONP possam ir de encontro ao interesse da maioria dos moradores.

Quadro 1– Organograma da Estrutura de Gestão da ASMOCONP/Banco Palmas



O Conselho Fiscal da ASMOCONP possui o objetivo de fiscalizar as contas, acompanhar o gerenciamento contábil-financeiro da associação e denunciar se houver alguma irregularidade nos procedimentos administrativos da diretoria executiva. Dos três conselheiros que compõem o conselho fiscal, um ocupa o cargo por dois anos consecutivos. Trata-se do diretor fiscal que é eleito na mesma Assembléia de eleição da Diretoria Executiva e que cumpre o mandato de dois anos na diretoria com o papel de ocupar um dos assentos do conselho, atuando como fiscalizador dos projetos e ações da ASMOCONP. As outras duas cadeiras do conselho são rotativas.

A cada três meses a Assembléia elege dois sócios para ocupar as duas vagas restantes do conselho. Estes dois exercem os seus mandatos por um trimestre. Mesmo o diretor fiscal permanecendo, por dois anos, como um dos conselheiros para fiscalizar, também, a diretoria a qual ele faz parte, este sempre será minoria no conselho fiscal. Todavia, este ocupante do conselho tem uma importante função complementar que é repassar as

informações e os procedimentos do Conselho Fiscal aos dois outros conselheiros que são escolhidos a cada três meses.

O dispositivo das Plenárias Populares foi criado porque a ASMOCONP entendia que sua gestão estava relacionada a vida cotidiana do bairro e que os interesses da comunidade estão acima dos interesses da própria associação (que representa o conjunto de seus sócios). As Plenárias Populares podem ser convocadas pela própria ASMOCONP, se esta atestar que o projeto a ser executado demanda uma intensa interferência na vida da população do Conjunto Palmeiras, e se a associação não se sentir, suficientemente, legitimada para tomar tais decisões. Exemplos disto aparecem quando foi implantado o plano de esgotamento sanitário do Conjunto Palmeiras e durante a construção do canal de drenagem no bairro.

Outra situação que pode levar a convocação de uma Plenária Popular seria no caso de alguns moradores que assumissem a diretoria executiva da ASMOCONP, passassem a conduzi-la em benefício dos seus interesses particulares. Os moradores, mesmo os não sócios, não estando satisfeitos com os rumos da gestão da ASMOCONP poderiam convocar uma Plenária Popular deliberar contra as decisões da diretoria e a ASMOCONP ter que acatar. Além do mais, a Plenária não precisa acontecer dentro da sede, pode ser em um campo de futebol ou na rua. Um adendo importante é que o número de moradores que participarem e votarem na Plenária Popular tem que estar em maior número do que o quorum de sócios que participou e votou na Assembléia que deliberou sobre o mesmo tema da Plenária Popular. Este é o único mecanismo criado pela ASMOCONP para evitar uma banalização do uso do instrumento da Plenária Popular por qualquer motivo que desagrade ou atente contra os interesses de uns poucos moradores.

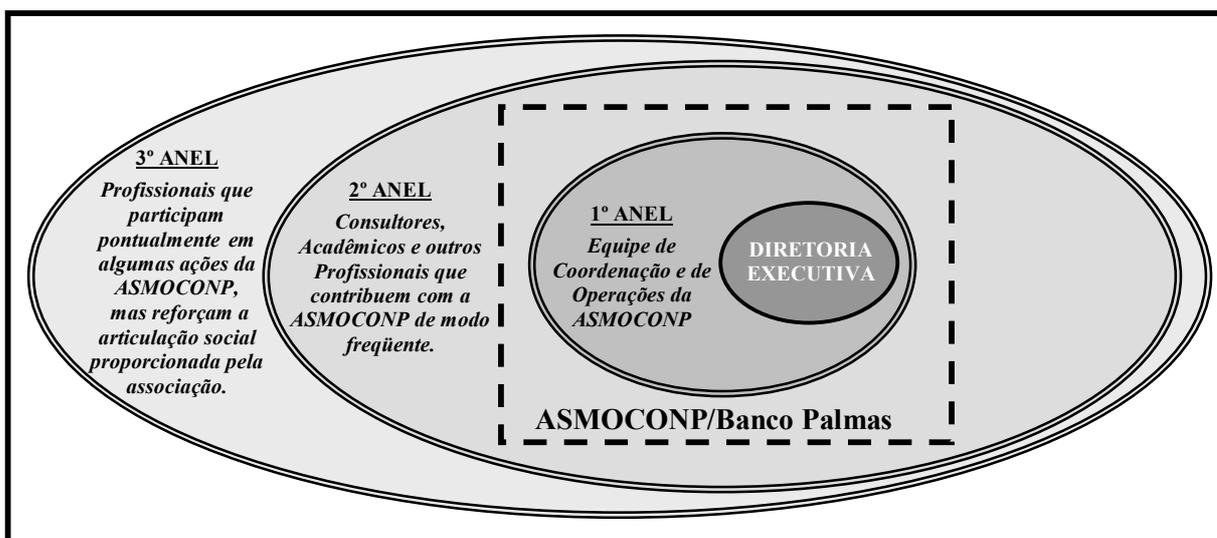
A instância executiva da ASMOCONP é Diretoria Executiva. A atuação da Diretoria Executiva da ASMOCONP, atualmente, é horizontalizada. Em outras palavras, todos os cinco diretores (diretor presidente, diretor de documentação, diretor de patrimônio, diretor financeiro e diretor fiscal) possuem o mesmo poder de decisão, a responsabilidade é distribuída de forma equânime e nenhum diretor está acima dos demais (ver quadro 1). Esta é a instância administrativa da associação. O mandato a ser cumprido pela diretoria é de dois anos, sendo esta eleita em uma Assembléia Geral de sócios convocada para esta finalidade. Salvo o diretor presidente cujo papel inclui a representação legal da ASMOCONP e a prática de ações que necessitam do exercício da autoridade e controle sobre os demais, todos os outros membros da Diretoria Executiva cumprem funções que se equivalem e encontram-se

no mesmo nível hierárquico. A cargo da Diretoria Executiva, também, está a gestão de todos os projetos e programas da ASMOCONP, inclusive, o Banco Palmas. Para tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento dos projetos, a Diretoria Executiva indica um coordenador para cada programa ou projeto.

No apoio técnico à Diretoria Executiva e à gestão dos projetos e programas da ASMOCONP/Banco Palmas encontram-se três grupos que ocupam papéis e forma de auxílio distintos. O Sr. Joaquim Melo, metaforicamente, nos apresenta esta estrutura na forma de três anéis, como veremos no quadro 2, em seguida. No primeiro anel estão, aproximadamente, quatorze pessoas (os coordenadores dos projetos e programas, os assistentes administrativos e o pessoal operacional – cozinheira, vigilante, faxineira, jardineiro, etc). Na verdade, este anel é representado pelas pessoas que compõem o suporte operacional da organização – são profissionais que possuem vínculos diretos com a ASMOCONP/Banco Palmas – e cumprem um papel de operacionalização das ações projetadas pela Diretoria Executiva. O primeiro anel é interno à associação.

Existe um segundo anel do qual fazem parte consultores, acadêmicos e outros profissionais que contribuem com a ASMOCONP/Banco Palmas de modo freqüente (ver quadro 2). Estes não estão presentes todos os dias na associação, não possuem nenhum vínculo profissional direto com a ASMOCONP/Banco Palmas, mas realizam contribuição voluntária de alguma forma, como: representam a ASMOCONP/Banco Palmas em eventos, prestam assessoria a associação ou promovem o nome da organização em suas atividades.

Quadro 2– Os Anéis do Apoio Técnico à Gestão da ASMOCONP/Banco Palmas



Há, ainda, um terceiro anel onde estão profissionais que mesmo participando apenas pontualmente em algumas ações da ASMOCONP/Banco Palmas – não são convidados para representar a associação em eventos – mas são pessoas que reforçam a articulação social proporcionada pela ASMOCONP/Banco Palmas (ver quadro 2). Segundo o Sr. Joaquim Melo, reside uma certa admiração deste pessoal com a ASMOCONP/Banco Palmas: “Eles têm um carinho a mais, eles têm uma preocupação a mais com a gente. Nós mandamos para eles o relatório, anualmente, e temos uma gratidão maior com eles. São pessoas como o Yves que tá (*sic*) no Equador, o Patrick que tá (*sic*) na Bélgica e uns professores que tem aqui, como o Prof. Osmar Sá”¹⁵.

Vimos como se articula a estrutura diretiva da ASMOCONP/Banco Palmas e qual a composição da assistência técnica de apoio a gestão da Diretoria Executiva da associação. A seguir, iremos analisar quais as características do modelo de gestão adotado pela ASMOCONP/Banco Palmas para compreendermos melhor como tal organização articula os seus níveis gerenciais de deliberação (Assembléia e Plenárias Populares), fiscalização e controle (Conselho), planejamento e organização (Diretoria Executiva), execução (Coordenação dos Programas e Projetos) e apoio técnico (Componentes do três anéis).

3.2.1 Os Processos Gerenciais na ASMOCONP/Banco Palmas

Inicialmente, discutiremos um aspecto importante, observado na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas: os procedimentos participativos/colegiados de decisão. Todas as ações e projetos na ASMOCONP/Banco Palmas são discutidos em encontros de gestão, nas reuniões privativas da diretoria e em Assembléia Geral. Nas Assembléias são debatidas e tomadas as deliberações que serão encaminhadas à diretoria para que sejam planejadas e organizadas as ações. Deste modo, os moradores – inclusive – participam de forma ativa da gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. As Assembléias funcionam como um espaço para que eles possam compreender os projetos da associação e se envolver com a decisão. Convém lembrar que as Assembléias são abertas, também, para não-sócios e são, amplamente, divulgadas para que qualquer morador possa se fazer ativo na gestão da associação. O sócio recebe convite oficial e os demais são convidados – principalmente – através de chamadas nas rádios comunitárias da região.

Entretanto, apesar o espaço aberto para participação da comunidade na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas, ainda falta mais comprometimento da população. Haja vista, o

¹⁵ Entrevista gravada no mês de fevereiro de 2003.

número de membros presentes nas últimas Assembléias, por exemplo: menos de 10% do total de sócios. Existe, também, um outro fator que tem limitado a participação de moradores na gestão da associação, neste caso, relativo ao planejamento e execução das deliberações aprovadas nas Assembléias pela Diretoria Executiva: é a falta de mão-de-obra qualificada no Conjunto Palmeiras para levar a frente alguns dos projetos. A discussão sobre a seleção e capacitação do pessoal local para trabalhar na ASMOCONP/Banco Palmas abordaremos quando tratarmos da gestão de pessoas empreendida pela organização.

Neste momento, o que importa é apontarmos duas considerações sobre o problema acima levantado. A primeira questão é que os moradores que foram atuantes e participativos em outros momentos da ASMOCONP, podem estar reagindo a este novo modelo de organização da associação, que inclui o Banco Palmas, um viés mais econômico de condução dos projetos e um tratamento diferenciado sobre estes mesmos moradores – relatamos esta problemática, parágrafos atrás, quando abordamos a mudança na gestão da ASMOCONP após a criação do Banco Palmas.

A outra consideração diz respeito à qualificação dos moradores para atuar na ASMOCONP/Banco Palmas. Assim sendo, enquanto a associação tinha como fundamento principal a pressão social para assegurar as demandas político-social do bairro, a competência dos moradores nunca fora questionada. Afinal, para proceder este tipo de ação, bastam lideranças comunitárias que conduzam o processo, compromisso democrático e ir para rua com suas bandeiras de luta e palavras de ordem. A partir de 1998, quando, a ASMOCONP passa a possuir também uma vocação de executar projetos econômicos, com uma lógica distinta da empregada até então. Para o pessoal que trabalha ou venha a trabalhar na ASMOCONP/Banco Palmas passa a se cobrar maior qualificação, os próprios agentes apoiadores da Associação nestes projetos econômicos passam a pedir mais competência e “profissionalismo” da equipe de gestão da associação.

Enfim, isto nos remete a algumas constatações: Inicialmente, que a tensão entre as lógicas solidária e mercantil - problemática desta dissertação – é o tema central dessa situação que constatamos, anteriormente. Em outras palavras, mesmo criando espaço participativo de gestão, a ASMOCONP/Banco Palmas não tem tido a atuação efetiva dos moradores. Outra constatação está no fato da tensão entre as lógicas solidária e mercantil na gestão da associação, principalmente, em seus processos participativos passou a repercutir mais na ASMOCONP, após a criação do Banco Palmas. E por fim, a falta de pessoal para atuar na coordenação e execução dos projetos elaborados pela ASMOCONP/Banco Palmas tem levado

a organização a enfrentar dificuldade com a sua sustentabilidade, como nos diz a Sra. Marinete Brito: “Nós tem (*sic*) a preocupação com os projetos e pensamento na sustentabilidade, mas falta braço para trabalhar a sustentabilidade. Esta experiência é maravilhosa, copiada no mundo todo, mas estamos sufocados. Não podemos esperar só pelo Joaquim (*Melo*), pelo contrário. Ele é o idealista, o projetista, mas quem executa?”¹⁶.

A Gestão de Pessoas

Quando a Sra. Marinete Brito expõe que “falta braço” para trabalhar na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas, fundamentalmente, ela se refere aos moradores/pessoas do Conjunto Palmeiras. Aliás, fora do bairro, até se encontrará pessoas com a qualificação técnica, mas dificilmente com o envolvimento com as causas locais, com o entendimento dos problemas do lugar, com relacionamentos formados na comunidade; e aceitando a remuneração que a ASMOCONP/Banco Palmas tem condições de pagar. Para o Sr. Joaquim uma pessoa para ter o espírito comunitário é preciso ter uma vivência comunitária: “não se pode pegar uma pessoa no mercado ou uma pessoa qualquer e capacitá-la, porque isso (espírito comunitário) não se capacita”¹⁷. Por estas razões a associação tem por princípio trabalhar com pessoas da comunidade na sua gestão e este princípio tem sido respeitado nos últimos anos.

Se por um lado, isto oferece para a ASMOCONP/Banco Palmas, por parte do pessoal que atua na gestão, uma compreensão essencial do bairro – conhecimento geográfico, dos moradores e das instituições – no trato com os projetos da associação. Por outro lado, como dissemos antes, isto gera uma dificuldade a mais, que é encontrar as pessoas qualificadas para trabalhar na associação. E aqui caminhamos para evidenciar – na gestão dos recursos humanos da associação – o processo de seleção e capacitação que é empregado como solução para a dificuldade com a qualificação da mão-de-obra local. Segundo a Sra. Sandra Magalhães (Assessora de Projetos da ASMOCONP/Banco Palmas), a formação técnica é oferecida pela associação depois que os selecionados entram¹⁸. Antes, no processo seletivo, o que se busca são competências menos técnicas, como: espírito comunitário, conhecimento do bairro e vontade de lutar para vencer as desigualdades socioeconômicas nas quais vivem no Conjunto Palmeiras.

¹⁶ Relato em reunião com parceiros da ASMOCONP que visitavam a comunidade em dezembro de 2003.

¹⁷ Entrevista gravada no mês de fevereiro de 2003.

¹⁸ Entrevista gravada no mês de agosto de 2003.

De acordo com o Sr. Joaquim Melo, ainda sobre o processo de socialização de novos membros, quando alguém é selecionado para trabalhar na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas é este perfil com espírito cooperativo, comunitário e solidário que se reforça. Segundo ele, “sem esse espírito pode ser o maior PhD do mundo, não vai funcionar aqui dentro. Porque as regras são outras e o ambiente é diferente! Não é uma pessoa qualquer que não teve essa prática e que numa semana você dá esse espírito. Isso você pega ao longo do processo, dois ou três anos”¹⁹. Além do espírito comunitário e solidário, o Sr. Joaquim Melo nos lembra que não é suficiente – para a pessoa que quer conquistar um espaço na gestão do Banco Palmas – saber calcular bem, tal pessoa precisaria entender o propósito da associação: “Aqui não basta capacitar o cara, o cara usar bem o computador, o cara fazer bem a técnica. Tem outro mundo, outros capitais e outros recursos que ele precisa saber”²⁰.

A Gestão Financeira

Dentre os procedimentos gerenciais adotados pela associação, discutiremos agora o modo como se efetiva a remuneração dos membros da gestão da ASMOCONP/BancoPalmas, mais especificamente, a Diretoria Executiva e os componentes do primeiro anel de apoio técnico (ver quadro 2, na folha 40). Na ASMOCONP/Banco Palmas dois gestores têm remuneração constante garantida – um tipo de bonificação. A remuneração da Sra. Marinete Brito (Diretora Presidente, que recebe como analista de crédito do Banco Palmas) e da Srta. Jaqueline Dutra (Secretaria, analista de crédito e gestora financeira do Banco Palmas) são as únicas asseguradas na folha de pagamento mensal. Segundo o Sr. Joaquim Melo, para o pagamento destas duas componentes da gestão, a associação deve sempre garantir o recurso financeiro.

