ISSN: 1806-003X

cadernos IHU

ano 10
nº 41
2012

Olhares multidisciplinares sobre economia solidária

Reflexões a partir de experiências do Programa Tecnosociais

Carlos Roncato
Célia Maria Teixeira Severo
Cláudio Ogando
Priscila da Rosa Boff
Renata dos Santos Hahn

INSTITUTO HUMANITAS UNISINOS
UNISINOS

Os **Cadernos IHU** divulgam pesquisas, produzidas por professores/pesquisadores e por alunos de pós-graduação, e trabalhos de conclusão de alunos de graduação, nas áreas de concentração ética, trabalho e teologia pública. A periodicidade é bimensal

Olhares multidisciplinares sobre economia solidária:

Reflexões a partir de experiências do Programa Tecnosociais

Carlos Roncato
Célia Maria Teixeira Severo
Cláudio Ogando
Priscila da Rosa Boff
Renata dos Santos Hahn

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Reitor
Marcelo Fernandes de Aquino, SJ

Vice-reitor
José Ivo Follmann, SJ

Instituto Humanitas Unisinos

Diretor
Inácio Neutzling

Gerente administrativo
Jacinto Aloisio Schneider

Cadernos IHU
Ano 10 – Nº 41 – 2012
ISSN: 1806-003X

Editor
Prof. Dr. Inácio Neutzling – Unisinos

Conselho editorial
Profa. Dra. Cleusa Maria Andreatta – Unisinos
Dr. Marcelo Leandro dos Santos – Unisinos
Prof. MS Gilberto Antônio Faggion – Unisinos
Dra. Susana Rocca – Unisinos

Conselho científico
Prof. Dr. Agemir Bavaresco – PUCRS – Doutor em Filosofia
Profa. Dra. Aitziber Mugarra – Universidade de Deusto-Espanha – Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais
Prof. Dr. André Filipe Z. de Azevedo – Unisinos – Doutor em Economia
Prof. Dr. Castor M. M. B. Ruiz – Unisinos – Doutor em Filosofia
Dr. Daniel Navas Vega – Centro Internacional de Formação-OIT-Itália – Doutor em Ciências Políticas
Prof. Dr. Edison Gastaldo – Unisinos – Pós-Doutor em Multimeios
Profa. Dra. Élida Hennington – Fundação Oswaldo Cruz – Doutora em Saúde Coletiva
Prof. Dr. Jaime José Zitkosky – UFRGS – Doutor em Educação
Prof. Dr. José Ivo Follmann – Unisinos – Doutor em Sociologia
Prof. Dr. José Luiz Braga – Unisinos – Doutor em Ciências da Informação e da Comunicação
Prof. Dr. Juremir Machado da Silva – PUCRS – Doutor em Sociologia
Prof. Dr. Werner Altmann – Unisinos – Doutor em História Econômica

Responsável técnico
Marcelo Leandro dos Santos

Revisão
Isaque Gomes Correa

Editoração eletrônica
Rafael Tarcísio Forneck

Impressão
Impressos Portão

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Instituto Humanitas Unisinos – IHU
Av. Unisinos, 950, 93022-000 São Leopoldo RS Brasil
Tel.: 51.3590-8223 – Fax: 51.3590-8467
www.ihu.unisinos.br

Sumário

Apresentação 5

Uma proposta de indicadores sociais e econômicos para a avaliação de empreendimentos econômicos solidários – Cláudio Ogando 7
1 Introdução 7
2 Indicadores: referências 7
3 Construindo um índice 11
3.1 Indicador 1 – Empreendimento 12
3.2 Indicador 2 – Infraestrutura 13
3.3 Indicador 3 – Organização 13
3.4 Indicador 4 – Democracia participativa 14
3.5 Indicador 5 – Remuneração 15
3.6 Indicador 6 – Comercialização 15
3.7 Indicador 7 – Redes 15
3.8 Indicador 8 – Apoio 16
4 Resultados 17
5 Considerações finais 19
Referências 19

Um olhar sobre os processos grupais em um empreendimento de economia solidária – Célia Maria Teixeira Severo. 21
1 Introdução 21
2 Histórico 21
3 Participantes 22
4 A dinâmica do grupo 23
5 Participação 24
6 Processos grupais 25
7 Considerações finais 26
Referências 28

O trabalho com as unidades de triagem de resíduos sólidos urbanos: a experiência do Tecnosociais no município de São Leopoldo – Cláudio Ogando e Carlos Roncato 29
1 Introdução 29
2 Questão ambiental 29
3 Questão social 34
4 Considerações finais 36
Referências 37

Planejamento estratégico participativo: relato da experiência de implementação na ATUROI – Priscila da Rosa Boff e Renata dos Santos Hahn 38
1 Introdução 38
2 Economia solidária, autogestão e cooperação 38
3 Planejamento estratégico empresarial 40
4 Planejamento estratégico participativo 41
5 Implementação de um planejamento estratégico participativo na ATUROI 43
5.1 Avanços e dificuldades no planejamento estratégico participativo 44
5.2 Resultados atingidos e oportunidades não alcançadas 46
6 Considerações finais 47
Referências 47

Apresentação

O cenário atual de complexas e rápidas mudanças em dimensões materiais e simbólicas da vida humana, acompanhado de diferentes e sucessivas crises como a econômica e ambiental, revela talvez muito mais que transformações e/ou transição de paradigmas. Revela uma mudança de época. A literatura tem denominado essa transição como a passagem da modernidade para a pós-modernidade, ou ainda de uma primeira para a segunda modernidade e, até mesmo, chamando de passagem à modernidade tardia. Tais denominações são propostas por Harvey (2003), Beck (2010) e Giddens (2003),[1] respectivamente.

O certo é que o período conhecido como modernidade, iniciado no século XVI, consolidado no final do século XVIII, presente ainda hoje, traz o positivismo para as ciências, inclusive a economia. Esta, caso quisesse ser respeitada como ciência, deveria se "libertar das amarras da ética e das veleidades metafísicas da antropologia" (BRUNI; ZAMAGNI, 2010 p. 112)[2]. Assim, não surpreende que as ciências econômicas tenham adotado visões racionais e, com o aparente esgotamento do projeto da modernidade, busquem repensar seus escopos, suas teorias e práticas.

Nesse sentido, buscar compreender outras formas de concepção da economia e suas relações torna-se relevante. São formas que buscam não só a produção de bens e serviços, de riqueza econômica, mas também que permitam refletir sobre quais bens e serviços devem ser produzidos, suas características, conceitos e sentidos. Talvez sejam formas onde a questão deixa de ser apenas relativa à eficiência produtiva, relacionando-se também com a vida e com a liberdade. Como mostra Sen (1999),[3] as pessoas não devem avaliar somente as características objetivas dos bens, como também sua participação no próprio ato de escolha e seus reflexos. A eficiência não pode ser o único critério para produzir.

É no bojo dessa tentativa de retomar uma concepção mais plural da economia como fonte de vida, de sustentabilidade, de construção sociocultural que se insere a economia solidária. Poder conhecer e analisar criticamente algumas das suas experiências torna-se oportuno diante da complexidade que se apresenta às tentativas de construções alternativas. A contribuição dos artigos que formam esse caderno vão nessa direção. O primeiro deles visa contribuir na criação de indicadores sociais e econômicos para a avaliação de empreendimentos econômicos solidários, o que ainda é pouco trabalhado. Uma abordagem pouco comum à economia solidária também é encontrada no segundo artigo, que analisa processos grupais em um empreendimento que não teve continuidade, analisando o que fora decisivo para tal. O quarto artigo segue a perspectiva de contribuições singulares, ao abordar o processo de planejamento estratégico participativo cuja prática ainda mereceu reduzida atenção acadêmica. Por fim, o terceiro artigo mostra a complexa dinâmica do trabalho das unidades

1 HARVEY, David. *Condição pós-moderna:* uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2003.
BECK, Ulrich. *Sociedade de risco* – Rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Editora 34, 2010.
GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade.* Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

2 BRUNI, Luigino; STEFANO, Zamagni. *Economia Civil:* eficiência, equidade, felicidade pública. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2010.

3 SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. Trad. port. São Paulo: Companhia das Letras, 2000 [1999].

de triagem de resíduos sólidos na perspectiva da economia solidária.

Dessa forma, esta publicação traz reflexões sobre metodologias de incubagem e outros aspectos da economia solidária, a partir da experiência do Movimento e do Fórum de Economia Solidária, em São Leopoldo e no Vale dos Sinos, o que pode contribuir para uma reflexão crítica e, além, esboçar possibilidades de se (re)pensar a economia na direção de uma sociedade sustentável.

Prof. MS Lucas Henrique da Luz
Integrante do Instituto Humanitas Unisinos – IHU

Uma proposta de indicadores sociais e econômicos para a avaliação de empreendimentos econômicos solidários

Cláudio Ogando

1 Introdução

Este artigo busca propor um índice de avaliação de empreendimentos de economia solidária, na tentativa de analisar sua viabilidade enquanto empreendimento econômico, levando em consideração seus aspectos sociais. No que se refere à incubação de empreendimentos de economia solidária, é comum vermos estudos de viabilidade econômica para sua avaliação assim como estudos traçando perfis socioeconômicos dos associados desses mesmos empreendimentos. Ambas as análises são importantes para um diagnóstico, como subsídio para o planejamento do trabalho a ser realizado. Porém, não tão corriqueiro é vermos uma análise de viabilidade que leve em conta os aspectos sociais e comunitários desses empreendimentos. Como diz Lisboa e Soares (2003, p. 177),

> enquanto os indicadores econômicos convencionais, em geral, têm um caráter monetário e quantitativo, a prática da economia solidária aponta para a necessidade de construir indicadores qualitativos capazes também de avaliar a solidez da sociedade, seu grau de confiança e coesão social, indicando situações-limite e evidenciando pontos de não retorno, alargando portanto as possibilidades de acompanhamento das ações humanas.

Se um empreendimento solidário só tem razão de existir através destes valores de coesão do grupo (GAIGER, 2000; FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004), se as iniciativas sociais já foram associadas ao sucesso do empreendimento (ASSEBURG, OGANDO, 2006; GAIGER 2003), cabe tentar medir esses fatores sociais também como fatores de viabilidade do empreendimento.

Então, a objetivo é o de elaborar um índice econômico e social de empreendimentos de economia solidária. Dentro da avaliação proposta, além de fatores como viabilidade econômica, são abordadas questões sociais tais como igualdade entre os participantes, democracia nas decisões e capacidade de organização interna. Empreendimentos dessa natureza não devem ser avaliados apenas a partir da viabilidade econômica, mas também a partir do que ele pode promover como oportunidade de qualificação social (PAUGAM, 2003) e de igualdade para seus membros, através da prática de seus princípios de solidarismo. Este índice permite primeiramente o diagnóstico mais refinado de um empreendimento, servindo de subsídio para seu planejamento, buscando uma construção junta aos associados.

Para compor o índice proposto, serão utilizadas algumas referências de índices desenvolvidos em outros estudos. A partir da sua exposição, chego a um índice que corresponde à minha perspectiva e ao objetivo deste estudo. Após a determinação do índice serão realizados alguns testes em empreendimentos, sem determo-nos na análise mais aprofundada dos empreendimentos, vendo apenas se este índice refletirá a realidade que observamos ao longo do tempo – levando-se sempre em conta os limites de um índice.

2 Indicadores: referências

Este estudo e a proposição dos índices partem principalmente de dois estudos anteriores: o primeiro é *Metodologia dos indicadores de desempenho*

para incubação de cooperativas populares, de Cançado (2009). O segundo é um estudo sobre a racionalidade dos empreendimentos solidários, baseados nos índices de solidarismo e empreendedorismo, intitulado *A racionalidade dos empreendimentos econômicos solidários*, de Gaiger (2007). Após a apresentação destes dois estudos e seus respectivos índices, proporei meu próprio índice para a avaliação dos empreendimentos e aplicá-lo-ei a uma amostra aleatória de empreendimentos, para verificarmos sua aplicabilidade.

Cançado (2009) aplicou seus indicadores em grupos de economia solidária incubados por uma incubadora universitária. A incubação de empreendimentos solidários é uma forma de assessoria dada aos grupos de economia solidária, geralmente realizada por entidades de apoio e fomento, como incubadoras universitárias ou ONGs. Essa assessoria oferece subsídios de formação técnica e política aos grupos, visando a forma democrática e participativa. São oferecidas formação e acompanhamento nos processos de tomada de decisão e implementação de atividades econômicas, tais como produção, trabalho, finanças e comércio. Após um período em que o grupo se apropria dos processos de gestão e manutenção do empreendimento, findado o processo de formação, geralmente esses grupos passam pelo processo de desincubação, em que deixam de ter a necessidade de serem acompanhados, ou a ter um acompanhamento menos contínuo.

Como bem escreve Cançado (2009), o uso de indicadores pode ser útil para avaliar o momento em que um empreendimento de economia solidária, ao ser acompanhado por uma entidade de apoio, está pronto para ser desincubado. Ainda segundo o autor, os processos de desincubação "possuem um acompanhamento (quando possuem) baseado em metas específicas, como legalização, determinada renda por cooperado ou qualquer outra meta que especifique um passo no caminho da autossustentabilidade da organização" (CANÇADO, p. 14).

Na sua proposta de índice, Cançado (2009) baseia-se em três eixos: legislação, viabilidade econômico-financeira e capacitação/desenvolvimento humano. Os três eixos contemplam tanto aspectos de natureza quantitativa como qualitativa.

Segundo o autor, os indicadores e variáveis do eixo legislação auxiliam na criação do empreendimento e na formalização de processos e atividades inerentes à existência legal dos empreendimentos. Isso orienta os associados a cumprir obrigações legais desde o momento em que suas organizações nascem.

O eixo viabilidade econômico-financeira, por sua vez, permite identificar custos e taxas muitas vezes ignorados. Segundo o autor, muitas vezes o empreendimento funciona sem saber sua real saúde financeira. O empreendimento com esse conhecimento pode fazer investimentos, ter mais associados ou ter um fundo de reserva que permita que em momentos de dificuldade não seja obrigado a fechar e tenha uma continuidade para além de seu período de incubação e apoio.

O eixo capacitação/desenvolvimento humano é a etapa mais qualitativa da metodologia da incubação. Afinal, são esses indicadores que justamente diferenciam um empreendimento solidário de um empreendimento tradicional.

De forma geral, os índices da pesquisa de referência de Cançado (2009) dividem-se de acordo com o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Indicadores de Cançado

1) Eixo legalização
1.1) Livros Obrigatórios
Livro de matrícula
Livro de atas de assembleia geral
Livro de atas do conselho de administração
Livro de atas do conselho fiscal
Livro de presença dos associados em assembleias gerais
1.2) Estatuto e regimento interno
Estatuto
Regimento interno
1.3) CNPJ, Inscrição Estadual, Inscrição Municipal/ Alvará
CNPJ

Inscrição estadual
Inscrição municipal/Alvará
2) Eixo viabilidade econômico-financeira
2.1) Custos
Custos fixos
Custos variáveis
2.3) Preço de Custo e Preço de Venda
Preço de Custo
Preço de Venda
2.4) Taxa de administração
Baseada nos custos/necessidades da cooperativa
Acompanhada mensalmente
Discutida com os cooperados
2.5) Ponto de equilíbrio
Calculado
Atualizado quando alterado custos e preços
2.6) Relatório de Gestão
Feito mensalmente
Completo
3) Eixo capacitação/desenvolvimento humano
3.1) Capacitação
Estudando – educação formal (média dos associados)
Se tem preparação técnica para a atividade
3.2) Desenvolvimento humano
Curso/oficina de cooperativismo/economia solidária/autogestão
Participação dos associados na incubação
Conhecem o estatuto e regimento interno
Participação em assembleias e reuniões

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Cançado (2009).

O autor opta por utilizar um sistema de porcentagem para avaliação, atribuindo pesos diferentes a cada um destes critérios de aferição. Cada eixo é dividido em indicadores, como é possível ver no Quadro 1, e cada um possui um valor total de 100%. Estes indicadores dividem-se em alguns itens. Esses itens podem ainda dividir-se em algumas condições, tais como no caso do estatuto: se foi produzido pelos cooperados ou foi copiado e até mesmo se fica na sede.

O segundo estudo utilizado como referência (GAIGER, 2007), utilizou índices de análise de alto e baixo solidarismo e empreendedorismo, para avaliar a base de dados do Primeiro Mapeamento Nacional de Economia Solidária. Os índices propostos serviram como teste de consistência da base de dados dos questionários aplicados junto aos empreendimentos de economia solidária no Brasil.

O mapeamento, que teve sua primeira etapa realizada em 2005 e foi ampliado em 2007, foi a primeira grande amostragem que se teve, em âmbito nacional, dos empreendimentos econômicos solidários e a primeira tentativa de identificar estes empreendimentos e sua dimensão em território nacional. As informações nele coletadas constituem um retrato da economia solidária no Brasil no ano de 2007. O trabalho foi realizado para o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, através da Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, e buscava identificar e caracterizar a economia solidária no Brasil; fortalecer a organização e integrar redes de produção, comercialização e consumo; promover o comércio justo e o consumo ético; subsidiar a formulação de políticas públicas; e facilitar a realização de estudos e pesquisas; dar visibilidade à economia solidária para obter reconhecimento e apoio público – SENAES (2005). Estes dados compõem o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária – SIES[4].

O índice de solidarismo e empreendedorismo permitiu determinar se os empreendimentos mapeados realmente possuíam os critérios mínimos de empreendedorismo e solidarismo para serem considerados empreendimentos econômicos solidários. Se as hipóteses negativas fossem rejeitadas, os empreendimentos teriam passado no teste.

Após esta etapa foi feita uma análise para identificar aqueles com melhor desempenho

4 Disponível em: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp.

através de um índice de alto empreendedorismo e solidarismo, para poder avaliar algumas tipologias de empreendimentos, características comuns de empreendimentos bem sucedidos e se os fatores sociais e econômicos se relacionavam entre si. Este índice foi mais voltado ao estudo e pesquisa para ver potencialidades e a racionalidade destes empreendimentos (GAIGER, 2007).

Cada coeficiente era formado por alguns indicadores e cada um destes indicadores continha algumas perguntas do questionário relativas àquele critério que se pretendia analisar. Os critérios para avaliar os aspectos negativos principais, relacionados às situações de baixo e alto empreendedorismo e solidarismo foram os seguintes:

Quadro 2 – Coeficientes de baixo solidarismo e empreendedorismo

Coeficiente de *baixo empreendedorismo:*
1) Insumos, matérias-primas e recursos iniciais doados
2) Sede e equipamentos principais cedidos ou emprestados
3) Produção destinada unicamente ao autoconsumo dos sócios
4) Despreparo para a prática de comercialização
5) Resultados da atividade econômica insuficientes para pagar as despesas do ano
6) Incapacidade de remunerar os sócios que trabalham no empreendimento
7) Inexistência de benefícios, garantias e direitos para os sócios trabalhadores
8) Presença permanente de trabalhadores não sócios, na produção ou outros setores
9) Inexistência de cuidados com os resíduos produzidos pelo empreendimento
Coeficiente de *baixo solidarismo*:
1) Empreendimento sem nenhuma atividade coletiva declarada
2) Inexistência de assembleia ou reunião do coletivo de sócios
3) Inexistência de outras instâncias de direção e coordenação de caráter participativo
4) Inexistência de mecanismos de participação dos sócios nas decisões
5) Trabalho no empreendimento restrito a não sócios
6) Ausência de participação em redes ou fóruns de articulação
7) Ausência de relacionamentos ou de participação em movimento sociais e populares
8) Ausência de participação ou de desenvolvimento de ação social ou comunitária
9) Inexistência de iniciativa com vistas à qualidade de vida dos consumidores

Fonte: GAIGER, 2007.

