

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MAURI LUIZ HEERDT**

**A SUBJETIVIDADE NA TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAIS NO  
CONTEXTO DA CONTEMPORANEIDADE:  
Estudo de Caso sobre os Mini-Projetos Alternativos-SC**

**Florianópolis, 2008.**

**MAURI LUIZ HEERDT**

**A SUBJETIVIDADE NA TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAIS NO  
CONTEXTO DA CONTEMPORANEIDADE:  
Estudo de Caso sobre os Mini-Projetos Alternativos-SC**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Doutor.

**Orientador: Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho**

**Florianópolis, 2008.**

**MAURI LUIZ HEERDT**

**A SUBJETIVIDADE NA TEORIA E GESTÃO ORGANIZACIONAIS NO  
CONTEXTO DA CONTEMPORANEIDADE:  
Estudo de Caso sobre os Mini-Projetos Alternativos-SC**

Esta Tese, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Doutor, foi considerada adequada e aprovada.

**Florianópolis, 24 de março de 2008.**

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

---

Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr. - Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Profa. Ana Regina de Aguiar Dutra, Dra. - Moderadora  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

---

Prof. Fernando A. R. Serra, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

---

Prof. Manuel Portugal Ferreira, PhD.  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Portugal

---

Profa. Maria Cristina F. da Silva, Dra.  
Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – UDESC

---

Prof. Neri dos Santos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

**Ao Artur Henrique,**  
fonte cotidiana e permanente de alegria e carinho.

## AGRADECIMENTOS

Ao grande prof. Fonseca: muito mais que um orientador, um guerreiro da causa participativa, que conseguiu semear em mim a beleza e a necessidade de escrever sobre o que estou escrevendo.

À minha família, meu maior patrimônio:

- À Kátia: pela compreensão. Apesar de planejar esta pesquisa para as madrugadas, nos últimos meses isso não foi possível.

- Ao pai (Pedro) e à mãe (Florentina): por conseguirem educar os filhos, todos, fundamentados em dois alicerces: fé e conhecimento.

- À Márcia: pela polivalência de assumir várias responsabilidades em meio às adversidades que se apresentaram por ocasião do meu nascimento e infância.

- À Maristella, minha professora alfabetizadora: pelo sorriso e acolhida de sempre, mesmo estando no céu. Em cada encontro era sempre uma festa.

- Ao Moacir: pela inteligência e bom senso para as decisões em momentos mais necessários. Sempre um exemplo a seguir.

- Ao Murici: pela generosidade. A melhor fruta sempre é para os outros.

- À Miriam: por demonstrar que todos podem estudar, seja em que lugar estivermos e qual nível de ensino for.

- Ao Milton: pela aplicabilidade e excelência nos estudos.

- Ao Márcio: por mostrar com a sua vida que o sonho não é o limite, pode ser superado.

- A todos os outros que se integraram à família - cunhados e cunhadas, sobrinhos e sobrinhas, especialmente: por proporcionarem momentos de muita alegria quando estamos juntos.

Ao Giovanni: pelo coração maior que o corpo. Amigo e irmão do coração, generosidade em pessoa.

Às lideranças diocesanas e à coordenação estadual dos MPAs, especialmente à Elisete Gesser Della Giustina Dacorégio, pela total confiança e disponibilidade dos dados necessários para esta pesquisa.

Aos integrantes dos MPAs: muito mais que fontes de informação, exemplos de vida e superação.

Aos professores, especialmente Ana Regina de Aguiar Dutra e Neri dos Santos, que desde o mestrado vêm acompanhando minha história acadêmica.

## RESUMO

A pesquisa faz uma análise da contemporaneidade e suas implicações para a teoria/epistemologia e gestão organizacionais, pautada especificamente na compreensão de subjetividade e sua relação com a organização e o entorno (condições sociais, econômicas, políticas e culturais). A contemporaneidade diz respeito a um conjunto próprio de idéias da história recente e da atualidade que se diferenciam da modernidade clássica. Os conteúdos teóricos são analisados de forma mais concreta pelo estudo dos Mini-Projetos Alternativos (MPAs), empreendimentos autogestionários que existem desde 1989 em Santa Catarina e que atualmente estão integrados num movimento mais amplo: a economia solidária. Estes projetos valorizam a subjetividade e demonstram como a subjetividade, a intersubjetividade, a gestão e o entorno em que estão inseridos impactam-se reciprocamente, sendo todas estas dimensões capazes de transformações. As temáticas principais – contemporaneidade e subjetividade – se relacionam porque, embora não como tendência predominante, há sinais de valorização da subjetividade no contexto da epistemologia e da gestão organizacionais. Os procedimentos metodológicos seguem uma abordagem multidisciplinar de pesquisa qualitativa e estudo de caso, com a utilização dos métodos fenomenológico e hermenêutico. Desta forma, a pesquisa espera oportunizar contribuições para o avanço da teoria científica em geral e para a teoria e a gestão organizacionais, mas, especialmente, para a gestão dos empreendimentos de MPAs e de economia solidária.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contemporaneidade, subjetividade, epistemologia, gestão, entorno, empreendimentos autogestionários.

## **ABSTRACT**

The research analyzes the contemporarity and its implications to the theory/epistemology and organizational management, based specifically in the comprehension of subjectivity and its relation with the organization and the environment (social, economic, politic and cultural conditions). The contemporarity, also called post-modernity by some authors, says respect to a proper set of ideas from the recent history and the present time that are differentiated of classic modernity. The theoretical contents are analyzed in a more concrete way by the study of Mini-alternative projects (MPAs), self-managed enterprises that exists since 1989 in Santa Catarina and that currently are integrated in a wider movement: the solidary economy. These projects values the subjectivity and demonstrates with subjectivity, the inter- subjectivity, the management and the environment that they are inserted impacting reciprocally, being all these dimensions capable of transformations. The main themes – contemporarity and subjectivity – relate because, although not as a predominant trend, there are signs of subjectivity valuation in the context of epistemology and organizational management. The methodology procedures follows a multidisciplinary approach of qualitative research and study case, using the fenomenology and hermeneutic methods. In this way, the research expects to opportunize contributions to the advance of scientific theory in general and for the theory and the organizational management, as well as for the management of MPAs enterprises and the solidary economy, specially, and for all organizations that need to incorporate more participative characteristics in its management processes.

**KEY-WORDS:** Contemporarity, Subjectivity, Epistemology, Management, Environment, Self-managed enterprises.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Suposições dos dois principais paradigmas	23
Quadro 2: Coleta e análise de dados	35
Quadro 3: Dimensões de análise	36
Quadro 4: A modernidade	42
Quadro 5: Aspectos da contemporaneidade	46
Quadro 6: Referencial epistemológico: modernidade e contemporaneidade	59
Quadro 7: O processo de conhecimento	70
Quadro 8: O ser humano no contexto da modernidade e da contemporaneidade	83
Quadro 9: Identidade visual dos MPAs	114
Quadro 10: Composição do Regional Sul IV – CNBB	114
Quadro 11: Fluxo de apresentação e aprovação dos MPAs	128
Quadro 12: Quadro comparativo entre os PACs e a EPS	143
Quadro 13: A expansão da economia solidária no Brasil	144
Quadro 14: Síntese histórica da caminhada dos MPAs	147
Quadro 15: O “salto” dos MPAs	148
Quadro 16: Conjunto de significados e dimensões de análise	150
Quadro 17: Características dos empreendimentos de economia solidária	156
Quadro 18: Identidade visual: Fórum Brasileiro e Fórum Catarinense de Economia Solidária	160
Quadro 19: O sonho dos resultados	177
Quadro 20: Iniciativas de compromisso com os consumidores	180
Quadro 21: Compromisso político dos EES	195

## **LISTA DE SIGLAS**

ANTEAG: Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária

CNBB: Conferência Nacional dos Bispos do Brasil

EES: Empreendimentos de Economia Solidária

EPAGRI: Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

EPS: Economia Popular Solidária

ES: Economia Solidária

FBES: Fórum Brasileiro de Economia Solidária

FSM: Fórum Social Mundial

MPAs: Mini-Projetos Alternativos

PACs: Projetos Alternativos Comunitários

SENAES: Secretaria Nacional de Economia Solidária

MPAs: Mini-Projetos Alternativos

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	15
1.2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	15
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 OBJETIVOS	20
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b>	20
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b>	20
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
<b>1.5.1 A multidisciplinaridade</b>	20
<b>1.5.2 Caracterização da pesquisa</b>	22
<b>1.5.3 Métodos da pesquisa</b>	26
1.5.3.1 A Fenomenologia	26
1.5.3.2 A Hermenêutica	30
<b>1.5.4 Universo da pesquisa</b>	32
<b>1.5.6 Coleta e análise de dados</b>	33
<b>2 UM DIÁLOGO ENTRE A MODERNIDADE E A CONTEMPORANEIDADE</b>	<b>38</b>
2.1 A TRANSIÇÃO	38
2.2 MUDANÇAS SOCIETAIS E CULTURAIS	43
2.3 O IDEAL CIENTÍFICO DA MODERNIDADE E A CONTEMPORANEIDADE	53
<b>3 SUBJETIVIDADE E OBJETIVIDADE: ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA EM TEORIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>61</b>
3.1 A SUBJETIVIDADE E SUA VALORIZAÇÃO	61
3.2 O SER HUMANO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	67
3.3 O PROCESSO DE CONHECIMENTO: OBJETIVIDADE E SUBJETIVIDADE	69
3.4 A TEORIA ORGANIZACIONAL E A CONTEMPORANEIDADE	72
3.5 ABORDAGENS DA RELAÇÃO SUBJETIVIDADE/OBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	83

<b>4 A SUBJETIVIDADE NA GESTÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>87</b>
4.1 UMA ORGANIZAÇÃO: PESSOAS, ESTRUTURAS, GESTÃO E ENTORNO	88
4.2 UM DIÁLOGO NECESSÁRIO	94
4.3 SUBJETIVIDADE E FLEXIBILIDADE NO TRABALHO	99
4.4 UMA POSTURA ANTROPOLÓGICA	100
<b>5 OS MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS: GÊNESE, HISTÓRIA E CARACTERIZAÇÃO</b>	<b>106</b>
5.1 A FORMAÇÃO DOS MPAs: A IMPORTÂNCIA DA CNBB/CÁRITAS	106
<b>5.1.1 A Caritas Internationalis</b>	106
<b>5.1.2 A Caritas Brasileira</b>	107
5.2 OS MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS	113
<b>5.2.1 O primeiro período (1989-1994)</b>	116
<b>5.2.2 O segundo período (1995-1997)</b>	122
<b>5.2.3 O terceiro período (1998-2001)</b>	126
<b>5.2.4 O quarto período (2002-2004)</b>	137
<b>5.2.5 O quinto período (2005-2007)</b>	140
<i>5.2.5.1 Os MPAs e a Economia Solidária</i>	141
<i>5.2.5.2 OS MPAs e a Caritas Catarinense</i>	144
<i>5.2.5.3 O projeto 2005-2007</i>	145
<b>6 OS MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS: SUBJETIVIDADE, GESTÃO E ENTORNO</b>	<b>149</b>
6.1 A RELAÇÃO ANTERIOR AO PROJETO	151
6.2 O RESPEITO ÀS PESSOAS	152
6.3 TRANSFORMAÇÕES NOS SUJEITOS	153
6.4 TRABALHANDO AS DIFERENÇAS	158
6.5 AS RELAÇÕES INTERSUBJETIVAS	160
6.6 A FORMAÇÃO	163
6.7 PLANEJAMENTO DO EMPREENDIMENTO	170
6.8 GESTÃO E AUTOGESTÃO	172
6.9 O SONHO DOS RESULTADOS	176
6.10 A COMERCIALIZAÇÃO	178

6.11 FINANÇAS SOLIDÁRIAS	181
5.12 A FORMALIZAÇÃO	182
6.13 REDES SOLIDÁRIAS	183
6.14 A RELAÇÃO COM ENTIDADES	186
6.15 OS MPAs E O ENTORNO	188
6.16 PROPOSTAS	196
<b>6.16.1 Superar dualidades e aproximar dimensões</b>	196
<i>6.16.1.1 Planejamento e Execução</i>	197
<i>6.16.1.2 Voluntarismo e Determinismo</i>	198
<i>6.16.1.3 Sujeito e Organização</i>	199
<i>6.16.1.4 Realidade e Sonho</i>	199
<i>6.16.1.5 Competitividade e Autogestão</i>	200
<i>6.16.1.6 Local e Global (Micro e Macro)</i>	201
<i>6.16.1.7 Subjetividade e Produtividade</i>	202
<i>6.16.1.8 Verticalidade e Horizontalidade</i>	203
<i>6.16.1.9 Visão Mercadológica e Visão Política</i>	204
<i>6.16.1.10 Academia e Saberes Populares</i>	205
<i>6.16.1.11 Situacionismo e Projeto de Desenvolvimento</i>	206
<b>6.16.2 Programa de formação</b>	206
<b>6.16.3 Plano de Negócio para empreendimentos solidários</b>	207
<b>6.16.4 Estrutura para participação de editais</b>	209
<b>6.16.5 Vocação regional e clusters</b>	210
<b>6.16.6 As redes e parcerias</b>	211
<b>6.16.7 Programa de voluntariado</b>	213
<b>6.16.8 Metodologia para autogestão</b>	213
<b>6.16.9 Valorizar a dimensão subjetiva</b>	214
<b>7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b>	<b>216</b>
7.1 CONCLUSÕES	216
7.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	226
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>222</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>230</b>
ANEXO A – Relação de Mini-Projetos Alternativos aprovados no estado de Santa Catarina e em funcionamento	231
ANEXO B – Formulário para solicitação de crédito - Mini-Projetos Alternativos	251

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O período recente e a atualidade apresentam uma série de manifestações próprias de uma época com contornos diferenciados, em maior ou menor medida, em relação ao período que na racionalidade ocidental se caracterizou como Modernidade.

É verdade que ainda não se consensuou sobre a terminologia que marca este período. Neste trabalho foi privilegiado o termo “contemporaneidade”, procurando definir com ele as características peculiares da racionalidade ocidental desta época recente e igualmente o que está acontecendo com o ser humano, as organizações e a sociedade na atualidade.

Nesta perspectiva, esta pesquisa faz uma análise como contribuição para a teoria e a gestão organizacionais a partir dos fundamentos epistemológicos e teóricos advindos pelo processo mais amplo e estruturante da racionalidade ocidental contemporânea. Para tal, um tema transversal direciona e integra a análise da organização e do entorno: a subjetividade. Doravante, ela é observada e analisada em uma organização em particular: os Mini-Projetos Alternativos (MPAs).

Embora a organização possa ser compreendida a partir de diferentes pontos de vista teóricos e metodológicos, para esta pesquisa importa compreender a organização como portadora de sujeitos concretos, de relações entre sujeitos (intersubjetividade), de estrutura e formas de gestão e situada num contexto epocal concreto. Estes elementos atuam dialeticamente/reciprocamente uns sobre os outros e são capazes de transformações e/ou subjetivações.

Veronese, ao tratar da relação entre subjetividade e trabalho, tem entendimento semelhante:

La forma como cada uno otorga sentido a su relación con el trabajo singular y única; pero siempre se da a partir de registro colectivo. No podemos pensar a los procesos de subjetivación como exclusivamente individuales, vividos por el sujeto en la construcción de su mundo interno, sino como procesos de socialización, siempre relacionales, generadores de formas de sociabilidad diversas. El sujeto se constituye a través de los procesos socializadores en los cuales desarrolla un papel activo (siendo su producto y productor), y de los cuales resultan sus comportamientos, emociones, cogniciones y acciones.

Los procesos siempre relacionales que abarcan al trabajo, que lo engendran y constituyen, a partir de los cuales se forjan relaciones, necesidades y experiencias, van a adquirir configuraciones peculiares, según el contexto socio-histórico. No obstante, todas ellas son constitutivas de la vida de las colectividades que abrigan a los sujetos individuales - la conciencia de sí a la que denominamos "yo"- y de ellos mismos, como alguien que actúa sobre el mundo para aprehenderlo. Por lo tanto, se puede comprender mucho acerca de los modos de ser sujeto a través de las relaciones que engendran el trabajo, el cual asume hoy características singulares con las metamorfosis traídas por el proceso contemporáneo de reestructuración productiva (Grisci, 2000; Antunes, 2000).<sup>1</sup>

Quando um sujeito se apropria ou participa de determinados processos, ou se insere numa estrutura física de trabalho ou de gestão, ou num entorno social, está constituindo sua subjetividade. Todos estes elementos ou dimensões coexistem e interagem. O problema é que, não raras vezes, a dimensão subjetiva foi e ainda é relegada ao segundo plano, ou até negligenciada em nome da produtividade ou de metas pré-estabelecidas.

Outro processo observável é a separação da subjetividade e da objetividade nas questões ou compreensões epistemológicas relacionadas ao mundo do trabalho:

Hay un problema en lo que se refiere a la comprensión de la articulación entre la subjetividad y la objetividad del mundo del trabajo, que es nuestro hábito de pensar mediante dicotomías. Las dicotomías están profundamente arraigadas en el pensamiento y auto-interpretación occidental y hasta hoy ellas siguen influenciando las ciencias sociales, dificultando el entendimiento del tejido entre elementos subjetivos (como las cualidades del sujeto, de su producción de sentido) y objetivos que construyen el mundo social y, por lo tanto, la esfera laboral. Ese hilado de los elementos de sentido que conforman el tejido social construido es la interacción, o más precisamente la *relación*.<sup>2</sup>

Desta forma, procurando superar a abordagem tradicional na racionalidade ocidental, esta pesquisa procurou integrar as dimensões citadas numa mesma apresentação e análise.

Em termos de abordagem do sujeito, a contemporaneidade aponta movimentos contraditórios. Um positivo: sua valorização e importância para a sociedade, a cultura, a ciência, a gestão, etc. Outro negativo: a excessiva e extrema individualização, relativização, falta de senso comunitário e social do ser humano contemporâneo. Nesta pesquisa, teve mais atenção o primeiro, mesmo não sendo hegemônico na literatura sobre o assunto.

Portanto, aqui se apresenta uma abordagem cultural e social sobre o sujeito, uma questão epistemológica da ciência em geral e da teoria das organizações e outra que é a

<sup>1</sup> VERONESE, Marília Veríssimo. Articulación teórica entre subjetividad y actividad laboral. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 21.

<sup>2</sup> VERONESE, Marília Veríssimo. Articulación teórica entre subjetividad y actividad laboral. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 22.



incorporação da subjetividade para a compreensão das organizações e, notadamente, para a gestão das mesmas.

Todas estas questões, absolutamente, não dizem mais respeito a uma ciência em particular.

O que nos oferecem Dejours e os pesquisadores que com ele têm elaborado novas interpretações do mundo do trabalho a partir da observação e da escuta realizada em estudos de campo é, em síntese, o convite para pensar uma realidade que não é mais a realidade compartimentada das ciências contidas em cubículos isolados, mas a ciência transdisciplinar que é ao mesmo tempo a "ciência com consciência" da qual nos fala Edgar Morin (1990). Notadamente para os especialistas da área da Saúde, mas também para os de outros campos tradicionalmente fechados sobre si mesmos, o desafio é imenso e difícil de ser absorvido. Evidentemente, o médico do trabalho não precisará tornar-se psicanalista. Do mesmo modo como os engenheiros de produção, ao descobrirem a importância da subjetividade, percebem que ela tem que ser considerada no planejamento da produção, sem por isso se sentirem obrigados a se transformarem em psicólogos ou psicanalistas.<sup>3</sup>

Como é perceptível, este é um conteúdo que ultrapassa áreas de conhecimento e de atuação profissional específicas. É tarefa de qualquer área e especialidade valorizar e compreender a importância da subjetividade.

## 1.2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Têm-se, inicialmente, duas questões de ordem teórica/epistemológica: Como se constrói o discurso social, cultural e científico na contemporaneidade? Como se dá a integração das narrativas/características da contemporaneidade no que se refere à valorização da subjetividade na teoria e gestão organizacionais?

Como campo de aplicação da pesquisa, para analisar as temáticas contemporaneidade e subjetividade numa organização específica, estudou-se os chamados Mini-Projetos Alternativos (MPAs). Estes projetos existem desde 1989 em Santa Catarina e atualmente 232 estão em andamento no estado, conforme relação em anexo. São empreendimentos organizados em grupos, mas que podem envolver praticamente toda uma comunidade/bairro, que se articula para melhorar a qualidade de vida de seus integrantes e do entorno.

---

<sup>3</sup> SELIGMANN-SILVA, Edith. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Coordenação de Maria Irene Stocco betiol. São Paulo: Atlas, 1994. p. 15.

Os MPAs também são caracterizados como empreendimentos que se originam ou se qualificam a partir de micro-crédito recebido graças a um convênio da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB)-Regional SUL IV com a Misereor, entidade da Conferência dos Bispos da Alemanha. Contudo, a relação e o apoio recebido pelos empreendimentos vão muito além do aspecto financeiro, conforme se verá no decorrer desta pesquisa. Muito embora existam mais tipos de empreendimentos, neste estudo foram privilegiados os de geração e produção de renda.

Os MPAs integram, hoje, um movimento mais amplo: e economia solidária. No Brasil, especialmente após a criação da SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária), em 2003, ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a compreensão exposta a seguir sobre economia solidária é a que está prevalecendo. Foi esta também que norteou todo um trabalho de mapeamento e avaliação nacional de empreendimentos desta natureza:

Uma boa referência é a definição do Mapeamento, que diz que empreendimentos de economia solidária são organizações:

- **Coletivas** (organizações suprafamiliares, singulares e complexas, tais como associações, cooperativas, empresas autogestionárias; clubes de trocas, redes, grupos produtivos, etc.).

- Seus participantes ou sócias/os são **trabalhadoras/es** dos meios urbano e/ou rural que exercem **coletivamente** a gestão das atividades, assim como a alocação dos resultados.

- São organizações **permanentes**, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e as que estão em processo de implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas.

- Podem ter ou não um registro legal, prevalecendo a **existência real**. A forma *jurídica* não é o mais fundamental, mas sim **autogestão**.

- Realizam **atividades econômicas** que podem ser de produção de bens, prestação de serviços, de crédito (ou seja, de finanças solidárias), de comercialização e de consumo solidário.

É importante ressaltar que a **atividade fim** do empreendimento deve ser coletiva, ou seja, um empreendimento que seja simplesmente um "guarda-chuva" de trabalhadores autônomos que fazem suas atividades individualmente não deve ser considerado empreendimento solidário.<sup>4</sup>

Assim, além dos conteúdos expostos na fundamentação teórica – que respondem questões da relação contemporaneidade/subjetividade –, a pesquisa responde a outra indagação de ordem mais fenomenal/prática: Como se dá a valorização, a constituição e a relação da subjetividade em empreendimentos dos Mini-Projetos Alternativos do Estado de Santa Catarina com a gestão e o entorno em que estão inseridos?

<sup>4</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária.** [s. l.], nov. 2007, p. 51. (Grifos do autor)

Estas são perguntas que nortearam esta pesquisa. Foram as diretrizes de ação, ou seja, a estratégia global colocada em primeiro plano.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa é justificada, em primeiro lugar, pela sua atualidade. Afinal, traz ao palco dos estudos organizacionais o conteúdo da contemporaneidade. Têm-se muitos estudos sobre os dois temas: contemporaneidade/pós-modernidade e gestão organizacional, mas não a integração de ambos. Pouquíssimos autores da área da gestão têm conseguido realizar pesquisas fundamentadas nesta área.

A carência de estudos nessa linha é consequência da valorização excessiva do modelo teórico positivista herdado da modernidade. As críticas apontam, e a própria ciência administrativa vem incorporando isso, para a valorização, também, de estudos qualitativos, o que vem ocorrendo. Ou seja: a ciência, do alto dos seus critérios objetivistas, caminha para a integração também da subjetividade.