Os outros 12 membros da gestão recebem uma ajuda de custo que não está assegurada todos os meses, ou seja, se acabar o recurso para ajuda de custo no mês, estes outros 12 gestores ficarão sem receber mesmo tendo realizado alguma tarefa naquele mês. Por isso que se acostumou, na ASMOCONP, a chamar este pessoal de voluntário – por sinal, nesta circunstância o termo está mal empregado. Sobre isto o Sr. Joaquim Melo argumentou: “Então é por isso que a gente diz: fica até enquanto tem. Quando esse dinheiro falta não tem como pagar. O que anualmente a gente planeja pra não faltar é da Marinete e da Jaqueline”²¹. Conforme a Sra. Sandra Magalhães, a ASMOCONP/Banco Palmas não tem recursos

¹⁹ Entrevista gravada no mês de fevereiro de 2003.

²⁰ Entrevista gravada no mês de agosto de 2003.

²¹ Entrevista gravada no mês de fevereiro de 2003.

financeiros para remunerar, devidamente, os membros de sua equipe de gestão pelo trabalho desempenhado. Segundo ela, esta situação é abordada nos processos seletivos para novos membros: “nós trabalhamos com as pessoas da comunidade que também estejam, obviamente, dispostas a fazer trabalho voluntário. Por que a ajuda de custo que essas pessoas recebem como eu falei não só não é justo, mas como também, não é suficiente, né”²².

Um outro fator merece ser enfatizado quanto à política de remuneração na ASMOCONP/Banco Palmas, refere-se à forma como a equipe de gestão – precisamente, os membros do primeiro anel de apoio técnico – percebe a questão da remuneração do seu trabalho pela associação. A dificuldade da remuneração é apresentada no mês a qual ela surge e a situação problema é resolvida de forma coletiva e transparente. Nestes encontros, por exemplo, são debatidas situações, como a exposta pela Sra. Sandra Magalhães²³: “Eu vou ter que pagar menos esse mês porque, esse mês, fulana de tal tá (sic) com uma situação especial. Eu vou ter que pagar parte disso e passar pra essa que teve um filho, ou ainda, nós vamos ter que dar uma cesta a fulana de tal e não vamos poder dar pra todo mundo”.

Para a Sra. Sandra Magalhães a gestão das pessoas pela ASMOCONP/Banco Palmas constitui-se numa gestão da escassez de recursos humanos e de competências, devido a dificuldade em encontrar pessoas dispostas a participarem da equipe de gestão da associação. Para ela, “isso é um grande desafio pro Palmas, porque cada vez mais são exigidas habilidades e competências da associação, né? Cada vez mais a equipe que ta lá tem dificuldade pra responder a essas novas exigências, né?”²⁴.

Outra vez, aparece o choque entre as lógicas solidária e mercantil deflagrados na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. De um lado, a associação procurando manter um viés comunitário, respeitando o tempo e os conhecimentos dos moradores, numa perspectiva substantiva. Do outro lado, a ASMOCONP/Banco Palmas é cobrada pelos parceiros externos – que financiam alguns de seus projetos – a buscar qualificação técnica e atuação profissionalizada das pessoas que gerenciam a organização. De certo modo, esta insistência pela profissionalização a qual a associação é impelida pelos agentes financiadores, constitui-se numa agressão, na maioria das vezes, ao ritmo de desenvolvimento e formação dos próprios membros da gestão, caminhando para uma perspectiva utilitária (É útil para a associação, pois ela consegue captar os recursos do parceiro para executar seus projetos, mas

²² Entrevista gravada no mês de agosto de 2003.

²³ *Idem*.

²⁴ *Ibidem*.

não é correto, pois acelera, forçadamente, o tempo de amadurecimento das pessoas que fazem a gestão da associação).

Após analisarmos os processos de gestão da ASMOCONP/Banco Palmas relacionados à área de gestão de pessoas, faremos algumas ponderações acerca da gestão financeira. Quem planeja e coordena o uso dos recursos financeiros da ASMOCONP/Banco Palmas é a Diretoria Executiva. A operacionalização é realizada pela gerente financeira que executa e orienta as ações, mas quem autoriza as transações financeiras é a Diretoria Executiva da associação. Isto significa dizer que é a alguém da comunidade que faz a gestão financeira da instituição. No caso, o papel de gerente financeira é assumido por uma jovem, a Srta. Jaqueline Dutra, que estudou na Palmatech – Escola Comunitária de Socioeconomia Solidária ligada a ASMOCONP/Banco Palmas – e passou a ser assistente do Banco Palmas. Nos dias atuais, ela assume toda a gestão financeira e, ainda, divide a responsabilidade de coordenar a PalmaLimpe (Grupo Setorial Produtivo de Material de Limpeza que compõe os projetos socioeconômicos da ASMOCONP/Banco Palmas) com outros 04 jovens. A Srta. Jaqueline Dutra é uma pessoa da comunidade que tem um forte poder de articulação e liderança junto a juventude local.

Contudo, em que pese a gestão financeira da associação ter alguém que dedique tempo para acompanhá-la, a ASMOCONP/Banco Palmas ainda sofre com a falta de conhecimentos mais aprofundados de gestão dos recursos financeiros por parte daquelas que estão a frente desta área na organização. Revisitamos, aqui, a dicotomia sobre o uso do pessoal local na gestão *versus* a competência técnica para o exercício de tais funções. Outro diagnóstico é a presença do embate entre o desejo de conviver com princípios mais informais e comunitários na gestão, como a pouca relevância, no momento da contratação, dada ao fato da pessoa selecionada para trabalhar na sua gestão financeira, ter experiência anterior de gestão e ou formação na área.

Em contraposição, a ASMOCONP/Banco Palmas é impelida a respeitar normas contábeis e o marco legal tributário-financeiro elaborados com base nas organizações mercantis e não com as particularidades das organizações da sociedade civil, além de ser cobrada por parte dos investidores por procedimentos mais rígidos de garantia na concessão dos créditos. No primeiro caso, de certo modo, a associação não possui fundamento legal para descumprir a legislação e acaba tendo que cumpri-la, ou seja, a autonomia da ASMOCONP/Banco Palmas, nesta circunstância, é nula. Já na outra situação, a associação tem, na maioria das vezes, evitado modificar seus procedimentos de concessão de créditos

(garantias baseadas nas relações de confiança entre os vizinhos, controle social no modo de cobrança dos empréstimos), mesmo que isto implique na recusa de alguns agentes financiadores em aportarem recursos na ASMOCONP/Banco Palmas, demonstrando um forte elemento de independência e autonomia por parte da associação.

Como forma de reforçar estas análises, apontaremos o momento que a OXFAM - o maior investidor de recursos financeiros na ASMOCONP/Banco Palmas, até meados de 2004 – solicitou e custeou uma auditoria, no ano de 2003, para averiguar a regularidade financeiro-contábil das contas da associação. Dentre as razões da auditoria estavam a necessidade da OXFAM em conhecer como são geridos os recursos investidos na organização apoiada. Nas recomendações que constavam no relatório da auditoria estavam: controle de entrada e saída de material, orçamento para compras, controle de cheques, emissão de notas fiscais e recibo, etc. Em outras palavras, a ASMOCONP/Banco Palmas possuía um sério problema de registro formal da sua contabilidade e de outras atividades, entretanto, esta dificuldade não estaria incomodando a gestão da associação. A organização funcionava, regularmente, sem a existência dos registros recomendados pela auditoria. Todavia, para a OXFAM manter sua parceria seria necessário a revisão da forma natural de proceder da associação, muito mais em atendimento os interesses da OXFAM que aos da ASMOCONP/Banco Palmas. Aqui, demonstramos que os agentes financiadores possuem um forte peso no aspecto da autonomia da gestão financeira de organizações, como a ASMOCONP/Banco Palmas.

A Gestão da Comunicação

Continuando a análise dos procedimentos de gestão adotados pela ASMOCONP/Banco Palmas, mostraremos como a associação desenvolve as suas ações de promoção e a comunicação. Convém, lembrar que Segundo Sr. Joaquim Melo, “Não tem uma pessoa que toma conta do marketing, toma conta da comunicação. Isso você tem que ter no apoio técnico alguém que saiba fazer bem a comunicação que saiba fazer bem o marketing”²⁵. De fato, não existe um departamento de marketing ou um departamento de comunicação na estrutura de gestão da ASMOCONP/Banco Palmas.

O pessoal de apoio técnico do segundo anel (ver quadro 2, na folha 40) tem contribuído com a associação nas ações de promoção e comunicação – através da divulgação e replicação da metodologia dos projetos e programas da associação em consultorias, assessorias, palestras, seminário e outros eventos; por meio da exposição da história da

²⁵ *Ibid.*

construção do Conjunto Palmeiras; e através do desenvolvimento das marcas, logos e nomes que caracterizam os empreendimentos da ASMOCONP/Banco Palmas. Porém, este pessoal técnico do segundo anel apóia, apenas, no desenvolvimento e parte da execução das ações de promoção e comunicação, pois o planejamento e elaboração das ações nesta área são desempenhados, de modo coletivo, pela própria ASMOCONP/Banco Palmas (Diretoria e Primeiro Anel de Apoio Técnico). De acordo com o Sr. Joaquim Melo, este coletivo se orienta por alguns fundamentos norteadores, dentre os quais estão: “todas os projetos que a ASMOCONP/Banco Palmas realizar tem que ser divulgado; todas as ações que a organização promover devem ser vistosas; tudo o que a ASMOCONP/Banco Palmas elaborar tem que ter as cores e a marca do **Palmas** (ver figura 8); tudo que a associação produzir tem que valorizar a pobreza, no sentido de valorizar o que eles empreendem”²⁶.

Figura 8 – Logomarca do Banco Palmas



O Sr. Joaquim Melo tem chamado isso de “Marketing da Sensibilidade Coletiva”²⁷. Segundo ele, “coletivamente dizemos o que queremos. Veja bem, porque esse é o marketing coletivo, esse é o marketing que sai da sensibilidade das pessoas. Os nomes Palmalimpe, Palmacard são nomes bonitos, nomes que saiu (*sic*) de todos, da coletividade, da sensibilidade e do cotidiano”. Seguindo esta compreensão, veremos que os empreendimentos que chegam em busca de empréstimo no Banco Palmas, não possuem obrigação em agregar o prefixo “Palma”. Todavia, os projetos e programas que são elaborados pela ASMOCONP recebem este carimbo (ver quadros 4 e 5, respectivamente, nas folhas 61 e 62), para identificá-los junto ao Banco **Palmas** e ao Conjunto **Palmeiras**.

Ainda em relação aos processos de comunicação, a ASMOCONP/Banco Palmas vem enfrentando algumas dificuldades na capacidade de comunicar-se e de estar em contato com seu público de modo permanente – aspecto que um dia já foi seu ponto forte, como nos primeiros anos da associação. Desde que o Banco Palmas foi fundado, no início de 1998, a experiência da ASMOCONP tem despertado interesse, por exemplo, em relação a como uma organização de moradores tem conseguido enfrentar – por meio da constituição de um banco

²⁶ Idem.

²⁷ *Ibidem*.

comunitário – os problemas socioeconômicos de um bairro pobre. A maioria do pessoal do primeiro e do segundo anel de apoio técnico a gestão da ASMOCONP/Banco Palmas tem viajado para divulgar a experiência da associação. O Sr. Joaquim Melo enfatiza²⁸ que, anualmente, tal pessoal técnico realiza, aproximadamente, 200 viagens para fora do Estado do Ceará com este propósito.

Como forma de compensar o tempo que passam fora da organização, quando os gestores da ASMOCONP/Banco Palmas permanecem no Conjunto Palmeiras, eles ficam envolvidos nas atividades internas da gestão da associação. Desta forma, não sobra momento para a aproximação, a articulação e o diálogo com moradores. Para o Sr. Joaquim Melo²⁹, existe a necessidade de se ampliar a comunicação interna da associação com o Conjunto Palmeiras. De acordo com ele, a ASMOCONP/Banco Palmas precisaria de uma pessoa para contatar, diariamente, os comerciantes, fazer acompanhamentos e – inclusive – auxiliá-lo com a contabilidade. Isto ajudaria o Banco Palmas a levar melhores informações para os seus públicos.

Mais uma vez, percebemos uma certa tensão entre lógicas distintas na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Uma associação de moradores que tem com seu maior objetivo atuar em torno da melhoria da qualidade de vida socioeconômica da comunidade enfrenta a dificuldade de se articular/se comunicar com o seu principal público (os moradores do Conjunto Palmeiras), por encontrar-se envolvida na promoção externa de suas ações. Este fato, pode representar, em parte, uma perda do foco de atuação da organização que podemos atribuir aos interesses de replicação dos projetos da ASMOCONP/Banco Palmas, saindo para uma perspectiva mais regional/nacional de ação sem, ainda, ter alcançado uma consolidação nos resultados de sua atuação no viés mais comunitário.

O interessante nesta perspectiva de atuação é que podemos afirmar que organização terá mais recursos financeiros para empreender seus projetos no bairro. Por outro lado, não podemos asseverar que os moradores estejam satisfeitos com este caminho tomado pela ASMOCONP/Banco Palmas. Do contrário, percebemos um princípio de fragilização na relação entre os moradores e a associação, verificada, por exemplo, na redução da participação dos sócios nas últimas Assembléias Gerais da ASMOCONP/Banco Palmas, inclusive, na Assembléia de eleição da diretoria executiva, em fevereiro de 2003.

²⁸ *Idem.*

²⁹ *Ibidem.*

Até aqui, constatamos que o Banco Palmas alterou o modelo de gestão, viés de atuação e forma de articulação da ASMOCONP. Destarte, partiremos para apresentarmos um pouco mais das características deste projeto socioeconômico construído pela ASMOCONP.

3.2.2 Gestão do Sistema Integrado de Microcréditos & Economia Solidária

O Banco Palmas constituiu-se em um sistema financeiro solidário e atua de forma integrada em quatro pontos da cadeia produtiva local: capital solidário, produção sustentável, consumo solidário e comércio justo (ver quadro 3, na folha 51). Devemos esclarecer que do ponto de vista jurídico, o Banco Palmas não é uma instituição financeira. Aliás, não chega a constituir-se um empreendimento formal, ou seja, com registros em cartório ou na junta comercial, ou ainda, com cadastro em agentes arrecadadores de tributos federais (Receita Federal), estaduais (Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará) e municipais (Secretaria de Finanças do Município de Fortaleza). Desta forma, qualquer enquadramento do Banco Palmas dentro dos grupos de entidades, formalmente estabelecidos, de concessão de microcréditos – cooperativas de crédito, sociedades de crédito ao microempresário (SCM), bancos do povo (instituições criadas pelo poder público) – pode ser considerado um enorme equívoco.

A gestão do banco é feita pela própria ASMOCONP e seu quadro de pessoal é constituído, majoritariamente, por moradores voluntários. Afinal, mais que um Banco Comunitário e Popular, segundo o seu coordenador – Sr. Joaquim Melo, o Banco Palmas (ver figura 9, na folha 52) é um programa de desenvolvimento que inclui em primeira instância o empoderamento da população local, ou seja, é a comunidade que faz, a comunidade quem gerencia, a comunidade que tem seus critérios, o poder está com ela³⁰.

Conquanto, o início fora de muitos obstáculos: além do impacto entre os moradores – já denotado parágrafos atrás – relativo as mudanças de postura na gestão da ASMOCONP (após a nova linha de ação assumida, passando da pressão sócio-política para a intervenção na dimensão econômica), a carteira de crédito do Banco Palmas ficou três ou quatro meses sem recurso financeiro algum. Quanto às incertezas iniciais, um depoimento do Sr. Joaquim Melo é fundamental: “você imagina o que é um banco aberto com a mídia fantástica em cima e a gente completamente liso! Sem nenhum centavo! Era uma coisa, era uma barra pesada muito grande: a incerteza se o negocio vai dar certo e se o pessoal vai pagar”³¹.

³⁰ Entrevista gravada no mês de agosto de 2002.

³¹ Idem.

Superado este momento inicial de dificuldades, atualmente, a ASMOCONP coordena, além do Banco Palmas, mais nove programas originados dele. Estes programas e projetos são cinco unidades de produção e serviços solidários (PalmaFashion – Confeções; PalmaCouro – Artigos de Couro; PalmArt – Artesanato; PalmaLimpe – Material de Limpeza; PalmaTur – Agência de Turismo Social) e quatro programas de desenvolvimento social e econômico local (Incubadora Feminina; Escola Comunitária de Socioeconomia Solidária –Palmatech; Palmoricó – Criação de Galinha Caipira; Laboratório de Agricultura Urbana). Eles operam na forma de um cluster que tem a ASMOCONP como articuladora, conforme discutiremos mais adiante.

Quadro 3 – Rede Solidária de Produção e Consumo Local da ASMOCONP/ Banco Palmas

LINHA DE ATUAÇÃO	PRODUTO	FUNCIONAMENTO
<i>Produção Sustentável</i>	MICROCRÉDITO PARA PRODUÇÃO	Microcréditos destinados à produção e comercialização local, sem exigências quanto ao fiador, nível de renda, patrimônio e outras normas bancárias.
<i>Consumo Solidário</i>	CARTÃO DE CRÉDITO	PalmaCard é o cartão de crédito do <i>Banco Palmas</i> , válido para compras somente no bairro. Não há exigência de taxa para obtenção do cartão, sendo seu limite variável em função do comportamento do seu titular.
<i>Capital Solidário</i>	MOEDA SOCIAL	Uma moeda/bônus local circula no bairro desde novembro de 2002. A moeda chama-se Palma\$ (P\$) e surgiu com a aplicação do método fomento, durante a construção da Palmatech. Os trabalhadores da obra receberam em Palma\$ e fizeram esta moeda local circular no comércio do bairro.
<i>Comércio Justo</i>	LOJA SOLIDÁRIA	Uma loja esta instalada na sede da ASMOCONP, onde os produtores do bairro que tomaram um crédito junto ao banco, podem colocar seus produtos para exposição e venda. Em geral estes produtos são artesanais ou produzidos nos grupos setoriais da ASMOCONP.