Quadro 3 – Alto empreendedorismo e solidarismo

Coeficiente de *alto empreendedorismo:*
1) Recursos principais à montante (insumos, matérias-primas e recursos iniciais) de propriedade do empreendimento
2) Sede, equipamentos e espaço principais de comercialização próprios
3) Comercialização principal no mercado estadual, nacional ou internacional
4) Uso de estratégias e ausência de dificuldades de comercialização
5) Obtenção, sem dificuldades, de crédito para investimento
6) Geração de sobra líquida e independência de financiamentos
7) Remuneração e vínculo regulares dos trabalhadores sócios e não sócios
8) Investimento na formação de recursos humanos
9) Férias ou descanso semanal para os sócios que trabalham no empreendimento
Coeficiente de *alto solidarismo:*
1) Coletivização da produção, do trabalho ou da prestação de serviços
2) Decisões coletivas tomadas pelo conjunto de sócios
3) Gestão de contas transparente e fiscalizada pelos sócios
4) Participação cotidiana na gestão do empreendimento
5) Matérias-primas ou insumos principais de origem solidária
6) Comercialização solidária e preocupação com os consumidores
7) Participação em movimentos sociais e em ações sociais ou comunitárias
8) Participação em redes políticas ou econômicas solidárias
9) Ações de preservação do ambiente natural

Fonte: GAIGER, 2007.

Tal como pondera o autor, "não cabe aqui analisar estes resultados e a partir daqui tirar conclusões, mas apenas utilizar estes indicadores (tendo conhecimento do seu contexto, uso e resultados) para montarmos aquele que acharmos mais apropriado para o uso no dia a dia, junto aos empreendimentos" (2007, p. 17).

3 Construindo um índice

Segundo Lisboa e Soares (2003, p. 176), "indicadores são sempre instrumentos limitados porque refletem aspectos parciais da incomensurável realidade. Por isto, não podem ser absolutizados". Uma vez tendo sido apresentado dois índices de análise dos empreendimentos – um para aplicação direta, em que entram fatores qualitativos e que serve como um diagnóstico de acompanhamento dos grupos (nosso objetivo), e outro quantitativo, que analisa o conjunto de empreendimentos trazendo tipologias a partir de um maior número, – cabe agora propor aquele que abrange as contribuições trazidas pelos dois.

Como referência para a proposição do índice, além das duas pesquisas, outro importante fator foi o questionário utilizado pelo Mapeamento Nacional de Empreendimentos de Economia So-

lidária. Algumas questões podem ser consideradas mais importantes para os grupos e determinantes para buscarmos o grau da prática da solidariedade e o nível de empreendedorismo, enquanto outras perguntas são apenas complementares.

É sempre bom lembrar, como diz Lisboa e Soares (2003), que indicadores refletem os valores de seus idealizadores. E avaliar é sempre emitir um juízo. Não se trata de um problema puramente técnico, de estatísticas neutras, pois o debate acerca dos valores abarca o conjunto da sociedade. Com todas essas questões em vista, apresento a seguir as variáveis que, acredito, possam dar um bom panorama do empreendimento e servem como propostas para a formação do índice.

Cançado (2009) divide o seu índice em três eixos, enquanto meu índice será dividido em dois, tal como Gaiger (2007). Essa perspectiva condiz mais com a abordagem teórica advinda da Sociologia Econômica, do conceito de imbricação do social e econômico. Os índices referentes à legislação, utilizados por Cançado (2009), de um modo geral entraram no eixo econômico do índice, como se vê a seguir.

Dividi-o em dois eixos básicos (social e econômico), totalizando oito indicadores. Cada indicador tem um número específico de variáveis, não sendo necessariamente o mesmo número para cada indicador. Optei deixar o mesmo número para cada eixo, sendo 20 variáveis para o eixo social e 20 para o econômico, totalizando 40 variáveis, distribuídas nos oito indicadores. Cada variável vale um ponto, totalizando 40 pontos. Ao final, somam-se todas as variáveis e divide-se por quatro (ou multiplique-se por 0.25) e teremos o resultado do índice em referência a 10, que seria a pontuação total para aquele empreendimento.

Darei agora uma visão geral de todos os indicadores, apresentando as variáveis de cada um deles, com uma breve explicação e justificativa sobre cada um.

3.1 Indicador 1 – Empreendimento

A economia solidária, como forma de organização, possui basicamente três maneiras distintas de ser: grupo informal, associação ou cooperativa. No Brasil, como ainda se discute o marco legal que regulamentará o empreendimento econômico solidário como ente jurídico, a única forma de organização de caráter econômico formal é a cooperativa. Essas três formas, porém, não tornam imediatamente fácil identificar se um empreendimento é mais ou menos solidário. O grupo informal por vezes se confunde com a economia informal, as associações se confundem com associações comunitárias sem fins lucrativos e as cooperativas se confundem com empresas que são cooperativas apenas na forma jurídica.

A cooperativa costuma ser o caminho natural de um empreendimento que já tem uma caminhada e quer se formalizar. Porém, é preciso que se tenha certeza de que é esse o melhor caminho e qual a hora propícia, uma vez que a forma de gestão é estruturada e os gastos, maiores. Teoricamente, a cooperativa implica em um grau de organização avançado; esses grupos, por lei, são obrigados a ter uma organização contábil que exige um grau maior de dedicação e responsabilidade. Além disso, implica que esses associados legalmente tenham direitos iguais.

Por isso esse é o primeiro critério de pontuação de nosso indicador. Mas como ressalta Cançado (2009), durante muito tempo a formalização era o primeiro passo da incubação. Porém os empreendimentos não tinham condições de recolher recursos, o que os fazia continuar irregulares ou até inviabilizava o empreendimento. No nosso índice será atribuído um ponto para a formalização do empreendimento, seja como associação ou como cooperativa.

Outra questão de grande relevância é o *tempo* (longevidade) dos empreendimentos, que indica maturidade e coesão. É impossível precisar o quanto dura um empreendimento de economia solidária em média, uma vez que o mapeamento aborda apenas aquelas em atividade. Porém, é possível apontar que o índice não difere muito de pequenas e médias empresas brasileiras (GAIGER, OGANDO, 2009). No caso de nosso índice, soma-se um ponto àqueles empreendimentos que tiverem perdurado mais de cinco anos.

O *número de associados* é outro bom indicativo de maturidade do empreendimento. Um empreendimento que, ao conseguir um rendimento bom para seus associados, preocupa-se em incorporar novas pessoas ao grupo, que também possam se beneficiar, é um empreendimento com mais alto grau de solidariedade e empreendedorismo. No índice proposto no presente trabalho, soma-se um ponto àquele empreendimento que tiver mais de cinco pessoas.

Por fim, neste primeiro indicador a variável referente à *gênese do empreendimento*. Um empreendimento que se origine de uma iniciativa espontânea, que venha dos próprios trabalhadores sem necessidade de indução externa (prefeitura, igrejas etc.), geralmente de um mesmo ciclo de convivência (comunidade, trabalhadores de uma mesma classe), é pontuado como sinal da imbricação do social e econômico. Por outro lado, um empreendimento que foi "montado" terá possivelmente menos chance de manter-se em atividade e mais chance de não resistir a disputas internas.

3.2 Indicador 2 – Infraestrutura

Nosso segundo indicador diz respeito à infraestrutura, que remete a uma sede e equipamentos. Isso, para um estudo de viabilidade, é algo muito importante, e para nossa análise não pode ser diferente, pois um empreendimento com uma infraestrutura já deu um importante passo, muitas vezes fruto de uma longa trajetória de luta dos participantes. A infraestrutura é um importante item para um empreendimento. Se a *sede* é própria, cedida ou alugada; se os *equipamentos* são do próprio empreendimento e se já os tem são importantes para diagnosticar o potencial de produção de empreendimento e seu ativo.

Da mesma forma o *acesso ao crédito* e *financiamento* é outro importante fator. Isso porque, mesmo que um empreendimento não esteja fazendo uso de crédito, é muito comum manifestarem a necessidade de acesso a ele, para pequenos investimentos e capital de giro. Se o empreendimento tem acesso a este crédito, seja pela formalização, seja por fazer parte de uma rede de cooperação de microcrédito com outros empreendimentos, já é uma importante conquista. Por outro lado, o endividamento e a inadimplência são pontos negativos para o empreendimento (mas que não serão computados em nosso índice).

Outro fator que será considerado é o *patrimônio coletivo*. Isso porque alguns empreendimentos têm a sede e os equipamentos, mas não são seu patrimônio real, e sim consignados, cedidos. Nesse caso, é um ponto a mais se for de fato do grupo, pois denota duas coisas: a união do grupo através do que eles conquistam e mantêm em comum, que é de todos os associados e o patrimônio em si, que garante mais recursos e garantias para investimentos, para o desenvolvimento e independência. O patrimônio comum ou coletivo também demonstra fazer parte da democracia praticada pelo grupo, pois aquelas pessoas são donas e decidiram quando e como investir seus recursos.

3.3 Indicador 3 – Organização

Neste item está o nível de organização do empreendimento. Isso, após a gênese do empreendimento, significa o modo como ele vai se estruturando e desenvolvendo. Talvez aqui esteja um dos focos mais diretos do trabalho diário de assessoria e de acompanhamento da incubação de um empreendimento.

O primeiro item a ser considerado é o *estatuto do empreendimento e o regimento interno*. O estatuto é a lei interna do empreendimento, que determina os direitos e os deveres de cada associado. O regimento interno refere-se mais às normas do trabalho diário, como horários, responsabilidades etc.

O segundo item deste indicador são as *atas* e demais controles, como registro de visitas e os controles diários das atividades de um empreendimento. Isso mostra a organização e a transparência do grupo. Em seguida, o *controle de caixa*, que é o acompanhamento da saúde financeira do grupo e ajuda a prever e controlar gastos e o valor recebido por cada associado. O *diagnóstico e viabilidade do empreendimento* também são um importante fator de organização. Outro ponto

importante é o ***planejamento***, que clarifica as metas e necessidades principais do grupo. Os *registros e licenças* são importantes para o funcionamento do grupo e, por fim, se o empreendimento *recolhe o INSS*.

3.4 Indicador 4 – Democracia participativa

Agora entramos mais especificamente nas questões sociais, que são o cerne e o espírito do grupo para se definirem como solidários. Se eles realizam o *trabalho coletivo*, dividido igualmente entre todos, recebendo o mesmo valor, pode-se dizer que estão seguindo os princípios solidários tal e qual. Se esses grupos ainda têm uma *boa convivência*, mesmo que com a presença de conflitos (ademais constitutivos da vida coletiva), mas com significativa união, eventualmente até além do trabalho, é fator bastante favorável e não pode ser ignorado. Percebe-se, contudo, que esta é uma questão diferente da gênese do empreendimento, aquela do primeiro indicador. Às vezes as pessoas vêm do mesmo local e até da mesma família, mas não têm um bom relacionamento, enquanto em outros casos passam a ter no grupo uma família. Esse indicador é fundamental para um empreendimento solidário. É importante a pessoa que estiver fazendo esta avaliação não perguntar estas questões diretamente para os associados, mas de fato conhecer o empreendimento através da observação e acompanhamento, na convivência com o grupo.

Segundo se viu em pesquisa realizada na área (OGANDO, 2011), foi possível perceber que essa solidariedade não se dá de maneira uniforme em todos os empreendimentos. Geralmente ocorre em iniciativas em que a força de trabalho de cada um é diretamente necessária para o bom andamento do grupo, como no setor de reciclagem, ou fábricas recuperadas. Em outros casos, porém, esta igualdade não é tão constante, como associações de produtores rurais que se unem apenas no momento da comercialização, ou associações pela defesa de interesses comerciais.

Com base no SIES, estabeleci alguns fatores, retirados de perguntas do questionário[5], que poderiam ser considerados para a análise da igualdade entre os trabalhadores. São aspectos que levam em conta a participação dos sujeitos como proprietários do empreendimento, atuando nas decisões referentes à gestão econômica e à apropriação direta dos resultados.

Os resultados servem para demonstrar a participação coletiva nas esferas políticas que determinam a igualdade nos resultados econômicos dos empreendimentos. A *decisão coletiva*, tomada através de assembleia de sócios, é um indicador indispensável do grau de socialização da sua base material e demonstra que os caminhos que serão tomados por estes empreendimentos são decididos e antecipados por todos. Isso inclui, em maior ou menor medida, decisões sobre investimentos, forma de comercialização, eleição de coordenação e outras formas diretivas.

O *trabalho coletivo* demonstra que os empreendimentos têm sua base produtiva formada por trabalhadores associados, cujo trabalho sustenta o empreendimento e para os quais fluem seus resultados diretos e indiretos. O início do processo de trabalho possui uma igualdade e ela se mantém em grande parte nas instâncias de decisão e distribuição, rompendo a lógica de separação entre capital e trabalho das empresas capitalistas.

De acordo com Asseburg e Gaiger (2008, p. 9) a homogeneidade das contribuições em capital ou trabalho entre os sócios, indica justamente "se existem sócios *mais* proprietários ou *mais* trabalhadores que os demais, em vista dos prováveis desequilíbrios que esse fato viria a acarretar no grau de influência de uns sobre outros ou na partilha dos resultados". De acordo com essa pesquisa, naqueles empreendimentos onde as relações eram mais desiguais desde seu ponto de partida estas tendências se agravaram, tendendo a assumir um caráter de empresa dirigida pelos sócios-fundadores, mesmo que com um grau de solidarismo e atenção aos trabalhadores,

5 Disponível em: http://www3.mte.gov.br/ecosolidaria/sies_form_empreendimento.pdf.

mas perdendo seu caráter associativo. Porém foi constatado que nos casos estudados, entre os EES mais bem sucedidos, pelo contrário, era típica a presença de interesses e de quotas de participação semelhantes.

Além dessas variáveis, são consideradas também a *gestão coletiva*, com eleições dentro do período habitual, instâncias de direção, a não concentração das decisões e do controle do empreendimento em uma mesma família ou em um grupo de pessoas, conselho administrativo, coordenação etc.; *divulgação interna* dos resultados, sejam eles financeiros ou da gestão do empreendimento; e *princípios básicos da economia solidária*, como igualdade, solidarismo, cooperação, sendo praticados e lembrados.

3.5 Indicador 5 – Remuneração

Essa questão trata da saúde financeira do grupo, crucial para a vida do empreendimento. Um fator importante de ser analisado é se este empreendimento é a *única fonte de renda dos associados*. Isso é um ponto positivo, pois significa dedicação exclusiva, dentro da lógica de imbricação da vida social com o trabalho. Se estivermos avaliando este empreendimento e sua força, isso é um fator a ser considerado. Alguns grupos estão mais para grupos de convivência, que se reúnem algumas vezes por semana e o que ganham naquele trabalho é, geralmente, uma renda complementar dos associados. O segundo fator, central neste quesito, é se *consegue remunerar a todos*. Outro fator, complementar, é se está conseguindo *fazer um caixa*, seja para investimento ou eventualidades, também chamado de fundo. Depois, se o empreendimento consegue proporcionar *benefícios*, tais como férias remuneradas, recolhimento de INSS, alimentação ou outros. Por fim, se o empreendimento *distribui o mesmo valor para todos* os associados, evitando que tenham alguns que "sejam mais donos do que outros".

3.6 Indicador 6 – Comercialização

A comercialização poderia ser apenas um item de remuneração ou de infraestrutura. No entanto, é apontado como um grande problema para os empreendimentos e tema de muita discussão e troca de experiências entre incubadoras. Seja pelas limitações pela forma jurídica – impossibilidade de emissão de nota fiscal, e por isso de venda para revendedores ou para o poder público, é um dos problemas mais apontados – seja pela concorrência ou pela falta de espaços, este é um problema enfrentado pelos empreendimentos.

Neste item proponho como itens positivos de avaliação: 1) número e *diversidade de produtos*; 2) *forma de comercialização* – se apenas na sede, se houver sede; se em feiras e outros espaços; se para revendedores – e se isso é um problema ou não; 3) *divulgação*: se o empreendimento possui alguma ação neste sentido, ou mesmo de agregar o valor da participação na economia solidária para vender o produto e 4) *preocupação ambiental*, que mostra a preocupação com o entorno e a preocupação com a produção sustentável e não exploratória. A preocupação com o consumidor poderia entrar também, mas preferi deixar de fora, por ser um item que não se aplica a todos os tipos de empreendimentos (por exemplo, reciclagem, clubes de trocas, consórcios para uso de equipamentos etc.).

3.7 Indicador 7 – Redes

A rede é um fator fundamental na economia solidária. As formas de contatos para estabelecer-se uma rede social entre os empreendimentos podem ser de diversas formas. Entre elas estão: troca solidária, participantes do mesmo fórum ou das mesmas feiras, que possuem uma mesma forma de distribuição do produto, que fazem parte de uma cadeia produtiva ou até mesmo que estão ligados por terem a mesma entidade de apoio e por isso participarem de programas de capacitação em conjunto.

Por isso serão avaliados cinco itens gerais: *participação em fóruns* (de economia solidária ou não), uma vez que a interação com outros grupos para a troca de experiências é fundamental. *Participação em feiras* de economia solidária ou outras. *Participação em uma cadeia produtiva* (caso o empreendimento compre ou venda para outro empreendi-

mento), ou mesmo em redes de comercialização com outros empreendimentos. Relação com o *movimento da economia solidária* em geral (participação em fórum de economia solidária, eventos de formação etc.). E *participação em algum outro movimento social* (MTD, MST, MNCR etc.).

3.8 Indicador 8 – Apoio

O apoio é um importante fator para o sucesso de um grupo e um dos principais meios de incentivos e políticas públicas voltadas à economia solidária. Todos os temas aqui tratados de uma forma ou de outra são abordados ou proporcionados pela incubação. Além disso, a incubação permite aliar as questões técnicas às questões de pesquisa, reflexão e sistematização. Além disso, o apoio, principalmente através da incubação, permite a convivência com outros empreendimentos, para troca de experiências sobre atividades comuns, sobre economia solidária, e a vivencia de um modo geral.

Outro ponto importante é o *apoio de outras esferas*, como setores organizados da sociedade civil (ONGs, OSCIPs) e do governo, no caso prefeituras que tenham programas de economia solidária e até mesmo um setor especialmente dedicado a essa questão, projetos e políticas publicas voltados para essa área.