Ademais, o tema ainda se torna importante tendo em vista o campo de aplicação da pesquisa, visto a natureza do tipo de organização que representam os MPAs dentro do contexto da economia solidária:

Existência de poucas análises que enfocam a maneira como os trabalhadores, envolvidos nas práticas associativas da economia solidária, se inserem no concreto do cotidiano dessas experiências. Parte-se do pressuposto de que as alterações provocadas pelas práticas associativas da economia solidária não significam somente modificações nos processos produtivos, mas são, talvez antes de tudo, maneiras de reconstituição do laço social e das identidades sócio-profissionais, bem como de novas formas de regulação do laço social estabelecida a partir do surgimento de um novo contrato social.<sup>5</sup>

Também não restam dúvidas sobre a validade e a importância científica e social da pesquisa:

- Cientificamente porque esclarece este complexo relacionamento entre contemporaneidade e estudos administrativos, transpassados pela análise a partir da subjetividade.

---

<sup>5</sup> KEMP, 2001, apud CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; TRAJANO, Ana Rita Castro. Economia Solidária e processo psicossociais: autogestão, autonomia e solidariedade em construção. In: **Anais...** Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, n. 8. Coimbra, 2004.

- Socialmente porque os grupos de MPAs poderão utilizar o estudo para a qualificação de seus empreendimentos e, quem sabe, sobreviver e crescer neste emaranhado contexto de relações em que estão inseridos.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar, numa perspectiva multidisciplinar, os impactos conceituais advindos da estrutura do pensamento da contemporaneidade na teoria e gestão organizacionais a partir da temática subjetividade.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Diferenciar a estrutura do pensamento da contemporaneidade em relação à modernidade.
- Descrever os fundamentos do pensamento contemporâneo, particularmente aqueles que afetam a teoria e a gestão organizacionais.
- Investigar e analisar a importância da subjetividade para a gestão organizacional.
- Investigar e analisar a valorização e a relação da subjetividade com a gestão e o entorno dos Mini-Projetos Alternativos-SC.
- Propor alternativas para a qualificação da gestão dos MPAs a partir da temática estudada.

## 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 1.5.1 A multidisciplinaridade

Sob o ponto de vista da abordagem do tema, a pesquisa seguiu uma linha

preponderantemente multidisciplinar. O processo científico deve proporcionar os procedimentos capazes de melhorar a capacidade de conectar campos do saber que a modernidade procurou isolar, acreditando que tão somente as disciplinas especializadas e isoladas forneceriam a base para o progresso do conhecimento.

A multidisciplinaridade oferece os alicerces para o processo científico dar conta da complexidade do saber, sem desvincular-se e descontextualizar-se do mundo. Além disso, demonstra que uma única ciência não consegue responder a determinados temas, necessitando, humildemente, colaboração de outras ciências próximas para explicar um objeto de estudo.

Esta abordagem se faz necessária, na presente pesquisa, exatamente porque investiga o ser humano na organização do trabalho. Qual disciplina, qual ciência ou área de conhecimento possui autonomia e profundidade para falar, sozinha, sobre o ser humano?

O mesmo raciocínio se aplica ao campo epistemológico. Nesse caso, a multidisciplinaridade procura romper com a educação compartimentalizada e fragmentada e ordenar/organizar um conjunto coerente e integrado de conhecimentos para favorecer a explicação científica coerente, integrada e aprofundada sobre o objeto de pesquisa, favorecendo a cooperação entre as disciplinas/áreas.

Conforme salienta Peci, a maior contribuição para a superação da dicotomia objetividade-subjetividade para o estudo e a pesquisa no campo social e de organizações tem a ver com a superação de fronteiras disciplinares e metodológicas.<sup>6</sup>

Desta forma, é possível resgatar a unidade do conhecimento e entender o ser humano em sua dimensão concreta de trabalho, que exige a contribuição de várias áreas do conhecimento ou disciplinas. E rejeitando a dicotomia objetividade-subjetividade, que por mais de um século vem marcando fortemente a pesquisa científica, abre-se espaço para outros caminhos de construção do saber científico.

A ciência, os processos culturais e a subjetividade humana estão socialmente construídos, recursivamente interconectados: constituem um sistema aberto. Precisamente destas interfases, de suas descentralizações e conflitos surgem aquelas configurações científico-culturais complexas que conformam e caracterizam o espírito que atravessa uma época. Sem dúvida, essas configurações transversais são multidimensionais; não são nem homogêneas, nem estáticas, e sim apresentam polarizações antinômicas e densidades diversas.

Distinções tradicionais como as de sujeito-objeto, as barreiras disciplinares entre as ciências, a ciência e a filosofia, não só aludem a objetos que não podem ser estudados sem participação de observadores/autores, como são construções sociais

---

<sup>6</sup> PECCI, Alketa. **Além da dicotomia objetividade-subjetividade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2003]. p. 16

levadas a cabo por uma sociedade científico-cultural e, portanto, podem e devem ser interrogadas e eventualmente questionadas.<sup>7</sup>

Utilizando esta abordagem foi possível qualificar e relacionar o caminho científico (o campo epistemológico) e o conteúdo da pesquisa.

### 1.5.2 Caracterização da pesquisa

A temática foi desenvolvida na forma de uma abordagem humanística de Pesquisa Qualitativa, de caráter longitudinal, e de Estudo de Caso, marcadamente de cunho descritivo e interpretativo.

A pesquisa qualitativa, segundo Carvalho e Vergara, caracteriza-se por três fundamentos principais:

- o conhecimento é construído ativamente e surge do exame dos mecanismos perceptuais individuais, manifestados na linguagem;
- o pesquisador confia em uma dinâmica de observação e busca manter intactas as perspectivas dos participantes; e
- o investigador procura descrever e interpretar - principalmente pela via da semiótica - as formas pelas quais as pessoas relacionam experiências, linguagem, comportamentos e seus significados (Gottdiener, 1994; Kilduff e Mehra, 1997; Rossi e Hor-Meyll, 2001).<sup>8</sup>

A abordagem qualitativa investiga aspirações, atitudes, crenças, valores e reflexos que os padrões de relacionamento produzem no contexto em que se desenvolvem. A ênfase qualitativa considera os indivíduos como atores sociais, que constroem em sua realidade, buscando e criando significados, fundamentada na interação social que delinea os parâmetros e as especificidades que medeiam o compartilhamento da informação e a construção do conhecimento.<sup>9</sup>

Para ficar mais evidente o entendimento de pesquisa qualitativa (entendida aqui

---

<sup>7</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 11.

<sup>8</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 85-86.

<sup>9</sup> MARTELETO, Regina Maria; TOMAÉL, Maria Inês. A metodologia de análise de redes sociais. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2005. p. 84.

como paradigma fenomenológico) em relação à pesquisa quantitativa (entendida como paradigma positivista), apresenta-se, a seguir, o quadro elaborado por Creswell:

Suposição	Pergunta	Quantitativo	Qualitativo
<b>Ontológica</b>	Qual é a natureza da realidade?	A realidade é objetiva e singular, separada do pesquisador	A realidade é subjetiva e múltipla conforme é vista por participantes de um estudo
<b>Epistemológica</b>	Qual é a relação do pesquisador com o que está sendo pesquisado?	O pesquisador é independente do que está sendo pesquisado	O pesquisador interage com o que está sendo pesquisado
<b>Axiológica</b>	Qual é o papel dos valores?	Livre de valores e imparcial	Com valores e parcial
<b>Retórica</b>	Qual é a linguagem da pesquisa?	Formal; Baseada em definições determinadas; Voz impessoal; Uso de palavras quantitativas aceitas	Informal; Decisões em evolução; Voz pessoal; Uso de palavras qualitativas aceitas
<b>Metodológica</b>	Qual é o processo da pesquisa?	Processo dedutivo; Causa e efeito; Livre de contexto; Generalizações levando a previsão, explicação e entendimento; Preciso e confiável por meio de validade e confiabilidade	Processo indutivo; Formação simultânea mútua de fatores; Projeto em formação – categorias indetificadas durante o processo de pesquisa; Ligada a contexto; Padrões, teorias desenvolvidas para entendimento; Preciso e confiável por meio de verificação.

Quadro 1: Suposições dos dois principais paradigmas

Fonte: CRESWELL, 1994, apud COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 55.

O quadro anterior explicita claramente diversas características dos dois principais paradigmas presentes no contexto científico da contemporaneidade. Importante destacar que essas características não são consensos entre estudiosos no assunto, mas representam uma boa visualização dos dois modelos em questão.

Segundo Schein, as metodologias qualitativas, diferentemente das ideologias e "slogans", passam a fazer parte da visão de mundo dos indivíduos e, assim, tendem a se tornar implícitos, não havendo necessidade de que sejam rememorados a todo o momento. Neste sentido, os métodos qualitativos se convertem nos únicos capazes de detectar tais elementos inacessíveis, profundos e inconscientes. Ainda de acordo com Schein, a utilização de categorias estereotípicas e gerais, construídas *a priori* pelo pesquisador, que caracteriza os métodos quantitativos, reduz, também, as diversas possibilidades de manifestação do fenômeno organizacional a um modelo idealizado, limitado e incapaz de representar a ampla

gama de perspectivas e experiências dos respondentes.<sup>10</sup>

A pesquisa qualitativa, enfim, favorece que conteúdos subjetivos, possíveis de desvendamento somente por um qualificado processo de interpretação, sejam externalizados e sistematizados em forma de conteúdo científico, conforme expõem Ferreira e Assmar:

Em síntese, os proponentes dos métodos qualitativos argumentam que a cultura organizacional se constitui em um fenômeno socialmente construído, idiossincrático e dotado fundamentalmente de conteúdos inconscientes e altamente subjetivos, que só podem ser desvendados através de análises interpretativas. Já os adeptos dos métodos quantitativos postulam que os elementos da cultura organizacional variam em seu grau de acessibilidade e assim, a avaliação dos atributos que se encontram no nível intermediário, através de instrumentos padronizados, se constitui na forma mais adequada de se descobrir e comparar os vários padrões culturais. O método mais apropriado à investigação da cultura organizacional irá depender, portanto, da escolha das manifestações culturais a serem examinadas, a qual, por sua vez, sofre a influência das preferências teórico-epistemológicas do pesquisador.<sup>11</sup>

Nessa perspectiva, esta pesquisa procurou descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos termos de certos fenômenos; embora sem desmerecer o valor dos dados quantitativos, pois cada tipologia de dado tem seu espaço no processo científico.

Seguindo com a descrição desta pesquisa, ela também se constitui na forma de um Estudo de Caso. Como definição, segue o entendimento de Chizzotti:

O Estudo de Caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.<sup>12</sup>

Em outras palavras, o Estudo de Caso é um estudo exaustivo, profundo e extenso de uma ou de poucas unidades, de forma que permita o conhecimento amplo e detalhado do objeto de estudo.

Nas palavras de Fachin, o direcionamento do Estudo de Caso é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos. Conforme o objetivo da investigação, o número de casos pode ser reduzido a um elemento *caso* ou abranger inúmeros elementos como grupos, subgrupos,

<sup>10</sup> SCHEIN, 1992 apud FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional.** Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2007.

<sup>11</sup> FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional.** Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2007.

<sup>12</sup> CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 102.



empresas, comunidades, instituições e outros. Às vezes, uma análise detalhada desses casos selecionados pode contribuir na obtenção de idéias sobre possíveis relações.<sup>13</sup>

No caso dos MPAs, considerou-se, pela peculiaridade que os vários projetos apresentam pelo estado de Santa Catarina, a organização (instituição) genericamente, podendo, por isso, ser considerado o “caso” em estudo.

Embora as diversas iniciativas/projetos/empresas se caracterizem de formas diferenciadas quanto à atividade de atuação e até em termos de modelos de gestão, há uma instituição que congrega este conjunto de empreendimentos e procura realizar um trabalho de articulação em termos de gestão. A instituição congregadora destes empreendimentos é aqui denominada genericamente de Mini-Projetos Alternativos, ou seja, o *caso* de estudo/pesquisa.

Sobre a abordagem descritiva, justifica-se pelo fato do pesquisador descrever e analisar situações reais vividas nos Mini-Projetos Alternativos, tanto em situação de trabalho (quando trabalhou como assessor), como nas situações em que teve acesso aos projetos como pesquisador (nos empreendimentos, em feiras, em fóruns e encontros sobre o tema economia solidária, etc.).

Já a abordagem interpretativa oferece a possibilidade de analisar as relações sociais dentro de uma organização a partir de uma abordagem microscópica. Trata-se de, ao conhecer a realidade sociocultural e o universo simbólico de uma organização, distanciar-se da abordagem macroscópica, típica da administração, para outra que nos possibilite conhecer mais profundamente as estruturas culturais dessa organização ou de parte dela.<sup>14</sup>

Dessa maneira, a interpretação das estruturas simbólicas e do fluxo da ação social no contexto organizacional, em suas características mais singulares em relação ao ambiente externo e ao grupo, permitirá uma compreensão mais abrangente da estruturação das relações sociais e da atuação do homem nesse ambiente. [...].<sup>15</sup>

A abordagem interpretativa se materializa no método hermenêutico, conforme se verá mais adiante.

---

<sup>13</sup> FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. p. 42.

<sup>14</sup> MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, abr.-jun. 2002, v. 42, n. 2, p. 94

<sup>15</sup> MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, abr.-jun. 2002, v. 42, n. 2, p. 94

### 1.5.3 Métodos da pesquisa

#### 1.5.3.1 A Fenomenologia

O entendimento das experiências no contexto das organizações exige formas de pesquisa que vão além dos procedimentos mais convencionais de investigação científica, ou seja, os de caráter eminentemente positivista. Diante disso, os estudos de perspectiva epistemológica fenomenológica, preponderantemente, constituem mais uma alternativa qualificada para tal objetivo.

Mesmo assim, tal abordagem tem encontrado sistematizações muito superficiais na teoria organizacional. Poucos são os estudos que, de fato, conseguem fundamentar a fenomenologia com a pesquisa qualitativa dentro do contexto das raízes do pensamento atual da contemporaneidade.

Embora os estudos fenomenológicos já venham se desenvolvendo desde o início do século XX, na teoria das organizações isso aconteceu com mais evidência e consciência somente nos últimos anos.

A fenomenologia é uma filosofia e um método que tem como precursor Franz Brentano (final do século XIX). Foi Edmund Husserl (1859-1938), no entanto, quem formulou suas principais linhas, abrindo caminho para filósofos como Heidegger, Sartre e Merleau-Ponty.

A filosofia como "ciência rigorosa" deveria ter como tarefa estabelecer as categorias puras do pensamento científico. Para alcançar este objetivo, Husserl falou da "redução fenomenológica". Através desta, na qual o fenômeno se apresentava puro, livre dos elementos pessoais e culturais, chega-se a um nível dos fenômenos que se denomina das essências. Desta maneira, a fenomenologia apresenta-se como um "método" e como um "modo de ver" o dado.<sup>16</sup>

A fenomenologia, ao fornecer as bases ao existencialismo, passou a analisar os fenômenos e a considerá-los em si mesmos, por seu reflexo na consciência.

Para Luckesi e Passos, a fenomenologia é uma forma de crítica ao cientificismo reinante naquele momento, ou seja, uma tentativa de superação das concepções empirista e racionalista, que entendiam ser o sujeito um ser distinto da realidade e separado do mundo.

---

<sup>16</sup> TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 42.

Para ela, existe uma íntima relação entre as coisas, entre o sujeito e o mundo. A fenomenologia parte do princípio de que não existe realidade sem sujeito, nem sujeito sem realidade. Assim, os homens apreendem a realidade pela sua essência, pelo seu sentido. Com isso, vemos que a fenomenologia possui uma intencionalidade, a consciência das coisas não acontece por acaso; ela é intencional e orientada para um determinado objeto. Existe uma correlação entre o objeto e a consciência, e o primeiro só será definido em relação à segunda.<sup>17</sup>

Isso teve grande importância para a filosofia e para as ciências. Ao dar importância ao conteúdo ou para o fenômeno existente na consciência, a fenomenologia encontrou o caminho que pode levar ao conhecimento científico. No entanto, diferentemente do positivismo (mais preocupado com medida e com experimentação), a fenomenologia está mais para uma descrição.

A abordagem fenomenológica consiste em um método subjetivista de investigação científica (Burrell e Morgan, 1979). Pressupostos e julgamentos são abandonados, permitindo que o conhecimento possa nascer da experiência do pesquisador com a essência de seu objeto de pesquisa (Creswell, 1998; Masini, 1989; Ray, 1994). Na visão de Husserl (1970), é próprio do método o abandono, pelo pesquisador, de idéias preconcebidas. Ele rejeita a abordagem positivista, a concretude, a preocupação nomotética, a ênfase quantitativa e a imagem do cientista isolado e puramente observador (Gil, 1987; Kerlinger e Lee, 2000; Vergara, 2000).<sup>18</sup>

Desta forma, a fenomenologia é também uma crítica à forma tradicional de fazer filosofia, pois desenvolviam uma concepção vazia e abstrata do ser humano, voltada para a explicação. A fenomenologia, como tem preocupação com a descrição da realidade, coloca no centro de sua reflexão o próprio ser humano, descrevendo “o que se passa” efetivamente do ponto de vista daquele que vive uma determinada situação concreta.<sup>19</sup>

A fenomenologia procura transpassar na sua atitude filosófica a unilateralidade das duas correntes. Nem o racionalismo nem o empirismo, segundo ela, dão conta da realidade plena da existência humana. Existe uma íntima conexão entre o mundo de nossa experiência e o homem que vive esta experiência. Para o pensamento fenomenológico não existe um mundo sem sujeito, tampouco um sujeito sem mundo. Não é possível pensar o humano independentemente do mundo. A consciência não é o ser de nossa direção para o mundo. Não se fecha em si mesmo.

---

<sup>17</sup> LUCKESI, Cipriano Carlos, PASSOS, Elisete Silva. **Introdução à filosofia: aprendendo a pensar**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996. p. 224.

<sup>18</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 81.

<sup>19</sup> ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Moderna, 1996. p. 123.

É, antes de mais nada, um sair-de-si-mesmo. Aqui entramos em contato com um dos conceitos centrais da fenomenologia: a intencionalidade.<sup>20</sup>

Como doadora de sentido, como fonte de significado para o mundo, a consciência não se restringe ao mero conhecimento intelectual, mas é geradora de *intencionalidades*, não só cognitivas como afetivas e práticas. O olhar sobre o mundo é o ato pelo qual o ser humano experiencia o mundo percebendo, imaginando, julgando...

Isso significa que não existe pura consciência, separada do mundo (como pretendia o racionalismo), pois toda consciência é consciência de alguma coisa. Criticando também o empirismo, os fenomenólogos afirmam que não há objeto percebido pelos sentidos com neutralidade porque o objeto será sempre percebido por um sujeito que lhe dá significado e sentido.

O conceito de *fenômeno*, que em grego significa "o que aparece", explica melhor: a fenomenologia trata dos objetos do conhecimento como aparecem, isto é, como se apresentam à consciência. Razão pela qual a pesquisa fenomenológica se integra à experiência humana e foca a situação dos pesquisados.

A partir deste significado de fenômeno, pode-se afirmar que fenomenologia significa conhecimento daquilo que se manifesta para a consciência, daquilo que está presente para a consciência ou para a razão, daquilo que é organizado e explicado a partir da própria estrutura da consciência. A verdade se refere aos fenômenos e os fenômenos são aquilo que a consciência conhece.<sup>21</sup>

Desta maneira, a fenomenologia se contrapõe à filosofia positivista, presa demais à ilusão de poder alcançar o conhecimento objetivo do mundo. Enquanto o positivismo quer garantir a possibilidade de um conhecimento científico cada vez mais neutro, despojado de subjetividade e distante do homem, a fenomenologia propõe a retomada da "humanização" da ciência, com nova relação entre sujeito-objeto e homem-mundo, considerados pólos inseparáveis.<sup>22</sup>

O conhecimento das práticas a partir da observação vivenciada e mediante o que dizem os principais atores/pesquisados, revela particularidades importantes na compreensão dos meios estudados. Ora, sobre a dominação crescente de modelos universalizantes, o mundo

---

<sup>20</sup> BERGEN, Karel Frans Van Den. As correntes filosóficas contemporâneas. In: OLIVEIRA, Admardo Serafim de; CARNIELLI, Adwalter Antonio et al. **Introdução ao pensamento filosófico**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 1998. p. 67.

<sup>21</sup> CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 1998. p. 104.

<sup>22</sup> ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Moderna, 1998. p. 170.

da gestão tem tendência a apagar essas diferenças constitutivas de identidades próprias.<sup>23</sup>

Carvalho ressalta a importância da teoria para o método fenomenológico e a importância deste para o avanço e a qualificação da teoria:

A relação do método fenomenológico com a teoria constrói-se em dois momentos principais (Churchill e Wertz, 1985; Morse, 1994; Ray, 1994): (a) quando as teorias guiam o processo de pesquisa, principalmente nas fases iniciais de estudo, ou seja, quando se procura montar um quadro teórico de referência; e (b) quando, finalmente, as teorias emergem do processo reflexivo propiciado pela análise dos dados do trabalho.

Além de manter uma preocupação permanente em compreender a essência de uma dada situação social, a pesquisa fenomenológica também deve procurar preencher as lacunas presentes na teoria existente, tarefa que costuma exigir extensas revisões de literatura (Creswell, 1998; Miles e Huberman, 1994; Patton, 1990).<sup>24</sup>

A tendência de valorização do método fenomenológico converge, inclusive, com a tendência fundante da contemporaneidade, ou perspectiva pós-moderna:

O estudo dos ambientes de serviços não se ampara, porém, exclusivamente na tradição fenomenológica pura; ao contrário, pede-se que a perspectiva pós-moderna seja agregada à sua metodologia. Embora seja muito difícil definir o conceito de pós-moderno (Allan, 2000; Creswell, 1998; Sokal e Bricmont, 1999), sabe-se que essa abordagem emergiu para o interesse acadêmico na área organizacional por volta dos anos 1980 (Alvesson e Deetz, 1999). Tanto a fenomenologia quanto a perspectiva pós-moderna têm seu foco central na essência do fenômeno analisado (Chia, 1995).<sup>25</sup>

O método fenomenológico incorpora e valoriza a dimensão subjetiva e as informações de pesquisa são coletadas, essencialmente, na relação intersubjetiva com os sujeitos envolvidos no processo científico.

Por isso, é essencial estabelecer uma relação de confiança, honestidade e sinceridade no momento da coleta de dados, ou seja, a relação intersubjetiva entre pesquisador e pesquisado torna-se um dos alicerces imprescindíveis no método fenomenológico, pois ele exige que os pesquisados externalizem e manifestem com a maior naturalidade possível suas visões, percepções, valores, posicionamentos, interesses, etc.

Diante disso, outra questão pertinente que se levanta sobre o método fenomenológico é a dos dados ditos de “segunda mão”, ou seja, sendo uma experiência e vivência do sujeito da pesquisa com o objeto de pesquisa, como podem ser considerados os dados que o pesquisador

<sup>23</sup> CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management*: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. p. 71.

<sup>24</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 83.

<sup>25</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 81-82.

coleta de outros sujeitos, se são estes sujeitos que vivem ou fazem a experiência e não o pesquisador?