Do funcionamento destes produtos, destacaremos os procedimentos da concessão de crédito, a confiança dos comerciantes do bairro com o PalmaCard e a introdução da moeda social na vida da comunidade.

3.2.2.1 O Acesso Diferenciado ao Crédito

Inicialmente, para se ter acesso ao crédito para produção (microcréditos) ou consumo (PalmaCard), o morador tem que ser sócio da ASMOCONP e ter participado das três últimas assembléias mensais – anteriores à data da solicitação do crédito – da instituição. Segundo o Sr. Joaquim Melo, isto se deve ao fato de quem vai tomar o crédito ter que ampliar sua compreensão “sobre a dinâmica de funcionamento da ASMOCONP/Banco Palmas, sobre o significado da economia solidária e o alcance do projeto socioeconômico (Banco Palmas), em que a comunidade é que controla a economia não o seu contrário”.

Figura 9 - Foto do Espaço destinado ao Banco Palmas na sede da ASMOCONP



Srta. Jaqueline Dutra, analista de crédito, é a primeira à esquerda

Sendo sócio da ASMOCONP e tendo participado das últimas assembléias, existe uma exigência formal que é o preenchimento de um formulário com seus dados, além de informar o valor e para que se destina o crédito. O analista de crédito do Banco Palmas, de posse destes dados, visita a vizinhança do solicitante do crédito para conhecer mais sobre o futuro tomador do crédito. Com estas novas informações, o comitê de aprovação de crédito (formado pelo coordenador do Banco Palmas, pela diretora presidente da ASMOCONP e pelo analista de crédito) se reúne e decide sobre a concessão do empréstimo. Todo este procedimento acontece em menos de 48 horas. Ao contrair o microcrédito, o morador estará se inserindo dentro de uma rede de cooperação local. Conforme o Sr. Joaquim Melo enfatiza, o Banco Palmas se importa com o morador do bairro, inclusive, se ele não teve condições de contrair o empréstimo³²:

Se a decisão for não, ele (*o morador*) vai ser chamado e nós vamos explicar pra ele porque é que foi não (*sic*), quais são as providências que ele tem que

³² *Ibidem.*

tomar pra ser sim. Às vezes, a gente entendeu que o negócio não é viável. Ele quer botar uma fábrica de picolé, mas analisou que não tem jeito ali, que não vai dar certo ou que a proposta dele é ruim, ou ainda, os vizinhos alegaram coisas que não nos fizeram aprovar ou nós entendemos que a casa dele, no momento, não comporta aquela atividade. Enfim, nós vamos ter que explicar pra ele o porque. E não só explicar, como nós vamos ter que dizer o que ele precisa fazer pra resposta ser sim. Esse é o processo!

Salientamos que não é consultado qualquer serviço de restrição cadastral (SPC, SERASA, CADIN), muito menos, é necessário deixar algum tipo de identificação (RG, CPF ou outro) da pessoa que está tomando o crédito na ASMOCONP/Banco Palmas, conforme explica o Sr. Joaquim Melo: “eu não tenho nem a carteira de identidade ou cópia de identidade do cara que toma empréstimo do Banco Palmas. Alias, o cara que pega empréstimo, aqui, não deixa cópia de nenhum documento porque não me interessa o documento dele”.³³

O Sr. Joaquim Melo justifica esta estratégia da ASMOCONP/Banco Palmas ao entender que o que tem relevância na ação da instituição é o resultado atingindo. Segundo ele, a melhoria da qualidade de vida das pessoas que contraem os empréstimos não exige que se exceda na formalização das relações do Banco Palmas com o morador³⁴:

Se a Dona Maria da esquina, prá (*sic*) quem eu dei microcrédito, conseguiu vender o bolo dela, a tapioca dela, e tá (*sic*) conseguindo mais renda e viver melhor. Isso é o que me basta! Então pra que eu quero registro? Eu quero registro mínimo possível (*como a ficha cadastral de solicitação do crédito*) que me ajude a fazer com que Dona Maria boleira venda mais os seus bolos.

Em que pese esta postura, verificamos que a gestão da ASMOCONP/Banco Palmas não é, completamente, executada sem registros. Há um entendimento que a história de um projeto e da entidade se conta, também, através dos registros formais (muitos destes, utilizados como consulta para a elaboração desta dissertação). Além disso, a ASMOCONP/Banco Palmas vem ampliando o registro e arquivamento de muitas ocorrências, ações, atividades e tarefas que acontecem no cotidiano da gestão da associação, inclusive, a concessão dos microcréditos. Contudo, isto está ligado à necessidade de se contribuir e prestar contas com seus parceiros/financiadores. Organizações, como a OXFAM, parceira da associação nos últimos anos (2000-2004) utiliza-se dos registros formais da organização interna e da gestão da ASMOCONP/Banco Palmas para atestar se os recursos aplicados obtiveram resultados. Este aspecto acaba levando ao choque de perspectiva e de interesses na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas, ou seja, a exigência de ampliação da formalização na gestão dos projetos da organização para atender os interesses dos parceiros/financiadores versus os

³³ Entrevista gravada no mês de agosto de 2003.

³⁴ *Idem*.

objetivos de facilitar aos moradores o acesso ao crédito, por meio da ampliação de instrumentos ou valores mais substantivos e informais, como o poder da relação de vizinhança, a confiança e a solidariedade.

Conforme já abordamos, de certo modo, a associação acaba sendo impelida a cumprir algumas recomendações de registro destes parceiros externos, como forma de facilitar a manutenção da parceria. Contudo, na maioria das vezes, a associação evita modificar seus procedimentos, mesmo que isto implique na recusa de alguns agentes financiadores em aportar recursos na ASMOCONP/Banco Palmas, demonstrando autonomia por parte da associação.

3.2.2.2 A Relação de Confiança dos Comerciantes na ASMOCONP/Banco Palmas

Depois de tratarmos do acesso ao crédito, vamos abordar como se manifestou a confiança dos comerciantes do bairro no PalmaCard (modalidade de crédito para consumo concedida pela ASMOCONP/Banco Palmas). O PalmaCard fora criado para que os produtos sejam vendidos e que a riqueza circule no bairro. Na época da criação do cartão de crédito, ainda em 1998, foram realizadas algumas reuniões com os comerciantes do Conjunto Palmeiras para que eles entendessem os procedimentos do uso do cartão e a proposta do Banco Palmas. Poucos compareceram, naquele momento eles não estavam confiantes em entregar seus produtos na mão dos consumidores sem a garantia que receberiam do Banco Palmas *a posteriori*. Outro agravante é que teriam de ceder 3% do valor da compra como taxa de administração do PalmaCard ao Banco Palmas. Salientamos que não é cobrado, do titular do cartão, anuidade nem juro sobre o produto adquirido.

Figura 10 – Foto de Empreendimento do Bairro



Indicação, na parede externa, do recebimento de PalmaCard

Assim sendo, no primeiro ano foi difícil a relação com os comerciantes locais. Todavia, quando estes perceberam que a proposta da ASMOCONP/Banco Palmas era atuar em prol da geração e circulação de riqueza no Conjunto Palmeiras, a situação se inverteu e muitos comerciantes passaram a procurar o Banco Palmas querendo se habilitar para receber o PalmaCard (ver figura 10, na folha anterior).

3.2.2.3 O Fomento ao Uso da Moeda Social

Além da entrada em circulação de um cartão de crédito restrito ao Conjunto Palmeiras, em 1998, a ASMOCONP/Banco Palmas introduziu uma moeda social de circulação local – o Palma\$ (P\$) – no cotidiano do comércio e moradores do bairro em 2002. O Palma\$ (ver figura 11, na folha seguinte) passou a circular no bairro através da Metodologia Fomento³⁵ – um dos métodos de promoção de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável do Movimento Monetário Mosaico (MoMoMo). O Método Fomento tem como objetivos: ampliar o impacto das doações para projetos comunitários em geral e expandir, permanentemente, a demanda por produtos e serviços produzidos localmente, acostumando a comunidade à uma moeda local. Tais objetivos são alcançados quando se observa que num projeto social convencional – a construção de um posto de saúde, implantação de um programa educativo, etc. – o dinheiro gasto no projeto desaparece rapidamente do circuito local.

Pelo Método Fomento, uma soma em moeda nacional destinada para realização de um projeto social é “clonada”, criando um igual montante de unidades monetárias em moeda social/local dessa moeda nacional. Seguindo este modelo, de outubro de 2002 até fevereiro de 2003, a ASMOCONP/Banco Palmas implementou este projeto de forma pioneira no mundo³⁶, a partir de R\$ 51.302,00 – recursos financeiros doados pela Organização Intereclesiástica para

³⁵ O Método Fomento – difundido fora da América Latina, como *Bonus Program* – é uma estratégia, de um conjunto integrado de estratégias, que compõem o plano de desenvolvimento local integrado e sustentável arquitetado pelo Movimento Monetário Mosaico (MoMoMo). O MoMoMo é um movimento que congrega um mosaico de realidades práticas e possibilidades teóricas de todo as partes do mundo. A miscelânea de práticas está na aglutinação de “uma rede constituída de clubes de troca, compras coletivas, redes de empresas e consumo ético” (RAMADA et alli, 2002, p. 113). Na outra ponta, tem um mosaico teórico de novas abordagens e metodologias avaliadas para serem desenvolvidas como moeda social e redes de prossumidores.

³⁶ As análises tomaram por base, principalmente, a Avaliação de Impacto, realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2003, por Jeová T. Silva Júnior, e supervisionada pelo Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para a Strohaln Foundation, uma fundação holandesa que coordenou a execução do Método Fomento na ASMOCONP/Banco Palmas. O resultado da avaliação de impacto é o documento “*Independent Assessment of the Fomento Program in Fortaleza/Brazil*”, anexo 2 do Relatório “*Project ‘Fomento Fortaleza’ Final Report*”, sobre a execução do Método Fomento no Conjunto Palmeiras. Este relatório constituiu-se em outra fonte de informações e foi preparado pelo Instituto Strohaln de Desenvolvimento Integral (InStroDI), braço brasileiro da Strohaln Foundation. O relatório está disponível em: <http://www.strohaln.org/materials/Bonus_Brazil_Final_Report.pdf>.

a Cooperação ao Desenvolvimento (ICCO), para a construção do prédio que, hoje, abriga a Escola Comunitária de Socioeconomia Solidária (Palmatech), em um terreno cedido pela ASMOCONP. Estes R\$ 51.302,00 foram “clonados” em moeda social, os Palma\$ (P\$). (SILVA JÚNIOR, 2004, p.9). Em outras palavras, se tornaram 102.604 unidades monetárias (u.m.).

Conforme o Método Fomento, o dinheiro nacional (R\$) deve ser disponibilizado para a concessão de microcréditos aos empreendedores da comunidade por uma instituição de concessão de crédito local, como o Banco Palmas – no caso do Conjunto Palmeiras. Já com a moeda social se realiza o projeto, ou seja, se paga a mão-de-obra e compra-se o material necessário nos comércios locais. No caso do Conjunto Palmeiras, as 51.302 u.m. de Reais (R\$) foram disponibilizadas para a concessão de microcréditos aos empreendedores e com as 51.302 u.m. de Palma\$ (P\$) – a moeda social – foi construída (pagamento da mão-de-obra e do material de construção) a Palmatech. Exatamente como projetado pela metodologia Fomento. Desta forma, 51.302 u.m. de Palmas (P\$) – a moeda social do Conjunto Palmeiras – começaram a circular localmente.

Figura 11– Moeda Social do Conjunto Palmeiras – Palma\$ (P\$)



Esclarecendo um pouco mais a forma de funcionamento dos Palma\$ (P\$), através do Método Fomento, temos: Os empréstimos concedidos em R\$ aos empreendedores locais devem ser devolvidos em moeda local (P\$), que por sua vez, chegaram até eles através dos trabalhadores do projeto social em execução. Os trabalhadores do projeto, ao seu tempo, precisam ser remunerados em moeda social, principalmente, por acreditarem que poderão utilizá-la, plenamente, junto ao comércio local; A ASMOCONP/Banco Palmas garantiu a adesão de 40 empreendimentos locais (farmácias, mercadinho, açougues, sorveteria, confecções, depósito de construção e outros) entre os que receberam empréstimo e os que não receberam, mas passaram a aceitar Palma\$ (ver figura 12, na folha seguinte). As estratégias usadas para viabilizar a aceitação da moeda social – P\$ – foram desde divulgação nos programas das rádios comunitárias do bairro, passando por pintura externa nos

estabelecimentos comerciais indicando a aceitação de Palma\$, até o uso de cartaz ilustrativo dentro dos estabelecimentos designando que fazem parte do sistema Palma\$.

Figura 12 – Foto de Empreendimento do Bairro



Indicação, na parede externa, que recebe Palma\$

De acordo com Silva Júnior (2003, p.5), diante do fato dos trabalhadores da obra ainda contraírem algumas despesas em Reais (R\$), inclusive os serviços públicos, “parte do pagamento deles foi efetuado em dinheiro nacional. No caso do Conjunto Palmeiras, a proporcionalidade do pagamento da mão-de-obra foi de 80% em Palma\$ (P\$) e 20% em Reais (R\$)”. Em outras palavras, se um pedreiro envolvido na construção da Palmatech tivesse que receber 100 unidades monetárias (u.m.) semanais pelo seu trabalho, 80 destas u.m. seriam P\$ e 20 u.m. seriam R\$. Algumas despesas relativas a materiais de construção que não podiam ser produzidos ou adquiridos na comunidade, também, foram efetuadas em moeda nacional, Real (R\$).

Com os objetivos do fomento sendo atingidos, no mínimo, dobrou-se a circulação de um montante de unidades monetárias, no bairro. De modo que, certamente, 100% da moeda social (P\$) terá circulado, somente, no Conjunto Palmeiras. Depois que toda a moeda social voltar ao agente financiador (como o Banco Palmas) – na forma do recebimento dos pagamentos do empréstimo feitos em dinheiro nacional aos empreendimentos comerciais e produtivos do bairro – a execução do método Fomento fora findado e os seus objetivos alcançados.

Após este momento, algumas perspectivas foram criadas para se incentivar a circulação dos Palma\$, dentre elas: utilizar o método Fomento na construção de uma Pousada

para Turismo Social, usar os Palma\$ como opção de moeda a ser recebida na concessão de empréstimos das linhas de financiamento de microcréditos do Banco Palmas, e utilizar a moeda social como pagamento de parte da ajuda de custo da equipe de gestão da ASMOCONP/Banco Palmas.

A utilização de uma moeda de circulação local e administração de um cartão de crédito por Banco que não se constitui, legalmente, uma instituição financeira, foram alguns dos fatores que chamou a atenção do Banco Central do Brasil (BACEN) para os procedimentos adotados pela ASMOCONP/Banco Palmas. Os conflitos entre a associação e o BACEN é o que trataremos na subseção seguinte.

3.2.3 Banco Central X ASMOCONP

Crime contra o Sistema Financeiro Nacional por Constituição de Poupança

Logo em 1998, quando o Banco Palmas foi criado, a ASMOCONP foi procurada pelo BACEN para prestar esclarecimento. Na época, como forma de captar investimentos para ampliar sua carteira de crédito, o Banco Palmas havia criado um fundo que remunerava os depositantes, no caso os moradores do Conjunto Palmeiras (uma típica característica de poupança, em que a instituição captadora se financia custeada pelos depositantes). Quando do seu lançamento, o Banco Palmas recebeu importante destaque na mídia, inclusive, em meios de comunicação de alcance nacional. Através da imprensa, o BACEN tomou conhecimento das ações da ASMOCONP/Banco Palmas e considerou que este modo de captação de recursos, de fato, se constituía na formação de poupança. O BACEN não havia autorizado o Banco Palmas a funcionar com tal propósito. Alias, o Banco Palmas não se constitui como Instituição do Sistema Financeiro Nacional. Trata-se – como já dissemos – de um projeto, juridicamente não-formalizado, da ASMOCONP. Portanto, para o BACEN o Banco Palmas jamais poderia estabelecer algum tipo de fundo que remunerasse o investimento dos moradores na sua carteira. Segundo o BACEN, isso atentava contra o Sistema Financeiro Nacional.

A ASMOCONP/Banco Palmas acatou as orientações do BACEN e deixou de captar recursos na forma de investimento e poupança dos moradores. Contudo esta não foi a única vez que a ASMOCONP/Banco Palmas teve que prestar esclarecimentos ao Banco Central por conta das práticas financeiras do Banco Palmas. Em 2003, o Banco Central voltou a procurar a ASMOCONP/Banco Palmas devido a emissão das moedas sociais, o Palma\$ (P\$), pelo Banco Palmas entre outubro de 2002 e fevereiro de 2003.