Por fim, mas não menos importante e que contará como ponto positivo, é se os associados estão na escola, recebendo *educação formal*, a fim de melhorar níveis de escolaridade, adquirir conhecimento e autonomia. Este item poderia estar em outro indicador, mas muitas vezes ele é alavancado por parcerias com as secretarias de educação das prefeituras. Outro ponto importante que costuma vir em decorrência do apoio é a *capacitação técnica* dos associados do empreendimento. Caso tenha recebido ou receba a capacitação também considerar como um ponto positivo. E, por fim, se o empreendimento é contemplado por algum *projeto* (fora os apoios de incubação e técnicos, mas de recursos).

Dessa forma, as variáveis se dividiram em oito *categorias* chamadas de *indicadores***.** É importante salientar que não se trata de um questionário. Isso deve ser observado junto do grupo e pontuado após cada item ser devidamente avaliado. As experiências em aplicação de questionários, para diversas finalidades, mostram que as pessoas, de um modo geral, tentam passar uma realidade idealizada, dependendo da expectativa que imaginam que os pesquisadores tenham. As informações coletadas devem ser discutidas e trabalhadas com o grupo e, se necessário, a partir da observação do próprio grupo, ser corrigidas.

É importante ressaltar que os itens elencados para compor os indicadores aparecem frequentemente nas pesquisas sobre economia solidária e no trabalho com cotidiano com os empreendimentos; foram, por essa razão, utilizadas como referência. Segue-se abaixo um quadro com a distribuição das variáveis por indicador.

Quadro 3 – Indicadores e variáveis

Eixo econômico				Eixo social			
Infraestrutura	Organização	Comercialização	Remuneração	Empreendimento	Democracia participativa	Redes	Apoio
Sede (própria)	Estatuto e regimento	Diversidade de produtos	Única forma de renda	Formalizado	Trabalho coletivo	Participação em fórum	Incubação
Equipamentos	Ata e controles	Formas de comercialização	Está conseguindo	Tempo	Decisões coletivas (assembleia)	Participação em feiras	Outro tipo de apoio (ONG, Prefeitura)
Acesso a crédito ou financiamento	Controle de caixa	Divulgação externa	Caixa (fundo)	Número de associados	Gestão coletiva (conselhos etc.)	Cadeia produtiva solidaria	Educação formal
Patrimônio comum	Diagnostico / viabilidade	Questão ambiental	Benefícios	Gênese comunitária	Divulgação interna	Adesão ao Movimento da economia solidária	Formação técnica
	Planejamento		Mesmo valor para todos		Relações interpessoais	Participação em Movimentos sociais	Projetos
	Registros e licenças				Adesão aos Princípios da economia solidaria		
	Recolhimento de INSS						

Fonte: elaborado pelo autor.

4 Resultados

Abaixo seguem-se os dados aplicados a alguns empreendimentos. Usei para teste empreendimentos do município de São Leopoldo e Porto Alegre, sendo quatro grupos de reciclagem, um de artesanato e um de alimentação.

	Empreendimento	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Formalizado	1	1	1	1	1	
2	Tempo	1		1	1	1	1
3	Número de associados	1	1	1	1	1	
4	Genese comunitária	1	1	1	1	1	1
5	Sede (própria)			1	1	1	1
6	Equipamentos	1	1	1	1	1	1
7	Acesso a crédito		1	1	1		
8	Patrimônio comum					1	1
9	Estatuto e regimento	1	1	1	1	1	
10	Ata e controles	1	1	1	1		
11	Controle de caixa	1	1	1		1	1
12	Diagnóstico / viabilidade	1	1	1	1	1	1
13	Planejamento	1	1	1	1	1	1
14	Registros e licenças	1	1	1		1	
15	Recolhimento de INSS	1					
16	Única forma de renda	1	1	1	1		
17	Está conseguindo	1	1	1	1	1	1
18	Caixa (fundo)		1	1			
19	Benefícios						
20	Mesmo valor para todos	1	1	1		1	1
21	Diversidade de produtos					1	1
22	Forma de comercialização						
23	Divulgação externa					1	
24	Questão ambiental	1	1	1	1	1	
25	Trabalho coletivo	1	1	1			1
26	Decisões	1	1	1			1
27	Gestão (conselho etc.)	1	1	1	1		
28	Divulgação interna	1	1	1			
29	Relações interpessoais		1	1			1
30	Princípios da economia solidária	1	1	1		1	1
31	Participação em fóruns	1	1	1	1	1	1
32	Participação em feiras		1			1	1
33	Cadeia produtiva					1	
34	Movimento da economia solidária		1			1	1
35	Movimentos sociais	1					
36	Incubação	1	1	1	1	1	1
37	Outro tipo de apoio	1	1	1	1	1	
38	Educação formal						
39	Formação técnica	1	1	1	1	1	1
40	Projetos	1	1	1	1	1	1
	Total	27	29	29	20	26	21
	IES	6,75	7,25	7,25	5	6,5	5,25

Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre os resultados, é importante observar que, levando-se em conta fatores como relações interpessoais e igualdade, é possível ver que grupos que parecem mais desenvolvidos e à frente dos outros, mas que não possuem tanta igualdade tiveram um resultado inferior. O que algumas vezes era percebido em conversas com associados, foi possível quantificar.

Alguns grupos, que pareciam melhores em um estudo de viabilidade econômica, na verdade não eram. Com uma avaliação por este índice (afinal estamos avaliando empreendimentos solidários), foi possível ver de maneira mais clara e fiel a verdadeira realidade e até riscos que outros estudos não mostram, como a separação do grupo, ou a possibilidade de alguns controlarem o grupo agindo como donos.

Alguns pontuaram mais nos quesitos de organização, outros pela união. Mas, de um modo bem geral, refletiu observações feitas no dia a dia. Um estudo de cada indicador futuramente pode ser interessante e a relação deles com os problemas dos grupos, ou com sua natureza, o que não é o objetivo do presente trabalho.

Foi observado também que os grupos que mais pontuaram foram aqueles que existiam e eram acompanhados há mais tempo, o que aponta uma tendência da importância deste acompanhamento feito pelas EAFs. A tentativa de cobrir todos esses quesitos talvez permita um bom resultado do cumprimento das necessidades e dificuldades de um grupo econômico solidário que busca sua viabilidade sem perder suas características.

5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi refletir sobre as questões sociais e econômicas que potencialmente podem demonstrar o desenvolvimento de um empreendimento, refletindo sobre a questão da imbricação entre o social e o econômico. Depois, analisar indicadores já propostos para esta questão de potencialidade de um empreendimento e por fim, tendo isso em mãos, propor um índice de acordo com o que podem ser considerados pontos relevantes e a ser objeto de maior atenção, tanto para agentes de apoio e fomento como para os próprios trabalhadores.

É importante lembrar que, mesmo efetivando esforços para quantificar os fatores analisados, sua percepção sempre terá uma dimensão subjetiva. Por exemplo, alguém pode julgar um grupo como sendo bastante unido e outra pessoa o vê como conflitivo. Porém, a medida é útil: a) é uma forma de partir de um mesmo critério de avaliação, mais objetivo e compreensível e b) serve como uma listagem de pontos a serem observados e melhorados (ou mantidos, quando bem avaliados).

É interessante mais de uma pessoa fazer a aplicação do índice no mesmo empreendimento para ver se os resultados são semelhantes, assim como é interessante aplicar em diferentes períodos e comparar resultados, vendo o que melhorou e o que eventualmente possa ter piorado.

Segundo Cançado (2009), é recomendado seguir sempre um padrão para a aplicação dos indicadores, levando-se em conta sempre os mesmos critérios (principalmente naqueles que podem dar margem a uma avaliação mais subjetiva) e manter uma frequência de acompanhamento e aplicação do índice proposto a fim de fazer uma série histórica sobre a evolução destes empreendimentos e suas tendências. As ações devem acontecer em função e no tempo do grupo, seguindo suas prioridades, sendo a avaliação um indicador para facilitar a visualização pelos associados e para subsidiar seu trabalho de planejamento.

Referências

ASSEBURG, Hans; OGANDO, Cláudio. 2006. *A economia solidária no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo. Unesco.

ASSEBURG, Hans & GAIGER, Luiz Inácio. 2008. A economia solidária e a redução das desigualdades. São Leopoldo. 21 pgs. Disponível em: <http://www.ecosol.org.br/txt/desigualdades.pdf>. Acesso em: 23 março 2012.

CANÇADO, Airton. 2009. *Metodologia dos Indicadores de Desempenho para incubação de Cooperativas Populares*. Salvador. IES. 2009.

FRANÇA FILHO, Genauto; LAVILLE, Jean-Louis. 2004. *Economia solidária*: uma abordagem internacional […]. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

GAIGER, Luiz Inácio. Os caminhos da economia solidária no Rio Grande do Sul. In: _____. A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do Primeiro Mapeamento Nacional no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, Centro de Estudos Sociais, n.79, p. 57-77, 2007.

_____. Eficiência sistêmica. In: CATTANI, Antônio. (Org.) *A outra economia*. Editora Veraz. Porto Alegre, 2003. p. 125-129.

LISBOA, Armando de Melo; SOARES, Cláudia Bisaggio. 2003. Indicadores da economia solidária. In: CATTANI, Antônio. (Org.) *A outra economia*. Editora Veraz. Porto Alegre, p. 122 – 234.

PAUGAM, Serge. *Desqualificação social*: ensaio sobre a nova pobreza. São Paulo: Educ/Cortez, 2003.

OGANDO, Cláudio. *Economia Solidária e desigualdades. Uma analise a partir da Nova Sociologia Econômica*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Florianópolis, 2011.

SENAES. Atlas da economia solidária no Brasil. Brasília. MTE, 2005. Disponível em: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies_atlas_parte_1.pdf>. Acesso em: 10 abril 2012.

Um olhar sobre os processos grupais em um empreendimento de economia solidária

Célia Maria Teixeira Severo

1 Introdução

Desde seu surgimento e no decorrer de toda sua existência os seres humanos estão inseridos em algum tipo de grupo social: família, amigos, trabalho, clubes culturais, recreativos, associações políticas ou religiosas. Em suma, grupos com os quais os indivíduos buscam identificar-se em interesses comuns e de modo afetivo, visando à satisfação de suas necessidades de relacionamento social em seus diversos níveis.

Tais relacionamentos se constituem a partir dos interesses e necessidades sociais, assim como exigências e transformações da realidade econômica e política. Entretanto, o imperativo do neoliberalismo e da globalização econômica traz à sociedade mundial efeitos cada vez mais perversos; diante disso, a questão social vem sofrendo gradativamente nítidas transformações. O que está em jogo são mudanças profundas nas relações entre capital e trabalho nos processos produtivos, na gestão e concepção das funções do Estado.

Acirraram-se a competitividade entre as empresas e as exigências crescentes de concorrência. Nesse caso, a lógica é produzir mais com menores custos. Introduz-se, então, a flexibilização das relações trabalhistas, ou seja, os benefícios dos/as trabalhadores/as são reduzidos e as leis que os/as protegem são alteradas.

Quando se pensa em alternativas de sustentabilidade socioeconômica para os que estão à margem do mercado de trabalho capitalista e neoliberal, as associações, cooperativas e empreendimentos solidários passam a ser um importante instrumento de reação, tanto como forma de responder às necessidades materiais de trabalho e renda, como também de construir elementos para a transformação desta em uma outra sociedade, mais justa e cidadã, onde "uma outra economia acontece".

Neste contexto, almeja-se o aumento da produção e da renda dos envolvidos/as, mas de forma sustentável e sem agressões ao meio ambiente, assim como das sobras resultantes do trabalho, a serem distribuídas de forma justa e igualitária, possibilitando a melhoria da qualidade de vida e de trabalho dos/as integrantes dos empreendimentos, de suas famílias e das comunidades onde se encontram inseridos.

Na tentativa de compreender a dinâmica social de um destes modelos organizativos, busca-se neste artigo refletir sobre o empreendimento econômico solidário denominado *Grupo de Artesanato/Padaria Comunitária*, ligado às Cooperativas Habitacionais e localizado na zona nordeste da cidade de São Leopoldo/RS. Esse empreendimento foi um dos espaços coletivos assessorados pelo Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários – Tecnosociais, a incubadora de empreendimentos solidários de geração de trabalho e renda da Universidade do Rio dos Sinos – a Unisinos.

Desde maio de 2007, esse acompanhamento por parte da incubadora deu-se de forma mais sistemática, visando assessorar o grupo em seu processo de formação, educação, autogestão e potencialização, sempre de forma dialógica e solidária.

2 Histórico

Em meados de 2006, os membros associados de uma das cooperativas habitacionais, lo-

calizadas na referida região, já proprietários de suas casas, sentiram a necessidade de se organizar buscando gerar trabalho e renda para melhoria de sua qualidade de vida. Um grupo de doze mulheres optou por dedicar-se à confecção de artesanato.

Com o importante apoio financeiro da cooperativa, realizaram cursos de "fuxico", de artigos confeccionados com rolinhos de jornal trançados, pintados e envernizados, muito semelhantes a objetos de vime, e outros artigos.

Começaram a dar visibilidade ao grupo participando da Feira Popular de Economia Solidária na zona norte da cidade de São Leopoldo, promovida pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Social, através de seu Departamento de Economia Solidária.

No início de 2007, aprimoraram seus conhecimentos através de uma nova capacitação, também patrocinada pela cooperativa habitacional, com o curso de técnica em *decupage*, que consiste em realizar colagem com pintura em objetos para decoração.

Nesse mesmo período, outro grupo de mulheres resolveu dedicar-se a produção de alimentos e, desde o início de maio de 2007, retomou importante processo de reestruturação, discutindo coletivamente e de forma gradual cada etapa a ser vencida no sentido de fortalecer e capacitar as participantes na geração de trabalho e renda, na perspectiva da economia solidária.

Para isso, tem contado com a assessoria do Programa Tecnosociais, da Unisinos, que oportunizou diversas oficinas, bastante interativas, sobre comunicação, gestão, atendimento e vendas, além da formação do preço dos produtos, tanto de alimentação como de artesanato. Outro avanço do grupo foi em relação à parceria firmada com uma empresa distribuidora de alimentos, que ofereceu vagas em seus vários cursos de capacitação, dentre eles confeitaria e panificação, a fim de que elas qualificassem seus produtos.

Como resultado de tanto empenho, o grupo não parou mais e expandiu seu espaço de atuação. Recebeu o convite para participar da Feira de Economia Solidária no Encontro Gaúcho de Estudantes de Direito, na UFRGS, em junho de 2007 e da 14ª FEICOOP – Feira Estadual de Cooperativismo, em Santa Maria-RS, em julho do mesmo ano.

Também promoveu feiras para comercialização na própria comunidade em que o grupo está inserido, recebendo encomendas para fornecimento de lanches em eventos e festas particulares, além de participar das oficinas sobre economia solidária promovidas pelo Tecnosociais/Unisinos, com apoio do MDS/PNUD, em setembro e outubro de 2007. Os temas das oficinas foram: comunicação, planejamento, aspectos legais e tributários e gestão de empreendimentos solidários.

Pela trajetória do grupo, uma das suas integrantes foi a Brasília-DF nos dias 7, 8 e 9 de novembro de 2007, com a coordenadora do Programa Tecnosociais, professora Dra. Vera Regina Schmitz. Neste encontro puderam relatar e avaliar a experiência do empreendimento no Segundo Encontro Nacional do Programa de Promoção da Inclusão Produtiva de Jovens PNUD/MDS.

Nesse contexto, em relação ao Grupo de Artesanato/Padaria Comunitária das Habitacionais, um dos objetivos do processo de incubagem foi o de compreender o processo grupal em andamento e buscar dialogicamente o entrelaçamento entre os saberes popular e acadêmico, no sentido de valorizar a iniciativa do grupo, capacitá-lo para a autogestão, a ação coletiva, o bem-estar e o desenvolvimento da comunidade em que está inserido, além da geração de trabalho e renda.

3 Participantes

Quem eram, afinal, estas pessoas com as quais trabalhamos, analisando e refletindo sobre suas trajetórias de vida? Eram mulheres. Tinham entre 16 e 50 anos. A maior parte delas eram chefes de família, com filhos e filhas, algumas negras, mas todas há muito excluídas do mercado formal de trabalho.

Faziam faxinas, produtos alimentícios, pintavam paredes em troca de parcos recursos para

sobreviver. Somente duas cursaram o Ensino Médio. As demais, por absoluta falta de oportunidade, estudaram muito pouco ou sequer se alfabetizaram. Sentiram na pele e na alma as dificuldades advindas de casamentos desfeitos – dos pais ou os próprios – mas nem por isso deixaram de cultivar um profundo amor e desvelo pela família.

Tornaram-se cuidadoras de netos, filhos doentes, esposos com enfermidades graves, às vezes em momentos em que elas próprias mais necessitavam de apoio e cuidados.

Todas começaram a trabalhar muito cedo, algumas para ajudar os pais a criar os irmãos menores, outras em busca da própria subsistência. Mais tarde, dedicaram-se com afinco ao trabalho para sustentar suas próprias famílias, em prejuízo de seu lazer e de sua saúde, na busca determinada, segundo elas, por *"dar aos filhos e filhas o que não tiveram"*, além da oportunidade de estudo e maior qualidade de vida.

Em função disso, desenvolveram um forte senso coletivo, principalmente no momento em que, juntamente com outros moradores da comunidade, fundaram a Cooperativa Habitacional, onde lutaram, trabalharam e conquistaram suas casas. Tinham fortes atuações em outros espaços políticos, com assento como delegadas no Orçamento Participativo Municipal, no Conselho da Cooperativa, além de integrarem o Fórum de Economia Solidária de São Leopoldo.

Elas eram muito mais do que simples participantes de um grupo. Eram, naquele momento, oito mulheres e um importante elo as unia: eram solidárias nas dificuldades comuns em seus cotidianos.

Eram carismáticas, extrovertidas, estavam sempre à disposição para falar de suas vidas, experiência e vivências. Abriam suas casas, suas memórias e seus corações e falavam sobre si mesmas com o desprendimento de quem viveu as últimas décadas do processo histórico nacional e mundial com a garra e a coragem de sobreviventes e com a certeza da superação dos desafios.

4 A dinâmica do grupo

O grupo não possuía uma coordenação formal. Existiam, sim, lideranças que o impulsionavam e o representavam na grande maioria das situações. Embora as decisões fossem tomadas coletivamente, havia duas mulheres que, cada uma à sua maneira, acabavam envolvendo o grupo e quase sempre o direcionando. Uma era mais expansiva, combativa e rápida nas percepções. A outra era mais delicada, comprometida e centrada, mas, de um modo geral, também interferia significativamente nos rumos do grupo.

De qualquer forma, eram elas que normalmente direcionavam as ações que deviam ser executadas e assumiam as responsabilidades, como também as representações em outros espaços políticos e associativos. Também se pode destacar que existia constante diálogo entre as integrantes.

Semanalmente elas se reuniam para discutir não só as questões pertinentes ao grupo, como também aquelas que envolviam a Cooperativa Habitacional e a comunidade em que estão inseridas. Esta articulação social faz com que ocorresse a mobilização entre os atores na comunidade, promovendo o protagonismo dos moradores, bem como a ação/reflexão pertinentes ao cotidiano em que vivem.