Spiegelbert, para se aproximar disso, vê duas tentativas: a autotransposição imaginativa e o encontro cooperativo. Na autotransposição o investigador se imagina ocupando o real lugar do outro, vendo o mundo como se apresenta a ele nessa perspectiva. Isso será feito a partir de pistas que serão encontradas na situação na qual o investigador colocou-se imaginativamente. O encontro cooperativo, por sua vez, pede que o outro coloque sua própria perspectiva e, usando de habilidades de comunicação, o investigador capte uma “especial extensão de sua base de operações”.<sup>26</sup>

Esta relação foi alcançada neste trabalho mediante a convivência junto ao objeto de pesquisa em várias situações, neste caso, dos MPAs. Isso possibilitou que não houvesse separação rígida ou distanciamento entre sujeito e objeto de pesquisa, dissociação tão criticada pela fenomenologia.

### 1.5.3.2 A Hermenêutica

O método fenomenológico pressupõe também, em boa parte das pesquisas, a perspectiva interpretativa, razão pela qual se busca a colaboração da hermenêutica:

Quando o método fenomenológico pratica a hermenêutica, busca entender o fenômeno observado, interpretá-lo, perceber seu significado (Vergara, 2000). Assim, pode-se falar em um método fenomenológico hermenêutico, estudo científico das experiências humanas (Jackson, 1996; Remenyi *et al.*, 1998; Van Manen, 1990) que descreve os significados das vivências experimentadas por determinados indivíduos em relação a um dado fenômeno (Creswell, 1998). A abordagem fenomenológica não se preocupa em estudar, portanto, objetos e atores sociais isolados; a tarefa do pesquisador é buscar compreender como a realidade se constrói por meio da experiência das pessoas envolvidas em determinada situação ou com um dado fenômeno. Como diria Heidegger (*apud* Morente, 1980, p. 310), é o "estar eu com as coisas do mundo". Em virtude de seu foco na consciência humana durante a vivência de situações sociais e de ser, provavelmente, a metodologia que melhor consegue capturar a essência da experiência interativa humana com os ambientes (Baker, 1998), a fenomenologia parece, portanto, particularmente interessante para examinar as percepções dos participantes de uma interação de serviços (Goulding, 1999; Sherry, 1998; Thompson *et al.*, 1989). Suas teorias são derivadas de maneira indutiva, quando são agregadas as padronizações permitidas pela interpretação dos significados da experiência (Churchill e Wertz, 1985; Foxall, 1995; Gil, 1987;

---

<sup>26</sup> SPIEGELBERT apud MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 105-106.

Ichikawa e Santos 2001).<sup>27</sup>

Hermenêutica, do grego *hermeneuein*, é entendida como uma teoria ou filosofia da interpretação, capaz de tornar compreensível o objeto de estudo, mais do que sua simples aparência ou superficialidade. A palavra grega *hermeios* remete para o deus Hermes que, segundo a mitologia grega, foi o descobridor da linguagem e da escrita. Assim, Hermes era tido como aquele que descobriu o objeto utilizado pela compreensão humana para alcançar o significado das coisas e para transmiti-lo às outras pessoas. O deus Hermes era vinculado a uma função de transmutação, ou seja, transformava aquilo que a compreensão humana não alcançava em algo que essa compreensão conseguisse compreender.<sup>28</sup>

A Hermenêutica visa revelar, descobrir, perceber qual o significado mais profundo daquilo que está na realidade manifesta. Pela Hermenêutica descobre-se o significado oculto, não manifesto, não só de um texto (estrito senso), mas também da linguagem. Em verdade, pode-se dizer que, por intermédio da Hermenêutica chegamos a conhecer realmente o próprio homem, a realidade em que vive, a sua história e sua própria existência.<sup>29</sup>

A abordagem hermenêutica considera duas questões como essenciais para que sejam compreendidas as formas pelas quais as pessoas interagem: a linguagem e a semiótica (Ichikawa e Santos, 2001; Mendonça, 2001; Ray, 1994). Os fenômenos nascidos da experiência humana só podem ser interpretados por intermédio da maneira pela qual os indivíduos constroem suas narrativas. O entendimento é mediado, então, pela interpretação dessa linguagem. Existe, portanto, uma relação muito íntima e articulada entre fenomenologia, hermenêutica e semiótica; não se pode acessar a essência do fenômeno sem endereçar, via interpretação, a experiência humana e seu significado (Van Manen, 1990). A fenomenologia suspende, portanto, o exame dos determinantes subjacentes às crenças dessas pessoas, para procurar descrever as implicações, as intenções e os efeitos daquilo que elas dizem, fazem e acreditam que seja verdadeiro (Creswell, 1998; Goulding, 1999; Sherry, 1995, 1998).<sup>30</sup>

Collis e Hussey aprofundam a compreensão do método ao fazerem a relação entre texto e contexto dentro do método fenomenológico:

*A hermenêutica é uma metodologia fenomenológica que originalmente tratava da interpretação de escrituras antigas. Dilthey (1976) e outros formalizaram a técnica e ampliaram seu escopo. Basicamente, essa metodologia envolve prestar atenção particular ao contexto histórico e social em torno de uma ação ao*

<sup>27</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 81.

<sup>28</sup> MUSETTI, Rodrigo Andreotti. A hermenêutica jurídica de Hans-george Gadamer e o pensamento de São Tomás de Aquino. Disponível em: < <http://www.cjf.gov.br/revista/numero7/artigo18.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2007.

<sup>29</sup> MUSETTI, Rodrigo Andreotti. A hermenêutica jurídica de Hans-george Gadamer e o pensamento de São Tomás de Aquino. Disponível em: < <http://www.cjf.gov.br/revista/numero7/artigo18.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2007.

<sup>30</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 86.

interpretar um texto. Presume-se que há uma relação entre a descrição consciente e direta da experiência e a dinâmica ou estruturas subjacentes. Enquanto um texto pode fornecer uma descrição importante da experiência consciente, a análise e a interpretação das condições subjacentes que levaram à experiência também são necessárias. Portanto, o processo hermenêutico envolve interpretar o significado de um texto por meio de referência contínua a seu contexto (Ricoeur, 1977).<sup>31</sup>

A partir deste entendimento metodológico, o pesquisador atribui sentido aos conteúdos, relaciona fatos e fenômenos isolados e interpreta expressões ainda não muito evidentes para a realidade em questão, que foi o processo percorrido para a realização desta pesquisa.

#### 1.5.4 Universo da pesquisa

De acordo com Carvalho e Vergara, as populações amostrais da fenomenologia são selecionadas de acordo com critérios de representatividade não probabilísticos, por tipicidade (Creswell, 1998; Vergara, 2000) e por conveniência (Motta, 1999). A exigência da tipicidade é satisfeita pela seleção de amostras consideradas representativas dos ambientes específicos que se pretende investigar. Já a conveniência é responsável pela seleção das pessoas que se encontram no ambiente no momento da observação de sua interação com o cenário da empresa (Arnould e Price, 1993; Motta, 1999), uma vez que as medidas obtidas no instante da ocorrência do fenômeno interativo (Gil, 1987) servem para uma avaliação mais imediata e espontânea dos sentimentos do indivíduo observado.<sup>32</sup>

Como é perceptível, não há, no método fenomenológico, necessidade de quantificar cortes amostrais rígidos. Assim, no caso dos Mini-Projetos Alternativos, o ponto de partida foi o conhecimento já adquirido pelo autor no período de convivência com os grupos em algumas regiões do estado de Santa Catarina. Em seguida, foram analisados documentos e avaliações dos projetos de todas as regiões (dioceses) do estado de Santa Catarina. Concomitantemente, foram estudados/aprofundados alguns projetos representativos da totalidade, mediante observações e entrevistas.

---

<sup>31</sup> COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 78.

<sup>32</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 83.



Para uma análise mais alargada e aprofundada, foram entrevistados também representantes de alguns projetos desativados, lideranças regionais e estaduais de MPAs e lideranças envolvidas com a economia solidária.

### 1.5.6 Coleta e análise de dados

Em um paradigma fenomenológico, a ênfase é na qualidade e na profundidade dos dados. Desta forma, os dados são em sua maioria *qualitativos*. Costuma-se dizer que são *plenos de significado*, já que captam a riqueza de detalhes e as nuances dos fenômenos que estão sendo estudados.<sup>33</sup>

Como conceito, pode-se afirmar que:

O dado qualitativo é a representação simbólica atribuída a manifestação de um evento qualitativo. É uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos.<sup>34</sup>

Existem várias formas ou técnicas para coletar o dado qualitativo. A observação é uma das principais. Através dela, o pesquisador e seu objeto de estudo participam da "humanidade", e muitas vezes do mesmo contexto social.

Segundo Selltiz, a observação *in loco* é um dos fundamentos do método fenomenológico e apresenta como grande vantagem "o fato de permitir o registro do comportamento, tal como este ocorre".<sup>35</sup>

Nesse sentido, em pesquisas fenomenológicas, em vista da profunda relação entre sujeito e objeto de pesquisa, a observação vai além da simples coleta de dados comum em outros tipos de pesquisa.

Nesta pesquisa, a observação serviu como um dos suportes para identificar, delimitar e obter parâmetros para analisar a subjetividade na organização em estudo, os MPAs, e sua relação com a gestão e o entorno.

---

<sup>33</sup> COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 63.

<sup>34</sup> PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Edusp, 1999. p. 21.

<sup>35</sup> SELTZIZ *et al.*, 1965, apud RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & excelência nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 119.

A observação foi realizada durante o tempo de convivência com os MPAs, quando o autor trabalhou como assessor dos MPAs, e durante o estudo de campo no ano de 2007, quando foram efetuadas observações diretas dos participantes de empreendimentos em situações de trabalho, que inclui a produção e a comercialização (feiras).

Além da observação, os dados foram coletados também através da utilização de outras fontes, de maneira sistemática e sincronizada. Nesse sentido, destacam-se:

- Dados obtidos em livros, jornais, revistas especializadas, dissertações, teses e conteúdos em meio eletrônico.

- Entrevistas livres e semi-estruturadas, com três grupos principais: 1) pessoas de experiências exitosas quanto ao empreendimento iniciado; 2) pessoas de experiências que fracassaram no intento do empreendimento; 3) lideranças (coordenadores, assessores... estaduais e regionais) que acompanharam e vivenciaram experiências de MPAs, bem como de lideranças que integram o movimento da economia solidária.

- Dados colhidos (depoimentos) em encontros, fóruns, seminários, feiras... de economia solidária no estado de Santa Catarina.

- Documentos dos arquivos da coordenação estadual dos MPAs, dentre os quais se destacam as avaliações já efetivadas pela coordenação dos MPAs em nível estadual.

No estudo qualitativo do tipo fenomenológico-hermenêutico, a coleta e a análise dos dados desenvolvem-se em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixou de ser tal e foi análise de dados, e esta, em seguida, transformou-se em veículo para nova busca de informações.<sup>36</sup>

Assim compreendendo o processo, à medida que os dados foram sendo coletados, procedeu-se a identificação de temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores.

O método fenomenológico demanda que a experiência manifestada como linguagem pelos participantes do estudo seja vista como principal insumo do processo da pesquisa (Van Manen, 1990; Ray, 1994); a palavra dos sujeitos pesquisados deve ser fonte primária de dados (Morse, 1994; Santos, 1994). Tais dados devem ser capturados, transcritos como texto e, então, estarão sujeitos à abordagem escolhida pelo pesquisador - descrição, interpretação, ou ambas - e que irá determinar a natureza da análise (Ray, 1994) [...].

Cabe observar que a fase de coleta de dados - denominada "etapa de compreensão" pelos seguidores da fenomenologia - pode ser considerada como cumprida quando o pesquisador colecionou informação suficiente para estar apto a redigir uma descrição detalhada, rica e coerente da experiência observada. O compreender, passo

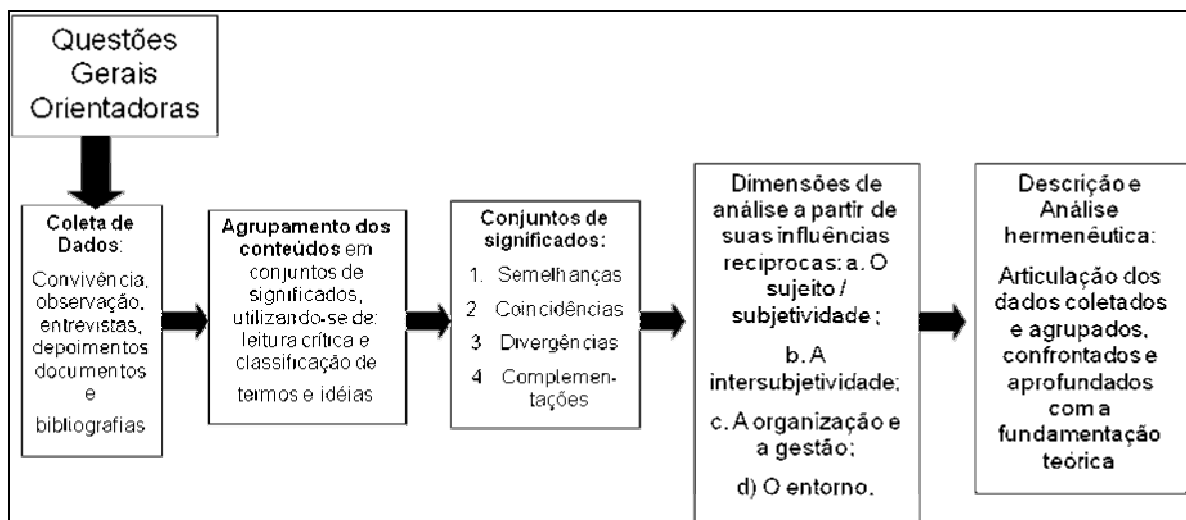
---

<sup>36</sup> TRIVIÑOS, Augusto S. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1995.

inicial para a dinâmica de aprendizagem fenomenológica dos ambientes mercadológicos, significa, então, reunir exaustivamente dados acerca de uma experiência, principalmente sobre seus participantes e sobre o ambiente físico em que o fenômeno ocorre (Morse, 1994).<sup>37</sup>

Por fim, foi procedida a descrição e a análise hermenêutica das informações em consonância com a teoria apresentada na fundamentação teórica e novas contribuições de autores foram acrescentadas para esclarecer e/ou reforçar as características provindas da análise.

Em síntese, a coleta e a análise dos dados podem ser apresentadas conforme o quadro a seguir:



Quadro 2: Coleta e análise de dados

Fonte: Do Autor

O quadro demonstra que, partindo das questões gerais orientadoras propostas na problemática da pesquisa, o pesquisador efetuou a coleta de dados, que, por sua vez, foram agrupados em conjuntos de significados (na sustentação teórica e na pesquisa do estudo de caso), utilizando-se para tal os seguintes critérios: semelhança, coincidência, divergência e complementação. As dimensões de conteúdo que orientaram a coleta e a análise metodológica foram: a subjetividade, a intersubjetividade, a organização/gestão e o entorno. Por fim, em coerência com a metodologia da pesquisa, procedeu-se a descrição e a análise hermenêutica.

A linha norteadora que pautou a análise dos dados foi: as características de subjetividade/intersubjetividade e sua relação com a gestão e o entorno em que os MPAs estão inseridos.

<sup>37</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 85.

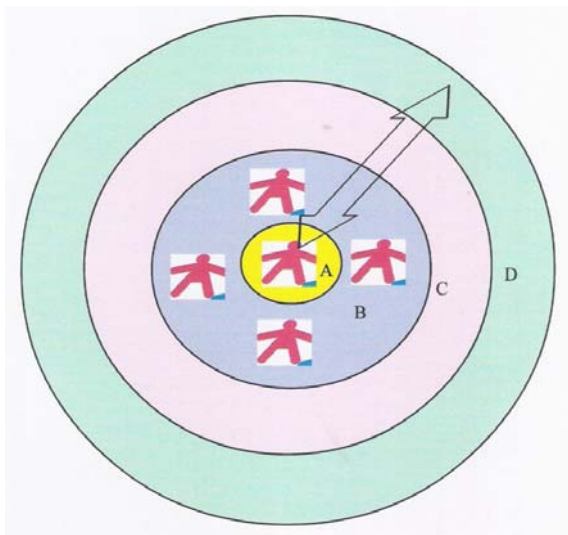
Entende-se que a subjetividade deve ser analisada e compreendida no contexto geral da organização dos MPAs. Afinal, conforme será sustentado na fundamentação teórica desta pesquisa, há relação de reciprocidade entre as pessoas que atuam/vivem numa organização de trabalho, a gestão e o meio circundante da mesma. Razão pela qual não seria possível uma análise isolada apenas relacionada aos aspectos subjetivos na gestão.

Es fundamental, entonces, reconocer y analizar esos procesos macro sociales para la comprensión del impacto que producen en el nivel miero social de los *locus* de trabajo. No está demás repetir que la noción de subjetividad, más que una propiedad individual, es más bien una instancia colectiva, social e histórica. En la contemporaneidad, el mercado capitalista adquirió un rol de "conductor" de los procesos de constitución de la subjetividad, a través de los médios, la publicidad, la moda, los modos de gestión del trabajo etc.<sup>38</sup>

Ainda segundo Veronese, os processos de subjetivação não podem estar separados do contexto geral: “Lo real es que un análisis de los procesos de subjetivación no puede separarse de un análisis societal, socio-histórico, que contextualice el momento, el espacio-tiempo donde son producidas as relaciones sociales y las subjetividades”<sup>39</sup>

Desta forma, foi possível chegar a um conjunto organizado de conhecimentos sobre o objeto de pesquisa em questão e relacionar os pressupostos teóricos com a análise concreta da organização selecionada.

A abordagem pode ser representada conforme a figura a seguir:



Quadro 3: Dimensões de análise  
Fonte: Do Autor

<sup>38</sup> VERONESE, Marília Veríssimo. Articulación teórica entre subjetividad y actividad laboral. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 30.

<sup>39</sup> VERONESE, Marília Veríssimo. Articulación teórica entre subjetividad y actividad laboral. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 34.

Portanto, foram quatro dimensões importantes analisadas (as duas primeiras poderiam também ser agrupadas numa só, considerando-se a inerência entre subjetividade e intersubjetividade): a. O sujeito/subjetividade ; b. A intersubjetividade; c. A organização e a gestão; d) O entorno. Todas as dimensões possuem um relação de influência, ou seja, de dialeticidade/reciprocidade umas sobre as outras, conforme demonstra a figura anterior.

Juntamente com a análise dos MPAs, foram apresentadas também sugestões para os próprios empreendimentos.

Seguindo estes procedimentos metodológicos, a presente pesquisa está organizada/estruturada da seguinte forma:

- Após a introdução, que já integra a fundamentação do método científico da pesquisa, apresentam-se as principais distinções que caracterizam o contexto da contemporaneidade em relação ao período precedente, a modernidade, abordando as características culturais, sociais, econômicas, políticas, epistemológicas e, logicamente, as que se referem à compreensão do ser humano contemporâneo.

- O capítulo seguinte apresenta uma exposição da compreensão epistemológica em administração, integrando as dimensões subjetivas e objetivas para uma sólida e coerente visão científica na atualidade.

- Em seguida, especificando mais o estudo em questão, estão elencadas as implicações da subjetividade para a gestão de organizações.

- Posteriormente, está apresentado o estudo de caso em questão: os Mini-Projetos Alternativos, organizado em duas partes: a) gênese, história e caracterização, fundamentada em obras, documentos e análise da caminhada dos MPAs a partir dos projetos enviados à Misereor nos vários períodos. Esta análise, mesmo histórica, já foi feita levando-se em consideração as dimensões de análise citadas; e b) MPAs: subjetividade, gestão e entorno. Aqui a análise refere-se à situação em que os MPAs se encontram na atualidade.

- Por último, as conclusões e as sugestões de continuidade e de aprofundamento para pesquisas pertinentes a esta.

Espera-se que a pesquisa oportunize contribuições para o avanço da teoria científica em geral e para a teoria das organizações, igualmente para a gestão dos empreendimentos de MPAs. Além de um compromisso científico, este trabalho foi desenvolvido igualmente pautado por um compromisso ético, qual seja, o de contribuir para a vida concreta de pessoas e para os empreendimentos de MPAs.

## 2 UM DIÁLOGO ENTRE A MODERNIDADE E A CONTEMPORANEIDADE

A história recente e a atualidade têm apresentado características produzidas por transformações no quadro referencial básico em relação ao que sustentou a sociedade ocidental e a economia mundial nos últimos séculos. Como se referem ao referencial básico, ou seja, à estrutura do pensamento, da ciência, enfim, da sociedade, afetam praticamente todos os setores da vida, particularmente a teoria e a gestão organizacionais.

Neste contexto, merecem destaque as mudanças advindas com o que pode ser chamado de contemporaneidade. Para melhor entendê-las, serão analisadas em consonância com a modernidade.

### 2.1 A TRANSIÇÃO

Há divergências e conflitos sobre o uso da terminologia “contemporaneidade”. Existem várias expressões em pauta para designar esta época. Por exemplo: Pós-modernidade, Alta modernidade, Modernidade diluída, Modernidade líquida, Período das várias vozes da razão, Modernidade tardia, Modernidade: projeto inacabado, Segunda modernidade, Múltiplas modernidades, Modernidade avançada, Mal-estar na modernidade, etc.

Ainda que possa haver controvérsias sobre como definir o contexto contemporâneo ou se a chamada pós-modernidade representa um avanço sobre a modernidade, cabe apontar que há um novo discurso, o qual aponta que algo mudou ou está mudando, com implicações sobre as relações sujeito-trabalho-organização que requerem uma maior compreensão.<sup>40</sup>

Em todos os casos, neste trabalho, foi privilegiada a expressão “contemporaneidade”<sup>41</sup>. Não é, necessariamente, um período cronológico, pois se refere essencialmente a uma mudança ou característica em termos de estrutura do pensamento e da cultura.

Cattani, embora afirme também que as teses pós-modernas que circulam com mais

---

<sup>40</sup> SANT’ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006, p. 8.

<sup>41</sup> Contudo, em várias citações alguns autores utilizam outras expressões, principalmente “pós-modernidade”.

força desde a década de 90 já podem ser observadas em autores como Nietzsche, Ortega y Gasset e Adorno, concorda que as transformações contemporâneas formam uma sólida concepção:

A referência à pós-modernidade é obrigatória no debate sobre o conteúdo e o significado das transformações contemporâneas. O que, inicialmente, parecia ser um inconsistente modismo, uma reedição de percepções niilistas, instalou-se nos anos 90 como uma sólida concepção das práticas humanas, como uma filosofia que se manifesta em várias áreas do conhecimento.<sup>42</sup>

Lyotard, já em 1979, utilizou a expressão “pós-moderno”, referindo-se ao estado de cultura após as transformações que afetaram os jogos da ciência, da literatura e das artes a partir do final do século XIX, principalmente no que corresponde aos chamados relatos ou metarrelatos. Ele acentua a diferenciação em termos de linguagem e se expressa assim para explicitar o novo contexto:

Simplificando ao extremo, considera-se "pós-moderna" a incredulidade em relação aos metarrelatos. É, sem dúvida, um efeito do progresso das ciências; mas este progresso, por sua vez, a supõe. Ao desuso do dispositivo metanarrativo de legitimação corresponde sobretudo a crise da filosofia metafísica e a da instituição universitária que dela dependia. A função narrativa perde seus atores (*functeurs*), os grandes heróis, os grandes perigos, os grandes périplos e o grande objetivo. Ela se dispersa em nuvens de elementos de linguagem narrativos, mas também denotativos, prescritivos, descritivos etc., cada um veiculando consigo validades pragmáticas *sui generis*. Cada um de nós vive em muitas destas encruzilhadas. Não formamos combinações de linguagem necessariamente estáveis, e as propriedades destas por nós formadas não são necessariamente comunicáveis.

Assim, nasce uma sociedade que se baseia menos numa antropologia newtoniana (como o estruturalismo ou a teoria dos sistemas) e mais numa pragmática das partículas de linguagem. Existem muitos jogos de linguagem diferentes; trata-se da heterogeneidade dos elementos. Somente darão origem à instituição através de placas; é o determinismo local.<sup>43</sup>

Existem também correntes que questionam o uso da expressão “pós” e da classificação da pós-modernidade como uma nova Era. Consideram apenas que nesta época a modernidade pode ser analisada.