Crime contra a União por Emissão indevida de Meio Circulante (Moeda)

Em meados de 2003, a ASMOCONP/Banco Palmas foi acionada pelo Ministério Público Federal (MP) a pedido do BACEN pela emissão de moeda, portanto, incorrendo em crime contra a União – único emissor oficial de moeda no território nacional. A diretoria executiva da associação, a coordenação do Banco Palmas e o pessoal que estava a frente da implementação do “projeto das moedas – Método Fomento” foram convidados a comparecerem a uma delegacia distrital da polícia civil que funciona nas imediações do Conjunto Palmeiras. Depois de ouvir o pessoal da ASMOCONP/Banco Palmas, o delegado enviou parecer ao MP em que enfatizava o caráter social – edificar as relações de proximidade, confiança e vizinhança no bairro com o uso dos Palma\$ – da proposta da associação.

Além disso, no próprio BACEN a proposta conceitual de moeda social já encontrara técnicos que percebem o cunho mais social que econômico da utilização deste tipo moeda. Em outras palavras, o envolvimento de pessoas que estão excluídas da economia na dinâmica do desenvolvimento local tem - ao lado das vantagens econômicas - também uma importante função social. A comunidade cresce de uma posição de pobreza passiva para uma situação de participação econômica ativa, o que tem seu reflexo na auto-estima tanto da comunidade local quanto nos indivíduos que dela fazem parte.

Também, já repercute no Banco Central o que representava o trabalho que vem sendo realizado na economia do Conjunto Palmeiras, a partir da introdução do Banco Palmas. Destarte, um dos técnicos do BACEN enviou um parecer técnico à ASMOCONP/Banco Palmas evidenciando o forte trabalho socioeconômico que o Banco Palmas vem desenvolvendo e estabelecendo que a utilização das moedas sociais – através do Método Fomento – não atentavam contra a moeda nacional – o Real (R\$), pois ela permanecia em circulação com o mesmo poder de compra. De posse deste documento, a ASMOCONP/Banco Palmas encaminhou-o ao MP para que este juntasse tal parecer técnico aos autos do processo. Por fim, o Ministério Público Federal enviou ao tribunal toda a documentação obtida durante a investigação. Após uma análise se determinou que a ASMOCONP/Banco Palmas não cometera crime contra a União na emissão dos Palma\$ (P\$), via Método Fomento.

Ao estudarmos este enfrentamento entre a ASMOCONP/Banco Palmas e o Banco Central, também, deparamos com o conflito entre as perspectivas solidárias e mercantis na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Por um lado, o BACEN é o órgão regulador supremo do Sistema Financeiro Nacional, sistema este que funciona, fundamentalmente, basendo-se

nas regras e princípios mercantis. Tais regras – que são seguidas pelas instituições financeiras, como os bancos – privilegiam a competição, a maximização do lucro, dentre outros aspectos. Por sua vez, a ASMOCONP, em 1998, optou por desenvolver um projeto que permitisse os moradores do Conjunto Palmeiras o acesso aos serviços bancários, principalmente, o crédito. Este projeto era o Banco Palmas, que apesar de ser um banco, não foi constituído formalmente e, portanto, não deveria seguir as normas do BACEN. Como já discutimos, o Banco Palmas tem um viés de atuação que privilegia a inclusão social pela alternativa econômica, através da colaboração, do coletivismo e empoderamento da comunidade (uma lógica de ação mais solidária). Entretanto, apesar de buscar a atuação nesta perspectiva, a ASMOCONP/Banco Palmas está inserida em um contexto cercado de regras e normas financeiras que são elaboradas em um viés mais mercantil. O que se percebe, nos últimos anos, é uma tentativa da ASMOCONP/Banco Palmas prestigiar a sua lógica de atuação mais solidária, mas como vimos no caso com o Banco Central, algumas vezes tem se permitido o respeito à ordem mercantil.

Após analisarmos os principais aspectos de gestão do Banco Palmas e de seus produtos, abordaremos os programas e unidades setoriais produtivas, que compõe o Cluster Socioeconômico da ASMOCONP/Banco Palmas. Estes programas e projetos contam com o amparo logístico, humano e financeiro da ASMOCONP/Banco Palmas e seu entendimento é importante para colhemos mais considerações acerca de como se situam estes programas e unidades setoriais produtivas na tensão entre as lógicas mercantil e solidária na gestão da associação.

3.2.4 Os Planos, Programas e Projetos que compõe o Sistema ASMOCONP/Banco Palmas

As Unidades Produtivas Solidárias

Após o estabelecimento do Banco Palmas, a ASMOCONP se concentrou em constituir uma estrutura que assegurasse o desenvolvimento sistêmico das ações do Banco (ver quadro 3, na folha 51). As demandas por créditos concentrados em algumas áreas e a necessidade de negócios que pudessem satisfazer o consumo da população local, levaram a ASMOCONP a incentivar a criação dos Grupos Produtivos Setoriais. No início, foram instituídos o grupo de confecções e o grupo de artesanato. Em seguida, um grupo de jovens da comunidade funda uma unidade ligada à produção de material de limpeza. E por ultimo foi criada um projeto produtivo em artigos de couros.

Quadro 4 – Apresentação das Unidades Produtivas Solidárias

GRUPO SETORIAL	UNIDADE PRODUTIVA	ATIVIDADE
<i>Artesanato</i>	PALMART	Grupo produtivo de artesanato que utiliza, principalmente, as técnicas de fuxico e estamparia. Constituída por 07 mulheres da comunidade.
<i>Confecções</i>	PALMAFASHION	Grupo produtivo que confecciona moda jovem, peças íntimas, fardamentos e camisas masculinas. Envolve 12 mulheres da comunidade, na sua maioria oriunda da Incubadora Feminina.
<i>Artigos de Couro</i>	PALMACOUROS	Grupo produtivo que confecciona bolsa, calçados e outros peças de couro. Constituído por 05 famílias da comunidade.
<i>Material de Limpeza</i>	PALMALIMPE	Microempresa que produz detergentes, desinfetantes, água sanitária, amaciante e cera líquida. Formada por 05 jovens que participaram da formação em economia solidária pela Palmatech. É legalizada e tem no comércio local e nas organizações não-governamentais seus principais clientes.

Adaptado de Melo Neto & Magalhães (2003a, p.53)

Estes grupos setoriais receberam microcrédito do Banco Palmas para a compra de insumos e foram rotulados com marca **Palmas**. Por outro lado, a ASMOCONP – ainda hoje – garante a estrutura física e facilita a comercialização através das linhas de atuação do Banco Palmas. Os grupos produtivos têm autonomia na gestão, porém não podem divergir das políticas estratégicas da ASMOCONP. Conforme considera Joaquim Melo, a incubação dos grupos setoriais produtivos realizada pela ASMOCONP, permite uma certa economia nos custos dos negócios incubados, bem como garante que os empreendimentos convivam inseridos em uma lógica de cooperação e se afinem com as políticas institucionais da ASMOCONP/Banco Palmas, que privilegiam as ações socioeconômicas solidárias. O Sr. Joaquim Melo enfatiza que “a prática tem demonstrado que quando o negócio (*grupo setorial produtivo*) fica instalado aqui (*na ASMOCONP*), tem um acompanhamento mais de perto nosso, os custos são reduzidos, o próprio estímulo - porque tá um muito perto do outro – se dá com maior intensidade”³⁷.

Os Programas de Desenvolvimento Local

A ASMOCONP/Banco Palmas, além de apoiar projetos a incubação dos grupos produtivos setoriais, que são constituídos por moradores do bairro interessado na geração de

³⁷ Entrevista gravada no mês de agosto de 2002.

renda e ocupação, diretamente, para os integrantes dos grupos, busca a elaboração de programas que tendem a minimizar a exclusão social pela capacitação e difusão da cultura da socioeconomia solidária e ampliação da capacidade de financiamento do Banco Palmas.

Quadro 5 – Funcionamento dos Programas de Desenvolvimento Local

PROGRAMA	OBJETIVO	ATUAÇÃO
INCUBADORA FEMININA	Re-incluir socialmente mulheres em situação de risco pessoal e social. São realizadas oficinas, cursos profissionalizantes, ateliês de produção, assistência de psicólogos e economistas domésticos.	Trata-se de um programa de segurança alimentar e geração de renda, iniciado em outubro de 2000, com o objetivo de incluir, social e economicamente, mulheres a partir de 16 anos, em situação de risco e social, moradoras no Conjunto Palmeira. A estratégia consiste em reintegrá-las ao ciclo econômico e social de forma a garantir-lhes renda que assegure, no mínimo o acesso ao alimento. A primeira turma de mulheres começou a ser incubada naquele ano e a cada seis meses, a incubadora recebe 20 (vinte) mulheres selecionadas na comunidade em situação de grave risco pessoal e social.
PALMATECH – ESCOLA COMUNITÁRIA DE SOCIOECONOMIA SOLIDÁRIA	Oferecer capacitação gerencial e profissional, na perspectiva da Socioeconomia Solidária. Além de desenvolver pedagogias de sensibilização para a cultura da solidariedade.	Forma os moradores na perspectiva da economia solidária e nos princípios da cooperação, da solidariedade, do empreendedorismo social e da sustentabilidade. Estes princípios são importantes porque alimentam as relações de proximidade com valores que solidificam estas relações. Ela contribui com os outros programas e com os grupos setoriais, qualificando o pessoal – jovens, comerciantes, mulheres, produtores, etc.
LABORATÓRIO DE AGRICULTURA URBANA (LAU)	Aprender o cultivo orgânico de plantas medicinais e hortaliças nos quintais de suas casas, produzindo para o consumo e o excedente podendo ser comercializado	São programas que oportunizam o consumo de alimentos mais saudáveis, assim como, possibilita atividades produtivas que possam gerar renda para estes. Na sede da ASMOCONP funciona um laboratório que visa servir de modelo no uso dos quintais das casas para o plantio de hortaliças e criação das galinhas.
PALMORICÓ	Atua de modo similar ao LAU, porém voltado para criação de galinha caipira.	

Fonte: Melo Neto & Magalhães (2003a, p.53)

Para facilitar a distinção, os grupos setoriais produtivos almejam – primordialmente – a elevação da renda dos seus membros, podem atuar fora do bairro (com a venda dos produtos), e são incubados na ASMOCONP/Banco Palmas a partir do interesse dos moradores na criação destes grupos. Já os programas de desenvolvimento local (ver quadro 5) são concebidos pela própria ASMOCONP/Banco Palmas e aberto o acesso para qualquer morador que tenha a qualificação para participar deles, ou seja, tem uma ação mais abrangente sobre o bairro e privilegiam o desenvolvimento social, econômico e político local.

Os programas de desenvolvimento local enfatizam a formação de pessoas na cultura da cooperação, coletivização e solidariedade para animar projetos de desenvolvimento socioeconômico local, a reintegração ao convívio social do público em situação de risco, o fomento ao uso de moeda social a fim de contribuir na melhoria da qualidade de vida, e a otimização dos serviços e recursos públicos existentes na comunidade do Conjunto Palmeiras. Estes programas são coordenados pela ASMOCONP/Banco Palmas e estão inseridos nas linhas de atuação do Banco Palmas.

Apesar de todo progresso na efetivação de ações de combate à pobreza com viés na sustentabilidade socioeconômica local, a capacidade de atendimento da ASMOCONP/Banco Palmas tem sido limitada na possibilidade de geração de renda que se faz necessária para sustentabilidade do Conjunto Palmeiras. Os empreendimentos produtivos, como os grupos setoriais, sobrevivem em um uma escala de subsistência e o fluxo econômico local ainda não se desenvolveu em sua plena capacidade, deixando de gerar centenas de postos de trabalho, ou seja, os esforços convergiam para o “beco-sem-saída” da subsistência quando precisavam conduzir-se pela “auto-estrada” da sustentabilidade. Em outras palavras, os projetos apoiados pela ASMOCONP/Banco Palmas estavam garantindo renda para os participantes manterem-se por alguns dias, num enfoque de melhoria momentânea. Contudo, de fato, o que se deve almejar é a ampliação da renda e melhoria das condições de vida dos moradores, no longo prazo, de modo contínuo, permanente e sustentável. Em um empreendimento solidário, como a associação, a ausência desta sustentabilidade por parte dos projetos e programas pode levar a fragilidade do empreendimento pela falta de ações que permitam aos moradores acreditarem estar melhor no futuro que no momento presente. Desta forma, os moradores poderiam acabar descredenciando o trabalho da organização e levando a entidade ao descrédito e, possivelmente, ao encerramento de suas atividades.

Esta conclusão foi resultado de uma avaliação informal do grupo que gerencia a ASMOCONP/Banco Palmas, durante as comemorações – em janeiro de 2003 - do quinto aniversário de criação do Banco Palmas. Um dos fatores que colaboram para esta constatação era a ausência de um plano estratégico que expressasse todo o potencial econômico do Conjunto Palmeiras e os projetos necessários para sua execução. A solução encontrada na busca por definir o real “custo do bairro” e elaborar uma carteira de projetos para o desenvolvimento econômico e social do Conjunto Palmeira, foi um instrumento metodológico intitulado Plano Local de Investimento Estratégico (PLIES).

O Plano Local de Investimento Estratégico – da Subsistência para a Sustentabilidade

A proposta do PLIES objetivava que, por meio de processos participativos envolvendo os líderes populares do bairro em conjunto com uma equipe de consultores, com experiência em desenvolvimento local, associativismo e economia solidária se realizasse o planejamento estratégico da comunidade e se encontrasse as alternativas que pudessem fomentar o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Conjunto Palmeiras. E assim, entre os 01 de Julho e 11 de agosto de 2003 – de forma intensiva e concentrada – foi elaborado pela ASMOCONP/Banco Palmas, o Plano Local de Investimento Estratégico do Conjunto Palmeira. Este plano consta de uma carteira com 19 projetos estratégicos para o bairro, capazes de gerar 1.400 (um mil e quatrocentos) postos de trabalho diretos, em 02 anos (2004-2005), necessitando para isso o investimento de R\$ 2,0 Mi. Neste caso, para a execução destes projetos é necessária uma articulação entre o poder público, as organizações da sociedade civil organizada do bairro e da iniciativa privada local. Alguns destes projetos já estão sendo executados, como exemplo tem-se a PalmaTur³⁸ – uma agência de turismo social recém instalada pela ASMOCONP/Banco Palmas.

Esses projetos requerem o investimento de recursos, seja redirecionando aqueles atualmente disponíveis ou com o concurso de novos financiamentos que atualmente existem nas esferas de governo municipal, estadual e federal. Segundo Melo Neto e Magalhães (2003b), foi importante que as propostas incorporadas ao plano tenham sido elaboradas com a participação e a validação dos atores locais, o que refletiria a realidade social e econômica do bairro e sua micro-região, evitando-se, desta forma, fórmulas e projetos milagrosos que

³⁸ A PalmaTur consiste em uma agência de turismo social no Conjunto Palmeira. A Agência tem como vocação a estruturação de pacotes turísticos para mostrar as experiências de Economia Solidária da ASMOCONP/Banco Palmas e outras semelhantes existentes no Estado Ceará. O primeiro pacote foi ofertado para uma caravana trazendo representantes de algumas organizações que atuam no campo social, professores e alunos da Universidade Federal da Bahia. A caravana partiu da cidade de Salvador (Estado da Bahia, Brasil) e o roteiro turístico programado pela PalmaTur foi realizado, em outubro de 2004.

pudessem não ser sustentáveis e executados pelos moradores. Com o PLIES se elaborou perfis de projetos com incidência direta no desenvolvimento da economia local, isto porque se levou, em consideração o marco legal do país, as políticas públicas já existentes, e os programas e projetos desenvolvidos localmente pela Prefeitura Municipal de Fortaleza.

Conforme expõem estes autores, “considera-se que o PLIES é um espaço de fortalecimento das capacidades técnicas e de gestão das instituições públicas e dos movimentos populares envolvidos no processo” (MELO NETO; MAGALHÃES, 2003b). Isso se aplicou, no primeiro momento aos sócios locais que atuam no bairro (administrações regionais, agências de cidadania, escolas públicas, postos de saúde, delegacias e outros) e as organizações da sociedade civil (pastorais sociais, associações, grupos específicos de mulheres, culturais e outros). Em um segundo momento, se relacionou com o conjunto de entidades dos setores público e privado que interferem, diretamente, na vida do Conjunto Palmeiras. Nesse sentido, existe uma expectativa na comunidade que as propostas do PLIES alcancem os impactos sociais e econômicos, possam atrair parcerias e mobilizar os recursos expostos nos 19 projetos que o compõe.

A dinâmica do PLIES buscou, ainda, fortalecer institucionalmente o município, no caso Fortaleza/CE, favorecendo o surgimento de serviços públicos eficientes realizados com a participação de trabalhadores do bairro, garantindo a qualidade e controle social destes serviços, como mecanismo para gerar e redistribuir renda de maneira mais equitativa, que desenvolvam outras economias paralelas de qualidade, reforçando os processos participativos.

Como expusemos, buscar a sustentabilidade social, econômica, política e ambiental se tornou, a partir do início de 2003, um dos objetivos fundamentais dos projetos e programas da ASMOCONP/Banco Palmas. Para que estes projetos sejam executados, a ASMOCONP/Banco Palmas vinha captando recursos financeiros de fontes públicas e de organizações de cooperação técnica nacionais e internacionais. Contudo, o marco legal em vigor no Brasil estava dificultando a captação de recursos pela associação junto aos órgãos do poder público federal. Por outro lado, uma fonte de recursos financeiros que começava a se consolidar para a ASMOCONP/Banco Palmas era a realização de palestras e cursos, assim como, a prestação de serviços de consultoria para a replicação de metodologias já implementadas no bairro-favela, ou ainda, a elaboração de projetos que promovessem a geração de trabalho, renda e desenvolvimento local – na perspectiva da economia solidária – em outros municípios e estados brasileiros.