Em relação à autogestão, pode-se dizer que o processo era incipiente devido à falta de experiência. Todavia, era promissor, principalmente pela atuação da incubadora que oportunizou espaços para exercitá-la e para discuti-la. A apropriação dessa prática de gestão do empreendimento demandaria o comprometimento, a responsabilidade e a interdependência entre as associadas, o que nem sempre era compreendido e aceito, pois era muito forte no imaginário sociocultural a reprodução do modelo hegemônico hierarquizado, diretamente vinculado ao padrão fordista de produção e que está enraizado nos modelos mentais e culturais da grande maioria da população.

5 Participação

De modo geral, ao reunirem-se em torno de uma tarefa específica, na consecução de um objetivo, seus participantes deixam de ser um simples agrupamento de indivíduos para tornarem-se de fato um grupo, onde cada um permanece com a sua identidade e sua diferença, embora comprometido com o resultado final, num processo complexo e dinâmico.

Para Bordenave (1992, p. 18),

> A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a autoexpressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

Desse modo, entende-se que participação vai muito além da mera presença física em um evento, em uma entidade. Pressupõe-se um tal comprometimento com a causa, com a organização e com os demais envolvidos, de forma que a contribuição de cada indivíduo seja fundamental na consecução dos objetivos comuns, no planejamento, gestão, controle e nas decisões grupais.

Para que a participação realmente se efetive, os membros de um determinado grupo devem manter a mente aberta em relação aos demais, no que diz respeito às opiniões divergentes e à resolução de problemas que afetam o seu funcionamento, além de desenvolver alto grau de respeito e cooperação. Este é o sentido da reciprocidade necessária para o aprimoramento das relações entre os indivíduos nos grupos sociais.

No grupo analisado, considera-se que a participação foi relativamente ativa, na medida em que a maioria comparecia às reuniões – embora sua mensuração não possa ficar restrita à presença física, certamente – e envolvia-se nas decisões, algumas mulheres de maneira mais expansiva, outras menos, mas desafiadas constantemente a fazê-lo.

A metodologia dialógica adotada pela incubadora, sendo desenvolvida diretamente no local de trabalho do empreendimento na perspectiva da participação democrática e solidária, oportunizou esta evolução e a ruptura do paradigma do modelo de trabalho hierarquizado e dominante.

Ainda segundo Bordenave (1992, p. 16),

> a participação tem duas bases complementares: uma base *afetiva* – participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros – e uma base *instrumental* – participamos porque fazer coisas com os outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos.

Os resultados são alcançados através da confiança de todos em assumir compromissos, pois há comunicação genuína entre os participantes, e suas habilidades se complementam, resultando em investimento constante no crescimento do grupo.

Os problemas que afetam seu funcionamento são detectados e resolvidos através dos processos de autoanálise e avaliação contínuos, de modo que até mesmo os conflitos passam a ser encarados como fatores de crescimento e desenvolvimento do grupo, inerentes às relações interpessoais.

No grupo em questão, isso nem sempre foi fácil. Muitas vezes algumas "perdiam a paciência" com as integrantes menos comprometidas, com maior grau de dificuldade em acompanhar os processos de aprendizagem ou incomodadas com as falhas na comunicação, o que acarretou desentendimentos e atitudes que acabaram por desanimar o restante do grupo.

Nesse contexto, é importante observar a comunicação entre os elementos do grupo, não só a verbal mas também a que se dá através de sinais não verbais expressados, pois podem interferir no bom andamento dos trabalhos. Em suma, segundo Torres (1985, p. 31), "a comunicação é o processo através do qual os homens transmitem e perpetuam a sua experiência cultural".

Ao se trabalhar com processos de interação social, devem-se ter bem claras as possibilidades de controle e pressões que surgem no interior dos grupos. Estas forças podem ser de cooperação, de competição, de conflito ou de integração. Em relação aos conflitos, quanto mais integrado estiver o grupo, mais eles se tornarão visíveis, da-

do que seus membros não terão medo de expressar-se, na procura pelas soluções e alternativas.

No caso enfocado neste estudo, podem ser relevantes as colocações de Mailhiot (1991, p. 69-70), com base nas teorias de Schutz e Lewin, segundo as quais "as relações interpessoais não podem tornar-se mais positivas, mais socializadas e o grupo integrar-se de modo definitivo, enquanto subsistirem entre os membros fontes de bloqueio e de filtragens em suas comunicações".

Ainda segundo o autor,

> a gênese de um grupo e sua dinâmica são determinadas, em última análise, pelo grau de autenticidade das comunicações que se iniciam e se estabelecem entre seus membros. Já se aceita como um dado da realidade que somente em um clima de grupo em que as comunicações são abertas e autênticas, as necessidades interpessoais podem encontrar satisfações adequadas (MAILHIOT, ibidem, p. 72).

Nessa perspectiva, algumas pessoas – e este parecia ser o caso do grupo estudado – estão buscando novas alternativas de vida, participação e geração de trabalho e renda em grupos, associações ou ações conjuntas, coletivas e organizadas, onde demonstram que, mobilizados, representam uma força inconteste.

> Quando as pessoas são estimuladas a participar e estão motivadas, os resultados obtidos serão consideravelmente melhores e, além disso, o próprio processo será um grande aprendizado, possibilitando ao grupo incorporar atitudes de trabalho e de vida pessoal, que certamente promoverão o seu desenvolvimento. A própria possibilidade de participação já proporciona isto, e ainda propicia um clima desafiador (BORGES, 2002, p. 1038).

Então, concebe-se que as questões que envolvem as mudanças no mundo do trabalho, num contexto de neoliberalismo e globalização, bem como as que não promovem a legitimação e efetivação da cidadania na atualidade, estão diretamente conectadas com a realidade das integrantes do referido grupo, e a organização em empreendimentos econômicos solidários passou a ser, para elas naquele momento, uma alternativa importante para a busca de soluções nesta área.

Pode-se tentar compreender as transformações citadas através dos novos paradigmas em que se acha imerso o mundo contemporâneo. Alicerçada em um sistema de produção capitalista, a sociedade aboliu de sua cultura o respeito às várias etapas da vida humana, passando a valorizar a capacidade de produzir bens materiais mais do que o ser humano em si.

Por outro lado, segundo Muraro e Boff (2002), historicamente sistemas como o patriarcado e o capitalismo não só limitaram o espaço e a participação da mulher na sociedade como também inibiram a efetivação de seus próprios direitos como práticas justas e igualitárias, através de construções sociais que definem e articulam os âmbitos masculino e feminino, gerando relações de poder, discriminação e subordinação.

Na busca do objetivo de que cada participante seja sujeito da ação, agente na promoção de sua cidadania e de sua integração, com dignidade, na sociedade em que vivemos, é que foi desenvolvido o presente texto, procurando compreender este universo tão rico, desvelando algumas peculiaridades e deixando aflorar as subjetividades.

6 Processos grupais

Segundo Torres (1985), ao considerar-se que os níveis das relações sociais podem ser profundos e intensos ou mesmo mais superficiais, podem-se classificar os grupos humanos em duas grandes categorias: primários e secundários.

Embora os grupos primários[6] tenham uma influência decisiva na vida das pessoas com a evolução das sociedades modernas, eles não têm condições de satisfazer todas as suas necessidades. Daí a procura pelos grupos secundários para que os indivíduos sintam-se realizados integralmente.

Nesse processo, podem ocorrer resistências às mudanças, dado que os seres humanos não vi-

6 "O principal grupo primário é a família, responsável principal pela formação que permite ao indivíduo viver bem em uma determinada sociedade. É o grupo que lhe dá origem e consequentemente aquele do qual ele depende mais e com quem afetivamente tem mais compromisso" (TORRES, 1985, p. 13).

vem sem modelos e padrões. Podem então surgir algumas manifestações, tais como a seletividade perceptiva, lapsos de linguagem, projeções, racionalizações, além do medo da perda e do medo do ataque. Da mesma forma, a atitude diante da mudança pode ser positiva e, neste caso, a denominamos atitude mutante.

Em cada grupo constituem-se papéis, que deverão ser detectados pela liderança, a fim de que sua existência, em princípio necessária e positiva, possa ser trabalhada de forma a não interferir negativamente no grupo, ao serem desempenhadas de forma estereotipada.

O líder, ou *a* líder, deve ter claro o seu papel de incitador das diferenças de sentimentos e ações, para com isso explicitar e trabalhar os possíveis conflitos emergentes em vez de desconsiderá-los, visando o crescimento do grupo, a criação do vínculo de responsabilidade entre seus membros e do sentimento de comprometimento, autogestão, auto-organização e real autonomia.

Segundo Pichon-Rivière (1998, p. 79),

> um grupo obtém uma adaptação ativa à realidade quando adquire *insight,* quando se torna consciente de certos aspectos de sua estrutura e dinâmica, quando torna adequado seu nível de aspiração a seu *status* real, determinante de suas possibilidades. Em um grupo sadio, verdadeiramente operativo, cada sujeito conhece e desempenha seu papel específico, de acordo com a lei da complementaridade. É um grupo aberto à comunicação, em pleno processo de aprendizagem social, em relação dialética com o meio.

Pode-se talvez pensar que a forma de olhar para estas iniciativas populares que se dedicam à produção e comercialização de bens e serviços para a geração de trabalho e renda tenha sido ofuscada por uma visão de que pudessem expressar ações assistencialistas.

Essas ações muitas vezes são destinadas a amenizar o crescimento da pobreza e outras facetas da questão social, quando na realidade elas têm sido focalizadas "não como uma frente pré-política mas como uma ação de fronteira, geradora de embriões de novas formas de produção e sociabilidade" (GAIGER apud KRAYCHETE, 2000, p. 24).

Outras contradições que se apresentam referem-se à identidade dos envolvidos nos processos grupais contemporâneos. Bauman (2001, p. 61) assim se refere a esse aspecto:

> Consideremos, por exemplo, a contradição das identidades autoconstituídas que devem ser suficientemente sólidas para serem reconhecidas como tais e ao mesmo tempo flexíveis o suficiente para não impedir a liberdade de movimentos futuros em circunstâncias constantemente cambiantes e voláteis. [...] ou a fragilidade de toda ação comum, que tem como apoio apenas o entusiasmo e a dedicação dos atores, mas que precisa de algo mais durável para manter sua integridade durante o tempo que leva para alcançar seus propósitos.

Como praticamente todo grupo que se forma com interesses comuns, especialmente os de geração de trabalho e renda, as integrantes do Grupo de Artesanato/Padaria Comunitária das Habitacionais também mostraram grande motivação para o trabalho coletivo, autogestionário e democrático, com uma divisão de sobras justa e melhoria da qualidade de vida para todas e para as suas famílias.

Entretanto, o autorreconhecimento de sua identidade como participante do movimento de economia solidária e o reconhecimento desta identidade por parte das cooperativas habitacionais e das comunidades em que estavam inseridas não se efetivou realmente.

À medida que várias formas de apoio foram retiradas gradativamente, as mulheres não demonstraram persistência suficiente para resistir aos atravessamentos e às mudanças imprevistas em um cenário que se mostrou inseguro e desafiador, não por incompetência ou inabilidade, mas possivelmente em razão de sua vulnerabilidade e fragilidade diante de tais circunstâncias.

7 Considerações finais

No Grupo de Artesanato/Padaria Comunitária das Habitacionais, ao se analisar a interferência das relações familiares no empreendimento, possivelmente possa ser aplicada a seguinte observação de Kraychete (2000, p. 36):

> Como a família não pode "dispensar" os seus membros, os recursos que seriam destinados ao empreendimento são redirecionados para as despesas básicas do consumo familiar, mesmo que comprometendo o "capital de giro" ou a "lucratividade" do empreendimento. O que seria um comportamento irracional ou ineficiente, sob a lógica da acumulação do capital, assume um outro significado para os empreendimentos populares. Ou seja, no caso dos empreendimentos populares, é impossível separar as atividades de produção e comercialização de bens e serviços das circunstâncias de reprodução da vida da unidade familiar destas pessoas.

Ainda no caso em questão, os processos grupais foram se desenvolvendo até atingir um patamar em que a confiança entre as integrantes foi sendo minada pela posição de algumas delas, que passaram a tomar decisões sem consultar as demais.

Talvez seja interessante levar em conta, com base em Bion (apud MAILHIOT 1991, p. 125) que "um grupo não é constituído de unidades permutáveis, mas de indivíduos com uma personalidade bem determinada, modelados por experiências anteriores de vida social que trazem para o grupo e que condicionam seu comportamento".

Pôde-se perceber também que faltou às integrantes a transparência na prestação de contas, na divisão das sobras, assim como respeito às diferenças, elementos essenciais para a constituição e manutenção de um grupo que se pretende integrante da economia solidária.

À medida que as dificuldades financeiras foram se avolumando, as mulheres, já desencantadas com a lentidão em obter ganhos a partir das atividades produtivas do grupo e sem ânimo de apostar mais na iniciativa, em razão do desgaste nas relações pessoais entre elas, com familiares e principalmente com a diretoria da Cooperativa Habitacional, passaram a priorizar outras possibilidades de renda imediata, como faxinas e pinturas das casas, por exemplo.

Outro atravessamento importante foi o grande envolvimento da comunidade na campanha político-partidária de um candidato a vereador, pois este competia com outro, apoiado pela Cooperativa Habitacional vizinha, gerando rivalidades e disputas que ultrapassaram o período eleitoral e se prolongam até hoje, além de possibilidades de ganhos financeiros em atividades nas campanhas eleitorais, que contribuíram para que elas desviassem o foco dos resultados que poderiam ser obtidos através da atividade produtiva do empreendimento.

Isso pode explicar, por hipótese, a baixa motivação e pouca resistência de algumas das integrantes em acompanhar a consecução de seus objetivos, que pode ser lenta e demorada – ou seja, a viabilização de um empreendimento econômico solidário que gere trabalho e renda para todas as componentes do grupo, de forma solidária, dentro de um processo que requer atitudes conscientes e procedimentos coletivos e autogestionários.

Assim, deve-se considerar que o conjunto de transformações sociais em curso, tensionadas em função dos novos processos produtivos e do novo mundo do trabalho, reforça as tendências à individualização, à fragmentação da classe subalterna, à despolitização da questão social e ao recrudescimento da retórica ideológica capitalista, visando mascarar os interesses coletivos e a formação de uma consciência de classe autônoma e emancipatória.

É nesse cenário que os grupos de economia popular solidária se apresentam como uma dimensão eficaz para a amenização do grave *déficit* de empregabilidade brasileiro, além de promoverem a inclusão socioeconômica de uma parcela significativa da população, estimulando ações propositivas no sentido de viabilizar a formação de empreendimentos que transcendam o aspecto meramente econômico, potencializando as implicações políticas, culturais, sociais e ambientais.

Para tanto, torna-se necessária a sua articulação, sob o regime de autogestão e ajuda mútua, com relações horizontais que os fortaleçam e, de fato, criem novos valores éticos de cooperação, justiça e solidariedade, tendo-se sempre em vista que a cada integrante cabe uma parcela de responsabilidade, a qual não pode e não deve ser delegada a outro.

Em se tratando da economia solidária, o processo deverá ser sempre muito mais que o de gerar trabalho e renda. Trata-se de potencializar um novo ser, um cidadão e uma cidadã plenas e atuantes, quer seja pela participação autogestionária e solidária, quer seja pelas ações que serão capazes de desenvolver, na chamada participação consciente, em que as pessoas exercem no verdadeiro movimento da economia solidária, na busca por políticas públicas, bem como na construção de estratégias de efetivação de direitos, relações pedagógicas emancipatórias, constitutivas de processos de politização da classe trabalhadora e, consequentemente, da melhoria da sua qualidade de vida.

No caso específico do grupo analisado, sua desestruturação lançou o desafio de, no futuro, aprofundar o estudo sobre os processos grupais em empreendimentos de economia solidária, no sentido de investigar com mais propriedade as possíveis causas de conflitos interpessoais e os vários atravessamentos socioeconômicos que possam induzir à sua extinção.

Neste artigo, buscou-se elaborar uma primeira aproximação para reflexão e análise, no intuito de incentivar a equipe da incubadora a prosseguir com o trabalho em outros grupos, na perspectiva da economia solidária, revendo e qualificando constantemente os procedimentos a serem adotados nas ações, a partir da metodologia dialógica e multidisciplinar adotada.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida.* Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BORDENAVE, Juan E.Díaz. *O que é participação.* 7. ed. Coleção Primeiros Passos n. 95. São Paulo: Brasiliense, 1992.

BORGES, Cláudia Maria Moura. Gestão Participativa em Organizações de Idosos: Instrumento para a promoção da cidadania. In: FREITAS, Elizabeth Viana de. (et. Al.) *Tratado de Geriatria e Gerontologia.* Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan, 2002. p. 1037-1041.

CESAP. *Qualificação, organização comunitária e geração de cidadania.* Sistematizando uma metodologia. Brasília: MTE, SPPE, DEQ, 2007.

KRAYCHETE, Francisco Lara. COSTA, Beatriz. (org.) *Economia dos setores populares:* entre a realidade e a utopia. Petrópolis. RJ: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE: UCSAL, 2000.

MAILHIOT, Gérald Bernard. *Dinâmica e gênese dos grupos.* São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1991.

MURARO, Rose Marie; BOFF, Leonardo. *Feminino e masculino*: uma nova consciência para o encontro das diferenças. Rio de Janeiro: Sextante, 2002

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *Grupos familiares: um enfoque operativo.* Tradução de Marco A.F.Velloso, São Paulo: Martins Fontes, 1998.

TORRES, Zélia. *A ação social dos grupos.* 2ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1985.

O trabalho com as unidades de triagem de resíduos sólidos urbanos:
a experiência do Tecnosociais no município de São Leopoldo

Cláudio Ogando
Carlos Roncato

1 Introdução

De modo geral, trabalhos que tratam sobre reciclagem dividem-se em dois focos: os que abordam a questão ambiental e os que abordam a questão social. Aqueles que abordam a parte ambiental focam-se na questão mais técnica, estudando os métodos de trabalho no setor e seus benefícios, que vêm sendo consideráveis nos últimos anos. Ou então aqueles que abordam a questão social dos trabalhadores deste setor, suas dificuldades, formas de associação, sua mobilização etc., cujas conquistas ainda não estão à altura da possibilidade do setor e da condição ideal para estes trabalhadores.

O presente artigo tratará sobre as duas esferas e terá ambas as abordagens, principalmente por ser o enfoque dado e a metodologia de trabalho do Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários – Tecnosociais. São trabalhos integrados que se influenciam e se completam buscando dar conta da riqueza do trabalho dos catadores e recicladores.

O trabalho desenvolvido pelas unidades de triagem de resíduos sólidos urbanos está enquadrado em um modelo sustentável, pois atinge os três pilares da sustentabilidade: o *social*, no sentido de incluir pessoas que colaboram entre si com um objetivo comum; o *ambiental*, pois o resíduo retorna aos processos produtivos promovendo economia de matérias-primas virgens, além de diminuir os possíveis impactos ao meio ambiente por estar tendo um destino correto em vez de ser aterrado ou disposto na natureza de forma inadequada; e finalmente o *econômico*, pois gera renda aos trabalhadores que por muitas vezes possuem dificuldades de arrumar um emprego de carteira assinada em função da baixa escolaridade, pouca experiência, entre outras questões.