Autores como BAUMAN, HAYSEN e CALINESCU constituem uma corrente teórica alternativa pós-moderna, pois embora neguem que a pós-modernidade seja uma nova Era, aceitam que a humanidade se encontra em uma nova situação, na medida em que a nova realidade permite que a modernidade possa ser examinada retrospectivamente.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> CATTANI, Antonio David. **Trabalho & autonomia**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 18.

<sup>43</sup> LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. p. 16.

<sup>44</sup> OLIVO, Luiz Carlos Cancellier. **O reglobalização do Estado e da sociedade em rede na era do acesso**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 72.

De fato, o percurso do pensamento pode ser analisado com mais propriedade após o distanciamento em relação à ocorrência dos fenômenos. Mesmo assim, contudo, acredita-se que as transformações engendraram (e ainda o estão fazendo) uma realidade substancialmente diversa da denominada modernidade clássica, seja no nível social quanto epistemológico.

Para Santos (2000), en la contemporaneidad los cambios se expresan en dos campos, el epistemológico y el societario. Es decir, cambian el conocimiento y también las prácticas sociales y, por lo tanto, se alteran los procesos de subjetivación y las dinámicas identitarias. Los diversos paradigmas conviven, se penetran, compiten, todo al mismo tiempo. Él afirma que para navegar esos territorios movedizos, se hace necesaria una nueva psicología, juntamente con la nueva epistemología; pues hacen falta nuevos procesos de subjetivación y el reconocimiento de esos nuevos modos de ser. Asimismo, la superación epistemológica sería el acto de pasar del conocimiento-regulación hacia el conocimiento-emancipación (Santos, 2000; 2002; 2004).<sup>45</sup>

Na verdade, na contemporaneidade existe uma grande complexidade que parece não permitir sínteses uniformes. Nesse sentido, é certo que há algo diferente no semblante do planeta:

O que aparece num nível como o último modismo, promoção publicitária e espetáculo vazio é parte de uma lenta transformação cultural emergente nas sociedades ocidentais, uma mudança da sensibilidade para a qual o termo "pós-moderno" é na verdade, ao menos por agora, totalmente adequado. A natureza e a profundidade dessa transformação são discutíveis, mas transformação ela é. Não quero ser entendido erroneamente como se afirmasse haver uma mudança global de paradigma nas ordens cultural, social e econômica; qualquer alegação dessa natureza seria um exagero. Mas, num importante setor da nossa cultura, há uma notável mutação na sensibilidade, nas práticas e nas formações discursivas que distingue um conjunto pós-moderno de pressupostos, experiências e proposições de um período precedente.<sup>46</sup>

Sendo assim, ou seja, pressupondo-se que a transformação existe, é salutar demonstrar algumas características do período precedente, qual seja, a modernidade clássica. Sobre isso, um documento organizado por Teixeira e Dick explicita:

A Modernidade nasce do rompimento com a tradição, com os modelos de conduta e as autoridades que eram sustentadas pela tradição e pela religião perdendo seu caráter de cosmovisão global e única. Essas mudanças não aconteceram repentinamente. Foram fruto de uma série de fatores como a divisão social do trabalho, a divisão entre poder religioso e poder profano, provocando a dissolução da unidade religiosa e fazendo aparecer a formação de novos princípios de organização de caráter nacional. Deve ser considerado, também, o crescimento da pluralidade cosmovisional, que levou a religião a ficar reduzida a uma particularidade (ZAMORA, 2004, p. 02), fazendo emergir a universalidade da razão, encarnada no Estado apresentando-se como entidade política dos cidadãos ativos

<sup>45</sup> VERONESE, Marília Veríssimo. Articulación teórica entre subjetividad y actividad laboral. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 35.

<sup>46</sup> HUYSENS (1984) apud HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998. p. 45.



com capacidade de se auto-organizarem a partir de um conjunto de direitos civis, políticos e sociais. A Modernidade passa a ser identificada como cidadania, dignidade e liberdade individual, surgindo o sujeito capaz de criar suas leis e soberania.<sup>47</sup>

A filosofia principal que assentou as bases da Modernidade foi o Iluminismo, movimento do século XVIII caracterizado por uma ilimitada confiança na razão humana, considerada capaz de diminuir as névoas do desconhecido e do mistério que estorvam e obscurecem o espírito humano, e de tornar os homens melhores e felizes, iluminando-os e instruindo-os. O iluminismo é essencialmente um antropocentrismo, um ato de fé apaixonado pela natureza humana. É um novo evangelho de progresso e felicidade. O iluminismo preconiza um novo messianismo, uma nova era, em que o ser humano, vivendo conforme a sua natureza, seria perfeitamente feliz.<sup>48</sup>

Os iluministas foram extremamente bem-sucedidos em sua tarefa de reeducar a sociedade. Foi a partir do pensamento racional fundamentado por eles que as sociedades contemporâneas evoluíram e assentaram suas bases.

A aplicação ampla da racionalidade na organização social prometia a segurança a uma sociedade estável, democrática, igualitária. Estes sonhos foram caros para a humanidade, pelos quais se permitiu a hipervalorização do conhecimento objetivo e científico. Neste sentido, Harvey (2001) argumenta que o projeto iluminista estava fadado a voltar-se contra si mesmo e transformar a busca da emancipação humana num sistema de opressão universal em nome da própria libertação.<sup>49</sup>

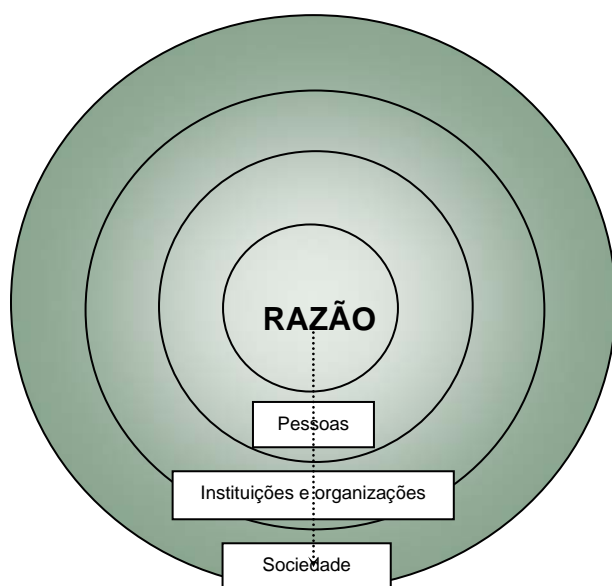
O quadro a seguir demonstra como a centralidade da razão deveria ser, para a modernidade clássica, o eixo sobre o qual deveriam se organizar as instituições, o trabalho, a ciência, a sociedade em geral.

---

<sup>47</sup> TEIXEIRA, Carmem Lucia; DICK, Hilário (Orgs.). Evangelização da juventude: contexto, conseqüências e desafios. Disponível em: [www.casadajuventude.org.br/media/evangelizacao.doc](http://www.casadajuventude.org.br/media/evangelizacao.doc) Acesso em: 10 jan. 2008, p. 21-22.

<sup>48</sup> MONDIN, Batista. **Introdução à filosofia**: problemas, sistemas, autores e obras. Trad. de J. Renard. 4. ed. São Paulo: Paulinas, 1983. p. 170.

<sup>49</sup> PIMENTA, Solange Maria; FERREIRA, Flávia Elias. Trabalho, identidade e consumo: a configuração do sujeito contemporâneo. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 77.



Quadro 4: A modernidade  
Fonte: Do Autor

A centralidade da razão, como demonstra a visualização do quadro, seria o alicerce, o propulsor e o direcionador da vida das pessoas, das instituições e organizações (incluindo o Estado e a religião) e da sociedade em geral.

Contudo, as promessas tão propaladas pela modernidade não foram cumpridas e, assim, o projeto entra em crise:

Para Boaventura, o projeto de Modernidade é ambicioso, revolucionário, com possibilidades muito amplas e por serem amplas são excessivas e difíceis de serem cumpridas (SANTOS, 2003, p. 78). Como consequência da não-realização dessas promessas o paradigma da Modernidade para muitos tem apresentado sinais evidentes de crise, pois afirmava anteriormente o brilho possível da ciência moderna com soluções privilegiadas, com base na racionalização da vida social e individual. Bauman defende que o sonho moderno foi abandonado e desesperançado, e que a expectativa de suprir as desigualdades sociais geradas, de garantir ao indivíduo humano possibilidades iguais de acesso a tudo de bom e desejável que a sociedade pode oferecer, não foi realizada (BAUMAN, 1997, p. 195).<sup>50</sup>

Desta feita, o não cumprimento das promessas da modernidade, nos seus diversos níveis (econômico, cultural, político e social), promoveu a formação de uma nova estrutura de vida. Isso inclui a crise para a explicação dos fenômenos via utilização de uma racionalidade puramente instrumental positivista.

<sup>50</sup> TEIXEIRA, Carmem Lucia; DICK, Hilário (Orgs.). Evangelização da juventude: contexto, consequências e desafios. Disponível em: [www.casadajuventude.org.br/media/evangelizacao.doc](http://www.casadajuventude.org.br/media/evangelizacao.doc) Acesso em: 10 jan. 2008, p. 21-22.

## 2.2 MUDANÇAS SOCIETAIS E CULTURAIS

Embora sendo a epistemologia e a gestão os focos centrais desta reflexão, a contemporaneidade integra questões muito mais abrangentes. Trata-se de uma nova visão de mundo, que se originou em relação à modernidade, alterando significativamente a vida da sociedade.

Culturalmente, há uma grande alteração na vida em geral, com características sociais negativas, inclusive:

O pós-moderno [...] é um clima cultural que vai além das reflexões e tematizações dos filósofos e dos intelectuais e que se configura como uma reação à modernidade. Um clima cultura marcado pela inquietude, crise de sentido, desnorreamento, mal-estar, reconhecimento da impossibilidade de fundar com certeza a vida, relativização de todas as verdades. É tempo da indeterminação, da fragmentação, da desmistificação, de acreditar e aceitar mais nada. É o tempo em que o sujeito, libertado de todas as ideologias e mitologias, fica acorrentado a si mesmo e sente-se ainda mais sozinho. O pós-moderno tende a configurar-se, em nível de conjuntura cultural, como tempo da indiferença em relação às milhares de mensagens e às milhares de propostas que quotidianamente se perseguem e ricocheteiam no tecido social.<sup>51</sup>

Bauman, a partir da concepção de *Modernidade líquida*, afirma que as transformações estão na raiz mesmo do espaço público e na forma como a sociedade moderna opera e se perpetua. O autor utiliza então as características *leveza* e *liquidez* para comparar e descrever os dois períodos.

O tipo de modernidade que era o alvo, mas também o quadro cognitivo, da teoria crítica clássica, numa análise retrospectiva, parece muito diferente daquele que enquadra a vida das gerações de hoje. Ela parece "pesada" (contra a "leve" modernidade contemporânea); melhor ainda, "sólida" (e não "fluida", "líquida" ou "liquefeita"); condensada (contra difusa ou "capilar"); e, finalmente, "sistêmica" (por oposição a "em forma de rede").<sup>52</sup>

Nesta perspectiva, assiste-se a uma desintegração social que ocasiona desengajamento e fuga. Esta situação é também a garantia para que o poder hegemônico, ou os poderes globais, operem e dominem, conforme atesta Bauman:

<sup>51</sup> AMALADOSS, Michael. A missão no mundo pós-moderno: uma chamada a ser contracultural. **Missões**, São Paulo, Jan. / fev. de 1999, p. 15-21.

<sup>52</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 33.

A desintegração da rede social, a derrocada das agências efetivas de ação coletiva, é recebida muitas vezes com grande ansiedade e lamentada como "efeito colateral" não previsto da nova leveza e fluidez do poder cada vez mais móvel, escorregadio, evasivo e fugitivo. Mas a desintegração social é tanto uma condição quanto um resultado da nova técnica do poder, que tem como ferramentas principais o desengajamento e a arte da fuga. Para que o poder tenha liberdade de fluir, o mundo deve estar livre de cercas, barreiras, fronteiras fortificadas e barricadas. Qualquer rede densa de laços sociais, e em particular uma que esteja territorialmente enraizada, é um obstáculo a ser eliminado. Os poderes globais se inclinam a dismantelar tais redes em proveito de sua contínua e crescente fluidez, principal fonte de sua força e garantia de sua invencibilidade. E são esse derrocar, a fragilidade, o quebradiço, o imediato dos laços e redes humanos que permitem que esses poderes operem.<sup>53</sup>

Bauman acaba classificando os dois períodos utilizando-se também das expressões *hardware* e *software*:

Essa parte da história, que agora chega ao fim, poderia ser chamada, na falta de nome melhor, de era do *hardware*, ou modernidade *pesada* - a modernidade obcecada pelo volume, uma modernidade do tipo "quanto maior, melhor", "tamanho é poder, volume é sucesso". Essa foi a era do *hardware*, a época das máquinas pesadas e cada vez mais desajeitadas, dos muros de fábricas cada vez mais longos guardando fábricas cada vez maiores que ingerem equipes cada vez maiores, das poderosas locomotivas e dos gigantescos transatlânticos. A conquista do espaço era o objetivo supremo - agarrar tudo o que se pudesse manter, e manter-se nele, marcando-o com todos os sinais tangíveis da posse e tabuletas de "proibida a entrada". O território estava entre as mais agudas obsessões modernas e sua aquisição, entre suas urgências mais prementes - enquanto a manutenção das fronteiras se tornava um de seus vícios mais ubíquos, resistentes e inexoráveis.

A modernidade pesada foi a era da conquista territorial. A riqueza e o poder estavam firmemente enraizadas ou depositadas dentro da terra - volumosos, fortes e inamovíveis como os leitos de minério de ferro e de carvão. Os impérios se espalhavam, preenchendo todas as fissuras do globo: apenas outros impérios de força igual ou superior punham limites à sua expansão. O que quer que ficasse entre os postos avançados dos domínios imperiais em competição era visto como terra de ninguém, sem dono e, portanto, como *um espaço vazio* - e o espaço vazio era um desafio à ação e uma censura à preguiça. [...]

Na era do *hardware*, da modernidade pesada, que nos termos de Max Weber era também a era da racionalidade instrumental, o tempo era o meio que precisava ser administrado prudentemente para que o retorno de valor, que era o espaço, pudesse ser maximizado; na era do *software*, da modernidade leve, a eficácia do tempo como meio de alavancar valor tende a aproximar-se do infinito, com o efeito paradoxal de nivelar por cima (ou, antes, por baixo) o valor de todas as unidades no campo dos objetivos potenciais. O ponto de interrogação moveu-se do lado dos meios para o lado dos fins. Se aplicado à relação tempo-espaço, isso significa que, como todas as partes do espaço podem ser atingidas no mesmo período de tempo (isto é, em "tempo nenhum"), nenhuma parte do espaço é privilegiada, nenhum tem um "valor especial".<sup>54</sup>

Segundo Rodrigues, o questionamento da racionalidade tecnocientífica a que a sociedade e a ciência assistem hoje teve como base uma objetividade que induziu um

<sup>53</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 21-22.

<sup>54</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 132-137.

pensamento uniformizador e homogeneizador, e que é substituída agora por uma multiplicidade e liberdade de pensamentos, uma pluralidade das visões de mundo, uma diversidade de formas de viver, de pensar e de agir, e por uma globalização onde a informação e o conhecimento passam a ser um dos principais valores reais, diante de um mundo virtual e do êxtase das redes de comunicações.<sup>55</sup>

Schnitmann, concordando com a pluralidade de visões e das formas de vida, fala em trama plural, em multiplicidade:

A cultura contemporânea, na qual se sobrepõem linguagens, tempos e projetos, tem uma trama plural, com múltiplos eixos problemáticos. Talvez possamos falar do término de uma visão da história determinista, linear, homogênea, e do surgimento de uma consciência crescente da descontinuidade, da não-linearidade, da diferença e a necessidade do diálogo como dimensões operativas da construção das realidades em que vivemos.<sup>56</sup>

De fato, têm-se a impressão que a contemporaneidade é essencialmente múltipla, daí o sentido de serem comuns, hoje, as palavras “tribo” e “comunidade”, seja como aglutinadora de visões e percepções em grupos físicos, como também em termos virtuais. Contudo, com significados muito diferenciados de outrora.

É igualmente pertinente, na visão de parte dos autores que tratam com seriedade o tema, considerar que houve e está havendo uma acentuação dos processo de abordagem da subjetividade, contudo mais indentificadas com individualização, heterogeneidade, utilitarismo, etc.

A sociedade contemporânea é apresentada não apenas como pós-industrial ou pós-moderna, mas como uma sociedade do pós-trabalho. A centralidade das atividades laborais como definidoras da construção identitária, da dinâmica econômica e do conteúdo das relações sociais é negada. Outros elementos são considerados como heurísticamente mais pertinentes: a cultura, ou melhor, o multiculturalismo, as redes familiares, a identidade sexual, etc. Faz-se apelo às mil faces da subjetividade, ao processo de individualização crescente e de heterogeneidade do social para anatematizar tudo o que diz respeito à ação coletiva institucionalizada. A filosofia utilitarista aparece não apenas como ideário moral, mas como elemento explicativo do funcionamento geral da sociedade. A realidade é apresentada como uma justaposição de situações e de personagens, na qual cada indivíduo, por si só, representa uma totalidade e uma verdade. Nesse "vale-tudo" e nesse "tudo-vale", as volições individualistas sem histórias e, portanto, sem condicionamentos, são apresentadas como prova de autonomia, de democracia e de liberdade.<sup>57</sup>

A fragmentação, a indeterminação e a intensa desconfiança de todos os discursos universais são outro marco do pensamento da contemporaneidade, ou seja, a crítica às

<sup>55</sup> RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & excelência nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 93.

<sup>56</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 16.

<sup>57</sup> CATTANI, Antonio David. **Trabalho & autonomia**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 90.

metanarrativas, cuja principal defesa universal (na modernidade) era, fundamentada na razão, a crença na utopia e no progresso científico e tecnológico, a emancipação do cidadão, a realização do espírito, o crescimento da riqueza, a sociedade sem classes...

O quadro a seguir expõe alguns elementos da contemporaneidade:



Quadro 5: Aspectos da contemporaneidade

Fonte: Do Autor

Ao mesmo tempo em que contemporaneidade aponta para uma interrogação em termos de centralidade ou fundamento da sociedade e das instituições, adverte para outras realidades temáticas que estão presentes no contexto, podendo ter abordagens positivas e/ou negativas.

Esta fragmentação pode, muitas vezes, gerar características contraditórias:

Vive-se uma época de grande apelo à exterioridade, na qual o mercado expõe as pessoas às razões de ordem tecnológica, ao consumismo e a uma confusa diversidade de opções. Vive-se a época do espetáculo, dos efeitos especiais, aquela na qual o "parecer ser" e o "possuir" em muitos casos sufocam o ser. No entanto,

contraditoriamente, florescem o misticismo e todos aqueles caminhos que provocam nas pessoas direcionar o olhar para seu interior.<sup>58</sup>

Talvez a contrariedade seja uma das próprias características da contemporaneidade mesmo. Evidentemente que nesta contradição também podem ser apontadas características positivas para os diversos sujeitos e instituições sociais, conforme se verá mais adiante.

Nesse sentido, é muito pertinente também mencionar a forma de como o indivíduo se organiza socialmente nesse contexto. Sobre isso, Carvalho e Vergara afirmam que:

Na sociedade pós-moderna, o comportamento de consumo delinea-se, sobretudo, como um processo de aquisição de símbolos e imagens percebidas em um produto ou serviço, por meio da posse do qual o indivíduo identifica-se perante um grupo de referência. A expressão "tribo urbana" traduz a caracterização mais apropriada para os segmentos de mercado que a fenomenologia dos ambientes mercadológicos pretende estudar: comunidades de consumidores nas quais a união de seus membros dá-se por laços emocionais, estilos de vida, identificação com subculturas e práticas de consumo comuns (Chia, 1995; Schouten e McAlexander, 1995).

Os ambientes de serviços aos quais ocorrem os clientes representantes do tribalismo urbano, geralmente, comportam cenários temáticos (Creighton, 1998; Gottdiener, 1998; Sandkici e Holt, 1998), que funcionam como palco para o espetáculo da comunicação de consumo tribal.<sup>59</sup>

Nesse contexto, cabe a frase de Dupas (2000. p.61), ao mencionar que "o sujeito da pós-modernidade é 'performático', vive só o momento, está voltado para o gozo a curto prazo e a qualquer preço".<sup>60</sup>

Outro autor, mais radical em sua análise, Fukuyama, afirma que a provisoriedade é o imediatismo levam o humanidade ao fim da história, já que o que move o ser humano contemporâneo é a lógica do reconhecimento.

O pensamento de Fukuyama, afirma que esse mecanismo da provisoriedade e imediatismo, teria levado a humanidade ao "fim da história". Com esse tipo de pensamento nasce na sociedade a idéia de que tudo é permitido. O que importa é viver aqui e agora. A sociedade, segundo ele, passaria sob duas lógicas: a lógica da ciência moderna que apresenta possibilidades e amplo horizonte de desejo, que atrai, cativa. Oferta-se a possibilidade de que todos podem buscar tudo que for sonhado. A outra lógica é a da luta por reconhecimento, que, segundo Fukuyama, é o motor atual que move a história. Na visão do autor é a lógica de reconhecimento que provoca no homem sentimentos de emoção, ira, desejo, orgulho, vergonha e auto-

<sup>58</sup> DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 32.

<sup>59</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 83.

<sup>60</sup> BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Ligia Lochins. **Modos de trabalhar e de ser**. Texto para discussão. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2004. p. 21.

estima. Essas questões fazem com que as pessoas busquem agregar valor a tudo, razão e motivo de lutar para conquistar seus desejos, custe o que custar.<sup>61</sup>

Nesse sentido, os meios de comunicação exercem papel de protagonismo. São eles que representam os “grandes palcos” onde se apresentam os atores da contemporaneidade. E o podem fazer simultaneamente para todos os lugares do planeta.

Para Davel e Vergara, essa época é profundamente demarcada também pelo apelo à exterioridade, na qual o mercado expõe as pessoas às razões de ordem tecnológica, ao consumismo e a uma confusa diversidade de opções. Vive-se a época do espetáculo, dos efeitos especiais, aquela na qual o "parecer ser" e o "possuir" em muitos casos sufocam o ser. No entanto, contraditoriamente, florescem o misticismo e todos aqueles caminhos que provocam nas pessoas direcionar o olhar para seu interior. É bem verdade que tais caminhos não são novos. A filosofia, por exemplo, desde estóicos e epicuristas brinda seus seguidores com "exercícios espirituais", capazes de oferecer às pessoas recursos para preservarem-se das ilusões da realidade imediata e, dessa forma, lograr desenvolverem-se, transformarem-se e viverem melhor.<sup>62</sup>

Sant’Anna, Carvalho e Fonseca, também reafirmando a influência da mídia, colaboram com a reflexão ao evidenciar que o que importa nesse contexto é na função de consumidores que as pessoas se transformam, excluindo-se a dimensão da subjetividade que caracteriza-as:

Centrada, como nunca, no consumo, a sociedade contemporânea revela-se, por conseguinte, com forte apelo imaginário: seus mestres, o mercado e a ciência não parecem interessados nas singularidades dos sujeitos, no que eles têm a dizer, mas no que podem ser como consumidores disciplinados, dóceis. O apelo, em especial da mídia, dirige-se a um sujeito narcísico que se supõe algo que não é, ou não o é completamente, sendo justamente nesse não completamente que opera uma sociedade do consumo (BAUDRILLARD, 2003), a qual promete por meio do objeto a ser consumido a completude e realização desse ideal.<sup>63</sup>

A efemeridade, a pluralidade, a incoerência, a dificuldade de definição, o consumismo... são também características do sujeito contemporâneo na visão de Pimenta e Ferreira:

<sup>61</sup> TEIXEIRA, Carmem Lucia; DICK, Hilário (Orgs.). Evangelização da juventude: contexto, conseqüências e desafios. Disponível em: [www.casadajuventude.org.br/media/evangelizacao.doc](http://www.casadajuventude.org.br/media/evangelizacao.doc) Acesso em: 10 jan. 2008, p. 29.