Se por um lado, a associação estava com dificuldades legais para captar recursos do governo federal, por outro lado, como já comentamos, ela parecia fugir do seu foco ao partir para consultorias, palestras e elaboração de projetos que tinham como demandantes organizações fora da comunidade local. A solução apresentada foi a de constituição de uma instituição que pudesse furar o bloqueio da captação de recursos junto ao poder público e, ao mesmo tempo, funcionar como organismo capaz de produzir e reproduzir metodologias de geração de trabalho, renda e desenvolvimento local, na perspectiva da economia solidária, sem conflitar com a missão da ASMOCONP/Banco Palmas. Após algumas discussões para se chegar à instituição que pudesse superar todos estes pré-requisitos, surgiu o Instituto Banco Palmas de Desenvolvimento e Economia Solidária.

O Instituto Banco Palmas

O Instituto Banco Palmas é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que funciona como braço técnico da ASMOCONP. Ele passou a existir em junho de 2003 e tem na sua direção pessoas ligadas diretamente a associação. A ASMOCONP/Banco Palmas, também está presente no Conselho de Administração do Instituto. Desta forma, o Instituto Banco Palmas não representa a formalização do Banco Palmas. Aliás, o Banco Palmas continuara a existir com o seu mesmo papel de âncora do sistema de crédito e a ASMOCONP como gestora de todos os programas e projeto, além de mobilizadora de recursos junto às organizações não-governamentais de cooperação nacional e internacional. Já ao Instituto Banco Palmas coube a captação de recursos de fontes públicas governamentais e a função de irradiar ações para o fortalecimento da economia solidária, via consultoria, projetos e palestras.

Sendo assim, o Banco Palmas, a ASMONCOP e o Instituto Banco Palmas são organizações distintas na constituição e propósitos, mas similares na gestão e complementares na atuação. Enquanto o Banco Palmas aplica o nome e sua competência na dinâmica da Economia Solidária, a ASMOCONP emprega sua credibilidade conquistada em 23 anos de luta social. E o Instituto Banco Palmas integra o grupo com uma equipe técnica habilitada na temática da economia solidária, do associativismo, da gestão social, do terceiro setor e da responsabilidade social. Este corpo técnico é formado por consultores que já realizaram trabalhos e parcerias com a ASMOCONP, ao longo dos últimos anos. É uma equipe formada por profissionais de várias áreas do conhecimento: Teologia, Sociologia, Serviço Social, Economia Domestica, Nutrição, Psicologia, Economia e Administração.

Contudo, o perfil destes consultores é o de uma atuação mais voltada para projetos comunitários, mantendo um histórico de consultorias na área social. Esta equipe tem ao seu lado o conhecimento teórico dos manuais com a prática vivida entre os programas e projetos da ASMOCONP/Banco Palmas. O papel destes consultores é, basicamente, elaborar projetos para o Instituto Banco Palmas e participar das consultorias realizadas pelo Instituto em outros bairros, a partir da replicação das diversas metodologias já empreendidas pela ASMOCONP/Banco Palmas no Conjunto Palmeiras.

Desde que foi constituído, o Instituto Banco Palmas tem prestado serviço de consultoria, capacitação, elaboração e implementação de metodologias de geração de trabalho, renda e desenvolvimento local, na perspectiva da economia solidária, em todas as regiões do Brasil e, também, no Exterior. No seu corpo diretivo, estão o Sr. Joaquim Melo – Diretor Presidente do Instituto e cujo perfil é de atuação mais política – e a Sra. Sandra Magalhães, assistente social de formação e com perfil mais técnico – contudo com um pouco do carisma e saber popular da Sra. Marinete Brito e da sensibilidade política e postura empreendedora do Sr. Joaquim Melo.

A Sra. Sandra Magalhães faz parte do primeiro anel de apoio técnico de gestão da ASMOCONP/Banco Palmas e por um tempo coordenou a Palmatech. Até o final desta pesquisa, ela acompanhava o Programa Incubadora Feminina, e por último tornou-se gestora do Instituto Banco Palmas. De acordo com o Sr. Joaquim Melo, “ela (*Sra. Sandra Magalhães*) não tem um caráter que tem eu (*sic*) aqui dentro, que é uma caráter de segmento mais político, mais estratégico. A Sandra tem um papel muito mais de assessoria nos projetos”³⁹. Percebemos que a Sra. Sandra Magalhães diante de suas atribuições e no contexto de suas ações exerce uma importante ascendência junto aos membros da equipe de gestão dos projetos e programas da ASMOCONP/Banco Palmas, além de ter se tornado uma das líderes da defesa dos interesses da economia solidária no Brasil, participando de grupos de trabalho e articulando atividades da Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária e do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES).

Mas como se articulam os programas, os grupos setoriais produtivos, o Banco Palmas e o Instituto na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas? Eles se organizam na forma de um cluster (ver quadro 6, na folha 69) que tem a ASMOCONP como controladora. Todos os programas, unidades produtivas e o Banco Palmas formam uma rede interativa que se traduz na principal estratégia de ação da ASMOCONP.

³⁹ Entrevista gravada em fevereiro de 2003.

Esta é a estratégia a qual permite uma articulação entre suas diversas unidades produtivas e programas sociais, fortalecendo-se conjuntamente, ao integrarem os grupos de consumidores, de produtores e de prestadores de serviço do Conjunto Palmeiras entorno dos grupos setoriais e programas de desenvolvimento. Os objetivos dessa estratégia de ação em rede é gerar trabalho e renda para as pessoas que estão desempregadas e marginalizadas, modificar o padrão de consumo de todos os que dela participam, difundir conhecimento em economia popular e solidária, e promover a atuação política como modificadora da realidade social.

O gerenciamento dos projetos e programas que compõem o cluster ocorre do seguinte modo: A coordenação do cluster cabe a ASMOCONP. As Unidades Produtivas (ver quadro 4, na folha 61) – PalmaFashion; PalmaCouro; Palmart; PalmaLimpe, PalmaTur – possuem certo grau de autonomia em relação à associação, essencialmente, nas decisões referentes ao que produzir, como comercializar e o que fazer com o lucro. Contudo, os princípios da ASMOCONP no tocante à produção e à comercialização – inseridos no viés da Economia Solidária e do desenvolvimento sustentável local devem ser obedecidos.

Observamos assim, que as Unidades Produtivas têm seu desempenho relacionado, mais diretamente, à uma ação econômica e isto incorpora uma proximidade maior à atuação do Banco Palmas, na condição de promotor das atividades econômico-produtivas da associação. Percebemos ainda, que o cluster (ver quadro 6, na folha seguinte) apresenta as unidades produtivas se conectando aos programas de desenvolvimento econômico e social local da ASMOCONP como receptoras do conhecimento (ensinado pela PalmaTech) e de pessoal (formado pela Incubadora Feminina).

Por sua vez, verificamos que os Programas de Desenvolvimento Sustentável Local (ver quadro 5, na folha 62) são completamente geridos pela ASMOCONP, ou seja, todas as decisões nestes programas são tomadas e coordenadas pela associação – orientação distinta das Unidades Produtivas que se aproximam da autogestão. A maior complexidade de relações no cluster e os próprios objetivos dos programas favorecem, portanto, o alinhamento dos princípios e objetivos da ASMOCONP, daí a gestão ser efetuada, diretamente, pela associação.

Conforme expusemos, programas como a Incubadora Feminina e PalmaTech (ver quadro 6), se articulam, pela rede, às Unidades Produtivas (PalmaFashion, Palmart e PalmaLimpe). Já os programas Palmoricó e Laboratório de Agricultura Urbana, apresentam um relacionamento mais próximo do Banco Palmas, sobretudo pela necessidade do microcrédito para iniciar o negócio (ver quadro 6). Inclusive, outros relacionamentos interprogramas são mantidos com esta gestão em rede dos projetos e projetos da ASMOCONP/Banco Palmas, como: as interações mantidas entre o Banco Palmas e a PalmaTech na difusão da cultura da solidariedade, a utilização da Moeda Social pelo Clube de Trocas, o uso do cartão de crédito PalmaCard nas compras da loja solidária, e as relações entre a Incubadora Feminina e os grupos setoriais produtivos.

Destarte, a atuação em rede permite uma articulação entre as unidades produtivas e programas que através da suas interações trocam recursos – financeiros, humanos, conhecimento, etc. – entre si, fortalecendo-se reciprocamente (ver quadro 6). Segundo Mance (2002), este processo favorece a multiplicação de novas unidades e programas, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida que são fortalecidas por este, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio.

Depois de analisarmos a formação histórica da ASMOCONP/Banco Palmas e a estrutura e modelo de gestão da organização, encontramos vários momentos que denotam o caráter dinâmico em que as ações sociais, projetos econômicos e outras atividades de mobilização e articulação dos moradores foram desenvolvidos nos últimos 30 anos (1973-2003). Certamente alguns desafios apareceram na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas, uns tratamos ao longo deste capítulo, contudo, por demonstrar a aparente tensão entre lógicas na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas que é a problemática central deste trabalho, destacaremos, na seção seguinte outros grandes desafios enfrentados pela associação no momento seguinte à constituição do Banco Palmas. Na mesma seção, apontaremos as perspectivas da organização em relação ao futuro.

3.3 Desafios Enfrentados e Perspectivas para o Futuro da ASMOCONP/Banco Palmas

O instante da passagem da luta social por melhores condições de infra-estrutura urbana para o enfrentamento das carências econômicas foi um desafio que revelou momentos difíceis para o gerenciamento das ações da ASMOCONP, como veremos nesta subseção. Esta ocasião correspondeu aos seis meses seguintes à criação do Banco Palmas. Daqueles moradores que receberam os primeiros créditos do Banco Palmas, os que não pagaram dentro

dos prazos eram – principalmente – líderes comunitários. O Sr. Joaquim Melo considera que “os líderes comunitários tinham alguns privilégios por serem pessoas que já haviam estado, há muitos anos, à frente da ASMOCONP e de outros movimentos populares do bairro, contudo, nada envolvendo empreendimento de microcrédito”.

Enfim, um dos grandes desafios no início do funcionamento do Banco Palmas relacionava-se a não separação entre as atribuições econômicas deste projeto e a atuação de mobilização e grupo de pressão social, até então promovida pela associação, conforme enfatiza o Sr. Joaquim Melo⁴⁰:

Na luta social todo mundo cabe dentro, qualquer pessoa que venha, tá (*sic*) bem!. Você faz manifestação, você faz passeata, você faz assembléia, todo mundo que vem é bem acolhido. (...) Então, nós estávamos acostumados com o social, com as lutas sociais. Até o gerenciamento de obra eram obras sociais. Pra passar disso prum (*sic*) banco é uma coisa totalmente diferente, porque você muda do social para o econômico. Quando viam o banco, tinham a impressão de que poderia tentar acesso ao crédito, que poderia ter o cartão, poderia ter empréstimo, poderia ter coisas e foi a grande dificuldade!

Em outras palavras, a mudança no foco de atuação da ASMOCONP ao incorporar o enfoque econômico ao das lutas sociais por melhorias urbanas para o Conjunto Palmeiras agitou os referenciais da comunidade. A lógica econômica apresentou uma série de nuances que alterou o relacionamento entre a ASMOCONP/Banco Palmas e os moradores do bairro. O desafio de manter a confiança dos moradores passava por fazê-los entender como que a associação teria outros caminhos a seguir, até aquele momento não trilhados. Dentre eles, restringir o acesso dos sócios à alguns espaços da organização; e executar projetos que pudessem oportunizar a geração de ocupação e renda no bairro e não apenas pressionar o poder público para executá-los.

Além do desafio já apresentado, outro que merece ser destacado é a dificuldade na sensibilização dos comerciantes locais para o cartão de crédito local (PalmaCard). No início a resistência foi ampla, os comerciantes conheciam e reconheciam os líderes da ASMOCONP como lutadores, como agentes que percorriam as ruas do Conjunto Palmeiras para convidar os moradores a irem reivindicar, irem em reuniões, irem às Assembléias, participarem de passeatas, mas naqueles dias estavam pedindo para aceitarem um cartão que afetava, diretamente, o negócio dos comerciantes locais. A ASMOCONP/Banco Palmas teve que usar a confiança depositada naqueles anos de mobilização social para atrair os comerciantes do Conjunto a aceitarem o cartão. Este desafio, como vimos ao analisarmos o funcionamento do

⁴⁰ Entrevista gravada em mês de agosto de 2002.

PalmaCard, foi vencido, e serviu para ASMOCONP/Banco Palmas perceber parte da confiança e respeito que a comunidade tem com a organização.

Após a análise destes dois grandes desafios, em torno das dificuldades no convencimento dos moradores de que a forma de atuar da ASMOCONP modificara a partir do Banco Palmas, refletiremos sobre quais seriam alguns projetos que seriam relevante para a ASMOCONP/Banco Palmas, nos próximos anos, segundo o Sr. Joaquim Melo⁴¹. Ele destacou três perspectivas de ação:

a) O Turismo Social

Durante um ano, a ASMOCONP/Banco Palmas recebe em torno de cinco caravanas de outras cidades para conhecerem a experiência do Banco Palmas e da própria associação que permanecem no Conjunto Palmeiras cerca de dois ou três dias. Além destas caravanas, a ASMOCONP/Banco Palmas é visitada por vários técnicos, dos organismos de cooperação parceiros, em busca de dados para comporem seus relatórios de projetos com a ASMOCONP– muitas vezes estas visitas se estendem para outras organizações do Estado do Ceará que também possuem projetos com estes organismos. Por fim, a cada ano cresce a demanda do turismo social: o roteiro que o turista deste tipo de turismo busca é o da visitação de instituições que atuam no campo social e que sejam possuidoras de práticas exitosas e singulares experiências com tecnologia social.

Algumas atividades para fazer funcionar a PalmaTur - Agência de Turismo Social já foram executadas pela ASMOCONP/Banco Palmas: I. Através do PLIES foi elaborado o projeto da PalmaTur, em julho de 2003; II. Uma turma de agentes jovens para o turismo social sustentável – mão-de-obra especializada para a PalmaTur – foi formada pela PalmaTech, durante o segundo semestre de 2003; e III. Nos meses de agosto a outubro de 2004, a PalmaTur elaborou o roteiro e recebeu a visitação oficial de uma primeira caravana. O passo desejável para 2005 é a construção de uma pousada comunitária que seja sede da PalmaTur. A planta já está pronta e o local escolhido, só se aguardam os recursos financeiros para compra do terreno e início das obras.

b) O Meio Ambiente Sustentável

O Conjunto Palmeiras é cortado por um riacho e ainda conserva em sua volta uma densa vegetação característica daquela região. Ao mesmo tempo, o riacho e a vegetação dividem espaço com o lixo urbano produzido pelo Conjunto Palmeiras e bairros

⁴¹ Idem.

circunvizinhos. As ruas do bairro também precisam de um processo de coleta de lixo mais efetivo o que passaria por um processo de educação ambiental para a comunidade que levasse em consideração temas como a coleta seletiva e a reciclagem.

Como a ASMOCONP/Banco Palmas busca traduzir as oportunidades de geração de ocupação e renda para o bairro, existe neste momento uma pretensão de se aproveitar o potencial do Conjunto Palmeiras para realizar um forte trabalho ambiental com o componente de geração de renda. Do PLIES saiu a proposta elaborada de um projeto para coleta seletiva do lixo chamado “Palmas para o Catador”, mas existe a estruturação de uma cooperativa de reciclagem e, também, para oficinas promovidas pela PalmaTech relacionando a temas como a agricultura orgânica, a compostagem de lixo e o uso sustentável dos solos e das águas.

c) O Grupo Setorial Produtivo de Massas

O mapeamento da produção e do consumo local, realizado no Conjunto Palmeiras no final da década de 90, apresentou dados que ajudam a ASMOCONP/Banco Palmas a promover empreendimentos econômicos fundamentados na construção conjunta da oferta e da demanda, ou seja, baseando-se nos dados do mapeamento se pode definir os empreendimentos a serem financiados. Se a procura, apontada pelo mapeamento, por determinado produto internamente for maior do que a produção local do mesmo produto, a associação tem como se apoiar nesta relação da oferta e procura para determinar o crescimento conjunto desta relação, ao mesmo tempo, que determinará os negócios a serem apoiados. Foi com base no mapeamento que se apoiou a criação da PalmaLimpe. A ASMOCONP/Banco Palmas, orientando-se pelo mapa da produção e consumo local, deseja incentivar, nos próximos anos, a montagem de um grupo setorial produtivo de massas para abastecer a população do Conjunto Palmeiras de pães, biscoitos e macarrão feitos no bairro.

O Sr. Joaquim Melo afirma que o mapeamento indicara a existência de algumas padarias no Conjunto Palmeiras, mas estas não produzem biscoito ou macarrão. “Quem faz macarrão está fora do Palmeiras e o consumo deste item aqui é altíssimo”. Para o Sr. Joaquim Melo, montar um empreendimento de produção de massas no Conjunto Palmeiras seria pertinente. Isto promoveria a geração de alguns postos de trabalho sem falar que a exigência de qualificação da mão-de-obra para este grupo setorial produtivo não é alta. Este é um grupo setorial produtivo que a ASMOCONP aposta apoiar nos próximos anos.