Tendo em vista essa necessidade nos últimos anos e uma demanda cada vez maior por parte das políticas públicas voltadas para este setor, o Tecnosociais vem trabalhando com grupos de reciclagem organizados como empreendimentos econômicos solidários. Vislumbrou-se, dessa forma, a possibilidade de potencializar a atividade da reciclagem, com o uso de ferramentas de gestão ambiental.

2 Questão ambiental

Diante da situação em que vivemos, nossa forma de consumo gera quantidades crescentes de resíduos que habitualmente eram dispostos em aterros sanitários. Devido aos meios de produção e consumo já consolidados ainda não estarem inseridos em um modelo sustentável, são crescentes os impactos ambientais negativos. As associações de catadores têm um importante papel neste contexto, contribuindo na coleta seletiva, realizando a triagem destes materiais e destinando-os para a reciclagem. Essas associações geralmente recebem esse resíduo do próprio município, quando este possui coleta seletiva. Este processo integrado proporciona um aumento percentual na renda dos trabalhadores das unidades de triagem, bem como o aumento de resíduos retornando ao processo produtivo, o que é válido em termos ambientais, sociais e econômicos.

A solução de aterro sanitário deve ser entendida como ambientalmente precária, pois desde o seu funcionamento até o fim da sua vida útil ele oferece um risco potencial, no sentido de danos ambientais que podem contaminar o solo, estendendo-se aos recursos hídricos e aos ecossistemas.

A tendência mundial está concentrando-se na viabilização de procedimentos de coleta seletiva e emprego de tecnologias para o processamento industrial dos RSU, de forma sustentável, visando à conservação e a geração de energia elétrica.

De acordo com Filho (2001), a preocupação com o meio ambiente conjugada com a melhoria das condições socioeconômicas da população fez surgir o conceito de ecodesenvolvimento, substituído posteriormente pelo de desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade é entendida como uma forma de proteção aos recursos renováveis, cabendo a sua exploração somente no que diz respeito ao incremento natural do período, ou seja, mantendo a base inicial dos recursos.

No setor de saneamento ambiental, especialmente para os municípios de pequeno e médio porte, é premente a necessidade de intensificar a participação do poder público em diferentes esferas quanto à implementação de programas com vistas a aperfeiçoar as condições e as ferramentas de gestão dos seus resíduos sólidos. Em termos de políticas públicas, uma das grandes limitações é que os programas de governo são concebidos para um horizonte de curto prazo, quando deveriam ser planejados na escala de tempo da sustentabilidade, ou seja, pensados para várias gerações.

Tão importante quanto à preservação dos recursos naturais é a disposição final dos resíduos pós-consumo, resíduos que se dispostos de forma inadequada em lixões ou bota foras clandestinos, causam impactos de difícil remediação ao meio ambiente, contaminando o solo, o ar em águas subterrâneas devido à percolação do lixiviado (POLAZ, TEIXEIRA, 2007).

A disposição dos Resíduos Sólidos Urbano (RSU) em aterros sanitários é uma medida que apenas transfere o problema, tendo em vista que a área do aterro se esgota com o tempo, além da necessidade de monitoramento desses aterros durante décadas, da geração de passivo ambiental na área onde estão construídos e da inutilização da área para fins mais "nobres".

Para atender de forma satisfatória às premissas da sustentabilidade, defende-se que o poder público deve disponibilizar não apenas os serviços convencionais de RSU como também serviços diferenciados de coleta, como a coleta de orgânicos para a compostagem e a própria coleta seletiva de recicláveis secos. Ao se garantir a separação prévia dos resíduos, de acordo com a sua tipologia e na sua fonte geradora, resguardam-se as possibilidades de práticas ambientalmente mais adequadas de gerenciamento (da coleta à disposição final), nas quais os RSU não sejam simplesmente aterrados.

A segregação dos resíduos pelos geradores, além de promover um melhor aproveitamento dos resíduos recicláveis e diminuir a parcela que será encaminhada ao aterro sanitário, possibilita que essas matérias-primas retornem aos processos produtivos, minimizando a extração de matérias virgens e promovendo ganhos ambientais e econômicos.

A questão do RSU nos municípios precisa evoluir muito. Porém, é notória a evolução da coleta seletiva no Brasil, que em menos de 20 anos teve uma adesão de 362 municípios, como podemos observar no gráfico abaixo.

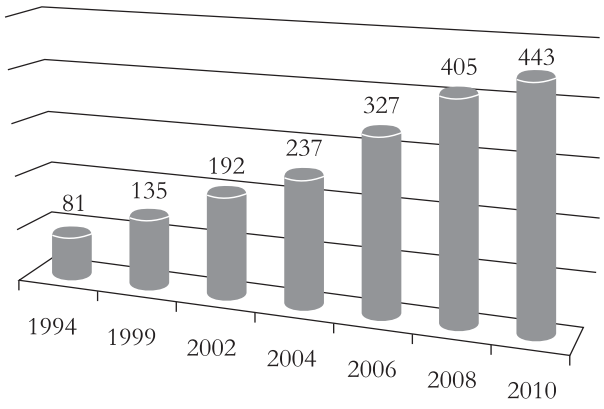


Figura 1 – Municípios com coleta seletiva no Brasil
Fonte: CEMPRE, 2010.

Por este motivo, é parte das funções do poder público trabalhar na estruturação dos setores para RSU na administração municipal. Adotando-se parâmetros qualitativos de avaliação da tendência à sustentabilidade, tem-se a condição favorável à prefeitura de investir num setor específico para RSU devidamente estruturado.

Por um lado, o consumo abre enormes oportunidades para o atendimento de necessidades individuais de alimentação, habitação, saneamento, instrução, energia, enfim, de bem-estar material, objetivando que as pessoas possam gozar de dignidade, autoestima, respeito e outros valores fundamentais. Por outro lado, um dos grandes problemas é o fato de o consumo mundial ter se desenvolvido num ritmo e perfil de desigualdade tão grande que há necessidade emergencial de uma total mudança nos padrões de comportamento da sociedade. Afora a desigualdade, há um componente cultural extremamente complexo que se manifesta na "universalização" de estilos de vida, caracterizada pela fixação de certos padrões sociais e aspirações de consumo, no mínimo, insustentáveis (FELDMANN, 2003).

Os resíduos sólidos de uma área são constituídos por desde aquilo que vulgarmente se denomina "lixo" (mistura de resíduos produzidos nas residências, comércio e serviços e nas atividades públicas, na preparação de alimentos, no desempenho de funções profissionais e na varrição de logradouros) até resíduos especiais, e quase sempre mais problemáticos e perigosos, provenientes de processos industriais e de atividades médico-hospitalares.

De maneira mais específica e prática, a norma brasileira NBR 10.004 caracteriza como resíduos sólidos os

> resíduos, nos estados sólido e semissólido, que resultam de atividades da comunidade de origem: industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola e de serviços de varrição. Ficam incluídos, nessa definição, os lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpos de água ou exijam, para isso, soluções técnica e economicamente inviáveis, em face da melhor tecnologia disponível

O resíduo urbano, em função de sua proveniência variada, apresenta constituintes bastante diversos; o volume e sua produção variam de acordo com sua procedência, com o nível econômico da população e com a própria natureza das atividades econômicas na área onde é gerado. Entretanto, no conjunto dos resíduos coletados nos aglomerados urbanos maiores, com atividades diversificadas, há certo grau de similaridade em sua composição.

A responsabilidade pelo planejamento e execução dos serviços públicos de saneamento básico é regida pela Constituição da República. Portanto, o gerenciamento dos resíduos sólidos urbanos é de responsabilidade dos municípios. O município pode delegar a prestação dos serviços de saneamento básico através de contrato ou contratos de concessão, desde que seja seguido o que determina a política pública de saneamento.

Com vista em uma regulação e controle acerca da gestão dos resíduos sólidos urbanos, foi aprovada em 2 de agosto de 2010 a lei de n. 12.305 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Ela altera a de n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1988, dando outras providências.

Os principais objetivos desta lei são: a) a proteção da saúde pública e da qualidade ambiental; b) a não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos; c) estímulo à adoção de padrões sustentáveis de produção de bens e serviços; d) o desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais; e) o incentivo à indústria de reciclagem e a gestão integrada de resíduos sólidos.

Responsabilidade compartilhada – Este é um dos principais pontos da lei, que divide entre sociedade, gestores públicos e principalmente empresas a responsabilidade na gestão dos resíduos sólidos. O texto estabelece, por exemplo, que as pessoas terão de acondicionar de forma adequada seu lixo para posterior recolhimento, fazendo a separação onde houver coleta seletiva.

Logística reversa – As empresas deverão realizar o recolhimento, a reciclagem e a destinação ambientalmente correta de determinados resíduos sólidos após o consumo, como no caso de agrotóxicos, pilhas e baterias, pneus, óleos lubrificantes, lâmpadas fluorescentes e produtos eletroeletrônicos. As empresas poderão comprar produtos ou embalagens usados, atuar em parceria com cooperativas de catadores e criar postos de coleta.

Coleta seletiva – Materiais recicláveis descartados ao final da sua vida útil deverão ser reaproveitados sob a responsabilidade do serviço público de limpeza urbana. Para fazer isso, o poder público deverá estabelecer a coleta seletiva, implantar sistema de compostagem (transformação de resíduos sólidos orgânicos em adubo) e dar destino final ambientalmente adequado aos resíduos da limpeza urbana (varredura das ruas).

Lixões – Será proibida a criação de lixões. Todas as prefeituras deverão construir aterros sanitários adequados ambientalmente, onde só poderão ser depositados os resíduos sem qualquer possibilidade de reaproveitamento ou compostagem. Será proibido catar lixo, morar ou criar animais em aterros sanitários.

Cadastro – Pessoas jurídicas que operam com resíduos perigosos serão obrigadas a integrar um cadastro nacional e a elaborar um plano de gerenciamento desses materiais. No licenciamento ambiental de empreendimentos ou atividades que operem com resíduos perigosos, o órgão competente poderá exigir a contratação de seguro de responsabilidade civil por danos ao meio ambiente ou à saúde pública.

Outras proibições – Serão vedadas práticas como o lançamento de resíduos em praias, no mar ou rios e lagos; o lançamento a céu aberto sem tratamento, exceto no caso da mineração; e a queima a céu aberto ou em equipamentos não licenciados. O texto proíbe também a importação de resíduos perigosos ou que causem danos ao meio ambiente e à saúde pública.

A nova lei ainda não possui regulamentação quanto a vários pontos. Provoca um sentimento de relativa insegurança no setor empresarial, especialmente em relação à chamada "logística reversa" devido à sua ampla abrangência e complexidade de implementação.

Por outro lado, esta lei constitui um instrumento extremamente relevante para a solução de um grave problema, que é a destinação adequada dos resíduos sólidos. Essa questão precisa ser solucionada de modo eficiente, promovendo ganhos sociais, ambientais e econômicos através do gerenciamento correto dos resíduos, potencializando a reciclagem e destinando somente os rejeitos aos aterros sanitários.

No município de São Leopoldo, a Coleta Seletiva Compartilhada é um programa socioambiental da prefeitura municipal, que visa gerar trabalho e renda e a reduzir impactos ambientais através da reciclagem de materiais. Este serviço é realizado pelos trabalhadores das associações de reciclagem conveniadas com a administração pública local.

O programa se iniciou em novembro de 2005, começando apenas em alguns bairros da cidade e empresas e órgãos parceiros, sendo ampliado gradativamente a outros bairros e finalmente, em novembro de 2009, chegando a 100% do território. Nos primeiros anos, o processo de coleta era feito de maneira compartilhada, sendo que os próprios trabalhadores das associações faziam a coleta manual de porta em porta.

Este serviço sofreu mudanças com a ampliação e é feito em todos os bairros por um caminhão-baú com leiaute diferenciado, que conta com um sistema de sonorização específico, avisando os moradores de sua proximidade e facilitando, portanto, a destinação dos resíduos no momento em que o caminhão passa.

A prefeitura municipal de São Leopoldo recolhe, em média, 150 toneladas de resíduos sólidos (orgânico e inorgânico) ao dia ou quase 4.000 toneladas ao mês[7]. Estima-se que só metade destes são coletados pela prefeitura, uma vez que o município conta com um expressivo número de catadores informais e não organizados. Com isso, avalia-se que a população produza, na verdade, o dobro desse

7 Fonte fornecida pela SEMAMM com base no ano de 2010, calculando-se 26 dias de coleta por mês.

valor, ou seja, 300 toneladas ao dia. A Organização Mundial de Saúde (OMS) aponta que a taxa ideal de reciclagem dos resíduos, em cidades desenvolvidas, é de 15%. Segundo a Secretaria Municipal de Meio Ambiente de São Leopoldo (SEMMAM), cada pessoa envolvida na coleta seletiva na cidade consegue reciclar, em média, 300 a 400 quilogramas por mês, obtendo uma renda mensal de, aproximadamente, 450 reais. O mercado de reciclagem aqui mostra-se em expansão, posto que a coleta seletiva não abarca todo o município e, ainda, existem muitos catadores informais.

O resíduo oriundo da coleta seletiva deste município é dividido entre as associações de catadores e recicladores, que são responsáveis pela qualificação, quantificação e venda desses resíduos, atividade que compõem a renda familiar dos trabalhadores, ou é a única fonte de renda familiar, o que também é bastante comum.

O fluxograma abaixo mostra as etapas pelas quais o resíduo da coleta seletiva do município de São Leopoldo passa até ser reintegrado aos processos produtivos.

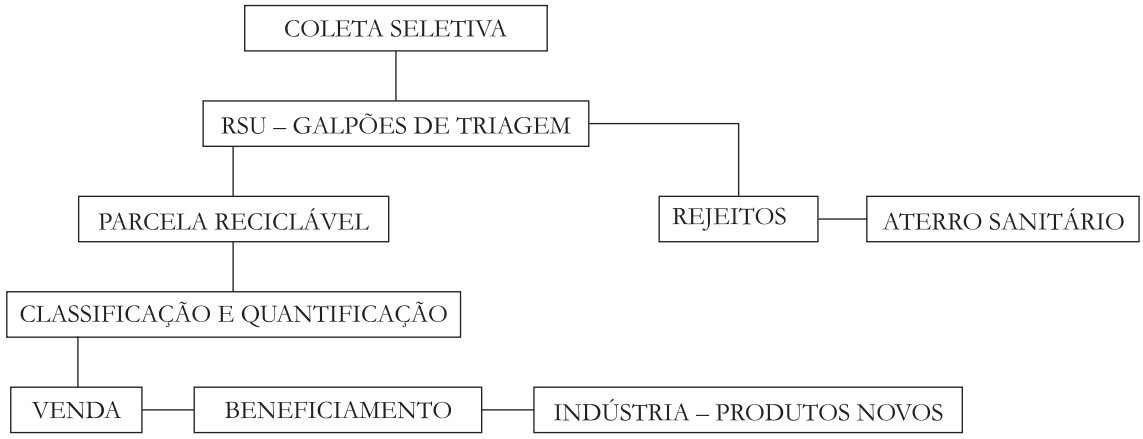
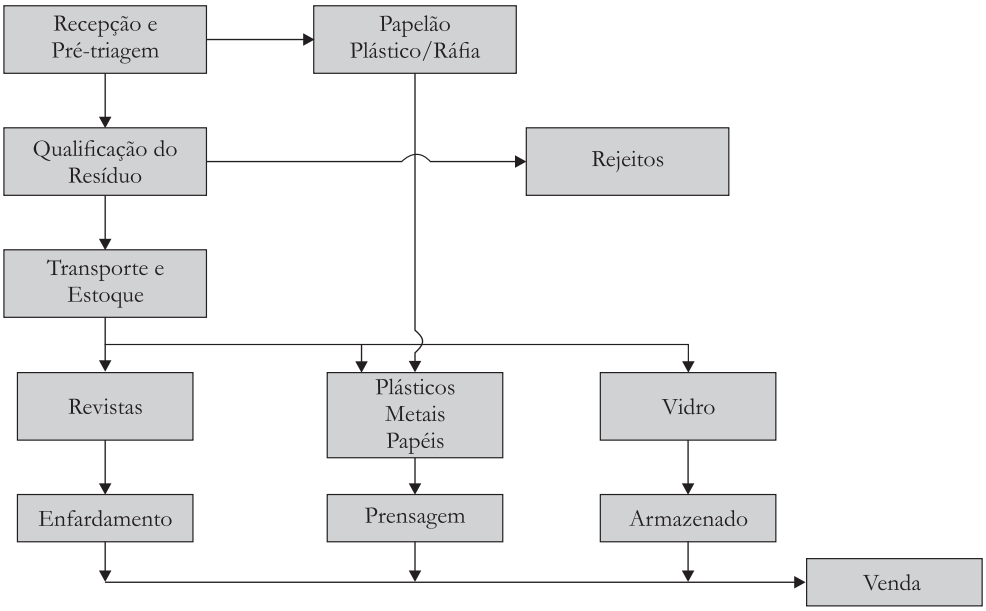


Figura 2 – Fluxograma do processo produtivo
Fonte: Elaborado pelos autores.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior parcela dos resíduos que chegam à unidade de triagem é reciclável, porém ela vem misturada em caminhões-baús, que realizam a coleta seletiva no município em dias pré-determinados, conforme cada bairro e distribuem esse resíduo entre associações e cooperativas de triagem de RSU localizadas na cidade. Na recepção do resíduo é verificada a existência de resíduos perigosos, como as lâmpadas fluorescentes, latas de tinta e embalagens de produtos químicos, tendo em vista que este resíduo é proveniente das residências, mas também de empresas que, num período inicial, usavam a coleta seletiva para descartarem parte de seu resíduo perigoso, o qual deveria ser disposto em aterro industrial, processo que gera gastos financeiros para as empresas.

Atualmente diminuiu bastante a quantidade de resíduos industriais dispostos para a coleta seletiva, pois foi realizado um trabalho de conscientização e fiscalização que está funcionando e que, basicamente, serve para inibir a entrada e resíduos não recicláveis que não são de interesse das associações e cooperativas, mas também para evitar o desvio do resíduo mais nobre coletado pelos caminhões, como cobre e latas de alumínio, que possuem um ótimo mercado, sendo facilmente vendidos e com um bom valor agregado a esses materiais.

Ainda na etapa inicial, são retirados os materiais mais grosseiros, como caixas de papelão, objetos e grandes embalagens plásticas, ráfia e também eletrodomésticos e móveis, que são doados para os associados conforme a sua necessidade, muitos deles em condições de uso, possibilitando o reaproveitamento imediato ou pós-conserto.