<sup>62</sup> DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 32.

<sup>63</sup> SANT’ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006, p. 7.



O caráter efêmero, plural e incoerente do homem contemporâneo também é trazido à tona pelos teóricos do pós-modernismo. Ele se faz difícil de definir. Para Baudrillard e Lyotard ele é como “um andróide melancólico – um consumidor programado e sem história, indiferente, átomo estatístico na massa, boneco da tecnociência. (SANTOS, 2001, p. 11), onde existir e consumir se aproximam. Para Baudrillard (1995), é esta a condição de existência. Consumo, logo existo. Para outros autores, também condição de identidade: *dize-me o que consumes que te direi quem és*.<sup>64</sup>

Isso cria sérios problemas para o entendimento do que a pessoa e a realidade efetivamente são e significam, pois fabricam-se sujeitos de acordo com o pedido, a solicitação e a necessidade do momento.

Nesse contexto, em que prevalecem o espetáculo (DEBORD, 1992) e a estetização do eu (LASCH, 1983), a imagem revela-se mais importante que o objeto, a cópia mais importante que o original, e o simulacro mais importante que o real. Trata-se, assim, de uma sociedade típica da nova era do capitalismo – era do consumo, da informação, do visual, do transitório – em que o que se disponibiliza são *flashes*, dados, diversões e serviços até o ponto da saturação. Uma sociedade que reflete o refinamento do capitalismo em sua busca de maximização do lucro. Se a cultura moderna propunha o adiamento da realização do desejo em nome dos ideais, a contemporaneidade parece impor não o adiamento, mas o ideal do gozo total e imediato. Gozar de um objeto, ou dos objetos, é a voz de comando desse “supereu” aparentemente imbatível: o mercado.<sup>65</sup>

Há críticas ainda mais contundentes à visão e realidade produzida pela modernidade e contemporaneidade em relação ao sujeito. Aqui, nas palavras de Müller, se fala em filosofia do niilismo, do nada, do vazio, da ausência de valores e de referências, enfim, de ausência de um sentido de vida.

Conforme salienta Müller (2000), se a modernidade já havia decretado senão a morte, pelo menos o afastamento de Deus, com a secularização do mundo, a contemporaneidade acrescenta a isso a morte dos ideais e do futuro, realizando a desconstrução do projeto iluminista da modernidade. Instala-se, assim, a filosofia do niilismo, do nada, do vazio, da ausência de valores, de referências, de tradição e de sentido para a vida. O que parece valer é o prazer hedonista e solitário do aqui-e-agora, diga-se de passagem, absolutamente fundamental para a manutenção e a implementação de uma lógica de mercado. O mundo é, portanto, um espaço super-recriado pelos signos, acarretando uma desreferencialização do real, degradado em fantasmagoria, e em dessubjetivação do sujeito, esvaziado de sua condição singular e reduzido à imagem que os espelhos da sociedade desenharam de si.<sup>66</sup>

Bauman também faz um análise que enfatiza mais dois aspectos importantes: a) o colapso da idéia de perfeição a ser alcançado, ou seja, de uma sociedade feliz e realizada. b) a

<sup>64</sup> PIMENTA, Solange Maria; FERREIRA, Flávia Elias. Trabalho, identidade e consumo: a configuração do sujeito contemporâneo. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 78-79.

<sup>65</sup> SANT’ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006, p. 7.

<sup>66</sup> SANT’ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006, p. 7-8.

desregulamentação e a privatização das tarefas e deveres modernizantes.

Duas características, no entanto, fazem nossa situação – nossa forma de modernidade - nova e diferente.

A primeira é o colapso gradual e o rápido declínio da antiga ilusão moderna: da crença de que há um fim do caminho em que andamos, um *telos* alcançável da mudança histórica, um Estado de perfeição a ser atingido amanhã, no próximo ano ou no próximo milênio, algum tipo de sociedade boa, de sociedade justa e sem conflitos em todos ou alguns de seus aspectos postulados: do firme equilíbrio entre oferta e procura e a satisfação de todas as necessidades; da ordem perfeita, em que tudo é colocado no lugar certo, nada que esteja deslocado persiste e nenhum lugar é posto em dúvida; das coisas humanas que se tornam totalmente transparentes porque se sabe tudo o que deve ser sabido; do completo domínio sobre o futuro - tão completo que põe fim a toda contingência, disputa, ambivalência e conseqüências imprevistas das iniciativas humanas.

A segunda mudança é a desregulamentação e a privatização das tarefas e deveres modernizantes. O que costumava ser considerado uma tarefa para a razão humana, vista como dotação e propriedade coletiva da espécie humana, foi fragmentado ("individualizado"), atribuído às vísceras e energia individuais e deixado à administração dos indivíduos e seus recursos. Ainda que a idéia de aperfeiçoamento (ou de toda modernização adicional do *status quo*) pela ação legislativa da sociedade como um todo não tenha sido completamente abandonada, a ênfase (juntamente, o que é importante, com o peso da responsabilidade) se trasladou decisivamente para a auto-afirmação do indivíduo. Essa importante alteração se reflete na realocação do discurso ético/político do quadro da "sociedade justa" para o dos "direitos humanos": isto é, voltando o foco daquele discurso ao direito de os indivíduos permanecerem diferentes e de escolherem à vontade seus próprios modelos de felicidade e de modo de vida adequado.<sup>67</sup>

Desta forma, por um lado, volatiliza-se a idéia de um projeto de longo prazo a ser alcançado, buscado, perde-se a noção utópica e esperançosa de uma sociedade com plenas condições de dignidade e sustentabilidade. Por outro lado, individualiza-se a responsabilidade de cada um, ou seja, se transfere a noção de cidadania social para uma opção apenas individual.

Colocado desta forma, qualquer organização que pautar suas ações em vista de um projeto local e global de vida melhor que pressuponha o compromisso e o engajamento comunitário/social encontrará sérias resistências na cultura no contexto da contemporaneidade.

Analisando sob estas perspectivas elencadas até aqui sobre a forma como a contemporaneidade enfoca o ser humano, ela representa um duro golpe contra a verdadeira e real valorização da subjetividade para a construção, por exemplo, de processos participativos.

Contudo, há de que se enumerar e destacar que existem outras abordagens imprescindíveis que precisam ser consideradas para uma visão mais sistêmica e integrativa do

---

<sup>67</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 37-38.

fenômeno humano e organizacional na contemporaneidade.

O fato é que na pós-modernidade ou na modernidade líquida como quer Bauman, a concepção de trabalho é revista, não só em sua perspectiva objetiva, de emprego, de geração de renda e organização social, mas também em sua dimensão subjetiva. São articuladas novas representações do trabalho, onde o que está em jogo é o valor e o sentido do trabalho na vida humana, o papel do trabalho na descrição e construção de identidades.<sup>68</sup>

E este movimento é perceptível também em outras instituições e áreas de conhecimento, conforme atesta Losicer:

[...] a Instituição do Trabalho acompanha a direção de outras instituições do social, que se manifestam igualmente "atravessadas" pela questão da Subjetividade. Este termo veio a englobar (e extravasar) o que antes era denominado como "ser humano", "indivíduo", "psiquismo", "eu-privado", "homem-íntimo"..., e nele convergem uma grande diversidade de experiências e saberes. De fato, se há algo que caracteriza o espírito da época em que vivemos, esse algo certamente tem alguma relação com a questão de subjetividade. Esta questão não se restringe mais ao terreno do "sujeito psíquico". Constatamos que neste fim de século o sujeito emergente rompe com as concepções restritas à Psicologia e se questiona a respeito de suas relações com o conhecimento, a História, a Política, as Artes, a Filosofia.<sup>69</sup>

Diante disso, pode-se perguntar: que mensagem ou mensagens a contemporaneidade apresenta para a teoria organizacional? Parece coerente afirmar que existem duas linhas bastante claras, embora ainda não num mesmo nível de abordagem.

Essas duas linhas da contemporaneidade apontam para movimentos contraditórios na abordagem do sujeito. Um positivo: sua valorização e importância para a sociedade, a cultura, a ciência, a gestão, etc. Outro negativo: a extrema individualização e falta de comprometimento intersubjetivo.

Curiosamente, ao fazer um estudo sobre diversas áreas de conhecimento que tratam da relação modernidade x contemporaneidade, a teoria organizacional tem sido uma das mais generosas ao tratar do tema subjetividade, oferecendo conteúdos muito positivos sobre a temática.

Antes de adentrar na área epistemológica, no entanto, cabe uma reflexão sobre as dimensões econômica e política na contemporaneidade. Apesar da pluralidade, das múltiplas vozes, das diferentes formas de ver e agir, nestas dimensões parece haver um certo absolutismo, qual seja, a de que o capitalismo e o neoliberalismo seriam as únicas formas dos seres humanos subsistirem na atualidade e no futuro.

<sup>68</sup> PIMENTA, Solange Maria; FERREIRA, Flávia Elias. Trabalho, identidade e consumo: a configuração do sujeito contemporâneo. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 79-80.

<sup>69</sup> LOSICER, Eduardo. A procura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 68.

Esse movimento pode ser chamado também de globalização, ou um dos tipos de globalização.

[...] De fato, o que chamamos globalização é apenas uma das formas de globalização, a globalização neoliberal, sem dúvida a forma dominante e hegemônica da globalização. A globalização neoliberal corresponde a um novo regime de acumulação do capital, um regime mais intensamente globalizado que os anteriores, que visa, por um lado, dessocializar o capital, libertando-o dos vínculos sociais e políticos que no passado garantiram alguma distribuição social e, por outro lado, submeter a sociedade no seu todo à lei do valor, no pressuposto de que toda a atividade social é mais bem organizada quando organizada sob a forma de mercado. A consequência principal desta dupla transformação é a distribuição extremamente desigual dos custos e das oportunidades produzidos pela globalização neoliberal no interior do sistema mundial, residindo aí a razão do aumento exponencial das desigualdades sociais entre países ricos e países pobres e entre ricos e pobres no interior do mesmo país.<sup>70</sup>

No entanto, analisando mais detalhadamente e isento de perspectivas apenas transmitidas pelos grupos que possuem maior interesse nesse tipo de absolutismo, é possível verificar que existem também outros movimentos em curso na atualidade que contrapõem a hegemonia absoluta do capitalismo neoliberal.

Um dos movimentos mais intensos em nível internacional é o Fórum Social Mundial (FSM):

[...] esta forma de globalização [a neoliberal], apesar de hegemônica, não é a única, e de fato, tem sido crescentemente confrontada por uma outra forma de globalização, uma globalização alternativa, contrahegemônica, constituída pelo conjunto de iniciativas, movimentos e organizações que, através de vínculos, redes e alianças locais/globais, lutam contra a globalização neoliberal mobilizados pela aspiração de um mundo melhor, mais justo e pacífico que julgam possível e ao qual sentem ter direito. Esta globalização é apenas emergente e teve no Fórum Social Mundial de Porto Alegre em janeiro de 2001 a sua manifestação mais dramática até hoje. Em minha opinião, é nesta globalização alternativa e no seu embate com a globalização neoliberal que estão sendo tecidos os novos caminhos da emancipação social.<sup>71</sup>

Na verdade, o FSM representa um movimento e uma articulação de várias entidades, raças, identidades, empreendimentos, organizações, experiências, etc., que busca uma sociedade pautada na solidariedade, respeitando identidades e culturas. Em termos econômicos, o movimento mais qualificado é a chamada Economia Solidária, dentro da qual se inserem os Mini-Projetos Alternativos, objetos desta pesquisa.

<sup>70</sup> SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 14.

<sup>71</sup> SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 14-15.

Mesmo que aparentemente o capitalismo neoliberal seja propagado como modelo único, existem, sim, reações teóricas e concretas que apontam outros caminhos. Isso também é uma característica da contemporaneidade.

### 2.3 O IDEAL CIENTÍFICO DA MODERNIDADE E A CONTEMPORANEIDADE

Não há como não entrar também na seara epistemológica quando o assunto é contemporaneidade, pois há uma desestruturação na raiz da sociedade, notadamente sobre o eixo formador da cultura, que inclui a ciência.

Ao aplicar a concepção cultural da volatilidade e da imprevisibilidade ao processo de pesquisa científica, típicas da contemporaneidade, Carvalho e Vergara afirmam que insistir no padrão científico moderno cartesiano para compreender o comportamento atual é impossível:

A abordagem pós-moderna, por seu turno, assume que o consumidor manifesta uma nítida desordem em seus padrões de compra, sendo impossível tentar prever seu comportamento dentro da visão cartesiana (Brown, 1993; Cova, 1996; 1997; Mills, 1982; Philips, 1995). [...] A lógica formal clássica seria de pouca valia para lidar com conhecimentos cujas características são principalmente informais e obtidas em situação de comunicação interativa (Helgeson, 1994). Sendo assim, o pesquisador dos ambientes mercadológicos não precisa temer a questão da imprecisão, nem deve acreditar que processar qualitativamente a informação obtida em situação de interação comunicacional constitui uma infração contra a ciência (Cavedon, 2001; Ichikawa e Santos, 2001; Lima, 1999).<sup>72</sup>

No campo epistemológico, a partir do movimento renascentista, especialmente, a ciência afirmou sua autonomia baseada, fundamentalmente, nos princípios de racionalidade e imanência. Os fenômenos da natureza podiam ser compreendidos pelo poder da razão, através da observação e da medição, da análise e da verificação experimental.

Embora o termo "moderno" tenha uma história bem mais antiga, o que Habermas (1983, 9) chama de *projeto* da modernidade entrou em foco durante o século XVIII. Esse projeto equivalia a um extraordinário esforço intelectual dos pensadores iluministas "para desenvolver a ciência objetiva, a moralidade e a lei universais e a arte autônoma nos termos da própria lógica interna destas". A idéia era usar o acúmulo de conhecimento gerado por muitas pessoas trabalhando livre e criativamente em busca da emancipação humana e do enriquecimento da vida diária. O domínio científico da natureza prometia liberdade da escassez, da necessidade e da arbitrariedade das calamidades naturais. O desenvolvimento de formas racionais de organização social e de modos racionais de pensamento prometia a libertação das irracionalidades do mito, da religião, da superstição, liberação do uso arbitrário do

---

<sup>72</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 83-84.

poder, bem como do lado sombrio da nossa própria natureza humana. Somente por meio de tal projeto poderiam as qualidades universais, eternas e imutáveis de toda a humanidade ser reveladas.<sup>73</sup>

É necessário dizer que a racionalidade moderna preconizava não apenas uma aplicação epistemológica. Muito mais abrangente, o projeto moderno englobava até a organização social.

A ciência sustentava o princípio da autonomia do mundo com propósito de análises. Absolutizou-se esta autonomia, negando qualquer princípio que não podia ser analisado pela razão prática. Esta mudança de perspectiva não é simplesmente a consequência natural da ciência e da tecnologia, mas é o resultado de uma opção humana pela qual a razão teórica se converte em escrava da razão prática. Com isto surgiu o mito do progresso contínuo e indefinido.<sup>74</sup>

Para Pereira et al, a modernidade científica fundou-se em dois princípios básicos:

**a) a separação radical entre sujeito e objeto:** O paradigma moderno admitiu um mundo objetivo a ser descoberto pelo método científico. De início, trata-se de um mundo estático e não-evolucionário. Nesse sentido, essa concepção moderna de mundo está ainda marcada pela visão tradicional, aristotélica, de entendimento de um mundo estável, em princípio harmônico e regular.

**b) o conceito de ordem uniforme como princípio organizador, dominante no mundo:** Isso levou à adoção de alguns postulados. Primeiro, a mudança é uniforme, incremental e linear. De acordo com este pressuposto da ciência moderna, para cada efeito existe uma causa *a priori*, uma vez que vivemos num universo mecânico fechado. Então, a visão moderna vai buscar causas mais individuais de efeitos que acontecem na natureza. Segundo, o tempo é cumulativo, linear e sequenciado, um tempo positivo de crescimento e progresso das coisas. Mais tarde, vai-se também admitir, a partir da segunda lei da termodinâmica, um tempo negativo de entropia, decadência e morte. Terceiro, do mesmo modo que a natureza, também o espaço é linear. Os átomos individuais são arranjados numa ordem linear. Em suma, domina na ciência moderna uma visão linear, uniforme, orgânica, harmônica e estável de universo e de mundo. São essas pressuposições que vão reger a ciência do mundo moderno. A partir e em função delas, a ciência vai construir todo o arcabouço do

<sup>73</sup> HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998. p. 23.

<sup>74</sup> AMALADOSS, Michael. A missão no mundo pós-moderno: uma chamada a ser contracultural. **Missões**, São Paulo, Jan. / fev. de 1999, p. 15-21.

conhecimento científico moderno.<sup>75</sup>

Esta suposição vem de um processo histórico iniciado há séculos. Newton concebeu o universo de uma maneira estável, regido por leis internas e necessárias, ou seja, leis imutáveis que conduziam o universo com a precisão de um relógio perfeito. Assim, o ser humano, no processo do conhecimento, deveria conhecer estas leis.

Isso acabou criando uma suposta certeza de que a razão poderia conhecer tudo no universo, que se evidencia mais claramente com as idéias iluministas. Achava-se que o crescimento da ciência se fazia de forma quantitativa, ou seja, àquilo que era considerado científico (lei, imutável) deveriam ser somadas as novas descobertas.

A ciência, partindo desta convicção, foi reivindicando sua autonomia através da Idade Moderna, principalmente de forma mais categórica durante o século XVIII, quando aconteceu uma verdadeira contestação *edipiana* à mãe-filosofia. Assim como, em um processo normal e salutar de crescimento psicológico, há um momento em que o filho precisa contestar a mãe para obter condições de auto-afirmação, da mesma forma a ciência fez a sua contestação edipiana que, a princípio, tinha apenas na base um impulso salutar. Era positiva a tal contestação. E só se tornou negativa, em um desastre mesmo, quando a contestação se transformou em *ruptura*. Negar a mãe é necessário, mas romper com ela é se perder das origens mais reais, é perder um pouco da própria identidade, é se tornar uma atividade febril e sem história. Assim foi que a ciência, na medida em que quis romper com a reflexão filosófica, perdeu, e muito, a consciência de si.<sup>76</sup>

A modernidade acostumou as pessoas a verem tudo como um objeto que pode ser observado, medido, manipulado e explorado. O ser humano também é considerado um objeto. O corpo humano é tratado como uma máquina. Praticamente eliminou-se a individualidade.

Já na contemporaneidade:

Assistimos à dissolução dos discursos homogeneizantes e totalizantes na ciência e na cultura. Não existe narração ou gênero do discurso capaz de dar um traçado único, um horizonte de sentido unitário da experiência da vida, da cultura, da ciência ou da subjetividade. Há histórias, no plural; o mundo tornou-se intensamente complexo e as respostas não são diretas nem estáveis. (Jiménez, J. 1989). Mesmo que não possamos falar de um curso único para a história, os projetos humanos têm um assentamento social que já permite abrir o presente para a construção de futuros possíveis. Tornar-se um ser humano consiste em participar em processos sociais

<sup>75</sup> PEREIRA, Elisabete Monteiro de A.; SANTOS FILHO, José Camilo dos (Org.); FEATHERSTONE, Mike; GOERGEN, Pedro; MORAES, Silvia E. (Org.) **Escola e universidade na pós-modernidade**. São Paulo: Mercado de Letras e FAPESP, 2000.

<sup>76</sup> MORAIS, João Francisco Regis de. Ciência e perspectivas antropológicas hoje. In: CARVALHO, Maria Cecília M. (org.). **Construindo o saber: metodologia científica - fundamentos e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Papirus, 1995. p.91.

compartidos, nos quais emergem significados, sentidos, coordenações e conflitos.<sup>77</sup>

Invariavelmente, houve (está havendo) a chamada descentralização das ciências, maximizando as formas de produção científica e questionando a neutralidade da ciência:

Estas modificações são acompanhadas por uma descentralização das ciências. Em consequência disso se estabelecem consensos locais ou parciais dentro de cada teoria. Questionam-se as leis gerais, propondo-se que elas se aplicam só a áreas limitadas da realidade e que nelas coexistem teorias alternativas que não necessariamente se validam entre si. Na vida cotidiana instaura-se uma relatividade crescente, e os critérios universais de verdade são substituídos por múltiplos universos de discurso. As alternativas, a construção social da ciência e o não registrar uma única verdade objetiva são fenômenos que introduzem a necessidade de levar em conta questões éticas de eleição, responsabilidade e liberdade. A ciência não é neutra; serve para destruir e construir, assim como para alterar cursos de ação.<sup>78</sup>

Outra alteração significativa se deu no conceito de objetividade, fazendo com que o sujeito, por exemplo, passe a fazer parte dos critérios para as concepções de verdade:

Essa perspectiva permite perguntar sobre os conceitos de "verdade", "objetividade", "realidade". Sublinha uma posição ética fundada e enraizada simultaneamente na responsabilidade por nossas construções do mundo e as ações que as acompanham, as quais, em conjunto, substituem a possibilidade de fundamentar exclusivamente nossos atos numa realidade objetiva, refletida numa verdade evidente à qual nós meramente nos agregamos.<sup>79</sup>

A contemporaneidade questiona a concepção moderna porque há uma consciência crescente de que todo conhecimento está condicionado por vários fatores humanos e qualquer pretensão de conhecimento absoluto, de total objetividade, está fora de lugar. As ambições de construir um mundo governado pela razão caíram frente à auto-afirmação do pluralismo. A sociedade ocidental jogou toda a sua sorte na marcha invencível e unidirecional da história.<sup>80</sup>

Estamos em um período no qual um retorno do conceitualizador nas ciências físicas e do observador/construtor/ator nas ciências humanas nos leva ao problema do sujeito. Na concepção clássica da ciência, a idéia de sujeito perturba o conhecimento.

Assim, para ter uma visão objetiva, foi necessário excluir - apagar - o sujeito (Keller, E. F. cf. artigo neste livro; Morin, E. 1990a, 1990b, 1990c). Essa elisão se tornou inevitável na medida em que obedecia ao paradigma cartesiano: o mundo da cientificidade é o mundo do objeto, e o mundo da subjetividade é o mundo da filosofia, da reflexão. Ambos os domínios permaneciam legitimados, mas eram mutuamente excludentes: o sujeito metafísico não integrável na concepção científica

<sup>77</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 17.

<sup>78</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 16.

<sup>79</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 16.