Ao longo deste capítulo analisamos a ASMOCONP/Banco Palmas diante de um eixo histórico-temporal e de um eixo espacial (a organização no presente, sua estrutura e

modelo de gestão). Seguindo esta diretriz, procuramos perceber como estes dois eixos colocam a ASMOCONP/Banco Palmas diante do problema de partida desta dissertação, a análise de tensão entre as dinâmicas de ação solidária e mercantil na organização. Finalmente, para encerrar este capítulo, discutimos as perspectivas futuras da associação, a partir das várias situações vivenciadas pela ASMOCONP/Banco Palmas.

Uma importante constatação a que chegamos, neste capítulo, na análise da organização foi que a ASMOCONP/Banco Palmas apresenta uma série de características que nos sugere pensá-la na condição de um Empreendimento da Economia Solidária. Compreender a ASMOCONP/Banco Palmas como um empreendimento solidário necessita refletirmos, anteriormente, sobre o que se configura o signo da Economia Solidária. Sendo assim, no próximo capítulo, abordaremos a emergência do fenômeno da Economia Solidária, para, em seguida, analisarmos o que esse fato associativo – a ASMOCONP/Banco Palmas e sua gestão – induz na forma de interpretá-lo, numa perspectiva de Empreendimento da Economia Solidária.

4. EMERGÊNCIA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA - DISCUTINDO UM CONCEITO

A análise do referencial teórico, leva-nos a compreender a Economia Solidária é como uma nova lógica econômica, modelada a partir das relações de solidariedade encontrada em projetos econômicos e não-econômicos integrados, que objetivam o desenvolvimento econômico e social de um local, além de atuarem no plano de ampliação do espaço público, ou seja, numa perspectiva política e emancipatória. Este capítulo apresenta os apontamentos em torno da discussão sobre a temática da Economia Solidária e sua emergência enquanto fenômeno, mobilizado por parte dos agentes da sociedade civil, para o controle das externalidades produzidas na lógica do sistema capitalista, principalmente, a partir da redefinição do papel do Estado nas sociedades contemporâneas, como apresentamos na introdução deste trabalho.

Neste debate sobre a emergência da Economia Solidária pretendemos refletir este fenômeno a partir dos caminhos assumidos pelas alternativas de produção não-capitalista (SANTOS, 2002), passando pela apresentação do contexto e da abordagem conceitual para Economia Solidária (FRANÇA FILHO, 2002), para – finalmente - identificarmos princípios e práticas de gestão particulares aos empreendimentos da Economia Solidária (ANDION, 2002). Para tratar desta temática, dividimos o capítulo em três seções: (i) os movimentos que explicam a emergência do tema, ou seja, aqui abordaremos os aspectos contextuais; (ii) o entendimento da Economia Solidária, do ponto de vista conceitual, no Brasil; (iii) as características dos empreendimentos que compõe a Economia Solidária. Nossa finalidade com esta proposta é, inicialmente, compreendermos o significado deste construto, e por fim, verificar, uma aproximação entre este fenômeno e a ASMOCONP/Banco Palmas e como esta relação contribui para o entendimento da nossa problemática.

4.1 Os Movimentos que Explicam a Emergência da Economia Solidária

Partiremos de um questionamento de França Filho (2004, p.15) para nortear as discussões desta subseção que busca compreender o contexto em que se exprime a Economia

Solidária: “Será que a economia entendida em seu sentido amplo, ou seja, como o conjunto das atividades que contribuem para a produção e a distribuição de riquezas, pode resumir-se ao circuito clássico das trocas constituído pelas esferas do Estado e do mercado nas sociedades contemporâneas?”. Como este autor ainda observa, seria possível encontrar processos de criação e distribuição de riquezas ou de um outro modo de “fazer economia”, a partir da própria sociedade, que fossem além do modelo de mercado e público-estatal.

De acordo com Santos (2002, p.35), em complemento a esta última observação, a constatação de que esta outra economia é real, está nas distintas partes do mundo sob as “formas diversas de produção associativa em que se destacam as cooperativas e as mutualidades”. Sendo que tais formas “incluem desde organizações econômicas populares constituídas pelos setores mais marginalizados na periferia até cooperativas formais prósperas”. Para França Filho e Silva Junior (2003, p.01), em reforço a esta argumentação, o reconhecimento – no caso do Brasil – da existência desta outra lógica econômica encontra-se no conjunto de experiências associativistas e de cooperativistas populares, “marcadas por uma dinâmica comunitária do ponto de vista interno, mas ao mesmo tempo abertas sobre o espaço público, isto é, voltadas para o enfrentamento de problemáticas públicas locais”. Segundo estes autores, a consideração destas formas de produção e distribuição de riqueza baseado nos princípios comunitários e recíprocos seria um passo para o entendimento conceitual do que se compreende pela noção de Economia Solidária.

Enquanto prática, a Economia Solidária se firma, de modo concomitante, em duas realidades distintas – na Europa e na América Latina – ao longo dos anos 90. Todavia, a Economia Solidária possui origem e caracterização diferente do contexto societário europeu para o latino-americano. Na Europa, a economia solidária exprime-se através de variadas formas entre as empresas sociais, o comércio justo, assim como, as diferentes práticas de finanças solidárias e de uma economia sem dinheiro (FRANÇA FILHO, 1999, 2001, 2002). O entendimento da Economia Solidária na Europa, em nossos dias, faz referência a movimentos de tradições seculares como a Economia Social – na França e Espanha – e o Cooperativismo – na Inglaterra e Itália. Em outras palavras, remontaria à relação com Estado social que fora desenvolvida por experiências associativas operárias (empresas autogestionárias, cooperativas e associações mutualistas) que datam da metade inicial do séc XIX, traduzida numa dinâmica de resistência popular; experiências solidárias cujo ideal não passavam pela tomada do poder via aparelho estatal, mas pela hegemonia dos meios de produção.

Já na América Latina, a conjuntura aponta para se compreender a origem da Economia Solidária mais ligada ao panorama de uma economia popular. Os biscates ou ocupações autônomas, as microempresas familiares, os empreendimentos associativos, ou ainda, as cooperativas populares, constituem alguns dos exemplos de iniciativas que compõem a Economia Solidária no contexto latino-americano e, conseqüentemente, brasileiro. No Brasil, a emergência da Economia Solidária se relaciona a aspectos contextuais do final da década de 70, quando verificamos a ampliação dos debates sobre a resignificação do papel do Estado e da luta pela redemocratização; e dos primeiros anos da década de 80, quando percebemos a reconfiguração do tecido social que sustenta este Estado, através da participação cada vez mais ativa da sociedade civil nos projetos locais. Assim, no Brasil, a Economia Solidária se encontra inserida – nos nossos dias – na concepção de novas formas de trabalho e geração de renda, a partir de movimentos e organizações da sociedade civil, que se expressam na forma de cooperativas de crédito, bancos populares, cooperativas populares de produção e de serviços, empresas autogestionárias, clubes de trocas, associações de produtores e de moradores que estão empreendendo múltiplas atividades socioeconômicas com forte vínculo a perspectiva do desenvolvimento social e político local (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.150-158).

Do ponto de vista contextual, a Economia Solidária no Brasil, se configura diante de um processo histórico que se aproxima muito daquele vivenciado pela própria ASMOCONP/Banco Palmas nas últimas três décadas. Em outras palavras, a ASMOCONP/Banco Palmas tem sua trajetória definida nesta reorientação do papel do Estado e reordenamento da atuação da sociedade civil, ou seja, inicialmente, configurava-se uma organização que atuava como grupo de pressão e mobilização social, em seguida assumiu a realização de projetos não-econômicos de melhorias urbanas do bairro (mutirões para construção do canal de drenagem e edificação de espaços de lazer), e por fim, passou a desenvolver uma série de projetos econômicos e sociais para dinamizar o desenvolvimento local da comunidade, ocupando-se de tarefas que, naturalmente, são do Estado.

4.2 Tratando a Economia Solidária do Ponto de Vista Conceitual

O que propomos nesta subseção é apresentarmos uma análise do referencial teórico que utilizamos para compreender o conceito da Economia Solidária. Alguns autores percebem a Economia Solidária como um fenômeno econômico e a reconhece como modo de produção. É o caso de Singer (2002, p. 86) ao considerar que “mesmo sendo hegemônico, o capitalismo não impede o desenvolvimento de outros modos de produção porque não é

incapaz de inserir dentro de si toda a população economicamente ativa”. Para Singer, a Economia Solidária cresce em função das crises sociais que a competição cega dos capitais privados ocasiona periodicamente em cada país. Por outro lado, Boff (1999)⁴² trata o surgimento do fenômeno da Economia Solidária, com um olhar mais ampliado sobre aspectos sociais sem desprezar os econômicos. De acordo com ele, o conceito em questão está diante tanto de um caminho de valorização do saber cuidar, da solidariedade, da convivência e da convergência quanto de uma nova ordem econômica de produção.

A visão conceitual da Economia Solidária de Santos (2002) aproxima-se mais da percepção de Singer (2002). Para Santos (2002) este fenômeno de natureza econômica relembra a tradição do cooperativismo que remonta ao séc. XIX e às práticas de mutualismo com uma revalorização destas experiências nos dias atuais. Tais formas incluem desde organizações econômicas populares constituídas pelos setores mais marginalizados na periferia até cooperativas produtivas formais.

Já França Filho (2002, p. 13) segue referenciais da sociologia e antropologia e entende a emergência da Economia Solidária como um movimento de renovação e reatualização histórica da economia social, no caso do contexto europeu. Já no contexto brasileiro, este autor compreende a Economia Solidária como vinculada a uma tradição de economia popular. Ele reconhece a idéia da Economia Solidária como uma outra possibilidade de sustentação das formas de vida de indivíduos em sociedade, não centradas nas esferas do Estado e do Mercado.

A mesma percepção tem Andion (2002, p. 4-5) ao identificar a Economia Solidária, como um conjunto de organizações que atuam no campo social mobilizadas a partir da sociedade civil e que têm as seguintes características: demanda e oferta são construídas conjuntamente, ou seja, as iniciativas vinculam-se exclusivamente às necessidades ou demandas reais vividas localmente pelas populações, são espaços enraizados na esfera pública, constituindo-se em uma comunidade política local, visam uma ampliação do acesso a bens e serviços produzidos, e sua gestão está baseada na hibridação de diferentes fontes de financiamento (doações, vendas de produto, fontes públicas, investimento social privado, etc). De acordo com França Filho (2001, 2002, 2003, 2004) e Andion (1998, 2002), a Economia

⁴² Em sua obra *Saber Cuidar: Ética do Humano, Compaixão pela Terra*, o autor aborda dois modos do ser humano se relacionar e realizar: o trabalho e o cuidado. No modo de ser cuidado, a relação socioeconômica não é de domínio sobre o outro, mas de convivência, não é intervenção, mas interação com o outro.

Solidária permitiria a essas organizações assumirem, simultaneamente, funções produtivas, espaços de proximidade e espaços públicos.

Diante de toda esta composição organizacional que representaria a emergência do fenômeno da Economia Solidária no Brasil estão as organizações associativas, as empresas autogestionárias e as cooperativas populares – todas se enquadrando como empreendimentos solidários. Enfim, mais uma vez, encontramos evidências que aproximam a caracterização da ASMOCONP/Banco Palmas como um empreendimento solidário. Para validar esta relação, buscaremos compreender como se caracterizam os empreendimentos solidários na seção seguinte.

4.3 Caracterizando os Empreendimentos Solidários

Para Moura e Meira (2002, p. 79), o “empreendimento solidário é uma forma de expressão da economia solidária que pode assumir formato de cooperativa, empresa autogestionária, rede e outra forma de associação para produção e/ou aquisição de produtos e serviços”. De acordo com Gaiger (1996), o conceito teórico de empreendimento solidário ainda apresenta-se em construção, no entanto, ele aponta características ideais para um empreendimento solidário, que seriam: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autosustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social.

Os conceitos, acima expostos, se complementam, mas ainda necessitam de um último suplemento para que possam se sustentar, ou seja, além de evocarem o aspecto econômico, ressalte o social, o político, o cultural e o ambiental. Estes aspectos são acrescentados e apresentados em França Filho (2002, p. 13). Para este autor, os empreendimentos solidários seriam “experiências que se apóiam sobre o desenvolvimento de atividades econômicas para a realização de objetivos sociais, concorrendo para a afirmação de ideais de cidadania”. Tais aspectos, também são apontados por Andion (2002) que revela as seguintes características dos empreendimentos solidários: têm um papel social oriundo de um projeto definido em que demanda e oferta são construídas conjuntamente e, ao mesmo tempo, são espaços enraizados na esfera pública, constituindo-se em uma comunidade política local.

Do ponto de vista deste caráter econômico, estes autores encontram nos empreendimentos solidários a presença de elementos de uma economia mercantil (relações de compra e venda de produtos e serviços), na capacidade de gerar renda para os seus membros, através do reforço da cadeia sócio-produtiva local. Em tais ações encontramos, também, a presença de elementos de uma economia não-monetária oriundos da subvenção público-

estatal ligadas a melhoria das condições de vida gerais da comunidade. Ainda é possível perceber a presença de uma economia não-monetária, quando estes empreendimentos recorrem ao trabalho voluntário ou mutirões para atender as demandas dos seus públicos beneficiários.

Em relação ao caráter político-social dos empreendimentos da economia solidária, se evidencia uma perspectiva emancipatória de ampliação da vida democrática e conquista dos direitos sociais, através da identificação e uso das relações de confiança da comunidade – dito “capital social” – na busca da promoção do desenvolvimento sustentável local. Além, de se oportunizar um grau de consciência acerca dos problemas vividos localmente que leva à execução de ações que buscam ir além da satisfação imediata das necessidades das pessoas implicadas.

Afirmando o caráter de hibridação de economias próprio às dinâmicas de economia solidária – conforme encontrado em Andion (1998; 2002), França Filho (2001), França Filho & Dizimira (1999), e França Filho & Laville (2004) – podemos perceber uma clara articulação entre recursos mercantis, não mercantis e não monetários na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Notamos isto ao assistirmos algumas ações que supõem comercialização de bens e serviços, implicando uma *fonte mercantil de recursos*, como nos casos dos produtos e serviços gerados nas unidades produtivas. Neste caso, a ASMOCONP/Banco Palmas estimulou a criação de grupos setoriais produtivos (PalmaFashion; PalmaCouros; PalmArt; PalmaLimpe) em que a produção de bens tende, inicialmente, a atender à demanda local, e às relações de trocas desenvolvidas são, fundamentalmente, de mercado.

Um outro circuito econômico utilizado é o que incorpora a execução de *atividades redistributivas* equivalentes ao papel do Estado e se encontra presente nas ações do Programa Incubadora Feminina (assistência psicológica, nutricional, profissionalizante e de segurança alimentar às mulheres do bairro que vivem em situação de risco econômico-social) e da Palmatech (Escola de Capacitação de Jovens e Adultos na Socioeconomia Solidária). Estas ações contam com subvenções de entidades externas (como no caso do apoio financeiro prestado pela GTZ, ICCO e outras entidades como Cearah Periferia), numa relação com uma fonte não mercantil de recursos.

Finalmente, prevalecem ainda aquelas ações onde não circula dinheiro nacional, no máximo uma moeda social, e estão fundadas em *relações de reciprocidade* e no trabalho voluntário, constituindo dessa forma uma fonte não monetária de recursos importantes para a

dinâmica associativa. Estes programas e projetos são a Moeda Social – Palma\$, o Programa de apoio à Agricultura Urbana (Impulso ao plantio de hortaliças e legumes nos quintais para consumo, venda ou mesmo para troca entre os vizinhos) e o Palmoricó (Estimulo a criação de galinha nos quintais com os mesmos objetivos do programa anterior).

Desta forma evidencia-se na ASMOCONP/Banco Palmas, a presença de uma economia plural, ou melhor, de vários circuitos econômicos que contribuem para consolidarmos a análise da ASMOCONP/Banco Palmas como um tipo de empreendimento solidário e sugere refletirmos sobre o que foi dito na análise da tensão entre as lógicas mercantil e solidária na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Algumas destas ponderações que irão aproximar a parte prática da pesquisa com as abordagens conceituais são descritas, em seguida, na conclusão deste trabalho.

5. CONCLUSÕES

A guisa de conclusão desta dissertação, faremos algumas reflexões acerca da caracterização da tensão entre lógicas distintas na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas, como resposta à questão de partida, como o objetivo de interpretar como a ação gestonária da ASMOCONP/Banco Palmas vem funcionando na regulação da tensão entre essas lógicas e como contribuem para a sobrevivência de um empreendimento da economia solidária na sociedade de mercado. Além disso, apresentaremos as principais contribuições e recomendações para trabalhos futuros, a partir dos resultados desta dissertação.

5.1 Considerações Finais

A ASMOCONP/Banco Palmas, ao contrário da maioria dos empreendimentos que se denotam como Economia Solidária, assume – simultaneamente – funções de caráter econômico, social e político. Se cooperativas de crédito, bancos populares, cooperativas populares de produção e de serviços, empresas autogestionárias, clubes de trocas ou associações de produtores podem ser qualificadas como empreendimentos solidários, o que dizer de uma organização que trabalha todos estes aspectos. Claro que a tentativa de desenvolver todas as possibilidades de geração de ocupação e renda para o bairro, na perspectiva da economia solidária, acaba levando a ASMOCONP/Banco Palmas alguns problemas na sua gestão, conforme apresentamos no capítulo 3.