3 Questão social

O que temos visto é que a configuração dos próprios catadores mudou, e que temos que levar em conta no processo de formação e abordagem. Se antes tínhamos basicamente catadores em situação precária, muitos sendo moradores de rua que tiravam do material reciclável seu sustento, hoje temos três situações: os catadores em situação de rua, que não estão associados entre si ou que possuem uma forma básica de associação, e que trazem toda condição de moradores de rua – a sua cultura e seus problemas, como a dependência. Outro contexto são os catadores que já trabalhavam em conjunto e já estavam organizados desde o começo deste novo processo e contexto da reciclagem. E, por fim, o pessoal desempregado de indústria etc. que vai para as reciclagens, que muitas vezes tem segundo grau, ensino técnico, e que vê nessa uma profissão de futuro. Mesmo neste novo contexto, conforme foi dito, ainda existe o preconceito, principalmente com relação às mulheres.

É nesse novo contexto que se insere a reciclagem dentro da sociedade, onde a formação e qualificação passou a ser uma necessidade a todos. As alternativas de mudança devem ser construídas também pelos catadores e recicladores, uma vez que trazem saberes do trabalho, desenvolvido desde a época que ainda não se falava em políticas públicas para os catadores.

Diante desse cenário, as ferramentas foram trabalhadas tendo em vista a formação prévia dos catadores. Ao mesmo tempo foi preciso atentar para não prejudicar o trabalho do grupo, ouvindo suas necessidades, realizando um planejamento e, até mesmo, articulação com outras entidades de apoio e gestores públicos para não haver conflitos ou repetição de conteúdo.

O Fórum dos Recicladores de São Leopoldo voltou a se articular nos últimos anos com a mobilização dos grupos, sob a premissa de que o trabalho em conjunto beneficia a todos e de que um grupo isolado não tem visibilidade e de que uma mobilização organizada é o melhor caminho, principalmente tratando-se de minorias excluídas. Além disso, tratava-se de um argumento da própria prefeitura, que alegava que as demandas das associações deveriam ser para todas elas, além de pensar em uma coleta seletiva organizada para o município, e para isso precisava tratar com o coletivo das associações para a participação.

Dessa forma, foi feito primeiramente um trabalho de organização e mobilização interna dos

grupos. Em alguns casos estava começando o processo de incubagem; em outros os grupos precisavam ser mobilizados.

O Fórum destaca que a união e o trabalho em conjunto entre os grupos foi um ponto positivo. A Secretaria de Limpeza Urbana e a prefeitura municipal não pensam de forma diferente. Antes, os grupos não tinham um interesse comum; hoje eles se veem como um coletivo organizado que, além de melhorar as condições de seus associados, presta um serviço para o município. É destacado a ação do Programa Tecnosociais nessa retomada o que os ajudou a planejar suas ações a partir de suas reinvindicações. Esta articulação, os debates, o planejamento e a convivência foram dados graças ao Fórum dos Recicladores de São Leopoldo, retomado e incentivado pelo Tecnosociais no ano de 2009 e que se reúne quinzenalmente.

Fazem parte do Fórum as seguintes associações: ATUROI Vitória, Associação Nova Conquista, Associação dos Carroceiros, Cooperativa Uniciclar e Cooper-resíduos. Além disso, fazem parte as seguintes entidades de apoio: Tecnosociais (Unisinos) e Círculo Operário Leopoldense (COL).

Apesar do esforço dos trabalhadores, das parcerias consolidadas com a prefeitura municipal e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), através do programa Tecnosocias, os trabalhadores ainda possuem renda baixa que não dá conta de atender todas às necessidades materiais de suas famílias.

Pensou-se em uma maneira de agregar valor ao material reciclável que é vendido para intermediários entre as associações/cooperativas e a indústria. Esses compradores apenas reúnem o material de vários empreendimentos de triagem, conseguindo um volume considerável de material reciclável, oportunizando a venda às indústrias.

A atividade de reciclagem de RSU veio evoluindo e fortalecendo-se ao longo dos anos no município, e a Central de Comercialização é um projeto que já está em andamento, e é uma tendência para outros municípios e regiões metropolitanas.

Foram feitas capacitações para triagem e gestão dos resíduos dentro dos galpões, no intuito de padronizar a forma de triagem destes resíduos, que são reunidos na Central de Comercialização aumentando os volumes de material para serem transportados e vendidos diretamente às indústrias, agregando valor aos materiais e consequentemente aumentando a renda dos envolvidos nesse processo.

O projeto da Central de Comercialização das Associações de Recicladores de São Leopoldo é um projeto articulado pelo Fórum dos Recicladores do município. Conta com o apoio do Fórum de Economia Solidária de São Leopoldo, do Fórum dos Recicladores do Vale dos Sinos, do Movimento Nacional dos Catadores e Recicladores. Da parte do poder público, conta com o apoio e parceria da Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico e Social – SEMEDES/ de São Leopoldo.

Este projeto representa para a comunidade e região um grande avanço no reconhecimento da proposta como alternativa de inclusão social e econômica dos núcleos de recicladores organizados na cidade, através da geração de trabalho e renda numa perspectiva coletiva e de economia solidária.

O projeto possui três dimensões: social, ambiental e sustentável, os quais possibilitarão a inclusão de mulheres, idosos, pessoas com necessidades especiais e jovens no mundo do trabalho, oportunizando a construção da cidadania através de uma nova significação do trabalho, além de fomentar novas relações de produção, com a aquisição dos meios de produção para a construção de uma Central de Comercialização de Resíduos Sólidos, que trabalhe dentro da proposta da economia solidária: justa, cooperativa e que valorize a vida. Além disso, amplia e fomenta o trabalho coletivo desenvolvido dentro das comunidades envolvidas visando incluir um número maior de pessoas da comunidade e região, fortalecendo os núcleos de recicladores, nas suas diferentes dimensões – social, política e econômica – numa perspectiva solidária, ética e autogestionária, como elementos essenciais para a promoção do desenvolvimento social, numa

perspectiva emancipatória e cidadã para o mundo do trabalho.

Dentro dessa perspectiva, o projeto pretende capacitar os trabalhadores para a gestão de uma central de comercialização, contribuindo assim para o desenvolvimento de habilidades no contínuo aprendizado, promovendo ainda mais sua autonomia e efetivando o seu processo de formação e subjetivação através de um ambiente de trabalho, ao fortalecer vínculos sociais e comunitários entre as associações e buscar uma melhor qualidade de vida para os envolvidos.

A articulação vai desde o catador até o poder público. Com a comunidade, através dos catadores que vendem para o atravessador e passarão a vender para a central. Passar-se-á, a partir daí, a dar melhores condições a estes catadores, garantindo um preço justo para eles, e não um preço de mercado. A articulação passa também com o Fórum de Recicladores do Vale dos Sinos do qual já todas as associações fazem parte e que continuará havendo a troca de experiências entre todos. Além disso, com as entidades de apoio, dar-se-á com aquelas que apoiam os recicladores. Com a central novas condições para campanhas de conscientização junto à comunidade poderão ser feitas, trabalhando com escolas e outros espaços para conscientização. E, por fim, a parceria junto do poder público que será ainda mais reforçada.

A intenção é que ela seja uma central autogestionária, seguindo os moldes da economia solidária. Para isso, o projeto pretende capacitar os trabalhadores dos empreendimentos para a gestão da central de comercialização.

A articulação entre os envolvidos, desde o catador até o poder público, é transversal. O órgão de articulação política da Central será o Fórum dos recicladores do município de São Leopoldo, a qual todas as associações integrantes desta Central. O fórum é a instância democrática que contribui para o desenvolvimento de habilidades no contínuo aprendizado, promovendo ainda mais a autonomia e efetivando o seu processo de formação e subjetivação através do ambiente de trabalho, fortalecendo vínculos sociais e comunitários entre as associações e buscando uma melhor qualidade de vida para os envolvidos.

Para a avaliação serão utilizados indicadores tais como os seguintes:

- *Receita da central* – Este indicador mostrará a receita total da associação com a venda dos materiais recicláveis. Ele pode ser influenciado pelo aumento ou redução do valor de venda dos materiais recicláveis e pela da "produtividade" da associação.
- *Renda por sócio* – Este indicador mostrará se a renda dos sócios aumentou ou reduziu com a melhoria estrutural. Assim como a "receita da associação", ele pode ser influenciado pelo aumento ou redução do valor de venda dos materiais recicláveis e pela "produtividade" da associação.
- *Produtividade* – Este é um indicador da produção (triagem) de materiais recicláveis ao mês. Ele reflete a produtividade da associação, indicando se houve aumento ou redução da venda de materiais. Ele pode ser influenciado pelo aumento/redução da demanda de triagem. Este indicador também servirá para verificar se ele está influenciando o aumento/redução da renda dos trabalhadores e é o indicador-chave para verificar se as melhorias foram eficazes ou não.
- *Valor de venda* – Este indicador servirá para monitorar a variação do mercado de compras de materiais recicláveis e para verificar se ele está influenciando o aumento/redução da renda dos trabalhadores.
- *Produção por material* – Para controle interno e para a verificação, também, da influência no aumento/redução da renda dos trabalhadores. Unidade de medida: tonelada/mês.

4 Considerações finais

Historicamente, a coleta e destinação de resíduos para sua reinserção na reciclagem sempre cumpriu uma importante função social no Brasil, porque o trabalho na reciclagem tem consistido, na grande maioria das vezes, em uma oportunidade única de geração de renda para os mais pobres entre os pobres. Por outro lado, segun-

do Layargues (2002), o discurso ecológico oficial veicula a "questão do lixo" como sendo, antes de tudo, um problema de natureza técnica e não de ordem social, cultural ou política. Ao ser concebido dessa forma, o discurso oficialista não permite que sejam visualizadas outras dimensões da problemática dos resíduos. Layargues (2002, p. 192-193) lembra que

> nos dias de hoje, os catadores são os principais sujeitos do processo de reciclagem no Brasil, pois estima-se que os mesmos contribuam com 90% de todo o material que alimenta a indústria de reciclagem […]. No entanto, eles continuam submetidos às relações de trabalho que representam o paradoxo de uma atividade econômica altamente lucrativa, mas que torna, no entanto, precário o trabalho humano, reproduzindo relações de exploração que há tempos eram tidas como superadas na história do trabalho.

As expectativas relacionadas à sobrevivência ajudam a compor um dos interesses mais básicos que motiva o trabalho dos catadores: a busca cotidiana pela sobrevivência a partir do próprio trabalho representa uma das maiores justificativas dadas pelo catador para o ato de "catar" e destinar à reciclagem os materiais descartados pela sociedade. Esse conjunto de expectativas é um importante fator de motivação para o trabalho de coleta e destino final de materiais recicláveis exercido no dia a dia dos catadores. Tal espaço que configura o mercado formal de empregos muitas vezes não é acessado pelos catadores por fatores que dizem respeito à idade, à condição social e à baixa escolaridade.

Os primeiros desafios passam pela construção de galpões, aquisição de equipamentos adequados, logística de beneficiamento e comercialização, assim como pelo. Em seguida, vem o respeito à valorização do trabalho por meio da contratação das organizações de catadores e pela remuneração dos serviços prestados. Faz-se presente também o processo de formação permanente tanto dos munícipes quanto aos próprios catadores através da sua capacitação para a realização de oficinas em escolas, campanha porta a porta e palestras para grandes geradores. Sobre esse aspecto, trabalhar na atividade de catação torna-se, assim, uma fonte de dignidade e um modo legítimo de obtenção de renda, porque faz o sujeito entender-se como um trabalhador inserido no mundo do trabalho, diferenciando-o do mendigo ou vadio (OLIVEIRA, 2010).

O resultado de tal processo de valorização profissional ainda é incerto. Tudo depende da interação política e estratégica estabelecida no marco da questão social da reciclagem da qual os catadores organizados representam o elo mais importante.

Referências

ABRELPE. *Panorama dos resíduos sólidos no Brasil de 2008*. Disponível em: <http://www.abrelpe.org.br/panorama_2008.php>. Acesso em: 24 nov. 2010.

BRASIL, Presidência da República. *Lei n. 6.938*, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm>. Acesso em: 15 de dez. 2011.

LAYARGUES, Philippe P. *A cortina de fumaça*: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica. São Paulo: Annablume, 1998.

OLIVEIRA, Cristiano Benites. *A questão social da reciclagem*: um estudo sobre a reflexividade, desigualdade e articulação de redes sociopolíticas no Rio Grande do Sul. Dissertação de mestrado. PUC-RS. Porto Alegre, 2010.

POLAZ, C.N.M.; TEIXEIRA, B.A.N. Utilização de indicadores de sustentabilidade para a gestão de Resíduos Sólidos Urbanos no município de São Carlos-SP. In: 24º *Congresso brasileiro de engenharia sanitária e ambiental*. Anais. Belo Horizonte, MG. v. I, p. 203, 2007.

SÃO LEOPOLDO. Coleta seletiva compartilhada. Disponível em: <https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/home/show_page.asp?user=&id_CONTEUDO=1543&codID_CAT=1&imgCAT=&id_SERVICO=&ID_LINK_PAI=26&categoria=%3Cb%3ESecretarias%3C/b%3E> – Acesso em: 13 set. 2011.

SILVA FILHO, Julio Cesar Gomes da; SICSÚ, Abraham Benzaquem. Produção Mais Limpa: uma ferramenta da Gestão Ambiental aplicada às empresas nacionais. In: *XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção.* Ouro Preto – MG, 21 a 24 de out. de 2003.

Planejamento estratégico participativo:
relato da experiência de implementação na ATUROI

Priscila da Rosa Boff
Renata dos Santos Hahn

1 Introdução

A economia solidária surgiu como um meio de gerar trabalho e renda para os trabalhadores, como uma forma de fuga ao desemprego conforme defende Veiga (2004). Um empreendimento de economia solidária deve ser autogestionário, possuir uma divisão igualitária de suas sobras e ser economicamente viável. Para isso, necessita manter-se em um modelo econômico capitalista, disputando espaço no mercado com empresas convencionais, mas sem perder seus princípios.

O assunto abordado neste artigo demonstra uma forma de aplicar um instrumento de gestão tradicionalmente utilizado nas empresas capitalistas em um empreendimento de economia solidária. Escolheu-se o planejamento estratégico, uma das ferramentas bastante utilizadas pelas empresas, em que são previstos metas e objetivos que se pretende alcançar a partir de análises dos ambientes, como uma das formas de tornar os empreendimentos mais competitivos no mercado. Este instrumento adaptado para a realidade da economia solidária acaba ganhando uma versão mais participativa, sendo chamado mais propriamente de planejamento estratégico participativo.

O planejamento estratégico participativo foi aplicado em um dos empreendimentos de economia solidária incubados pelo Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários – Tecnosociais, da Unisinos e pela Associação de Trabalhadores Urbanos de Recicláveis Orgânicos e Inorgânicos – ATUROI, um grupo de triagem de resíduos sólidos localizado na cidade de São Leopoldo-RS.

Faz-se abaixo uma abordagem teórica para facilitar a compreensão do tema.

2 Economia solidária, autogestão e cooperação

A economia solidária surge como uma alternativa econômica diferenciada de geração de trabalho. Segundo Veiga (2004, p. 144), "a economia solidária se apresenta como projeto econômico e prático das classes trabalhadoras, e constituiu-se como base para uma retomada da crítica da economia política".

A mesma autora ressalta que a forma como ressurge a economia solidária, no final do século XX, é uma resposta dos trabalhadores à reestruturação produtiva e ao uso abusivo e sem critérios das novas tecnologias que acarretam um grande número de desempregados, principalmente em países do terceiro mundo.

Nota-se que a economia solidária surge como uma opção divergente à prática capitalista, tendo foco na geração de trabalho autônomo e autogestionário entre seus participantes. Para Monteagudo (2002), o grande ganho da economia solidária é a geração efetiva de postos de trabalhos, e não apenas de empregos. Diz que isso ocorre por meio de sua organização econômica igualitária, que estabelece assim a autonomia de seus participantes.

Os trabalhadores que optam pela economia solidária, segundo Singer (2003), são produtores, consumidores, poupadores e se distinguem dos demais por estimularem a solidariedade entre os participantes por meio da prática da autogestão

da solidariedade para com a população trabalhadora em geral, com destaque na ajuda aos mais desfavorecidos.

Observa-se que a economia solidária possui valores e ideais diferentes dos predominantes na economia capitalista. Eid (2004) destaca alguns desses valores: autonomia, democracia, fraternidade, igualdade e solidariedade.

A cooperação é outro valor presente na economia solidária e de grande importância para a gestão dos empreendimentos pertencentes a ela. Segundo Pinho (2004, p. 116) "cooperação significa a prestação de auxílio para um fim comum". Nota-se que a cooperação é a união de indivíduos para a mesma finalidade, que se juntam para se auxiliarem mutuamente. Percebe-se que a cooperação é a essência da economia solidária e de grande importância para a gestão dos empreendimentos solidários, pois todos cooperando pelo fortalecimento do empreendimento, ele se tornará mais viável economicamente e mais solidário.

Para compreender melhor a cooperação e como ela pode auxiliar na gestão dos empreendimentos econômicos solidários, é necessário analisar os tipos de cooperação. Albuquerque (2003) identifica dois tipos básicos de cooperação, descritos a seguir.

Uma é a cooperação *instrumentalizante* ou *narcisa*. É conhecida como fraca, pois é fundamentada na lógica de trocas do mercado; neste caso os indivíduos se unem para reduzir suas limitações. Assim os cooperantes se instrumentalizam mutuamente. Segundo Luz (2005), nessa forma de cooperação as pessoas continuam centradas em si mesmas, em suas necessidades individuais e cooperam na mesma proporção que alcançam ganhos para si. É algo semelhante com que ocorre nas trocas mercantilistas, ou seja, na medida em que o indivíduo paga para a outra parte pelo que adquiriu, finaliza-se a relação.

Enquanto na cooperação *qualificada* ou *recíproca*, segundo tipo, isso depende de várias atividades, e não necessariamente de fatores econômicos. Para Luz (2005, p. 106), "é uma cooperação baseada numa relação de confiança, reciprocidade e pluralidade. Nesse sentido, o respeito às diferenças, à singularidade de cada um, o respeito ao outro é fundamental". Esta cooperação deve ser muito bem qualificada, pois é baseada em vários princípios e indicam uma autonomia do coletivo (ALBUQUERQUE, 2003).

Nota-se que o desempenho de um empreendimento econômico solidário – ou até mesmo de uma empresa capitalista – pode ser influenciado pelo tipo de cooperação de seus associados. Percebe-se que a cooperação qualificada pode contribuir para o fortalecimento dos empreendimentos solidários e para a prática da autogestão neles. Isso porque nesse tipo de cooperação se formam vínculos além dos formais; cria-se uma identificação comum e um comprometimento com o empreendimento e com os demais associados.

Veiga (2004) conceitua a economia solidária como sendo a ideia da solidariedade, da cooperação, da não exploração do trabalho e da autogestão das organizações. Entende-se, portanto, que um empreendimento para ser economicamente solidário, ou seja, pertencente à economia solidária, necessita ser autogerido.

O verdadeiro sentido da autogestão, segundo Albuquerque (2003), é o conjunto de práticas sociais que se distingue pela natureza democrática das tomadas de decisão, que resulta na autonomia de um coletivo. É um aprendizado de poder compartilhado que fortifica as relações sociais de cooperação entre pessoas, independentemente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades.