<sup>80</sup> AMALADOSS, Michael. A missão no mundo pós-moderno: uma chamada a ser contracultural. **Missões**, São Paulo, Jan. / fev. 1999, p. 15-21.



e a objetividade científica não integrável na concepção metafísica do sujeito.<sup>81</sup>

Pereira et al. também incorporam a perspectiva da complexidade, que tornou-se parte do mundo científico nas primeiras décadas do século XX, quando Einstein desenvolveu sua teoria da relatividade e a física quântica explorou o estranho mundo do átomo. A complexidade assume que a realidade é como uma teia com forças múltiplas interagindo. As pessoas, como observadoras, estão dentro da teia, não do lado de fora como espectadores. Por isso, o conhecedor e o conhecido estão entrelaçados interativamente.<sup>82</sup>

A complexibilidade dos problemas desarticula-nos e, precisamente por essa razão, torna-se necessária uma reordenação intelectual que nos habilite a pensar a complexidade. A perda do futuro poderia ser uma vantagem se nos empurrasse à aventura do desconhecido; ela nos fez desenvolver a consciência da ambigüidade dos processos científicos e técnicos, e da incerteza de nosso futuro. (Morin, E., Bocchi, G. e Cerutti, M., 1990; Morin, E. 1991)

Entretanto, esse tempo também pode ser entendido como o tempo da criatividade, da generatividade, da restauração dos elementos singulares, do local, dos dilemas, da abertura de novas potencialidades. As implicações sociais, políticas e ecológicas dessa atividade não estariam subordinadas a ciências particulares, a formas culturais ou terapias específicas, mas sim se encontrariam no centro desta atividade.

Sentir-se partícipes/autores de uma narrativa, da construção dos relatos históricos, é uma das vias de que dispõem os indivíduos e os grupos humanos para tentar atuar como protagonistas de suas vidas, incluindo a reflexão de como emergimos como sujeitos, de como somos *participantes de e participados pelos* desenhos sociais.<sup>83</sup>

Durante muito tempo, o discurso científico adotou como seu ideal a aparente univocidade: uma palavra, um significado. A contemporaneidade está demonstrando que a verdade pode ser relativa, que uma palavra pode ter vários significados.

No contexto da contemporaneidade surgem muitas mensagens, muitos possíveis jogos lingüísticos mais ou menos relevantes que se aglomeram no espaço, ou seja, ela se caracteriza por apresentar perspectivas pluralistas também no campo epistemológico.

Isso não quer dizer que a ciência em geral já tenha incorporado estas características apresentadas sobre a contemporaneidade. É evidente que a visão hegemônica ainda é a herança da modernidade.

Nesse sentido, segundo Rodrigues, auxiliado por Japiassu, há duas das questões essenciais para o progresso, ou não, da ciência do tempo atual que merecem atenção: 1) a

<sup>81</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 14.

<sup>82</sup> PEREIRA, Elisabete Monteiro de A.; SANTOS FILHO, José Camilo dos (Org.); FEATHERSTONE, Mike; GOERGEN, Pedro; MORAES, Silvia E. (Org.) **Escola e universidade na pós-modernidade**. São Paulo: Mercado de Letras e FAPESP, 2000. p. 139.

<sup>83</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 17.

extrema perspectiva utilitarista da perspectiva ciência. Considerando-se que o avanço ciência se dá via pesquisa, basta analisar as prioridades das universidades, dos órgãos governamentais e da iniciativa privada para se perceber que a crítica faz sentido. 2) a falta do caráter democrático para a construção de novas teorias científicas. Na época das redes de comunicação e de relacionamento, é ínfima ainda a construção coletiva de ciência, principalmente em abordagens meta-disciplinares.<sup>84</sup>

Além destas questões, existe ainda a fundamentação epistemológica, que tem sido demasiadamente unidirecional, qual seja: a orientação positivista:

A constatação de que grande parte da produção acadêmica no Brasil ampara-se em abordagens positivistas ou funcionalistas (Bertero *et al.*, 1999) remete às recentes e preocupantes comparações das escolas brasileiras a fábricas de gestores capitaneadas pela "gerência científica" (Nicolini, 2001), aquela precipitadamente preocupada em prescrever ações universais, mais do que compreender o fenômeno observado e dessa compreensão extrair lições tanto teóricas quanto práticas.<sup>85</sup>

A afirmação de Carvalho e Vergara demonstra que há um movimento no sentido de compreender o ser humano de uma maneira diversa e de aprender com os erros do passado.

A própria universidade ainda está estruturada sob o signo da modernidade. Como ela proporcionou a hiper-especialização dos saberes, estruturou a universidade e a educação em geral – incluindo os currículos – também desta forma.

Segundo Santos Filho, a fragmentação, a desarticulação e a incapacidade de compreensão precisam dar lugar ao diálogo acadêmico, à troca de idéias entre professores universitários das várias áreas do conhecimento:

A fragmentação do conhecimento e o conseqüente surgimento de novas disciplinas engendraram o aparecimento do departamento, na universidade. Criado para administrar a estrutura de pesquisa e ensino na pós-graduação, o departamento foi conseqüência natural desta fragmentação e não sua causa. O departamento foi a forma de organizar esta fragmentação do conhecimento e isso se consolidou na pesquisa e nos cursos de pós-graduação. Portanto, se tinha um sentido razoável na estrutura da pesquisa e da pós-graduação, não fazia sentido no nível da graduação, que deveria estar buscando mais integração, formação geral e básica e não alta especialização. Estes desenvolvimentos da ciência moderna e a correspondente estrutura da universidade moderna vão marcar profundamente sua atual função de pesquisa e de ensino, dominada pelo caráter de fragmentação e desarticulação. Ortega y Gasset (1932) vai até mesmo chamar o especialista formado na universidade de "bárbaro moderno". Para ele, o cientista moderno é um novo bárbaro, aquele que sabe quase tudo sobre quase nada, aquele não tem visão do todo ou do conjunto, nem visão das articulações de seu conhecimento com o de outros colegas. E o barbarismo é tal que não há mais possibilidade de diálogo dele com os outros colegas. Em 1955, Charles P. Snow (1969) publicou um pequeno livro muito crítico

<sup>84</sup> RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & excelência nas empresas:** a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002.

<sup>85</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 79.

do entendimento deste problema. Sua tese básica é que existem duas culturas acadêmicas universitárias: a cultura das letras e humanidades e a cultura das ciências naturais e exatas. Esses dois tipos de cientistas ou especialistas da universidade não se entendem, não falam a mesma língua, não são capazes de dialogar. Snow, na década de 1950, identificou apenas estes dois blocos ou grupos, mas hoje certamente constataria o problema dentro de uma mesma cultura acadêmica, ao verificar, por exemplo, a dificuldade de um especialista em Química dialogar com um especialista em Física. Em suma, o universo bárbaro de falta de comunicação e diálogo no campo da ciência só se exacerbou nesses últimos 100 anos porque se multiplicaram as ciências novas e os cientistas só passaram a se dedicar à sua área de especialização, desconhecendo e ignorando, por falta de tempo ou até por arrogância, o que os outros colegas estão fazendo. Daí a grande dificuldade atual de um mínimo de diálogo acadêmico, de troca de idéias entre professores universitários das várias áreas do conhecimento, por incapacidade de compreensão da linguagem técnica do colega. Nesta fase de sua história, a universidade favoreceu e assistiu a um desenvolvimento acelerado de novas ciências e especializações, mas houve também tentativas de resistência, de busca de superação desse problema. [...]<sup>86</sup>

Por isso, a integração de pessoas e campos do conhecimento terá que ser um dos fundamentos imprescindíveis de uma educação e ciência que se queiram consistentes e preparadas para a época atual. Isso inclui também a valorização de outras formas e metodologias para construir o conhecimento e articular a gestão de organizações, entre as quais o respeito e a promoção dos aspectos subjetivos, tema do próximo capítulo.

Para sintetizar a fundamentação epistemológica da contemporaneidade e sua relação com a modernidade, segue uma sistematização na forma de quadro comparativo, elaborado a partir dos autores e das características citados nesta pesquisa:

MODERNIDADE	CONTEMPORANEIDADE
Positivismo	Também a Fenomenologia
Pesquisa Quantitativa	Também a Pesquisa Qualitativa
Neutralidade científica	A ciência não é neutra.
Experimentação	Interpretação, descrição, significação
Crescimento linear e uniforme da ciência	Estabelecem-se consensos locais ou parciais, dentro de cada teoria.
O SUJEITO perturba o conhecimento.	Restituição do sujeito à ciência e à restituição da ciência aos sujeitos. (Dora Schnitman)
Separação radical entre sujeito e objeto	- O mundo, as coisas, o objeto não atribuem significado. - O estudo da cultura organizacional exige interatividade em cada contexto.

Quadro: Referencial epistemológico: modernidade e contemporaneidade  
Fonte: Do Autor

<sup>86</sup> SANTOS FILHO, José Camilo dos. Universidade, modernidade e pós-modernidade. In: PEREIRA, Elisabete Monteiro de A.; SANTOS FILHO, José Camilo dos (Org.); FEATHERSTONE, Mike; GOERGEN, Pedro; MORAES, Silvia E. (Org.). **Escola e universidade na pós-modernidade**. Campinas, SP: Mercado de Letras. São Paulo: FAPESP, 2000. p. 40-41.

Evidentemente que estas características apontadas no Quadro 6 não são absolutizações, são tendências que podem ser detectadas e que fundamentam epistemologicamente esta pesquisa. Também não quer dizer que na contemporaneidade não se percebem mais as características da modernidade, já que estão ainda em pleno processo de utilização e direcionam ainda grande parte das pesquisas em praticamente todas as áreas de conhecimento.

### 3 SUBJETIVIDADE E OBJETIVIDADE: ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA EM TEORIA ORGANIZACIONAL

A teoria organizacional está caminhando para compreensões mais integrais, multi-disciplinares e interdisciplinares, procurando, também ela, dar passos significativos para superar o objetivismo herdado da modernidade.

Isso está sendo possível graças à colaboração de um conjunto organizado de conhecimentos:

A Administração constitui uma área de conhecimento relativamente nova, que se assenta sobre uma discussão filosófica a respeito do homem e das organizações por ele criadas, por isto, as descobertas e algumas ciências: a Psicologia, a Antropologia, a Sociologia, a Economia, entre outras têm oferecido contribuição relevante para a gestão. Enquanto o pensamento filosófico se detém em analisar os dois componentes – o homem e a organização formal, as ciências acima mencionadas abordam o comportamento humano, avaliando suas bases biológicas, psicológicas e sociais. Analisam, ainda, a relação de um homem em particular com outros seres humanos, a influência da cultura sobre suas ações e a maneira pela qual ele produz a riqueza e administra sua vida e a vida de sua empresa.<sup>87</sup>

Evidentemente que a subjetividade praticamente sempre esteve presente nas reflexões científicas e filosóficas, tanto no nível estruturante do pensamento quanto na abordagem da teoria organizacional, por exemplo. Todavia, neste momento, na contemporaneidade, tem-se a impressão de que há um despertar mais aguçado de autores, professores e gestores pela vontade de compreender mais integrativamente o entorno, a organização e o ser humano.

Este é um fenômeno que pode ser observado tanto na epistemologia em geral, na ciência administrativa e na prática organizacional. Embora, diga-se também, existam ainda abordagens e práticas que aniquilem ou, mesmo estudando e compreendendo o ser humano em situação de trabalho, utilizem-se deste processo para explorá-lo e, assim, conduzi-lo a situações de comprometimento e deterioração de sua saúde e convivência grupal e social.

#### 3.1 A SUBJETIVIDADE E SUA VALORIZAÇÃO

Conforme exposto no capítulo anterior, a modernidade, incluindo-se a visão social, a epistemologia e a teoria organizacional, privilegiaram a razão instrumental e objetiva. Esta se tornou o critério supremo para produzir e avaliar o conhecimento e as formas de gestão.

---

<sup>87</sup> GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 14.

Com o advento da contemporaneidade, há duas vertentes claras de entendimento sobre o ser humano: a crítica ao ser humano individualista, consumista... e a abordagem mais positiva, que sustenta a valorização do sujeito e da intersubjetividade.

Nesta segunda corrente, inicialmente, se poderia afirmar a valorização em relação ao processo de conhecimento:

O sujeito, o tempo, a historicidade têm uma participação substantiva na ciência contemporânea. Esses aspectos eram considerados parte da vida cotidiana, da arte, da filosofia, da literatura, da psicologia. Vida e ciência estavam separadas. Não havia sustentação para o sujeito na ciência clássica, que operava com exclusão do observador.<sup>88</sup>

Schnitman afirma que esta inserção é distinta de outras épocas, pois há uma perspectiva processual mais integrada:

Na contemporaneidade há uma convergência entre ciência, cultura e terapia graças à restituição do sujeito à ciência e à restituição da ciência aos sujeitos. Essa convergência não toma o sujeito em relação com a perspectiva metafísica tradicional nem com as perspectivas psicológicas essencialistas (definição que o aproxima à afetividade ou à consciência), e sim busca uma perspectiva processual que localize a noção do sujeito numa bio-lógica psicossocial.<sup>89</sup>

Este processo também é perceptível na gestão de organizações:

A gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função. Assim, propõe-se, como Ferris et al. (1999), que ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa a seu quadro sociohistórico.<sup>90</sup>

Mas, antes de aprofundar aspectos relacionados à epistemologia e à gestão, é salutar definir o que subjetividade.

Ela pode ser conceituada como sendo o ser humano em todas as suas expressões, as visíveis (comportamento) e as invisíveis (sentimentos), as singulares (porque somos o que somos) e as genéricas (porque somos todos assim) - é o homem-corpo, homem-pensamento, homem-afeto, homem-ação. É a síntese singular e individual como cada um vai se

<sup>88</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 12.

<sup>89</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 14.

<sup>90</sup> DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: \_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 50.

constituindo, conforme a pessoa se desenvolve e vivencia as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que identifica o ser humano, de um lado, por ser única, e nos iguala, de outro lado, na medida em que os elementos que a constituem são experienciados no campo comum da objetividade social. Esta síntese - a subjetividade - é o mundo de idéias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais.<sup>91</sup>

A síntese que a subjetividade representa não é inata ao indivíduo. Ele a constrói aos poucos, apropriando-se do material do mundo social e cultural, e faz isso ao mesmo tempo em que atua sobre este mundo, ou seja, é ativo na sua construção. Criando e transformando o mundo (externo), o ser humano constrói e transforma a si próprio. Um mundo objetivo, em movimento, porque seres humanos o movimentam permanentemente com suas intervenções; um mundo subjetivo em movimento porque os indivíduos estão permanentemente se apropriando de novas matérias-primas para constituírem suas subjetividades.<sup>92</sup>

Conforme afirma Volnovich, a partir de interpretações da *Metamorfose Kafkiana*: “A subjetividade não se restringe ao indivíduo, mas a uma circulação onde participa a mente, os afetos, o corpo, os vínculos, o trabalho e os outros.”<sup>93</sup>

Desta forma, quando se fala em subjetividade e sobre o processo de sua constituição, não é possível fazê-lo em termos de dissociação entre sujeito – organização – entorno (meio circundante). Pelo contrário, há relação de reciprocidade/dialeticidade de compreensão e de constituição destas dimensões.

Fica claro, portanto, que esta concepção da subjetividade que nos orienta não é apenas aquela que se define por oposição com “objetividade” (mundo real, concreto, empírico), nem aquela que identifica sujeito com indivíduo psíquico (mundo interno, privado). O conceito de sujeito com que trabalhamos se diferencia radicalmente destas noções, uma vez que concebe que o sujeito se constitui por relação com outro sujeito (relação intersubjetiva), ou seja: não há diferença entre sujeito psíquico (sujeito da história individual e do desejo inconsciente) e sujeito social (sujeito da história social e de suas transformações).

Fica igualmente estabelecido, para nosso ponto de partida, que o sujeito que nos interessa agora é aquele implicado (e produzido) na vida institucional concreta, particularmente na organização do trabalho.

Com efeito, dentro deste terreno, hoje podemos dizer que estamos no meio de uma mudança de paradigma na concepção de homem no trabalho, e podemos afirmar que o conceito (ou seu desconhecimento) sobre a subjetividade está no vértice desta

<sup>91</sup> BOCK, Ana Mercês Bahia. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da Psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

<sup>92</sup> BOCK, Ana Mercês Bahia. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da Psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

<sup>93</sup> VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 63.

virada. O paradigma funcionalista-mecanicista-comportamentalista predominante até agora nas organizações para dar conta do "fator humano" dentro de seu âmbito está dando passagem para um outro, transformador, que não mais objetaliza o homem como "recurso". É dentro desta passagem que, na nossa interpretação, a organização pede aos "analistas" uma resposta para suas indagações. Por economia de espaço e de objetivos não entraremos na polêmica (necessária) a respeito de quais seriam estes especialistas que teriam competência para enfrentar a solicitação.<sup>94</sup>

Todo ser humano possui um corpo, necessidades, desejos, hábitos, valores, idéias, sentimentos..., e está situado num determinado contexto sócio-político, econômico e cultural mais amplo e se relacionada com outros seres humanos (intersubjetividade).

Na mesma linha, Paixão afirma que, apesar da subjetividade ser sempre a subjetividade imediata de um indivíduo, ela é também sempre determinada pela ação de retorno da exteriorização e pela historicidade que comporta o viver. E é dentro desse processo que se constrói a individualidade do homem, que possui sempre um caráter de alternativa e é radicalmente histórica e social. Nesse sentido, mesmo a individualidade mais excêntrica é um produto histórico e social. Apesar de ser fruto de escolha – pelo caráter de alternativa que apresenta – essa individualidade não pode encontrar suas alternativas em outro lugar que não na totalidade social.<sup>95</sup>

Assim como o contexto mais próximo, como o trabalho, os macro-fenômenos colaboram igualmente para a formação da subjetividade: “Para Paoli (2000), a época, o contexto cultural, social e político ao qual o homem pertence determinam grandemente sua subjetividade, expressando-se em sua produção, e, de forma mais ampla, em sua posição frente ao mundo.”<sup>96</sup>

Dentro dos macro-fenômenos, a tecnologia, por exemplo, conforme demonstram Bessi e Grisci num estudo sobre a reestruturação do trabalho bancário, influencia no modo das pessoas subjetivarem-se:

Como é possível observar, as transformações na organização do trabalho sofridas pelo setor bancário foram, num primeiro momento, lentas e graduais. Entretanto, com o uso intensivo das novas tecnologias, de automação bancária e de novas formas de gestão do trabalho, essas mudanças passaram a ocorrer numa velocidade cada vez maior. Os trabalhadores bancários passaram a habitar a velocidade, auxiliados pelas próteses tecnológicas, tal como menciona Pelbart (2000), necessitando, com isso, adaptarem-se e readaptarem-se, enfim, subjetivarem-se a

<sup>94</sup> LOSICER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 69.

<sup>95</sup> PAIXÃO, Alessandro Eziquiel da. **A subjetividade no “novo” tempo de trabalho: um estudo sobre a flexibilidade**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005. p. 45-46.

<sup>96</sup> SANT’ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006, p. 10.



cada nova onda de mudanças. A tecnologia passou a exercer um controle maior sobre os trabalhadores, tirando a incumbência da gerência de administrar a rotina. O controle passou a ser exercido pelas metas preestabelecidas e pelas máquinas que registram as operações realizadas diariamente. A partir do exposto, ressalta-se que o trabalho contemporâneo caracterizado como um trabalho imaterial diante da globalização e do sistema financeiro, tal como estes se apresentam, constrói modos de ser e de viver, podendo, portanto, serem tomadas como modos de subjetivação.<sup>97</sup>

Com estas características apontadas sobre o ser humano, neste ambiente e nesta relação, ele constitui seu modo peculiar de ser, ou seja, constitui a sua subjetividade.

Como se pode perceber, a subjetividade é entendida aqui como algo a ser produzido. Tratar a subjetividade como produção significa dizer que esta não está na origem, mas é criada. A produção de subjetividade vem esvaziar qualquer noção de subjetividade pré-social, posto que nos remete a um constante processo social de geração.<sup>98</sup>

Desta forma, é possível destacar que o ser humano forma sua subjetividade em relação à exterioridade, o que descaracteriza qualquer visão intimista de compreensão sobre este fenômeno.

O ser humano que acabamos de definir é um ser genérico, isto é, uma pessoa que se define por pertencer à espécie humana, pelas características que são sua consequência - bipedia, pensamento, linguagem, liberação das mãos etc. - e pelo fato de que cada indivíduo carrega consigo, para citar Montaigne, o formato inteiro da humanidade. Aliás, este *ser genérico* se encama sempre em um *ser concreto*: homem ou mulher, adulto ou criança, pai ou marido, professor ou executivo, operário ou camponês, africano ou ocidental. É esta existência singular do indivíduo no mundo que lhe confere sua especificidade. Ou seja, se o homem abstrato existe enquanto representação e categoria intelectual, em troca ele aparece sempre na realidade quotidiana sob uma forma concreta particular, numa situação de fato. Toda pessoa tem assim ao mesmo tempo o genérico e o específico. Os fenômenos que se estudam refletem sem sombra de dúvida estas duas ordens da realidade. O estudo do fato humano nas organizações não pode, portanto, abstrair-se desta dupla dependência.<sup>99</sup>

De fato, é na relação e interação interioridade e exterioridade que o ser humano se constrói.

[...] a subjetividade jamais poderia ser uma simples realidade interna (o que nunca foi) ao sujeito, como se ela se reduzisse somente a um instrumento de pilotagem para guiar estes sujeitos. A subjetividade seria, antes, a manifestação intercambiante e dinâmica entre o interno e o externo. É através do movimento de apropriação do externo (espaço de exterioridade objetiva – objeto de trabalho – e espaço também de

<sup>97</sup> BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Ligia Lochins. **Modos de trabalhar e de ser**. Texto para discussão. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2004. p. 20.

<sup>98</sup> PRATA, 2004, apud SANT'ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006. p. 11.

<sup>99</sup> CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994. p. 28.

exterioridade subjetiva – o si enquanto objeto) que os sujeitos fazem de sua atividade de trabalho, que o interno (espaço da interioridade) se forma e se constrói. A subjetividade seria pensar-se a si próprio como mecanismo capaz de operar um ato preciso em um processo em andamento: o ato de trabalho que é, assim, antecipado de uma exterioridade em direção a uma interioridade.<sup>100</sup>

Outra característica da concepção subjetividade é a percepção que o sujeito tem do mundo:

Independente da corrente considerada, a subjetividade implica uma forma peculiar e individual de percepção do mundo, que não aparece completamente dissociada do meio externo. É nesse meio que se concretizam as ações que caracterizam o indivíduo enquanto trabalhador. Mas a sua compreensão desse trabalho depende da sua própria subjetividade.<sup>101</sup>

E um dos ambientes em que o ser humano constrói e transforma sua subjetividade é o ambiente de trabalho. Daí a necessidade de pesquisas que compreendam esta dinâmica para favorecer espaços de promoção de saúde e de produtividade nas organizações.

Assim, os pesquisadores que se interessam pelas pessoas nas empresas deveriam, antes de mais nada, optar por análises que busquem atualizar processos individuais e/ou organizacionais mais do que procurar elaborar modelos prescritivos de gestão, ditos de recursos humanos. No contexto atual, em que a mão-e-obra está cada vez mais escolarizada e convidada a abrir-se socialmente para o mundo, é plausível pensar que as empresas terão melhores resultados se trabalharem no desenvolvimento da autonomia subjetiva dos homens e das mulheres que nelas engajam uma parte de seus cotidianos.<sup>102</sup>

Paralelamente, ou mesmo indissociadamente, ao conceito de subjetividade situa-se o conceito de intersubjetividade, que são os encontros, as relações e interações entre subjetividades.

No discurso organizacional, podemos encontrar, basicamente, três repertórios de ideal de pessoa (Silva, 1999:73):

- a) a pessoa como um "ser múltiplo", "multidimensional" e "polivalente", derivada do repertório lingüístico da "mutação caleidoscópica", capaz de articular as diferenças, unir as múltiplas dimensões e congregar os inúmeros valores, tanto no "modo de ser" da pessoa quanto em sua inserção no mundo, concebido como uma "totalidade sistêmica e aberta";
- b) a pessoa como um ser "integrado", "criativo" e "intuitivo", derivada da versão holística da "mutação caleidoscópica", que visa superar dualidades implicadas na análise racional e em informações intuitivas;

<sup>100</sup> CARVALHO, 2005, apud SANT'ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006, p. 11.