Não obstante, sabemos que isto é reflexo de uma dinâmica mais geral de Economia Solidária que convive em uma tensão entre lógicas (mercado versus solidariedade), tensão a qual a ASMOCONP/Banco Palmas observa em sua gestão. Chamamos de lógica mercantil o grupo de aspectos que se encontram nas atividades de busca do lucro através de relações de compra e venda que se baseiam nas regras do mercado, por meio da: valorização dos princípios da competição, da necessidade de burocratização da organização, e do uso da racionalidade utilitária. Reconhecemos a lógica solidária no conjunto de fatores que se denotam através da: promoção das relações de proximidade e vizinhança na comunidade, da

busca pelos interesses sociais acima dos interesses lucrativos, da promoção da cultura da cooperação, do fortalecimento das relações informais como elemento principal das organizações, e do uso da racionalidade substantiva em maior escala.

Esta organização tem conseguido sobreviver como parte deste modelo não-excludente de lógicas distintas e, nesta linha, a gestão da ASMOCONP/Banco Palmas e de seus projetos possui características que ajudam até a fomentá-lo. A partir de 1981 até 1987, quando possuía apenas a orientação para a mobilização dos moradores da comunidade do Conjunto Palmeiras com finalidade de lutar pelas melhorias urbanas que o bairro precisava, verificamos que a gestão da ASMOCONP era – como discorreremos em diversos momentos do texto, principalmente na análise temporal – guiada pela lógica solidária. Entretanto, a partir 1998, ao erigir o projeto de construção de um sistema que colocaria na missão da ASMOCONP a luta para a mitigação das desigualdades econômicas da população do Conjunto Palmeiras, a associação trouxe a lógica mercantil para conviver e se adaptar a sua proposta de gestão. Para ilustrarmos esta tensão, usaremos o exemplo a seguir.

O Banco Palmas, como já tratamos, utiliza procedimentos *sui generis* na concessão de microfinanciamentos: são baseados nas relações de vizinhança, não exige registro para o tomador do empréstimo – já até perdoou dívidas de tomadores que perderam seus bens por conta de enchentes, não busca a remuneração sobre o capital emprestado, apóia iniciativas de jovens inexperientes e mulheres em situação de risco social, enfim, todas as características da influência de uma lógica solidária na gestão. Ao mesmo tempo, ao conceder financiamento aos produtores locais objetivando que a renda e o consumo do bairro se amplie, indiretamente, está promovendo alguns princípios, eminentemente, mercantis, como: a livre iniciativa, a lei da oferta e demanda como justificativa para especulação e a exploração da finalidade lucrativa baseados na competição entre os empreendedores locais, ou seja, o Banco Palmas pode até não objetivar a exploração da população local, mas os tomadores do crédito acabam explorando-os – como a intenção de ampliarem seus lucros. Podemos afirmar que, neste caso, a lógica mercantil está sendo “financiada” pela lógica solidária.

Este não foi o único momento em que constatamos a presença da tensão entre as lógicas mercantil e solidária na gestão da ASMOCONP/Banco Palmas. Ao tratarmos do capítulo do caso, procuramos evidenciar a presença desta tensão em várias passagens e ao analisarmos tal tensão, verificamos que a ASMOCONP/Banco Palmas vem buscando dialogar com a lógica mercantil para o fortalecimento da comunidade – e não procurando sua eliminação. Haja vista, a constatação que a gestão da ASMOCONP/Banco Palmas vem

tentando conviver com a lógica mercantil, a partir da inserção de princípios da natureza da lógica solidária, como: fazer a oferta e a demanda crescerem de forma conjunta, criar opções de negócios apoiados e incubados pela associação que busquem o lucro, mas se baseiem na cooperação e na ação solidária, reforça o uso de meio circulante local (como a moeda Palma\$), dentre outras formas de convivência das duas lógicas.

A gestão organizacional da ASMOCONP/Banco Palmas nos faz compreender que os princípios da participação, autonomia e interdependência são seguidos como os principais elementos deste modelo de gestão na regulação desta tensão. Aliás, convém lembrarmos que a questão de partida deste trabalho, era entender “*Como a gestão organizacional se apresenta diante da tensão entre as lógicas de ação (mercantil e solidária) mobilizadas na experiência da ASMOCONP/Banco Palmas no Ceará?*”. Em outras palavras, nosso propósito foi apresentar o modelo gestor da ASMOCONP/Banco Palmas e compreender como a gestão interage com a tensão entre lógicas - mercantil e solidária – em um empreendimento da economia solidária, e de que modo vem contribuindo para sobrevivência desta organização.

Dos vários momentos vividos *in loco*, no Conjunto Palmeiras, aliado ao tempo que passamos debruçados em ponderações sobre o que representa – enquanto fato associativo – a ASMOCONP/Banco Palmas, sua gestão na tensão entre as lógicas mercantil e solidária e a sua relação com o emergente fenômeno da Economia Solidária, chegamos a dois ajuizamentos finais.

Primeiro, sendo o foco das análises desta dissertação, perceber como a gestão contribui na regulação da tensão entre os valores da lógica solidária e da lógica de ação mercantil, enfatizamos que a ASMOCONP/Banco Palmas possui uma natureza singular: encontra-se de forma, intimamente, ligada à vida do bairro, ou seja, que sua dinâmica, como organização, não se compreende senão numa relação, absolutamente, estreita com a própria vida do bairro. E isto pode ser refletido no seu modo de gestão, que entre outras coisas, vai além da gestão da organização em si, para significar muito mais – de certo modo – a gestão da organização na sua relação com o bairro, enfim, na gestão do próprio bairro. Esta gestão seria a intermediação dos espaços públicos coletivos do bairro.

E por fim, que a “*ASMOCONP/Banco Palmas e suas práticas solidárias, inevitavelmente, estabeleceram-se numa sociedade de lógica mercantil*”. Entretanto, acreditamos que o desenvolvimento desse empreendimento se dá, justamente, na tensão entre as lógicas mercantil e solidária que implicaria em oscilações na ação organizacional com impactos econômicos e associativos. Assim sendo, a gestão da instituição

ASMOCONP/Banco Palmas teria assumido uma perspectiva mais democrática, autônoma e reguladora para promover a sobrevivência de tal empreendimento da economia solidária, diante de um sistema consolidado externamente que baseia suas relações em práticas mercantis.

5.2 Contribuições e Recomendações

A principal contribuição que pode ser retirada deste trabalho seria em torno da discussão de características para uma delimitação do que se pode compreender por gestão social. como por exemplo para os estudos e pesquisa desenvolvidas no âmbito do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS), conduzido pelo Núcleo de Estudos sobre Poder e Organização Local (NEPOL) ligado ao Programa de Pós-graduação em Administração (NPGA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Inclusive, durante o período de investigação para a produção deste documento, estivemos vinculados ao projeto de pesquisa “*Gestão de Empreendimentos Solidários: Em Busca de Novos Referenciais Teóricos*”, integrada ao PDGS e coordenada pela Profa. Dra. Maria Suzana Moura (NEPOL/NPGA/UFBA). Com o resultado de nossas observações e apoio para este projeto de pesquisa, contribuímos na elaboração de dois artigos científicos⁴³ em que constam algumas das considerações, agora ampliadas nesta dissertação de mestrado.

O debate em torno do conceito de gestão social é relativamente recente, ainda em construção, e surgiu – principalmente pelo fato de que não se compreende a prática gestonária em organizações que atuam no campo social, tipo a ASMOCONP, com a simples incorporação (ou apropriação) de ferramentas do processo de gestão empresarial. Afinal a gestão de empreendimentos sociais (ou solidários, ou ainda, comunitários) sugere o gerenciamento de demandas do público e do social. Em outras palavras, conforme visualizamos na ASMOCONP/Banco Palmas, esta gestão social seria uma forma de gestão específica das organizações oriundas da sociedade civil, que não se limitaria à esfera interna, mas teria a vocação de projetar-se sobre o espaço público. É “uma forma de gestão que pretende subordinar as lógicas instrumentais à outras mais sociais, políticas, culturais e ideológicas” (FRANÇA FILHO, 2003b, p.03). Assim sendo reafirmamos que neste trabalho

⁴³ Os artigos produzidos no âmbito do projeto de pesquisa da Profa. Dra. Suzana Moura e que contaram com a contribuição de nossas reflexões são: I) *Especificidades da Gestão de Empreendimentos na Economia Solidária – Breve Estado da Arte sobre o Tema*, aprovado para o III Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, realizado pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Aliança Cooperativa Internacional (ACI), na cidade de São Leopoldo – Rio Grande do Sul, Brasil, 2004; e II) *La Especificidad de la Gestión en Empreendimientos de la Economía Solidaria – un Estudio Exploratorio Brasileño*, aprovado na “VIth International Conference of International Society for Third-Sector Research (ISTR)”, que ocorreu no em Toronto, Canadá, 2004.

poderão ser encontrados elementos importantes para estudos acerca do tema da gestão social, mais precisamente ainda, no que alcança a gestão dos empreendimentos da Economia Solidária.

Finalmente, em relação às recomendações para trabalhos futuros, projetamos como temas que merecem atenção uma avaliação dos impactos que os programas e projetos desenvolvidos pela ASMOCONP/Banco Palmas tiveram na população do Conjunto Palmeiras, desde a implantação do Sistema de Créditos Solidários em 1998. Também, surge como proposta para trabalhos complementares a sustentação de que a ASMOCONP/Banco Palmas aglutina os elementos primordiais do paradigma da dádiva em sua natureza de gestão.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MORADORES DO CONJUNTO PALMEIRAS. **Favela do Conjunto Palmeiras**: habitando o inabitável. Fortaleza: ASMOCONP, 1990. v.1. Coleção “Memórias de Nossas Lutas”.

_____. **O canal de drenagem**: a história de um povo que se organiza, busca parcerias e urbaniza seu bairro. Fortaleza: ASMOCONP, 1998. v.2. Coleção “Memórias de Nossas Lutas”.

ALMEIDA, Cássia. Palmas para que te quero. **O Globo**, Rio de Janeiro, 20 jan. 2003. Caderno Economia, p. 20.

ANDION, Carolina M. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25. jan/fev. 1998.

_____. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. **In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 25, 22-26 de setembro de 2002, Campinas/São Paulo, **Anais...** Campinas, 2002.

ARRUDA, Marcos. Um novo humanismo para uma nova economia. **In: KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (orgs.) Economia dos setores populares**: entre a realidade e a utopia. Petrópolis: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE: UCSAL, 2000b, p. 199-223.

_____. **Humanizar o infra-humano – a formação do ser humano integral**: *Homo* evolutivo, práxis e economia solidária. Petrópolis: Vozes, 2003.

AZEVEDO, Alessandra B. A. Inovação tecnológica em empreendimentos autogestionários: utopia ou possibilidade? **In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL**, 9, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador, 2003.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar**: ética do humano, compaixão pela terra. Petrópolis: Vozes, 1999.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, mai 1985.

CAMPOMAR, Marcos C. **Do uso do "Estudo de Caso" em pesquisas para dissertação e teses em Administração**. Revista de Administração, São Paulo, v.26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARRION, Rosinha S. M. Alternativas econômicas de trabalho e produção: desafios à consolidação de empreendimentos populares nos moldes da economia popular e solidária. **In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL**, 9, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador, 2003.

CATTANI, Antonio D. (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, **The state of food insecurity in the world**. Rome: FAO, 2004

FÓRUM: outro mundo em debate. São Paulo: Publisher Brasil, n.20, p. 6-11, out./nov. 2004

FRANÇA FILHO, Genauto C. Novos arranjos organizacionais possíveis? O fenômeno da economia solidária em questão (precisões e complementos). **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.8, n.20, p. 126-137. jan./abr. 2001.

_____. A problemática da economia solidária: uma perspectiva internacional. **Sociedade & Estado**. v. 16, n. 1-2, p. 247-275. jan./dez. 2001.

_____. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia análise e dados**. Salvador, v. 12, n. 1, p. 9-19. jun. 2002.

_____. A temática da economia solidária e suas implicações para o campo dos estudos organizacionais. **RAP**. v. 37, n. 1. p. 11-31. jan./fev. 2003a.

_____. Gestão social: um conceito em construção. **In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL**, 9, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador, 2003b.

_____. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? **Cadernos Ebape**. v. 2, n. 1. mar. 2004.

_____; DIZIMIRA, Sylvain. Economia solidária e dádiva. **Organizações & Sociedades**, Salvador, v.6, n.14, p. 141-183. jan./abr. 1999.

_____; _____. Dádiva e solidariedade. **In: MARTINS, Paulo Henrique; NUNES, Brasilmar Ferreira (orgs.). A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea**. Brasília: Paralelo 15, 2004. p. 136-164.

_____; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

_____; SILVA JUNIOR, Jeová Torres. Fato associativo e economia solidária: a experiência do banco Palmas no Ceará. **In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL**, 9, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador, 2003.

GAIGER, Luiz. Empreendimentos solidários: uma alternativa para a economia popular. **In: GAIGER, Luiz (org.). Formas de combate e de resistência à pobreza**. São Leopoldo: UNISINOS, 1996. p. 101-126.

_____. Sentidos e possibilidades da economia solidária hoje. **In: KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (orgs.) Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE; UCSAL, 2000, p. 167-198.

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

GIRARD, Christiane. Os elos horizontais da economia solidária: desafios e perspectivas. **In: MARTINS, Paulo Henrique; NUNES, Brasilmar Ferreira (orgs.). A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea**. Brasília: Paralelo 15, 2004. p. 192-214.

JAIME JÚNIOR, Pedro. Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.4, p. 68-77, out./dez. 2001.

_____. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, São Paulo, v. 42, n.4, p. 72-83, out./dez. 2002.

LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**. 1.ed. São Paulo; Brasiliense, 2000.

LAVILLE, Jean-Louis. Fato associativo e economia solidária. **Bahia análise e dados**. Salvador, v. 12, n. 1, p.25-33, jun. 2002.

LUBISCO, Nídia Mara L.; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 2. ed. rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2003.

MANCE, Euclides A. **A revolução das redes**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2001, 219 p.

_____. **Redes de colaboração solidária – aspectos econômico-filosóficos**: complexidade e libertação. Petrópolis: Vozes, 2002.

MASCARENHAS, André O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p. 88-94. abr./jun. 2002.

MELO NETO, João Joaquim. Relembrando nossa história... **Bahia análise e dados**. Salvador, v. 12, n. 1, p. 141-148, jun. 2002.

_____; MAGALHÃES, Sandra (Org.). **Bairros pobres – ricas soluções**: Banco Palmas ponto a ponto. Fortaleza: Lamparina, 2003a.

_____; _____. **PLIES – Plano local de investimento estratégico**: uma metodologia para gerar trabalho em territórios de baixa renda. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2003b.

MOURA, Maria Suzana. Gestão do desenvolvimento local, economia e solidariedade. **In**: FISCHER, Tania (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002a, p. 331-341.

_____; MEIRA, Ludmila. Desafios da gestão de empreendimentos solidários. **Bahia análise e dados**. Salvador, v. 12, n. 1, p. 77-84. jun. 2002b.

_____; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres *Et Alli*. La especificidad de la gestión en emprendimientos de la economía solidaria – un estudio exploratorio brasileño. **In**: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD-SECTOR RESEARCH, 6, 11-14 de julho de 2004, Toronto, Canadá. *Anais da VI International Conference...* Toronto, 2004.

POLANYI, Karl. **A grande transformação**: as origens de nossa época. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAMADA, Camilo *et al*. **Onde está o dinheiro?**: Pistas para a construção do movimento Monetário Mosaico. Porto Alegre: Dacasa, 2002.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

RODRIGUES, Fernanda. **Conjunto Palmeiras**: palco de práticas e acordos solidários. 2002. 5 f. Paper apresentado na disciplina sociologia da recepção (Mestrado em Sociologia) – Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2002.

SANTOS, Boaventura de Souza. Reinvenção solidária e participativa do Estado. **In**: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE SOCIEDADE E REFORMA DO ESTADO, 1., 26-29 de março de 1998, São Paulo. Brasília: MARE, 1998. Disponível em: <<http://www.mare.gov.br/Historico/Reforma/conselho/Boaventura.PDF>> Acesso em: 21 out. 2003

_____. (org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. Coleção Reinventar a emancipação social: para novos manifestos. v. 2.

SCHIMDT, Alessandra. **Uma irmandade em definição**: conflito entre modo de vida camponês e organização coletiva do trabalho – um estudo sobre os Cafuzos de José Boiteux, SC. 1998. 145 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

SERVA, Mauricio; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em Administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p. 64-79. mai./jun. 1995.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. Independent Assessment of the Fomento Program in Fortaleza/Brazil. **In: STROHALM Foudation. Project “Fomento Fortaleza” final report.** Utrecht (Holanda): Stichting Aktie Strohalm, 2003. Anexo 2.

_____. O impacto da moeda social no desenvolvimento local de uma comunidade: a experiência do Banco Palmas/Ce. **In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO**, 3, 28-30 de abril de 2004, São Leopoldo/Rio Grande do Sul. **Anais...** São Leopoldo, 2004.

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

_____. Economia dos setores populares: propostas e desafios. **In: KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (orgs.) Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia.** Petrópolis: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE; UCSAL, 2000b, p. 143-165.