Os empreendimentos econômicos solidários são organizações autogeridas, visto que possuem democracia, responsabilidade, cooperação e participação de seus membros em sua totalidade. Para Maximiano (2004), apenas existe a autogestão quando os participantes de um empreendimento são também seus proprietários, tais como cooperativas, associações, entre outros modos de organização. De acordo com esse pensador, é possível notar que os empreendimentos, apesar de serem solidários, possuem também o lado econômico. Dessa forma, possuem obrigações semelhantes às de uma empresa capitalista.

A economia solidária surge como uma alternativa de geração de trabalho mais democrático, autônomo e cooperativo para os trabalhadores. Assim, seus empreendimentos são geridos por estes valores através da autogestão, tornando-se um desafio para os empreendimentos, pois a gestão é coletiva. Assim as decisões de maior relevância, como o planejamento estratégico, que em empresas capitalistas é de responsabilidade da alta administração, nos empreendimentos da economia solidária precisam ser realizados coletivamente, tornando o planejamento estratégico em um planejamento estratégico participativo. Abaixo veremos seus conceitos.

3 Planejamento estratégico empresarial

Para se entender planejamento estratégico, deve-se ter presente o conceito de estratégia, que Almeida (2003) relata ser o rumo que a organização deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil retornar e tenha-se uma interferência maior na empresa como um todo.

Estratégia empresarial é pensar aonde a organização deseja chegar e planejar suas ações para que alcance suas metas. Segundo Maximiano (2008), estratégia empresarial é o curso de ação que uma organização acolhe para alcançar seus objetivos de desempenho, como sua permanência no mercado, o tamanho que pretende conseguir, os concorrentes com os quais deseja disputar, ou a posição que gostaria de possuir no mercado.

Drucker (2002) define estratégias como ações que transformam o que se quer fazer em algo concreto. Elas resumem intenções em ações e as atividades em trabalhos efetivos. Nota-se que, para se construir uma estratégia empresarial, é necessário pensar no futuro, realizar um planejamento.

Planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa utilizada pelas empresas capitalistas para analisar as possibilidades de futuras ações. De acordo com Almeida (2003, p. 13), "planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho de ações, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida".

O processo de desenvolvimento do plano estratégico, segundo Maximiano (2004, p. 384), possui três procedimentos principais:

> Análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente)
>
> Diagnóstico interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos);
>
> Preparação de um plano estratégico, que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas.

Analisando-se o ambiente externo, pode-se encontrar ameaças e/ou oportunidades para a organização. Certo et alii (2007) alegam que o ambiente externo se divide em ambiente geral e operacional. O primeiro é construído por componentes que geralmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem controle, sendo estes componentes o econômico, o social, o político, o legal e o tecnológico. O segundo é formado de setores que têm implicações específica e relativamente mais imediatas à organização, sendo composto por clientes, concorrência, mão de obra, fornecedor e internacional.

No diagnóstico organizacional, ou análise interna da organização, para Maximiano (2004), existem dois focos principais a serem diagnosticados: a análise do desempenho, onde se verificam os seguintes aspectos: clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e participação no mercado. E a identificação dos pontos fortes e fracos internos à organização. O ambiente interno à organização é composto de aspectos facilmente detectados e controlados pela empresa, tais como aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing e de produção (CERTO et alii, 2007).

A preparação do plano estratégico, segundo Maximiano (2004), pode ter diversos graus de formalidade, tamanhos e períodos de preparação

e outros atributos. Nele devem ser definidos a missão, visão e os objetivos da empresa.

Os empreendimentos econômicos solidários devem fazer uso da ferramenta administrativa do planejamento estratégico para que, com mais facilidade, caminhem para as definições pretendidas, obtendo os mesmos ganhos organizacionais que as empresas capitalistas. Mas devido aos valores de democracia, participação e autogestão da economia solidária, é necessário adaptá-lo para planejamento estratégico participativo, visto que o planejamento estratégico por si só, não contempla em sua forma de aplicação os valores e princípios da economia solidária.

Abaixo estão apresentados os conceitos de planejamento estratégico participativo e sua aplicação de maneira mais voltada para os princípios e valores da economia solidária.

4 Planejamento estratégico participativo

Planejamento estratégico é um processo de tomada de decisões sobre os objetivos que necessitam ser alcançados no futuro visando modificar uma determinada realidade, de uma forma mais esperada. Quando, porém, for participativo, este instrumento procura uma visão múltipla, reunida e sustentável de desenvolvimento (FONSECA, 2009). Nota-se que no planejamento estratégico participativo todos analisam as possibilidades para se buscar as melhores oportunidades visando o futuro da organização**.** Dessa maneira aumentam-se as chances de se ter sucesso na organização, visto que são vários olhares e versões sobre as análises do planejamento.

No planejamento participativo todos os integrantes do empreendimento decidem as estratégias, metas e ações necessárias para fortalecer o empreendimento. Segundo Seduc (2000), nessa ferramenta administrativa todas as pessoas participam na tomada de decisões, sobre os objetivos que se pretende atingir, em relação ao conjunto de ações e atividades necessárias para alcançar os objetivos propostos coletivamente, e sobre sua forma de execução. Assim, percebe-se que há uma chance maior de interação de todos no alcance das metas previstas.

O planejamento, quando executado de uma forma participativa, não permite a aceitação de instâncias formais e estáticas, mas sim de um conjunto de ideias, ações, perspectivas coletivas e uma partilha de preocupações e desejos. O trabalho é verdadeiramente coletivo e não pensado por uns e executados por outros, nesse sentido.

Seduc (2000) destaca que apenas em um planejamento participativo existem simultaneamente diferentes sujeitos com diferentes saberes, experiências, leituras da realidade, todas relacionadas com a posição e inserção de cada um nela. Nota-se que se reduzem as possibilidades de erros em análises e se aumentam as possibilidades de diagnosticar oportunidades de desenvolvimentos futuros.

Sendo assim, para garantir que um planejamento seja de fato inteiramente participativo, uma exigência indispensável é entender o empreendimento e suas relações com a sociedade onde ele está inserido (GANZELI, 2001). Entende-se que, ocorrendo o inverso, não se atingirá a grande oportunidade criada com a participação coletiva na elaboração desta ferramenta de gestão, pois as pessoas não teriam experiências práticas de vivências no empreendimento para enriquecer as discussões.

O planejamento estratégico participativo procura uma maior interação de todos, na qual as ideias apresentadas em reuniões conjuntas são direcionadas para uma discussão e avaliação em conjunto, chegando a um acordo comum (CARMO, 1999). Percebe-se que o trabalho em equipe gera uma sinergia de ideias, que aumenta as potencialidades individuais e gera um desenvolvimento da organização.

Maior (2008) defende que a ideia do planejamento estratégico é retirar os participantes da organização de suas atividades rotineiras e fazê-los concentrarem-se no que é realmente importante para o empreendimento. Percebe-se que este é um desafio para os integrantes das organizações, pois é necessário que todos entendam a importância do planejamento estratégico.

Nota-se que para se entender as necessidades e as oportunidades do empreendimento para o futuro, é necessário elaborar o planejamento estratégico com a participação de todos, ou seja, elaborar um planejamento estratégico participativo. Segundo Gelbcke et alii (2006), o planejamento constitui um momento de compartilhar poder, instigando a definição de projetos coletivos e a capacitação de todos os sujeitos do processo. Desse modo, o planejamento se torna inteiramente participativo.

O planejamento participativo necessita, sobretudo de grande organização, coordenação coletiva, definição de funções e de fluxos de comunicação para que todos detenham informações iguais sobre os caminhos do planejamento que está em realização. Carece de metodologias democráticas de organização dos debates e discussões, para que todos os associados possam participar em condições de igualdade (SEDUC, 2000). Nota-se que, para tomar uma decisão coletiva coerente, é necessário que todos possuam a maior quantidade de informações sobre o empreendimento planejado.

Para Ganzeli (2001), a existência de um debate democrático permite a elaboração de critérios coletivos para orientar o processo de planejamento. Entende-se que a troca de ideias no coletivo aumenta a possibilidade de se alcançar maior precisão nas decisões do planejamento.

Como Seduc (2000) ressalta, o fato de que a democracia no planejamento participativo torna educativo e pedagógico o processo, pois os sujeitos participam de todas as etapas do planejamento desde a análise, decisão e execução até o controle das ações, faz com que esta participação transforme os processos individuais em coletivos. Nesse momento, a participação dos associados torna-se um processo de conscientização do coletivo resultando em uma transformação do empreendimento. Percebe-se que cada indivíduo envolvido no planejamento, integrando-se nas decisões do empreendimento, sente-se verdadeiramente parte dele, motivando-se para a aplicação das ações propostas e, consequentemente, desenvolvendo o empreendimento.

Segundo Fonseca (2009), é de grande importância ressaltar que de nada adiantará o empenho durante as fases do planejamento estratégico participativo, se no decorrer da última fase – a implementação – não existir um monitoramento sistemático. Esse acompanhamento serve não apenas para mensurar o planejado com o realizado, mas também para adequar as possíveis mudanças necessárias atualmente na organização. Nota-se que é necessário a continuação da participação de todos na implementação do planejamento, pois as ações podem não acontecer se os integrantes do plano de ação não cumprirem suas metas com o auxílio de todos.

De acordo com Fonseca (2009), o planejamento é também um processo de comunicação, pois através dela os indivíduos se sentirão comprometidos com as decisões tomadas. Dessa forma, o planejamento será realizado e repensado, caso necessário, já que todos terão as informações para tomar as decisões corretas e se sentirão parte do planejamento por elaborá-lo coletivamente.

Desse modo, o planejamento participativo é elaborado, reelaborado e repensado ordenadamente pela ação coletiva a partir de reflexões, decisões, ações e críticas (SEDUC, 2000). Nota-se que todos participam da elaboração do planejamento estratégico participativo e acompanham a elaboração do plano de ação com condições de replanejá-lo a qualquer momento.

Para Gandin (2001), o planejamento participativo almeja ser mais do que uma ferramenta de gestão, pois não basta uma ferramenta para se fazerem coisas bem feitas dentro de um paradigma instituído; é necessário também desenvolver conceitos, modelos, técnicas e instrumentos para definir as coisas corretas a se fazer, não apenas para o crescimento e a sobrevivência da entidade planejada, mas também para a construção da sociedade. Nesse sentido, inclui como sua tarefa contribuir para a construção de novos horizontes, entre os quais estão necessariamente valores que constituirão a sociedade.

O planejamento estratégico participativo poderá contribuir para o desenvolvimento dos

empreendimentos de economia solidária, assim como o planejamento estratégico resulta em avanços para as empresas capitalistas. Abaixo apresentar-se-á a implementação de um planejamento estratégico participativo em um empreendimento pertencente ao movimento da economia solidária, a ATUROI, uma unidade de triagem de resíduos sólidos.

5 Implementação de um planejamento estratégico participativo na ATUROI

A Associação dos Trabalhadores Urbanos de Recicláveis Orgânicos e Inorgânicos – ATUROI foi criada em 2001 a partir de um núcleo do Movimento dos Trabalhadores Desempregados (MTD) da região metropolitana de Porto Alegre. O grupo passou a se denominar a partir desta iniciativa, Núcleo Vitória. A criação da associação ocorreu em 14 de julho de 2005. As atividades da ATUROI inicialmente se concentravam na coleta e triagem de resíduos recicláveis.

A partir do início de 2005, o Núcleo Vitória passou a ser um dos empreendimentos incubados pelo programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários da Unisinos. Com esta parceria o grupo caminhou no sentido de formalizar a associação e na busca de um local mais apropriado para desenvolver suas atividades, pois o grupo realizava a seleção dos resíduos em um pequeno galpão cedido, contando apenas com uma balança e uma prensa.

Inicialmente, a ATUROI desempenhava o trabalho de coleta de resíduos de forma manual, com auxílio de carrinhos de tração humana ou com bicicletas. Como os resíduos recolhidos eram misturados, acabava resultando em um material contaminado e de baixo valor.

Já formalizada como Associação em 2010, ela conquistou um convênio com a prefeitura de São Leopoldo, que garante a participação do Empreendimento na Coleta Seletiva Municipal. Dessa forma, os associados recebem um material de melhor qualidade e realizam apenas o trabalho de triagem e venda dos resíduos, pois a coleta fica sendo de responsabilidade da prefeitura.

No mês de outubro de 2006, a associação realizou um planejamento estratégico participativo. O processo se concretizou através da incubagem do Tecnosociais, sendo efetivado em cinco dias na sede do empreendimento, com participação de todos os associados. As reuniões foram realizadas uma vez por semana, por solicitação da própria associação, com o objetivo de não atrapalhar o andamento do trabalho do grupo, visto que todos teriam que parar o trabalho de triagem do galpão, o que poderia acarretar no atraso das vendas. Nota-se que os associados concordam com Maior (2008), autor que defende a ideia de que o planejamento estratégico é retirar os participantes da organização de suas atividades rotineiras e fazê-los concentrarem-se no que é realmente importante para o empreendimento.

No primeiro encontro realizou-se uma apresentação da proposta de implementação do planejamento estratégico participativo para todos os associados, visto que se faz necessária a participação de todos os associados na elaboração desta ferramenta administrativa. Discutiu-se conjuntamente os conceitos, as vantagens, as desvantagens e se realmente o grupo gostaria de realizá-lo. Discutiu-se se de fato este era um instrumento de gestão necessário para a associação no momento.

Como visto, Fonseca (2009) conceitua planejamento estratégico como um processo de tomada de decisões sobre os objetivos que necessitam ser alcançados no futuro, visando modificar uma determinada realidade. Mas quando participativo, este instrumento procura uma visão múltipla, reunida e sustentável de desenvolvimento. A partir dessa postura, decidiu-se em consenso no grupo que a implementação seria importante para a associação, pois seus associados gostariam de pensar no futuro da ATUROI, e relataram que seria de fundamental importância parar e projetar o que deveria ser feito.

Deu-se sequência ao próximo encontro. Foram realizadas pela equipe do Tecnosociais entrevistas individuais com todos os participantes do empreendimento para identificar possíveis problemas existentes na associação. O objetivo das entrevistas foi evitar prováveis constrangi-

mentos dos trabalhadores em relatar problemas no grande grupo e criar situações que poderiam aí dificultar as relações.

Para a terceira reunião, formaram-se subgrupos para discussão do que os associados querem para a ATUROI. Em 20 minutos os integrantes refletiram sobre os objetivos, problemas, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da associação. Para isso, baseou-se na fala de Seduc (2000), onde é relatado que o panejamento participativo é elaborado, reelaborado e repensado ordenadamente pela ação coletiva a partir de reflexões, decisões, ações e críticas.

Desse modo, cada subgrupo apresentou suas conclusões para todos os associados e estas foram sendo colocadas em um cartaz, após apresentaram-se os problemas apontados nas entrevistas, separados segundo suas naturezas, para o que os associados analisassem cada problema. Ao final uniram-se os problemas identificados nas entrevistas com as conclusões de cada subgrupo.

No quarto encontro os associados hierarquizaram e classificaram os problemas, as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificados na reunião anterior. Criaram-se três categorias: os de maior prioridade como "para ontem", os de média para "seis meses a um ano", e os de baixa para "cinco anos".

No quinto encontro utilizando a classificação realizada anteriormente, elaboraram-se ações para todos os itens identificados, estruturando-se assim um plano de ação, que continha o objetivo, a ação a ser realizada, o responsável e o prazo. Conforme ressalta Drucker (2002), estratégias são ações que transformam o que se quer fazer em algo concreto, resumindo intenções em ações e as atividades em trabalhos efetivos. Os associados foram se responsabilizando pelas ações espontaneamente e demonstravam muita motivação para concretizar as ações formuladas.

Durante o decorrer do processo de implementação do planejamento estratégico participativo na ATUROI encontraram-se avanços e dificuldades, como se pode analisar abaixo.

5.1 Avanços e dificuldades no planejamento estratégico participativo

Ao implementar instrumentos de gestão como o planejamento estratégico nas organizações, sendo ele participativo ou não, é comum se deparar com avanços e dificuldades. Na experiência da ATUROI não poderia ser diferente.

Podem-se destacar importantes avanços nesta implementação. Visto que os associados demonstraram muita motivação na elaboração do planejamento estratégico participativo, este é um grande ganho, uma vez que em planejamentos estratégicos tradicionais os funcionários não participam inteiramente da elaboração e acabam não se motivando com sua execução; não tomam o processo como seu, aumentando as chances de as metas não serem alcançadas. Com a motivação e participação de todos, uns mais outros menos, foram abordados diversos pontos, por diversos olhares durante o diagnóstico, primeira etapa do processo. Esse é mais um grande ganho do planejamento participativo, pois com a participação de todos, se possui mais possibilidades de ter alcançado um diagnóstico amplo, sistêmico e verdadeiramente correto. Confirmando o que defende Seduc (2000), que afirma existirem sobre um planejamento participativo simultaneamente diferentes sujeitos com diferentes saberes, experiências, leituras da realidade, todas relacionadas com a posição e inserção de cada um nela.

Outro avanço encontrado com a elaboração do planejamento estratégico, segundo um de seus associados, foi que os trabalhadores entenderam a importância das reuniões de articulação com parceiros nas quais alguns integrantes participam semanalmente, como o Fórum Municipal dos Recicladores de São Leopoldo. Os associados pararam durante o planejamento e analisaram as oportunidades criadas por meio da articulação com outras entidades e da elaboração de parcerias. Alguns associados achavam que o trabalho realizado na associação fosse apenas no galpão. Mas a execução do planejamento, principalmente da primeira fase do diagnóstico, fez com que eles entendessem a importância e o auxílio das

articulações. Certo et alii (2007) alegam que o ambiente externo se divide em ambiente geral e operacional. O primeiro é construído por componentes que normalmente tem amplo escopo e sobre o qual a organização não tem controle, sendo estes componentes: o econômico, o social, o político, o legal e o tecnológico, tal como afirmado acima.

Pode-se ressaltar que o planejamento estratégico participativo criou vínculos de cooperação do tipo 2, qualificada e recíproca, citada acima (LUZ, 2005), que fortalece o empreendimento. Mas em contrapartida encontraram-se obstáculos como a baixa escolaridade dos integrantes da associação, o que acabou dificultando em determinados momentos, pois alguns integrantes não possuem alfabetização. Portanto, tomou-se o cuidado de mesclar os subgrupos de discussão e de ler em voz alta todos os itens que foram sendo discutidos e que estavam escritos em cartazes. Em função da baixa escolaridade, determinadas atividades se tornaram um empecilho para alguns integrantes em determinadas ações prevista no plano, pois eles relataram não se sentirem capazes de se responsabilizar pela execução de algumas tarefas por não saberem ler e escrever, ocorrendo assim uma sobrecarga para os demais associados.

Os associados demonstram também dificuldades de projetar o futuro. Algumas falas durante a elaboração do planejamento demonstravam que o grupo culturalmente não realiza planos com prazos mais longos no seu cotidiano, dificultando a realização do diagnostico e as projeções para o planejamento.