<sup>101</sup> LIMA, Cássia Helena Pereira. Trabalho e subjetividade: prazer e sofrimento no trabalho. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 162.

<sup>102</sup> ROULEAU, Linda. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In \_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 235.

c) a pessoa como ser "flexível", "aprendiz" e "inovador", derivada dos repertórios da "transitoriedade de mundos e da mudança para o novo", em que a "flexibilidade" e a "aprendizagem" capacitam cada um a responder com rapidez e dinamismo às necessidades impostas por um mundo incerto, colocado entre parênteses, sob mudanças constantes e aceleradas.

Essas três referências à noção de pessoa nos textos recentes produzidos pela e para a administração sugerem que subjetividade é, ao mesmo tempo, uma força atuante e uma causa. Ela não se reconhece somente em um "eu" individual, como também em um "nós" e em uma **intersubjetividade**.<sup>103</sup>

A intersubjetividade diz respeito à relação com o outro, ou seja, à inter-relação, ressaltando o aspecto da sociabilidade, intrínseca à natureza humana. Ela marca a relação sujeito-sujeito(s). Esta relação, contudo, não é passiva, pois um sujeito influencia decisivamente na constituição do ser, ou seja, da subjetividade de outro ser, e vice-versa.<sup>104</sup>

É ainda possível afirmar que intersubjetividade envolve uma relação sujeito-objeto, seja como processo epistemológico ou na própria constitui do ser, pois a relação do sujeito com os macro-fenômenos, por exemplo, não deixa de ser uma relação de subjetivação.

A intersubjetividade também é imprescindível na abordagem de questões como política, poder, cidadania, participação, liderança, etc., temas essenciais para promover uma vida com mais qualidade no entorno dos sujeitos, seja em nível organizacional como estrutural/social.

### 3.2 O SER HUMANO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A compreensão integral dos aspectos subjetivos numa organização exige uma compreensão do ser humano também em sua integralidade. Uma organização proporcionará mais saúde aos seus componentes/trabalhadores na medida em que respeitar, valorizar e promover/desenvolver estes aspectos.

Resta patente, porém, a quase ausência de parâmetros subjetivistas na teoria das organizações. De fato, a construção de uma concepção organizacional centrada no humano irá requerer, em primeiro lugar, uma reconceituação (um resgate) do humano *em si*, posto que já somos capazes de elaborar uma consistente crítica àquele "humano" desumanizado, objetivado em termos estritamente utilitarista.<sup>105</sup>

<sup>103</sup> DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In \_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 46-47. (Grifo nosso)

<sup>104</sup> Esta é uma dimensão das mais importantes para o Estudo de Caso desta pesquisa: os MPAs.

<sup>105</sup> BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999. p. 35.

Embora as temáticas sobre a natureza humana e a condição humana tenham passado a ser recorrentes em gestão de organizações e pessoas, sente-se ainda muita carência de abordagens consistentes e complexas.

Talvez o “ser humano”, como objeto de estudo, seja uma espécie de colcha de retalhos. Cada ciência, ou corrente dentro de cada ciência, tem procurado estudar este “objeto” a partir de seus métodos e a partir de seus arcabouços teóricos.

Herdeiro simultaneamente das relações humanas, de alguns ramos da psicologia industrial, da sociologia e das teorias das organizações, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, do behaviorismo anglo-saxão, das diferentes correntes do *management*, o comportamento organizacional apresenta-se hoje como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos. Porque, além do ecumenismo aparente, completamente relativo sem sombra de dúvida, observa-se no interior desse conjunto teórico heterogêneo, mesmo heteróclito, a ocultação ou ausência de certas dimensões humanas: a dimensão cognitiva e da linguagem, a dimensão espaço-temporal, a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão da alteridade, a dimensão psicopatológica. Como as ciências administrativas, o campo do comportamento organizacional parece ter se desenvolvido até o presente isoladamente, negligenciando em larga medida os conhecimentos mais recentes das ciências humanas básicas (Audet e Malouin, 1986; Déry, 1988a, 1988b; Whitley, 1984).<sup>106</sup>

A questão, no entanto, que se coloca como preponderante nesta discussão é: sendo o ser humano um ser complexo, é natural que ele possa receber abordagens de ciências e correntes diferenciadas, mas quem é o “artesão”, a “costureira” que conecta e costura as partes para que esta “colcha” chamada ser humano tenha uma integração harmoniosa e tenha qualidade na integração de suas dimensões?

Para tal, Chanlat advoga a necessidade de fundar uma verdadeira antropologia:

Ora, o ser humano é muito mais complexo para se deixar resumir em uma tal concepção (Morin, 1973). Realmente, é chegado o momento para se tentar fundar uma verdadeira antropologia da organização que, restituindo sua unidade e sua especificidade ao ser humano, destaque também as dimensões fundamentais e os diversos níveis de análise. O termo antropologia é aqui tomado em seu sentido etimológico. Nós partimos da idéia de que existe um mundo próprio do homem e que o estudo deste universo singular constitui o objeto privilegiado da ciência do humano que é a antropologia. Por sugestão de Mauss (1968) e outros pesquisadores, esta antropologia a ser criada no campo organizacional deve reagrupar o conjunto de conhecimentos existentes sobre o ser humano. Apoiando-nos sobre essa massa de conhecimentos, deveríamos perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional. Propomos também um duplo deslocamento do objeto de estudo. De uma parte, em lugar de nos centrarmos primordialmente no modo de tornar as pessoas mais satisfeitas e com bom desempenho, como faz atualmente a corrente ortodoxa, nós vamos centrar nossa atenção sobre o fato humano nas organizações, a partir de conhecimentos desenvolvidos por todas as disciplinas que se ocupam do assunto. De outra parte, em lugar de considerar a organização como um conjunto fechado e auto-suficiente,

<sup>106</sup> CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994. p. 23.

procuraremos colocar em cena as relações com o meio ambiente que percorrem ou atravessam longitudinalmente a vida das organizações. Esta posição fundamenta-se, aliás, sobre certo número de considerações de ordem epistemológica e metodológica relativas ao ser humano e ao modo de estudá-lo.<sup>107</sup>

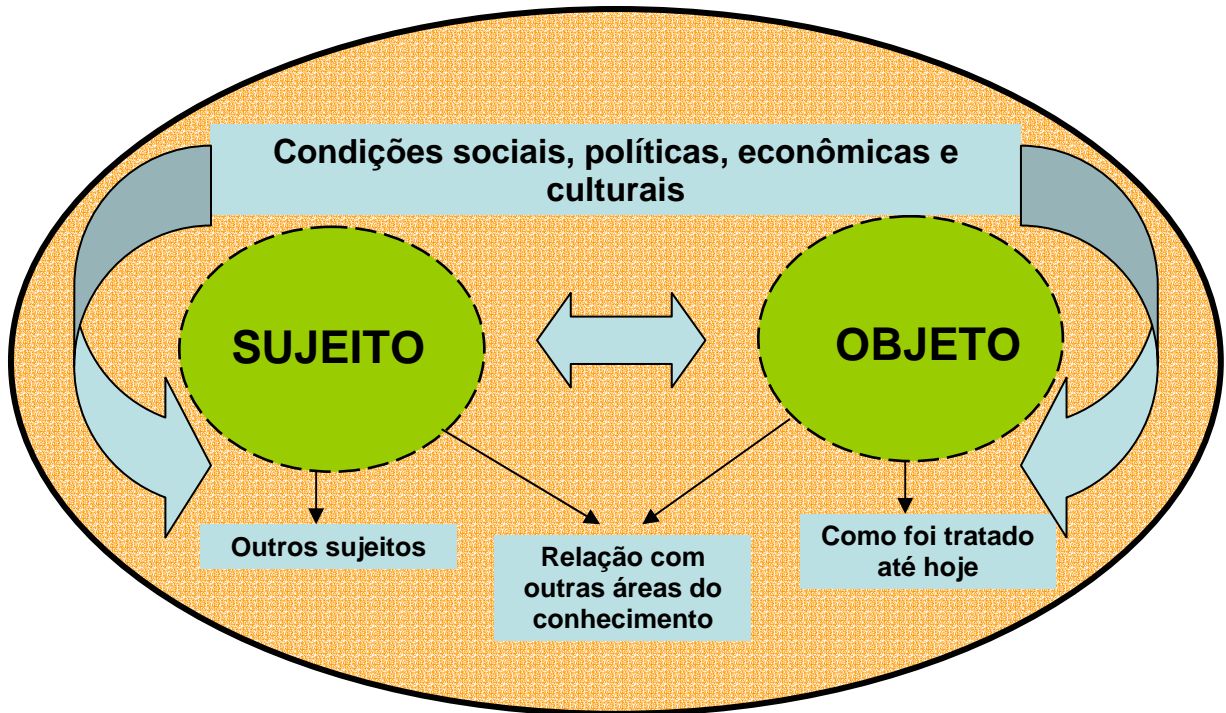
Enquanto a antropologia mencionada por Chanlat ainda não é uma realidade, com certeza, aqui entra o papel de colaboração entre as ciências. Paradoxalmente à competitividade existente na contemporaneidade entre nações, organizações e pessoas, também é fenômeno dela a formação de redes de colaboração nas diferentes áreas do conhecimento sobre o estudo do ser humano. Este é um pressuposto para a troca de conhecimento e construção coletiva da ciência e para um entendimento qualificado sobre o ser humano. Em síntese, esta é uma nova forma de antropologia.

### 3.3 O PROCESSO DE CONHECIMENTO: OBJETIVIDADE E SUBJETIVIDADE

Embora nesta pesquisa se aborde com mais ênfase a subjetividade para o processo do conhecimento e da gestão, também se reconhece, igualmente, a importância e o papel imprescindível da objetividade, bem como os elementos mais amplos, os macro-fenômenos, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir.

---

<sup>107</sup> CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) et al. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994. p. 27-28.



Quadro 6: Processo de conhecimento  
Fonte: Do Autor

O conhecimento é uma relação entre o sujeito e o objeto, mediado pelo cientista ou pesquisador. Nessa relação, precisam ser consideradas as relações com os outros sujeitos (intersubjetividade), com outras áreas de conhecimento, bem como a forma e as contribuições existentes sobre o objeto. Isso tudo foi e está sendo produzido num determinado entorno.

Na verdade, no processo do conhecimento, é o sujeito que doa sentido ao objeto. Nesse sentido, a prática científica parece que está levando ao óbvio, ou a natureza mesma da questão: o mundo objetivo não atribui significado. Isso é prerrogativa do ser humano, do sujeito, em inter-relação com todos os elementos citados.

Segundo Oliveira, sem a determinação produzida pela subjetividade cognoscente, a realidade é puro material, puro caos, destituída de qualquer sentido, de qualquer forma. Esse material é transformado em objeto através da determinação da subjetividade e isto significa que a subjetividade o tira do caos, o detém diante de si, a fim de que ela o possa ter para si.<sup>108</sup>

Na ciência clássica, a subjetividade aparece como contingência, fonte de erros (o "noise" da linguagem da informática, o ruído que é absolutamente necessário eliminar). Por isso, a ciência clássica excluiu sempre o observador de sua observação, e o pensador, o que constrói conceitos, de sua concepção, como se fosse

<sup>108</sup> OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. A Filosofia na Crise da Modernidade. Edições Loyola, São Paulo, 1989, págs. 73-83.

praticamente inexistente ou se encontrasse na sede da verdade suprema e absoluta. Mais tarde, no século XX, assistimos à invasão da cientificidade clássica nas ciências humanas e sociais. Expulsou-se o sujeito da psicologia e o substituímos por estímulos, respostas, comportamentos. Expulsou-se o sujeito da história, eliminaram-se as decisões, as personalidades, para só ver determinismos sociais. Expulsou-se o sujeito da antropologia, para ver só estruturas, e ele também foi expulso da sociologia. Pode-se inclusive dizer que, em determinado momento, e cada um à sua maneira, Lévi-Strauss, Althusser e Lacan liquidaram de vez a noção de homem e a noção de sujeito, adotando o inverso da famosa máxima de Freud. Freud dizia: "Aí onde está o isto (Das Es) deve devir o eu". Segundo a visão estruturalista e cientificista, aí onde está o eu, há que liquidá-lo, deve vir o isto. Não obstante, houve alguns retornos dos sujeitos, retornos, às vezes, tardios, como em Foucault ou em Barthes, coincidindo com um retorno do Eros e um retorno da literatura. Mas é ali que, em filosofia, o sujeito se encontra novamente problematizado.<sup>109</sup>

A modernidade estava alicerçada sobre uma concepção de ordem, inclusive o processo científico e o desenvolvimento da sociedade. O confronto das questões e desafios colocados pela contemporaneidade requer a revisão e rediscussão dos fundamentos da própria pesquisa científica, do método de produção de conhecimento, da prática científica vigente.

Uma pergunta que atraiu o interesse dentro das ciências, das humanidades e da terapia foi a relação entre a ordem e a desordem, que tradicionalmente eram vistas como opostas. Ordem era o que podia ser classificado, analisado, incorporado no discurso racional; a desordem estava ligada ao caos e, por definição, não podia ser expressada, exceto mediante generalizações estatísticas. Os últimos 20 anos assistiram a uma reavaliação radical dessa perspectiva, já que na ciência, na cultura e na terapia contemporâneas, o caos, a desordem e a crise foram conceitualizados como informação complexa mais do que como ausência de ordem.<sup>110</sup>

Peci, parafraseando Weick, integra esta discussão com os estudos organizacionais da seguinte forma:

Karl Weick contribui com a corrente subjetivista de estudos organizacionais partindo do ponto de vista de que o mundo externo não tem um sentido em si, são os seres humanos que atribuem sentido ao mundo. Nesse sentido, o processo cognitivo por meio dos quais os indivíduos dão sentido aos fluxos de experiência devem ser objeto de estudo. Um de seus conceitos mais utilizados nos estudos organizacionais relaciona-se com os mapas cognitivos, ou causais, construções dotadas de sentido e ordem lógica. Talvez seja esta uma das principais diferenças entre o cognitivismo e a fenomenologia, segundo a qual não devem existir premissas na análise do objeto, e é ele que vai nos mostrar, por meio da variação, as múltiplas e inesgotáveis facetas de sua compreensão, tentando compreender os pressupostos de sua existência, aquilo que é considerado como natural e nunca é questionado.<sup>111</sup>

<sup>109</sup> MORIN, Edgar. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p.46.

<sup>110</sup> SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 12.

<sup>111</sup> PECI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 1, jan., fev. mar. 2003, p.27.

Em síntese, para que haja ciência há necessidade do aspecto subjetivo, que cria, que projeta, que constrói com a imaginação a representação dos fenômenos; e outro objetivo, que pode e precisa ser conhecido, qualificado, confrontado, etc.

### 3.4 A TEORIA ORGANIZACIONAL E A CONTEMPORANEIDADE

As organizações, integradas na dinâmica e contexto da contemporaneidade, defrontam-se com a necessidade de delinear uma nova administração, capaz de torná-las aptas a dar respostas adequadas às demandas formuladas pelo ambiente e integrar os valores emergentes em seu cotidiano.

As questões pertinentes ao ser humano e a inserção dele num novo espaço de produção, apto a lidar com as demandas e características advindas das mudanças constituem prioridade nesse contexto.<sup>112</sup>

Infelizmente, as abordagens tradicionais e vários enfoques atuais têm feito isso de modo muito fragmentado e desarticulado, o que contraria a própria natureza humana:

Sabe-se que o ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno. Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo. Se, por razões bem evidentes, os cientistas fragmentaram o saber em partes distintas - biologia, psicologia, psicologia social, psicanálise, sociologia etc., não é menos verdadeiro que, quando se observa o *Homo humanus*, ele aparece como um todo cujos diferentes elementos estão intimamente interligados. Ser fundamentalmente biopsicossocial, o homem aparece também profundamente ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma. Baseado nesta afirmação, torna-se evidente que todo reducionismo, quer seja de ordem biológica, psicológica ou sociológica, não tem nenhum sentido. Todo o saber que se pode acumular sobre um aspecto da vida humana não pode servir para explicar os outros aspectos. Só uma concepção unitária pode fazê-lo, mesmo sabendo que esta representação permanecerá sempre uma construção imperfeita e inacabada. Portanto, numerosos são os que, ainda hoje, fecham o ser humano em esquemas redutores e que freqüentemente têm a impressão simplória de ter captado a essência do ser humano. A realidade humana que encontramos na organização não poderá jamais ser reduzida a tais esquemas. Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> FALLGATTER, Michelini Gaia H.; SALM, José Francisco. Alternativas para o desenvolvimento humano no contexto da aprendizagem organizacional. **Revista de Negócios**, Vol. 2, n.2, Jan./Mar. 1997. Acesso em: 23 jan. 2006. Disponível em:

<[http://www.rn.furb.br/www/rnv2n2/art\\_alternativas\\_para\\_o\\_desenvolvimento.htm](http://www.rn.furb.br/www/rnv2n2/art_alternativas_para_o_desenvolvimento.htm)>.

<sup>113</sup> CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994. p. 27.



Japiassu, radicalizando suas críticas ao período anterior – a modernidade –, afirma que a pós-modernidade tem induzido uma crítica à raciomania, que foi originada na revolução científica moderna e que, como consequência, vive-se hoje uma verdadeira misologia<sup>114</sup>. A tradicional Teoria das Organizações, que tem na razão o seu "porto seguro", perde neste novo contexto sua proteção contra as ideologias, os dogmatismos e manifestações do irracional.<sup>115</sup>

O estudo da Teoria das Organizações também se depara com obstáculos, principalmente diante de questionamentos sobre sua própria cientificidade, e de aspectos hoje comuns a todas as ciências humanas e sociais. Hilton Japiassu (1996) diz que "a maioria dos especialistas que se dedicam a essas ciências encontram-se entrincheirados nos muros de sua disciplina ou subdisciplina e dominados por um utilitarismo e por um individualismo metodológico, que os impede de reconhecer a dimensão plural e coletiva da ação social", fazendo com que estes não saibam interrogar sua época nem atender às exigências de uma construção democrática e multidisciplinar.<sup>116</sup>

Chanlat, estudioso das relações entre antropologia e administração, aponta sua visão:

Este isolamento da produção intelectual tem duas causas: de um lado, tendo instalado o econômico, o quantitativo e as organizações no centro de seu universo, nossa sociedade parece ter esquecido o resto, isto é, tudo o que não é redutível à formalização (Gorz, 1988; Caillé, 1989); por outro lado, como todo recurso a um pensamento externo e forçosamente crítico pode sempre ameaçar a ordem organizacional estabelecida, o mundo da gestão tem com frequência preferido as visões que lhe são menos incômodas. Esta profunda economicidade do mundo organizado moderno, esta "economização", diria Gorz (1988) - fenômeno relativamente recente na história da humanidade - e esta vontade de assegurar um sistema de controle de inspiração taylorista ou burocrática produziram alguns impactos perversos sobre a orientação tecnocrática desta disciplina, antes de tudo gerencial.

Ou seja, a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo que encontramos até hoje nas nossas organizações e na sociedade levou a maioria dos pesquisadores a concentrar seus interesses nestas questões e a reduzir seus esforços a simples técnicas de controle (Alvesson, 1987; Desmarez, 1986; Dufour e Chanlat, 1985; Rose, 1988; Villette, 1988).<sup>117</sup>

Para Sylvia Vergara, a sociedade industrial fundamenta-se na crença segundo a qual os fenômenos só podem ser compreendidos se forem reduzidos a seus componentes básicos. É preciso, pois, analisar, dividir. Essa ação reducionista, fragmentada, tem um lado bom, aquele que nos permite criar modelos, fazer categorizações, lidar mais facilmente com as

<sup>114</sup> Aversão ao raciocínio, à arte de raciocinar.

<sup>115</sup> RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & excelência nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 93.

<sup>116</sup> RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & excelência nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 93.

<sup>117</sup> CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) et al. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994. p. 23-24.

coisas de nosso cotidiano, controlar; mas tem um lado ruim: deixa de lado dimensões humanas que não poderiam ter sido renegadas e cria sérios obstáculos à compreensão das mudanças que estão hoje ocorrendo no mundo, porque não dá conta das interrelações que as caracterizam.<sup>118</sup>

Para tal, certamente contribuíram em grande escala o contexto industrial e o privilégio dado às ciências naturais:

A ciência das organizações, tal como a conhecemos, floresceu na sociedade industrial. Seu grande insumo são as ciências naturais.

Hoje, vivemos uma nova sociedade: a da informação. Ela introduz outros movimentos, como a mudança do eixo do poder dos músculos para a mente e a identificação do conhecimento como recurso primeiro, em detrimento da terra, capital e trabalho braçal. A sociedade da informação desnuda a teia, a complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais, dos valores pessoais e clama por novas crenças que possam oferecer-lhe arcabouço compreensivo. Clama por uma "nova" ciência das organizações.<sup>119</sup>

Bauer argumenta que esta visão epistemológica restrita está fundamentada na ciência do contexto em que ela existiu, ou seja, porque correspondeu às “verdades” da época:

Enfim, a idéia de um homem-máquina à semelhança de um Universo-máquina, bem como de uma eficiência humana aferida com base em parâmetros de eficiência das máquinas, é uma concepção reducionista apoiada unicamente em estudos fisiológicos há muito superados, que despreza os aspectos biológicos, neurológicos, sociais e, principalmente, psíquicos inerentes à natureza humana. Surgem técnicas que, desprezando por completo as diferenças entre os indivíduos, buscam determinar o perfil do "homem médio"; por mais que isso nos pareça hoje de uma grosseria evidente, à sua época tais idéias tiveram ampla aceitação (e aplicação)... simplesmente porque correspondiam às "verdades" ideológicas respaldadas pela ciência de então. Naquele início do século XX, mesmo na única sociedade do planeta que surgia em oposição explícita ao capitalismo (a União Soviética), as idéias "cientificamente válidas" do taylorismo foram largamente aplicadas, tendo havido apenas a preocupação de procurar expurgar os aspectos "decorrentes da opressão capitalista", como, por exemplo, as más condições de trabalho. Nenhum questionamento foi oposto à superespecialização das tarefas, à separação entre concepção e execução do trabalho e ao controle dos trabalhadores por parte dos administradores.<sup>120</sup>

Na busca quase que “sobre-humana” pela produtividade cometeram-se muitas atrocidades. O ser humano foi transformado em meio de produção, em instrumento, comparável a uma máquina ou animal.

Se o saber no domínio do "comportamento organizacional" desenvolveu-se antes de

<sup>118</sup> VERGARA, Sylvia Constant. Prefácio. In: BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 13.

<sup>119</sup> VERGARA, Sylvia Constant. Prefácio. In: BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 13.

<sup>120</sup> BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 32-33.

mais nada com o desejo e a vontade de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, esta contaminação de categorias econômicas não teve por único efeito desenvolver uma concepção do ser humano isoladamente; ela freqüentemente desembocou em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas. Com visões assim tão míopes, alguns pesquisadores e consultores em comportamento organizacional não hesitaram, como lembra Herzberg (1980), em exigir que os executivos e demais empregados reproduzissem o comportamento das traças ou como exprimiu muito bem Gorz (1988), "reduzissem o vivido ao silêncio tumular".<sup>121</sup>

Evidentemente que toda forma de gestão sempre está, mesmo inconscientemente, fundamentada sobre uma visão de mundo, de pessoa, de sociedade..., ou seja, sobre uma ideologia. Entender o que ele próprio é e deve ser é uma das tarefas postas nesta época, notadamente com um olhar diferenciado daquele produzido pela modernidade, da univocidade, da unilateralidade.