_____. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. **In: SOUSA SANTOS, Boaventura de (org.). Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. Coleção Reinventar a emancipação social: para novos manifestos. v. 2.

_____. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

_____. Um olhar diferente sobre a economia solidária (prefácio). **In: FRANÇA FILHO, Genauto C.; LAVILLE, Jean-Louis. Economia Solidária: uma abordagem internacional.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

UN-HABITAT THE UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME. **The challenge of slums: global report on human settlements.** Nairobi: UN-HABITAT, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – Estatuto da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras



3o. R.F.J. DE FORTALEZA-CE
Averbação No. 167788
04/fev 99 - PAGINA 1/7
Emis. Rs 25,91 1

3º RTD / RPJ
João Fausto da Silva
Escrivente Autorizado
CPF 356.822.483-68

Estatuto da Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira

Da Criação, Denominação, Sede e Finalidade

Art. 1º

A Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira, criada a 11.02.1981 e sediada nesta capital de Fortaleza à Av. Val Paraíso, 698, Conjunto Palmeira, é composta pelos moradores do referido Conjunto, sendo dirigida pôr uma diretoria composta pôr quatro membros e um Conselho Fiscal. Este último é formado pôr um diretor fiscal titular e dois diretores adjuntos, escolhidos em Assembléia Geral, a cada três meses.

São Finalidades da Associação

Art. 2º

- a) Organizar os moradores do bairro para lutarem pôr seus direitos constitucionais a saúde, educação, moradia, trabalho, cultura e lazer, com especial ênfase na defesa dos direitos da mulher;
- b) Negociar de forma propositiva com o poder público e outras instituições as legítimas reivindicações dos moradores do Conjunto;
- c) Executar projetos de desenvolvimento local de combate a pobreza, administrar fundos de créditos e outras operações financeiras que venham a colaborar para a melhoria das condições de vida dos moradores do bairro;
- d) Fazer prestação de serviços em áreas de seu domínio, principalmente na linha de projetos sociais.

Da diretoria

Art. 3

A diretoria será composta de 1 (um) diretor executivo, 1(um) diretor de patrimônio, 1(um) diretor financeiro, 1 (um) diretor de secretaria.

Jo. R.P.J. DE FORTALEZA-CE
 Averbacao No. 167788
 04 Fev 99 - PAGINA 2/7
 Emls. Rs 25,91

2

3º RTD / RPJ
 João Fausto da Silva
 Escrevente Autorizado
 CPF 356.822.483-68

A Diretoria Compete:

Art. 4

a) Executar as ações aprovadas pela assembléia geral, preparando para isso quantas unidades de trabalho se fizerem necessárias;

&1 - Quando necessário e, com a aprovação da Assembléia Geral, a diretoria poderá criar conselhos de gestão de projetos e programas governamentais, envolvendo seus sócios, outros moradores do bairro, e representantes de organizações comunitárias locais.

b) Reunir-se ordinariamente, no mínimo 1(uma) vez por mês.

c) Reunir-se extraordinariamente mediante convocação do diretor executivo ou de 2/3 dos membros da diretoria.

d) Realizar anualmente um curso de formação de novos líderes facilitando uma futura renovação dos dirigentes da entidade.

d) Convocar plenárias populares aberta a participação de qualquer morador do bairro, sócios e não sócios, para decidirem sobre temas relevantes para o bairro, principalmente no que diz respeito as intervenções urbanísticas.

&2- Quando não houver consenso nas plenárias populares sobre os assuntos em debate, caberá a diretoria realizar um plebiscito envolvendo todos os moradores.

Dos Membros da Diretoria

Art. 5º -

Além das atribuições definidas no art. 4º, compete aos membros da diretoria:

Diretor Executivo

a) Representar extra ou judicialmente a Associação em qualquer oportunidade;

&1- A Assembléia Geral poderá nomear outro representante legal para pontualmente representa-la, em reuniões, eventos, negociações e outros procedimentos.

b) Acompanhar e monitorar as diversas atividades da Associação, objetivando garantir seu bom funcionamento;

3º RTD / RPJ
 João Fausto da Silva
 Escrevente Autorizado
 CPF 356.822.483-68

3º R.P.J. DE FORTALEZA-CE
 Averbação No.º 167788
 04 Fev 99 - PAGINA 3/7
 Emls. R\$ 25,91

3

- c) Animar a equipe de diretores e demais unidades de trabalho da associação, gerenciando conflitos, alimentando o espírito solidário e coletivo entre os membros da casa;
- e) Assinar juntamente com o tesoureiro os cheques e visar os recibos com pague-se após o visto do tesoureiro;
- f) Convocar mensalmente todos os sócios para a Assembléia Geral.

Diretor Secretário

- a) Redigir as atas e todas as correspondências oficiais da entidade, organizando documentos recebidos e toda parte documental da Associação;
- b) Preencher a ficha de inscrição dos sócios novos, explicando os seus direitos e deveres enquanto sócio da entidade;
- c) Promover anualmente uma campanha de sensibilização junto aos moradores do bairro quanto a importância da Associação e as atividades que desenvolve, motivando para a adesão de novos sócios.

Diretor de Patrimônio

- a) Zelar pôr todo o patrimônio da Associação, sua sede, móveis e equipamentos em geral;
- b) Controlar empréstimos, doações e aquisição de todo o patrimônio da entidade. Realizar o tombamento do mesmo.

Diretor Financeiro

- a) Proceder a escrituração da receita e da despesa da Associação;
- b) Assinar junto com o diretor executivo os cheques e recibos;
- c) Prestar contas, trimestralmente, a diretoria e ao Conselho fiscal, do movimento financeiro da Associação, ou quando solicitada pela assembléia geral;
- d) Publicar trimestralmente a prestação de contas da entidade, em local público e de fácil acesso a qualquer morador;
- e) O descumprimento da norma acima (item d), por um período superior a trinta dias, permite a Assembléia Geral a cassar o mandato do tesoureiro e substituí-lo imediatamente por outro.

30. R.P.J. DE FORTALEZA-CE
Averbacao No.: 167788
04 Fev 99 - PAGINA 4/7
Emiss. Rs 25,91
3º RTD / RPJ
João Fausto da Silva
Escrivente Autorizado
CPF 356.822.483-68

4

Do Conselho FISCAL

Art. 6º

O Conselho fiscal será composto pôr 1 (um) diretor efetivo e mais dois diretores adjuntos. A cada três meses a Assembléia Geral elege os dois diretores adjuntos que exercerão o mandato pelos três meses seguintes.

&1 A eleições para o diretor fiscal efetivo se dá junta com a eleição para a diretoria, devendo está incluído na chapa.

Compete ao Conselho Fiscal

Art. 7

- a) Fiscalizar as despesas realizadas pela diretoria;
- b) Convocar a diretoria para apresentar a prestação de contas;
- c) Aprovar as prestações de contas apresentadas pela diretoria quando as mesmas não levantarem dúvidas;
- d) Assessorar a diretoria sempre que esta lhe pedir sugestões e opiniões sobre procedimentos que tenham relação com a parte financeira da entidade.

Da Assembléia Geral

Art. 8

A Assembléia Geral é o órgão máximo da Associação e será composta de todos os associados residentes no Conjunto Palmeira que estejam em gozo com seus direitos sociais e em dias com suas mensalidades.

&1 - Qualquer morador do bairro, mesmo que não seja sócio poderá participar da Assembléia Geral, com direito a voz, sem direito a voto.

&2- A Assembléia Geral ordinária se realizará mensalmente, sempre nos terceiros domingos de cada mês ou em outra data estabelecida pelo regimento interno.

&3- Todos os sócios serão comunicados com antecedência mínima de 48 horas sobre a realização da Assembléia Geral ordinária, bem como da pauta dos assuntos a serem tratados.

3o. R.P.J. DE FORTALEZA-CE
 Averbacao No. 167788
 04 Fev 99 - PAGINA 5/7
 3o RTD / REJ Rs
 João Fausto da Silva
 Ems. Rs 25,91
 Escrevente Autorizado
 CPF 356.822.483-68

5

&4- A não convocação de Assembleias Gerais por dois meses consecutivos, acarretará automaticamente na cassação do mandato do diretor Executivo.

Compete a Assembleia Geral

Art. 9º

- a) Eleger os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- b) Cassar o mandato de qualquer membro da Associação, da diretoria e do Conselho Fiscal, através de 2/3 de seus membros em dias com suas obrigações;
- c) Apreciar e aprovar a prestação de contas apresentadas pela diretoria e conselho Fiscal;
- d) Elaborar e executar junto com a diretoria o Plano de Atividades Anual. O planejamento deve ser realizado nos trinta primeiros dias de cada ano, juntamente com a avaliação do exercício anterior;
- e) Através de 2/3 dos sócios convocar plenárias populares com todos os moradores do bairro, independentes de serem sócios ou não, para discutirem assuntos de relevância para o bairro.

Dos Sócios

Art. 10º

São considerados sócios, todas as pessoas maiores de 16 (dezesesseis anos), residentes no Conjunto Palmeira e que estejam em dias com suas mensalidades.

&1- Todo associado tem direito a votar nas eleições gerais, desde que tenha participado de pelo menos $\frac{1}{4}$ das assembleias ordinárias do ano.

&2- Para candidatar-se as eleições gerais o membro tem que ter pelo menos 2 (dois) anos de associado, idade mínima de dezoito anos, e estar em dia com suas obrigações perante a Associação.

&3- São deveres dos membros cumprir e fazer respeitar o presente estatuto e demais resoluções aprovadas pela assembleia geral.

3o. R.P.J. DE FORTALEZA-CE
 Averbacao No. 1.167788
 04 Fev 99 - PAGINA 6/7
 Emls. Rs 25,91

6

Das Eleições

Art. 11

As eleições para diretoria da associação e Diretor Fiscal, deverão ocorrer de 2 em 2 (dois) anos, através de chapas e voto secreto.

&1 A eleição para a diretoria deverá ocorrer 30 (trinta) dias antes do término do mandato da diretoria atual.

&2 As eleições serão coordenadas por uma comissão eleitoral, composta por três pessoas, eleitas em Assembléia Geral. Nenhum membro da Comissão Eleitoral poderá participar de qualquer chapa concorrente ao pleito.

Art. 12º

Não será permitida a reeleição pôr mais de dois mandatos consecutivos, para os mesmos cargos ou funções para nenhum membro da diretoria ou conselho fiscal.

Art. 13º

Cada diretoria eleita deverá ter no mínimo 40% de renovação dos seus membros, ou seja, dos cinco diretores eleitos, dois não podem ter participado da diretoria anterior.

Das disposições Gerais e Transitórias

Art. 14º

Os sócios poderão convocar assembleias extraordinárias desde que com 48h de antecedência e pôr 2/3 dos sócios em dias com suas obrigações.

Art. 15º

No afastamento definitivo de qualquer membro da diretoria, a Assembléia Geral elegerá seu substituto, através de eleições secretas.

Art. 16º

As rendas da Associação serão constituídas pela doação de seus membros, subvenções governamentais, doações especiais, resultados de promoções filantrópicas, prestação de serviços, empréstimos e outros meios legais.

Art. 17º

Os casos não previstos neste estatuto serão resolvidos pela diretoria com a aprovação da Assembléia geral.

3o. R.P.J. / R.P.J.
 João Fausto da Silva
 Escrevente Autorizado
 CPF 356.822.483-68

3º RTD / RPJ

João Fausto da Silva

Escrivente Autorizado
CPF 356.822.483-683o R.P.J. DE FORTALEZA-CE
Averbacao No. 167788
04 Fev 99 - PAGINA 7/7
Emls. R\$ 25,91**Art. 18º :**

Os sócios não responderão subsidiariamente pelas obrigações sociais desta entidade.

Art. 19º:

Com extinção da Associação o seu patrimônio em qualidade e espécie passará para o controle de uma instituição religiosa ou congênere .

Art.20º:

O presente estatuto só poderá ser reformulado, no todo ou em partes, pôr uma assembléia geral, convocada especialmente para este fim, com uma antecedência mínima de três meses .

Diretoria Executiva:

➤ **Diretor Executivo:** José Matias dos Santos, C.I. nº 91018007035 e C.P.F nº 713529533-15. Jose Matias dos Santos

Diretor de Patrimônio: Maria do Socorro Cardoso, C.I. nº 93015000907 e C.P.F. nº 264609 123-00. Maria do Socorro Cardoso

Diretor Secretário: Marinete Brito da Silva, C.I. nº 1409555-87 e de C.P.F. nº 244593723-04 Marinete Brito da Silva

Diretor Financeiro: Francisca Evandi de Almeida Moura, C.I. nº 391.420-82 e de C.P.F: 816946283-53. Francisca Evandi de Almeida Moura

Diretor Fiscal: Pedro Teodoro da Silva, C.I. nº 1154867 e C.P.F nº 117438663-87. Pedro Teodoro da Silva

Fortaleza, 29 de janeiro de 1999.



SELO DE AUTENTICIDADE	
Tribunal de Justiça Provimento 66/97	
CARTÓRIO MELO JR. - 6º. OFÍCIO	
Emolumento	23,81
FERMOJU	2,00
ACM	0,10
Nº. Selo	741073
Via(s)	01
Válido com selo de autenticidade	

Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira- ASMOCONP

REGIMENTO INTERNO

O presente regimento objetiva normatizar as ações da Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira-ASMOCONP, tendo por base seu estatuto e a intencionalidade de criar um ambiente democrático, plural, participativo e de boa convivência entre todos os sócios. Para alcançarmos estes objetivos, deliberamos:

- 01- A Assembléia Geral da entidade realizar-se-á todos os 3º domingo de cada mês, sempre no horário das 14 às 18h, na sede da ASMOCONP.
- 02- A Assembléia precederá de convites entregues a todos os sócios, com antecedência mínima de 48 horas, contendo hora, local, data e pauta (preliminar) da reunião.
- 03- Uma equipe de recepção, designada anteriormente pela diretoria, se encarregará de receber os sócios novos e outros moradores que vierem pela primeira vez a Assembléia. O acolhimento terá por objetivo oferecer elementos que possibilitem a participação destes na Assembléia em condições de dar opiniões e contribuir para o debate, motivando-os a comparecer na próxima.
- 04- Compete a diretoria, solicitar aos sócios veteranos, com grande capacidade de verbalização e convencimento, que evitem defender propostas nas Assembléias, para não inibirem o debate e influenciar de forma decisiva na tomada de decisão. Por outro lado, estes sócios serão sempre bem aceitos na ASMOCONP e em suas assembléias, contribuindo e assessorando os diretores e associados.
- 05- Para ter acesso a qualquer projeto/benefício da Associação, o morador precisa ser um sócio da entidade, de forma a impulsionar o associativismo local, como valor indispensável para o crescimento do bairro.
- 06- Todos os projetos desenvolvidos pela associação terão, por obrigação, um componente de capacitação comunitária, para que o "saber" seja socializado, aumentando o empoderamento dos líderes comunitários e da população em geral.
- 07- O horário de funcionamento da sede da ASMOCONP é de 7h às 17h, de segunda à sexta. À noite, feriados e finais de semana, o funcionamento ocorrerá de acordo com as atividades programadas.
- 08- Qualquer sócio, ou morador do bairro, só poderá ter acesso a entidade fora dos horários de funcionamento, com autorização escrita da diretoria executiva. Os vigias ficam desautorizados a permitir a entrada de quaisquer pessoa sem a referida documentação.

- 09- Os equipamentos eletro-eletrônicos da entidade (TV, vídeo, som, computadores e outros), em nenhuma hipótese, poderão ser emprestados. No entanto o seu uso será coletivo e aberto a qualquer sócio ou entidade do bairro, sempre que solicitado para funcionamento dentro da sede.
- 10- Os computadores do banco PALMAS, por questão de sigilo e segurança, só poderão ser utilizados pelas pessoas responsáveis pelo projeto.
- 11- Fica proibida a entrada de pessoas sem camisa na sede da ASMOCONP em qualquer horário. Em alguns casos, poderá ser feita exceção para os ensaios do grupo de Teatro.
- 12- Será comemorado trimestralmente o aniversário dos sócios, ajudando a elevar a auto-estima do grupo e a uma maior sociabilidade entre todos.
- 13- A ASMOCONP fará todo o esforço possível para consumir, prioritariamente, produtos (material de escritório, expediente, limpeza, alimentos e outros) fabricados em empreendimentos solidários do bairro, e em segundo plano, nos empreendimentos solidários de outras comunidades. Deverá ao máximo ser evitado o consumo de produtos das empresas que degradam o meio ambiente e exploram os trabalhadores.
- 14- É estratégico para a ASMOCONP atuar em parceria com outras organizações públicas e privadas com atuação na comunidade, evitando a tomada de decisão de forma isolada e sempre estimulando a unidade entre todos os atores locais. Cabe a Associação ser uma facilitadora dos consensos internos, mediando conflitos e ajudando no crescimento de outras entidades.
- 15- A ASMOCONP, a nível municipal, filia-se a Federação de Bairros e Favelas de Fortaleza, atuando em conjunto para o crescimento de nossa cidade.

Fortaleza, 17 de Julho de 2000.

DIRETOR EXECUTIVO: *José Matias dos Santos*
 D.F. *Francisca Evandi de Almeida Moura*
Raimunda Nelia Lopes Rodrigues
Mauro Berto L. Salvo