Uma minoria dos associados demonstrou dificuldades de tomar a gestão do empreendimento para si demonstrando facilidades na hora de diagnosticar os problemas, mas colocando a responsabilidade da execução do plano de ação somente para a diretoria, pois acreditam que o seu trabalho na ATUROI é apenas na triagem dos resíduos dentro do galpão, não devendo se preocupar com a gestão. Para Maximiano (2004), apenas existe a autogestão quando os participantes de um empreendimento são também seus proprietários, como cooperativas e associações. Nota-se que algumas pessoas no empreendimento não praticam a autogestão efetivamente, pois não se sentem donos e responsáveis pela sua gestão.

Já outros integrantes possuíam receio de se pronunciar para todos os associados. Seus os argumentos foram o medo de serem mal interpretados por alguns colegas e causarem intrigas ou algum tipo de rejeição dentro da associação; outros relataram não terem como contribuir, pois os outros associados estão há mais tempo na ATUROI e, por isso, segundo eles, entenderiam mais dos assuntos discutidos. As entrevistas individuais durante o processo e os subgrupos ajudaram com esta dificuldade. Porém, para alguns associados se as pessoas falassem para o grande grupo haveria mais comprometimento de todos, pois seriam pessoas diferentes relatando os mesmos problemas. Nota-se que a participação de todos ainda é dificuldade na ATUROI.

Segundo Seduc (2000), no planejamento participativo todas as pessoas participam na tomada de decisões. Decidem quanto a os objetivos que se pretende atingir, em relação ao conjunto de ações e atividades necessárias para alcançar os objetivos propostos coletivamente, e sobre sua forma de execução.

A principal dificuldade na implementação do planejamento na ATUROI foi a execução do plano de ação. Na estruturação deste plano todos se comprometeram com alguma ação presente no plano. Mas na hora da execução, todos caíram na rotina e acabaram não cumprindo os prazos ou replanejando ações não alcançadas. Os integrantes entrevistados ressaltaram a falta de comprometimento dos colegas com a gestão do empreendimento.

Em entrevistas realizadas após o planejamento, a principal frustração dos integrantes no decorrer da implementação da ferramenta administrativa foi a falta de comprometimento de todos na execução do plano de ação. Segundo as falas dos associados, as pessoas se comprometeram no momento da elaboração, mas depois este compromisso acabou caindo no esquecimento, preocuparam-se somente com o trabalho opera-

cional do galpão. O grupo acabou acomodando-se com as primeiras ações que foram concretizadas e não se empenhou nas demais ações, principalmente de em longo prazo, como o galpão próprio.

Ao responder às questões sobre o início da aplicação do planejamento estratégico participativo, os entrevistados relataram que esperavam que as ações fossem alcançadas, que cada um que se responsabilizou colocaria em prática aquilo com o que se comprometeu e, consequentemente, trazendo melhorias para o grupo como num todo. Esperavam que fosse algo diferente, pois alguns tinham realmente vontade de fazer a diferença. O grupo obteve dificuldades em muitas de suas ações, mas não levaram este fato novamente para o grande grupo replanejar esta ação, e assim se perdeu a motivação para buscar as demais ações, já que não as alcançaram.

A seguir realizaremos uma análise dos resultados atingidos e das oportunidades não alcançadas na implementação do planejamento estratégico participativo na ATUROI.

5.2 Resultados atingidos e oportunidades não alcançadas

O principal resultado atingido com a implementação do planejamento estratégico na ATUROI foi a transformação de um instrumento de gestão tradicional para a realidade de um empreendimento da economia solidária.

Pode-se destacar como um importante resultado alcançado a motivação que os associados demonstraram durante a elaboração do processo do planejamento estratégico participativo evidenciando mais interação e conhecimento da gestão do seu empreendimento. Foi notória a percepção dos associados durante o planejamento de uma visão verdadeiramente sistêmica do empreendimento, visto que foram abordados diversos pontos por diversos olhares durante o diagnóstico, primeira etapa do processo, fazendo os associados conhecerem melhor o empreendimento em sua totalidade e aumentando os ganhos da ATUROI por se ter diferentes visões. Isso confirma o dizer de Andrade (2007), de que em um planejamento estratégico participativo não permite a aceitação de instâncias formais e estáticas, mas sim de um conjunto de ideias, ações, perspectivas coletivas e uma partilha de preocupações e desejos.

Os integrantes entrevistados mencionaram que houve metas que foram alcançadas, apesar de não se ter atingido todas e consideraram o alcance dessas ações um resultado positivo para o planejamento.

Destaca-se também o fato de todos os associados entrevistados relatarem que o grupo conseguiria realizar um processo de planejamento estratégico participativo, hoje, na associação sem a participação do programa Tecnosociais. Trata-se de mais um passo para a autonomia da associação.

A participação de todos na execução do processo de planejamento foi mais um resultado atingido. De acordo com Ganzeli (2001), a existência de um debate democrático permite a elaboração de critérios coletivos para orientar o processo de planejamento. Sabe-se que uns associados participam com mais intensidade, outros com menos… Mas teve-se boa participação de todos. Infelizmente ela se deu apenas na elaboração do planejamento, e não na execução de seu plano de ação. Essa foi a grande oportunidade que não foi alcançada com a implementação do planejamento na ATUROI. Obteve-se um ótimo processo de planejamento, com grandes oportunidades detectadas e ações verdadeiramente eficazes, mas na execução os associados, segundo os trabalhadores entrevistados, acabaram deixando a rotina do trabalho no galpão da associação em primeiro plano, e não cumpriram as metas do plano de ação. Segundo associados, o grupo não teve comprometimento, desistiram no primeiro "não" que recebiam e acabaram se desmotivando, não replanejando as ações.

Para Seduc (2000), o planejamento participativo é elaborado, reelaborado e repensado ordenadamente pela ação coletiva a partir de reflexões, decisões, ações e críticas. Esta foi uma grande falha na implementação da ferramenta na associação.

Não houve um líder que conduzisse a execução do plano, que fosse revendo ele com o grupo

nas reuniões semanais. Esta foi a principal falha da implementação, pois o plano de ação, que era de grande valia para a ATUROI, acabou sendo deixado de lado por seus associados. Mesmo assim os trabalhadores entrevistados relataram que a ferramenta de gestão do processo de planejamento estratégico é de grande importância para o empreendimento e que gostariam de refazer este processo, mas agora repensando a execução para que aquilo que seja planejado aconteça verdadeiramente, e não acabe por frustrar o grupo.

6 Considerações finais

Nota-se que adaptar os instrumentos de gestão para a realidade da economia solidária é um grande desafio para os empreendimentos, visto que se deve manter a competitividade para permanecer vivo no mercado capitalista atual, mas sem perder os princípios da economia solidária.

O planejamento estratégico participativo trouxe ganhos para a ATUROI, pois o grupo participou de toda a elaboração de forma coletiva, alcançando uma análise ampliada dos ambientes e, consequentemente, um maior número de alternativas para o plano de ação, caracterizando um ganho competitivo importante. Todos os integrantes apresentaram-se motivados para buscar as metas realizadas com a elaboração do planejamento. Entretanto, foi possível notar que nos primeiros obstáculos o grupo acabou se desmotivando, priorizando o trabalho dentro do galpão.

É importante que todos os empreendimentos de economia solidária façam uso desta e de outras ferramentas administrativas para aumentarem seus desempenhos e reduzirem as surpresas futuras. Partindo de todo o referencial teórico obtido para a pesquisa e elaboração deste artigo, e de todo o conhecimento prático que se obteve com a aplicação do objeto de estudo, pode-se concluir que se torna necessário que o grupo em sua totalidade participe e compreenda que o empreendimento também é seu, e sendo assim cada um tem a sua parcela de responsabilidade sobre a associação.

Se os empreendimentos econômicos solidários começarem a pensar na gestão dos empreendimentos de forma mais empreendedora alinhado com os princípios da economia solidária, poderão obter ganhos competitivos no mercado, e isso melhorará os processos de autogestão, aumentará os rendimentos das sobras para cada associado e consequentemente a qualidade de vida das famílias envolvidas.

Como uma gestão melhor planejada em cada um dos empreendimentos, o movimento da economia solidária poderá possuir ganhos de competitividade, representatividade assim como conquistar, aos poucos, um espaço maior no mercado.

Referências

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Associativismo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *A outra economia.* Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (org). *A outra economia.* Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico:* desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Hilda Fadiga de. *Planejamento Participativo: Por que e Para que.* Nova Sociedade, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.novasociedade.com.br/conjuntura/artigos/hilda1.htm>. Acesso em: 10 maio 2011.

CARMO, Ana Paula Alves Generoso. *Planejamento estratégico participativo: análise de sua […].* 1999. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/generoso/index.html>. Acesso em: 23 maio 2011.

CERTO, Samuel C.; CESAR, Ana Maria Roux; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de organizações sem fins lucrativos*; Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EID, Farid. Descentralização do Estado, Economia Solidária e Políticas Públicas: construção da cidadania ou reprodução histórica do assistencialismo? In: ZART, Laudemir Luiz (org). *Educação e socioeconomia solidária*: Paradigmas de conhecimento e de sociedade. Série Sociedade Solidaria. Volume 1. Cáceres: Unemat, 2004.

FONSECA, João José Saraiva da. *O que é planejamento participativo?* 2009. Disponível em: <http://joaojosefonseca1.blogspot.com/2009/08/o-que-e-planejamento-participativo.html>. Acesso em: 15 maio 2001.

GANDIN, Danilo. *A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade*. Currículo sem Fronteiras, v.1, n.1, pp.81-95, Porto Alegre, Jan/Jun 2001. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.htm>. Acesso em: 10 maio 2011.

GANZELI, Pedro. O processo de planejamento participativo da unidade escolar. In: *Revista Política e Gestão Educacional*, n. 1, Araraquara, STI/FCL/UNESP, 2001. Disponível em: <http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/gestao.html>. Acesso em: 24 maio 2011.

GELBCKE, Francine; MATOS, Eliane; SCHMIDT, Ilza S.; MESQUITA, Maria Patrícia Locks de; PADILHA, Maria de Fátima Custódio. *Planejamento estratégico participativo:* um espaço para a conquista da cidadania profissional. Florianópolis. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a18.pdf>. Acesso em: 25 maio 2011.

LUZ, Lucas Henrique da. *Relações de trabalho no cooperativismo:* avanço diferenciado ou precarização? o caso de duas cooperativas de trabalho. 182f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós – Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2005.

MAIOR, Joel Souto. *Planejamento estratégico participativo (pep):* uma abordagem para os municípios. 2008. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/downloads/planejamento_estrategico_participativo.rtf>. Acesso em 20 maio 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. **7.** ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Teoria geral da administração*: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTEAGUDO, Rosalvi Maria Teófilo. *Economia solidária:* novas regras. São Paulo: Ieditora, 2002.

PINHO, Diva Benevides. *O cooperativismo no Brasil:* da vertente pioneira à vertente solidária**.** São Paulo: Saraiva, 2004.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO (SEDUC). *Caderno Temático da Constituinte Escolar,* n. 2. São Leopoldo, 2000.

SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, Antonio David (org). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

VEIGA, Sandra Mayrink. Pensando o Brasil, a Economia Solidária e o Desenvolvimento Local. In: ZART, Laudemir Luiz (org). *Educação e socioeconomia solidária:* Paradigmas de conhecimento e de sociedade. Série Sociedade Solidaria. Volume 1. Cáceres: Unemat, 2004.

Temas dos Cadernos IHU

Nº 01 – *O imaginário religioso do estudante da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS*
Prof. Dr. Hilário Dick

Nº 02 – *O mundo das religiões em Canoas*
Prof. Dr. José Ivo Follmann (Coord.), MS Adevanir Aparecida Pinheiro, MS Inácio José Sphor & MS Geraldo Alzemiro Schweinberger

Nº 03 – *O pensamento político e religioso de José Martí*
Prof. Dr. Werner Altmann

Nº 04 – *A construção da telerrealidade: O Caso Linha Direta*
Sonia Montaño

Nº 05 – *Pelo êxodo da sociedade salarial: a evolução do conceito de trabalho em André Gorz*
MS André Langer

Nº 06 – *Gilberto Freyre: da Casa-Grande ao Sobrado – Gênese e dissolução do patriarcalismo escravista no Brasil: Algumas considerações*
Prof. Dr. Mário Maestri

Nº 07 – *A Igreja Doméstica: Estratégias televisivas de construção de novas religiosidades*
Prof. Dr. Antônio Fausto Neto

Nº 08 – *Processos midiáticos e construção de novas religiosidades. Dimensões históricas*
Prof. Dr. Pedro Gilberto Gomes

Nº 09 – *Religiosidade midiática: Uma nova agenda pública na construção de sentidos?*
Prof. Dr. Atíllio Hartmann

Nº 10 – *O mundo das religiões em Sapucaia do Sul*
Prof. Dr. José Ivo Follmann (Coord.)

Nº 11 – *Às margens juvenis de São Leopoldo: Dados para entender o fenômeno juvenil na região*
Prof. Dr. Hilário Dick (Coord.)

Nº 12 – *Agricultura Familiar e Trabalho Assalariado: Estratégias de reprodução de agricultores familiares migrantes*
MS Armando Triches Enderle

Nº 13 – *O Escravismo Colonial: A revolução Copernicana de Jacob Gorender – A Gênese, o Reconhecimento, a Deslegitimação*
Prof. Dr. Mário Maestri

Nº 14 – *Lealdade nas Atuais Relações de Trabalho*
Lauro Antônio Lacerda d'Avila

Nº 15 – *A Saúde e o Paradigma da Complexidade*
Naomar de Almeida Filho

Nº 16 – *Perspectivas do diálogo em Gadamer: A questão do método*
Sérgio Ricardo Silva Gacki

Nº 17 – *Estudando as Religiões: Aspectos da história e da identidade religiosos*
Adevanir Aparecida Pinheiro, Cleide Olsson Schneider & José Ivo Follmann (Organizadores)

Nº 18 – *Discursos a Beira dos Sinos – A Emergência de Novos Valores na Juventude: O Caso de São Leopoldo*
Hilário Dick – Coordenador

Nº 19 – *Imagens, Símbolos e Identidades no Espelho de um Grupo Inter-Religioso de Diálogo*
Adevanir Aparecida Pinheiro & José Ivo Follmann (Organizadores)

Nº 20 – *Cooperativismo de Trabalho: Avanço ou Precarização? Um Estudo de Caso*
Lucas Henrique da Luz

N. 21 – *Educação Popular e Pós-Modernidade: Um olhar em tempos de incerteza*
Jaime José Zitkoski

N. 22 – *A temática afrodescendente: aspectos da história da África e dos afrodescendentes no Rio Grande do Sul*
Jorge Euzébio Assumpção
Adevanir Aparecida Pinheiro & José Ivo Follmann (Orgs.)

N. 23 – *Emergência das lideranças na Economia Solidária*
Robinson Henrique Scholz

N. 24 – *Participação e comunicação como ações coletivas nos empreendimentos solidários*
Marina Rodrigues Martins

N. 25 – *Repersonalização do Direito Privado e Fenomenologia Hermenêutica*
Leonardo Grison

N. 26 – *O cooperativismo habitacional como perspectiva de transformação da sociedade: uma interlocução com o Serviço Social*
Célia Maria Teixeira Severo

N. 27 – *O Serviço Social no Judiciário: uma experiência de redimensionamento da concepção de cidadania na perspectiva dos direitos e deveres*
Vanessa Lidiane Gomes

N. 28 – *Responsabilidade social e impacto social: Estudo de caso exploratório sobre um projeto social na área da saúde da Unisinos*
Deise Cristina Carvalho

N. 29 – *Ergologia e (auto)gestão: um estudo em iniciativas de trabalho associado*
Vera Regina Schmitz

N. 30 – *Afrodescendentes em São Leopoldo: retalhos de uma história dominada*
Adevanir Aparecida Pinheiro; Letícia Pereira Maria& José Ivo Follmann
Memórias de uma São Leopoldo negra
Adevanir Aparecida Pinheiro & Letícia Pereira Maria

N. 31 – *No Fio da Navalha: a aplicabilidade da Lei Maria da Penha no Vale dos Sinos*
Ângela Maria Pereira da Silva, Ceres Valle Machado, Elma Tereza Puntel, Fernanda Wronski, Izalmar Liziane Dorneles, Laurinda Marques Lemos Leoni, Magali Hallmann Grezzana, Maria Aparecida Cubas Pscheidt, Maria Aparecida M. de Rocha, Marilene Maia, Marleci V. Hoffmeister, Sirlei de Oliveira e Tatiana Gonçalves Lima (Orgs.)

N. 32 – *Trabalho e subjetividade: da sociedade industrial à sociedade pós-industrial*
Cesar Sanson

N. 33 – *Globalização missioneira: a memória entre a Europa, a Ásia e as Américas*
Ana Luísa Janeira

N. 34 – *Mutações no mundo do trabalho: A concepção de trabalho de jovens pobres*
André Langer

N. 35 – *"E o Verbo se fez bit": Uma análise da experiência religiosa na internet*
Moisés Sbardelotto

N. 36 – *Derrida e a educação: O acontecimento do impossível*
Verónica Pilar Gomezjurado Zevallos

N. 37 – *Curar um mundo ferido: Relatório especial sobre ecologia*
Secretariado de Justiça Social e Ecologia da Companhia de Jesus

N. 38 – *Sacralização da natureza: Henrique Luiz Roessler e as ideias protecionistas no Brasil (1930-1960)*
Elenita Malta Pereira

N. 39 – *A sacralidade da vida na exceção soberana, a testemunha e sua linguagem: (Re) leituras biopolíticas da obra de Giorgio Agamben*
Castor M. M. Bartolomé Ruiz

N. 40 – *São Leopoldo e a "Revolução de 1930": Um possível uso da fotografia como documento histórico*
Tiago de Oliveira Bruinelli

Carlos Roncato possui Curso Superior de Graduação Tecnológica em Gestão Ambiental. Atualmente é acadêmico do Curso Superior de Bacharel em Engenharia Civil pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), atuou como estagiário no Programa Tecnosociais, no período de 24/05/2010 a 16/02/2011.

Célia Maria Teixeira Severo possui graduação em Serviço Social (2006), Pós Graduação/Especialização em Cooperativismo (2008) e Pós Graduação/Especialização em Gestão do Social (2011) pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, atuando no Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários – Tecnosociais, a incubadora de empreendimentos economicos solidários de geração de trabalho e renda da Unisinos, inicialmente como Analista da Ação Social e, atualmente, como coordenadora.

Cláudio Ogando graduado em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), com Mestrado em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atualmente é pesquisador do Grupo de Pesquisa em Economia Solidária e Cooperativa, do PPG de Sociologia da Unisinos, e editor da Revista Otra Economia.

Priscila da Rosa Boff acadêmica em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atuou como estagiária no Programa Tecnosociais, no período de 01/06/2010 à 05/09/2011. Atualmente é bolsista de Iniciação científica do PPG de: Administração da Unisinos na linha de pesquisa Competitividade e Relações Interorganizacionais.

Renata dos Santos Hahn possui graduação em Administração (2009) pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), atualmente é pós-graduanda em Finanças Corporativas pela Universidade FEEVALE, atua no Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários - Tecnosociais, a incubadora de empreendimentos econômicos solidários de geração de trabalho e renda da UNISINOS, como técnica.