A tarefa que hoje se impõe ineludivelmente ao homem é, em não pequena parte, teórica: compreender e expressar o que ele é, o que ele pode e deve ser. A filosofia tem aqui uma posição central, pois a pergunta pela essência lhe pertence primordialmente. Mas, a resposta não pode ser descoberta por pura reflexão. Também se requer a participação, dum lado, daquelas formas do saber que, embora vinculadas a aspectos parciais e a um determinado método, são nutridas de experiência e objetivamente demonstráveis - é o conhecimento científico. Doutro lado, não se pode excluir a participação da linguagem do símbolo, não objetivável cientificamente [...].<sup>122</sup>

Outra tarefa diz respeito ao próprio entendimento do ser humano no contexto específico, a organização. Nesse sentido, a administração, a psicologia e a sociologia das organizações têm dados passos significativos.

Tead, por exemplo, procurou pesquisar a psicologia do operário, ao apontar a relação existente entre as ambições e os temores dos operários e sua realização no trabalho. Tentou mostrar que a compreensão do comportamento administrativo deve partir do conhecimento da natureza humana. Apregoava que a empresa não é regida pelo único objetivo do lucro, mas sim por um conjunto dinâmico e variável de objetivos. O pressuposto por ele defendido era que o administrador devia ser profissional e educador, considerando que seu papel na influência exige uma contínua e intensa atividade educativa.<sup>123</sup>

Morin, após apresentar a disjunção esquizofrênica produzida na modernidade, afirma que o sujeito precisa se transformar no fundamento da verdade, de toda verdade possível:

<sup>121</sup> CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994. p. 26-27.

<sup>122</sup> RABUSKE, Edvino A. **Antropologia filosófica**. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 13.

<sup>123</sup> MENEGASSO, Maria Ester. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses98/ester/cap4.html#4.1>> Acesso em: 10 abr. 2007.

No seio de nossa cultura ocidental, desde o século XVII, vivemos uma estranha disjunção esquizofrênica: na vida cotidiana, sentimos-nos sujeitos e vemos aos outros como sujeitos. Dizemos, por exemplo: "é um bom homem, é uma excelente pessoa", ou "é um sem-vergonha, um canalha", porque, efetivamente, em sua subjetividade se encontram esses traços. Mas se examinarmos essas pessoas e nós mesmos pelo ponto de vista do determinismo, o sujeito novamente se dissolve, desaparece. Vivemos essa disjunção em função de um paradigma profundamente enraizado em nossa cultura. Paradigma que formulou muito bem Descartes, que, por outro lado, não o inventou, mas só o expressou à sua maneira. Descartes viu que havia dois mundos: um que era relevante ao conhecimento objetivo, científico - o mundo dos objetos; e outro, um mundo que compete a outra forma de conhecimento, um mundo intuitivo, reflexivo - o mundo dos sujeitos. Por um lado, a alma, o espírito, a sensibilidade, a filosofia, a literatura; por outro, as ciências, as técnicas, a matemática. Vivemos dentro desta oposição. Isso quer dizer que não podemos encontrar a menor sustentação para a noção de sujeito na ciência clássica. Em troca, enquanto abandonamos o campo científico e refletimos como fez Descartes em seu famoso *cogito*, o sujeito se torna fundamento, fundamento da verdade, de toda verdade possível. [...].<sup>124</sup>

Neste sentido, a psicopatologia do trabalho também está inevitavelmente em defasagem ao utilizar os enfoques objetivistas e quantitativistas, que tentam dar conta das condutas e das relações homem-trabalho, a partir de um esquema causalista e positivista do tipo ambiente-comportamento. Entre o ambiente e o comportamento está uma caixa negra que os enfoques objetivistas esforçam-se, geralmente, por deixar de lado. Assim, as abordagens behavioristas, etológicas sobre a agressividade ou mesmo epidemiológicas ou fundamentadas no conceito de *stress*, abordam o estudo de população, prioritariamente de populações ou de amostras, e não procuram elucidar as complexidades das condutas singulares, das construções coletivas e das articulações entre os dois registros, o do singular e o do coletivo. O homem revelado por essas abordagens é um homem abstrato, para retomar aqui a distinção operada por Politzer a propósito da Psicologia concreta e de sua crítica dos fundamentos da Psicologia (Politzer, 1988).<sup>125</sup>

Igualmente a Psicodinâmica do Trabalho precisa conceber o sujeito como sendo capaz de pensar, interpretar, deliberar/decidir e agir:

Como a Psicodinâmica do Trabalho situa-se nas trilhas abertas da tradição compreensiva nas Ciências Humanas, isso significa defender a concepção de um sujeito "responsável pelos seus atos e capaz de pensar, de interpretar o sentido da situação em que se encontra, de deliberar ou de decidir e de agir". Significa supor que ele possui inteligência - isso em dois sentidos: "inteligência como competência cognitiva e inteligência como liberdade de aceder à inteligibilidade, à compreensão

<sup>124</sup> MORIN, Edgar. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p.45-46.

<sup>125</sup> DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Coordenação de Maria Irene Stocco betiol. São Paulo: Atlas, 1994. p. 142.

das coisas ou da situação (inteligência das coisas)". [...].<sup>126</sup>

Até o momento, o indivíduo tem sido objeto privilegiado de estudo da psicologia, da psicanálise, da psicologia social e também da filosofia nas ciências sociais (Ewald *et al*, 1989). Há alguns anos, a imagem de um indivíduo massacrado pelo coletivo, socialmente determinado, cede progressivamente lugar para outra representação: aquela de um indivíduo que participa da construção e destruição da realidade, de uma pessoa que é ao mesmo tempo sujeito em ato e um ator de sua historicidade: "Um membro não é apenas uma pessoa que respira e que pensa, é uma pessoa dotada de um conjunto de procedimentos, de métodos, de atividades, de vivências, que a torna capaz de inventar dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que a cerca" (Coulon, A. *L'Ethnométhodologie*, 1987: 45).<sup>127</sup>

A afirmação anterior de Chanlat cristaliza uma conclusão importante. A outra diz respeito à responsabilidade de cada ciência ou área de conhecimento colaborar com competência para o entendimento do ser humano. Não há mais como tentar isso através de uma ciência em particular.

Felizmente delineiam-se movimentos científicos de pessoas, grupos e organizações que estão buscando com veemência crescente a aproximação e a integração de fronteiras, reconhecendo limitações, mas entendendo que há necessidade de complementaridade.

Este entendimento, no entanto, não é somente uma realidade nos estudos epistemológicos sobre teoria das organizações. A própria gestão está incorporando novos enfoques:

A antropologia, disciplina que tem por objeto o estudo do homem, tem saído da esfera acadêmica e invadido o universo das empresas, como Intel, Microsoft, HP, Dell e IBM. O que elas buscam é entender a dinâmica e as diferenças culturais presentes no ambiente corporativo para melhorar a gestão dos negócios. Muitas até contratam antropólogos para ajudar a compreender os hábitos de seus consumidores, gerando assim produtos que atendam a suas necessidades. A Microsoft, por exemplo, decidiu criar uma versão popular de seu sistema operacional, o Windows Starter Edition, após estudo realizado com seis mil famílias do mundo todo.<sup>128</sup>

Esta nova concepção traz também novas práticas. Afinal, uma mudança comportamental mais aguda pressupõe uma mudança no modo de compreensão. Esta é uma realidade no Brasil e em nível internacional.

<sup>126</sup> LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 6, 2003, p. 85.

<sup>127</sup> CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994. p. 35.

<sup>128</sup> ANTROPOLOGIA para decifrar a cultura das companhias. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 jun. 2006.

De acordo com Fischer (2001), constitui unanimidade entre aqueles que participam ou se dedicam ao estudo das organizações, tanto no exterior, quanto no Brasil, o fato de a gestão organizacional ter sofrido, nos últimos vinte anos, alterações profundas. Para o autor, no entanto, a emergência desses novos conceitos trazem à tona novas contradições que as organizações atuais precisam superar ao definir e colocar em prática seus novos modelos de gestão. Se, por um lado, as organizações nunca precisaram tanto daquilo que há de mais humano – criatividade, emoção, sensibilidade – por outro, continuam estimulando a criação de ambientes de trabalho em que esse caráter encontra pouco espaço para prosperar, na medida em que acirra a competição entre as pessoas; altera o contrato psicológico entre trabalhadores e organização, tradicionalmente, centrado no pacto lealdade-estabilidade; intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos entre desempenho e resultados.<sup>129</sup>

Essas transformações, tanto epistemológicas como nas práticas organizacionais, são características da contemporaneidade. Quando se fala em transformação do quadro de referencial básico que sustentou a sociedade ocidental, deseja-se partir desta hipótese.

Contudo, é necessário frisar que a valorização da subjetividade não significa a “desvalorização” da objetividade. Acredita-se que esteja acontecendo na contemporaneidade um início de movimento para que haja um equilíbrio entre estas dimensões.

Afinal, não é objetivo e nem salutar entrar num movimento extremista ou radical, como se o processo científico fosse uma espécie de gangorra, de absolutização de uma das dimensões. Uma ciência, uma gestão ou mesmo uma pessoa responsável sabe que a verdade é produto de várias dimensões, visões, metodologias, etc.

Embora se percebam evoluções para uma nova abordagem em teoria organizacional, é compreensível o fato de que ainda predominem os estudos objetivistas, baseados na racionalidade formada pela modernidade.<sup>130</sup>

A evidente predileção por parte dos acadêmicos brasileiros por enfoques de orientação positivista e de cunho eminentemente prescritivo, em detrimento de métodos de orientação fenomenológica, de cunho notadamente interpretativo, constitui uma dificuldade bastante significativa para a adoção da fenomenologia como prática efetiva de pesquisa. Nem os estudantes parecem estar adequadamente familiarizados com o desenvolvimento de pesquisas dessa natureza, nem os professores parecem sentir-se em posição confortável para participar mais ativamente daquelas investigações, seja como orientadores acadêmicos, seja como avaliadores do trabalho final de curso (Lima, 1999).<sup>131</sup>

Este avanço ocorreu pelo interesse por metodologias qualitativas, com ênfase na interpretação dos fenômenos organizacionais como singulares e idiossincráticos, e não como

<sup>129</sup> SANT'ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006, p. 9.

<sup>130</sup> Correntes como a fenomenologia e o existencialismo já tornaram explícita esta abordagem dentro da filosofia no início do século XX.

<sup>131</sup> CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 79.

generalizáveis e bem definidos, como até então se acreditava, em função dos estudos quantitativos de clima organizacional.<sup>132</sup>

As organizações, a ação organizacional e a estrutura têm sido vistas como respostas às diversas condições objetivas. Desse modo, os processos sociais e culturais que dão forma à estrutura e ao comportamento organizacional têm sido deixados de lado ou consideradas exógenas, coisificadas como “realidade”, “sociedade” ou “ambiente”.<sup>133</sup>

Na verdade, a compreensão objetivista ganhou expressão quase absoluta e única devido ao entendimento daquilo que se classificava como “ciência”, ou “científico”. Herdou-se da tradição moderna que a principal característica de ciência seria a objetividade, ou seja, conclusões verificáveis e isentas de qualquer julgamento ou elemento subjetivo, com linguagem rigorosa, métodos e técnicas com procedimentos pré-definidos, etc.

Esse entendimento foi incorporado à teoria das organizações, notadamente com a administração científica. O americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o primeiro a dar tratamento científico aos problemas referentes à organização do trabalho. Na obra *Princípios de administração científica* (1911), desenvolveu suas teses fundamentais, extraídas da análise de um grande número de casos, e sistematizou suas observações sobre o funcionamento de diversas empresas. Percebe-se claramente o enfoque científico herdado do movimento empirista-positivista na abordagem de Taylor, ou seja, a tendência predominantemente objetivista.

Taylor, baseado em uma concepção puritana do trabalho humano, lança suas idéias de administração científica no fim do século XIX, partindo de algumas importantes premissas: natureza maléfica do ser humano, auto-interesse individual, existência de métodos organizacionais inadequados que propiciam o desperdício da energia humana e superioridade da ciência positivista. Para qualquer problema existe sempre o melhor modelo de se organizar, e tal modelo pode ser alcançado por meio da aplicação de métodos científicos de pesquisa. Conseqüentemente, os quatro princípios básicos de organização são: estudo científico de métodos de trabalho; seleção e adestramento científico de mão-de-obra; relações de estima e colaboração cordial entre os dirigentes e a mão-de-obra; e, distribuição uniforme do trabalho e das responsabilidades entre a administração e a mão-de-obra.<sup>134</sup>

<sup>132</sup> FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2007.

<sup>133</sup> PECCI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 1, jan., fev. mar. 2003, p.25.

<sup>134</sup> PECCI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 1, jan., fev. mar. 2003, p.24-25.

É crítica corrente à concepção taylorista de que ela tenha eliminado o estudo da subjetividade da gestão organizacional. Uma análise mais acurada sobre o assunto, no entanto, revela que isso aconteceu em partes:

Na realidade, ao observarmos sua concepção de organização como um todo, ele reafirma a importância da subjetividade. A direção e os planejadores - para produzir e impor as diretrizes da empresa, sua política, sua estratégia e seus objetivos - necessitam pensar, decidir, planejar, avaliar, assim por diante. Dejours e Abdoucheli (1994) afirmam que numa organização hierarquizada do tipo piramidal quanto mais se sobe na estrutura da empresa, mais se abrem as possibilidades para a expressão e imposição dos desejos de quem ocupa os postos de chefia. Nesse sentido, somente a alta direção poderia manifestar mais plenamente os seus anseios, pensamentos e desejos. A subjetividade dos trabalhadores é reafirmada pela necessidade de seu controle para que aquilo que foi traçado seja rigorosamente cumprido. Dito de outro modo, sua importância é reconhecida pelo avesso, ou seja, para evitar ao máximo a possibilidade dos trabalhadores criarem obstáculos e desvios na produção. Logo, quanto mais se desce na hierarquia da empresa, menor vai ser a possibilidade de expressão de seus pensamentos e desejos na condução das atividades.<sup>135</sup>

Assim, à teoria científica sobre gestão organizacional foi incorporando a idéia de que a subjetividade, no nível do “chão de fábrica”, seria algo que poderia desestabilizar o bom relacionamento e a gestão das empresas. Em consonância com este entendimento, a própria pesquisa organizacional passou a ser predominantemente racional quantitativa.

Em tendência e com objetivos diversos daquela, no contexto nos estudos sobre cultura organizacional, a dimensão qualitativa das organizações começou a ser mais evidenciada, tanto para compreender melhor a pessoa e a organização, como para proporcionar melhor qualidade e saúde ao trabalhador.

Segundo Bonazzi (2000), “o encontro com a antropologia cultural e a sociologia urbana<sup>136</sup> fez com que a pesquisa etnográfica começasse a ser utilizada cada vez mais como instrumento de pesquisa organizacional”.<sup>137</sup>

Na mesma linha, Serva e Júnior (1995) defendem a postura antropológica nas pesquisas organizacionais, apontando vantagens em se ultrapassar o empréstimo de sua opção epistemológica e adotar os métodos tradicionalmente utilizados na disciplina, visando ao aprofundamento do conhecimento sobre o homem no trabalho em suas diversas dimensões. Os autores defendem a postura antropológica como

<sup>135</sup> LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 6, 2003, p. 79.

<sup>136</sup> É válido destacar que esta pesquisa é uma abordagem que ultrapassa estas áreas citadas (antropologia e sociologia). Hoje, existe vasta preocupação da filosofia, da psicologia, da ergonomia, da administração e de outras tantas mais. Por isso, não é preocupação desta pesquisa delimitar as fronteiras de cada área para classificar o tema nesta ou naquela. Até porque o ser humano é objeto de estudo várias ciências e não se deseja aqui dividir o que precisa ser entendido em sua totalidade.

<sup>137</sup> PECCI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 1, jan., fev. mar. 2003, p.27.



uma maneira de se superar a objetividade cega, característica da administração, que nos faz confundi-la com a organização “racional” do trabalho.<sup>138</sup>

Ferreira e Assmar sintetizam brevemente as duas vertentes:

No que diz respeito à perspectiva epistemológica, os adeptos da visão objetivista/positivista da realidade social advogam o emprego de métodos quantitativos no estudo da cultura organizacional, por considerarem-na como uma estrutura concreta e mensurável, que deve ser compreendida em termos unívocos, bem definidos e generalizáveis. Já os adeptos de uma visão subjetivista/interpretativa dessa mesma realidade propõem a utilização de métodos qualitativos na abordagem dos fenômenos culturais, por conceberem-nos como construções sociais únicas e particulares, que exigem avaliações mais flexíveis, interativas e específicas a cada contexto (Rousseau, 1990).<sup>139</sup>

Para Chanlat, a subjetividade está presente em todos os níveis e em todas as questões. Desprezar essa dimensão em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica. De fato, atrás de todo empregado, técnico, gerente, engenheiro ou dirigente, encontramos uma pessoa que mobiliza sua subjetividade, a fim de realizar suas atividades. Pode acontecer que a organização na qual ela trabalhe não ofereça a possibilidade de expressão plena de sua subjetividade. Mas o que conhecemos das pesquisas empíricas e, em particular, das ciências do trabalho, é que isso pode ser muito problemático. Em contrapartida, quando a administração permite livre passagem à subjetividade os resultados são, freqüentemente, surpreendentes, inclusive para *performance* da organização.<sup>140</sup>

Para o estudo organizacional, a contemporaneidade é portadora da mensagem de que tanto os fins quanto os meios precisam ser postos como condição indispensável para contemplar a saúde e a qualidade de ambas as dimensões: o ser humano e a organização. Daí a decorrência natural da importância da subjetividade dentro do contexto nuclear da contemporaneidade e de suas implicações para a ciência e a gestão.

Até o fim da década de 70, as teorias organizacionais deixam pouco espaço para o indivíduo, para a ação e muito menos para a subjetividade. A maioria dos especialistas organizacionais compartilha uma visão reduzida do indivíduo,

<sup>138</sup> MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, abr./jun. 2002, v. 42, n. 2, p. 93.

<sup>139</sup> FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2007.

<sup>140</sup> CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 19-20.

definindo-o a partir de papéis e funções determinadas pelas estruturas e sistemas. Quando os teóricos enfatizam o indivíduo nas organizações, como é o caso da Escola das Relações Humanas e da Escola de Tomada de Decisão, a representação veiculada é demasiada redutora e ideológica. Ou seja, se aquele indivíduo é um trabalhador, trata-se de um ser relacional e, por conseqüência, manipulável. Torna-se possível uma intervenção com relação a ele para o bem da empresa. Se o indivíduo é um gestor, trata-se de um ser racional que, apesar de seus limites cognitivos, toma, necessariamente, as decisões que se impõem. Nos dois casos, então, não há, realmente, lugar para a experiência vivida em contexto organizacional, visto que essas representações suportam a ordem. O fim dos anos 70 e o início dos anos 80 favorecem, entretanto, a renovação das representações do indivíduo nas teorias organizacionais. Cada vez mais, passa-se a aceitar a incoerência e a irracionalidade nas organizações e é nesse contexto que se passa a reconhecer o caráter político e cultural da ação individual.<sup>141</sup>

Como se vê, dentro das teorias organizacionais, a valorização da subjetividade é um tema relativamente recente. Considerando suas diferentes abordagens teóricas, percebe-se que a subjetividade nas organizações foi, historicamente, relegada a segundo plano nas correntes dominantes da administração. Como resultado disso, a subjetividade foi amplamente considerada a partir de representações do indivíduo, subtraindo-se o Eu em benefício de uma concepção limitada da ação ou de uma concepção determinista da organização. Por um lado, ela foi relegada ao esquecimento pelos clássicos que privilegiavam a questão da racionalidade do agente. Por outro lado, a subjetividade foi definida em função do ponto de vista das estruturas organizacionais, deixando pouco espaço à experiência vivida dos agentes. É somente a partir da década de 90 que a questão da subjetividade, como experiência vivida em contexto organizacional, torna-se um tema de pesquisa.<sup>142</sup>

Mesmo sendo recente, é extremamente necessário afirmar sua importância, pois é através dela que o sujeito organiza ou articula a realidade “objetiva” na consciência. Sendo assim, segundo Paixão, “é construindo sua subjetividade de maneira cada vez mais complexa que o homem pode intervir na realidade de forma cada vez mais eficaz”.<sup>143</sup>

Todos estes conteúdos vêm demonstrar a importância e a valorização da subjetividade no recente e atual contexto, embora não seja ainda a corrente predominantemente na contemporaneidade. O quadro abaixo demonstra isso:

<sup>141</sup> ROULEAU, Linda. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In\_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 223.

<sup>142</sup> ROULEAU, Linda. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In\_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 220.

<sup>143</sup> PAIXÃO, Alessandro Eziquiel da. **A subjetividade no “novo” tempo de trabalho: um estudo sobre a flexibilidade**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005. p. 46.

MODERNIDADE	CONTEMPORANEIDADE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um insumo ou um número no universo empresarial. (Maria das Graças Tavares)</li> <li>• Recurso utilizado para atingir fins.</li> <li>• Homem abstrato. (Dejours)</li> <li>• <i>Homo Rationalis</i>. (Jean-François Chanlat)</li> <li>• Antropologia restrita: o ser humano aparece na maior parte do tempo como um ser abstrato, um objeto econômico e um indivíduo sem afeto, sem história e sem cultura. (Jean-François Chanlat)</li> <li>• <i>Homo economicus</i> e <i>racional</i>. (Eduardo Davel e Sylvia Vergara)</li> <li>• Clientes sem rosto, funcionários sem particularidades. (Vânia Bessi e Carmem Grisci)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativização</li> <li>• Desnorreamento</li> <li>• Indeterminação</li> <li>• indiferença</li> <li>• <i>Leveza</i></li> <li>• <i>Liquidez</i></li> <li>• Desengajamento</li> <li>• Fuga</li> <li>• “Tribo” e “comunidade”</li> <li>• Individualização</li> <li>• Utilitarismo</li> <li>• Performático</li> <li>• Provisoriidade</li> <li>• Consumidores</li> <li>• Efemeridade</li> <li>• Incoerência</li> <li>• Nihilismo</li> <li>• Privatização das tarefas</li> <li>• Longo prazo inexistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser complexo, que exercita suas capacidades de compreensão, comparação, escolha, decisão e participação. (Maria das Graças Tavares)</li> <li>• Seus sentimentos, habilidades intelectuais, relacionais e técnicas, fazem parte do arsenal necessário para o desenvolvimento esperado. (Maria das Graças Tavares)</li> <li>• A singularidade de uma pessoa que, no ato profissional, põe em jogo toda a sua vida pessoal (história, experiência profissional e vida extraprofissional) e social (experiência na empresa, identidade e reconhecimento profissional). (Alketa Peci)</li> <li>• Incluir o <i>homo interior</i>, <i>homo subjectivus</i>, <i>homo colectivus</i>. (Eduardo Davel e Sylvia Vergara)</li> </ul>

Quadro 8: O ser humano no contexto da modernidade e da contemporaneidade  
Fonte: Do Autor

Como é perceptível pelo quadro exposto, na modernidade havia um consenso maior em torno da idéia de ser humano. Certamente o distanciamento histórico também contribui para afirmações mais categóricas nesse sentido. Já na contemporaneidade há duas linhas: uma que apresenta um ser humano extremamente individualista e despreocupado com o outro ser humano e com a sociedade; outra linha aponta para a valorização da coletividade e do relacionamento humano no contexto das organizações. Esta pesquisa aprofunda essa segunda abordagem, mesmo que não seja a hegemônica.

### 3.5 ABORDAGENS DA RELAÇÃO SUBJETIVIDADE/OBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Existem diferentes formas de abordar a questão da relação e das implicações entre subjetividade e objetividade. De acordo com Alketa Peci<sup>144</sup>, por exemplo, há três possíveis respostas ao inteiro debate objetividade/subjetividade:

<sup>144</sup> PECCI, Alketa. **Além da dicotomia objetividade-subjetividade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2003]. p. 5-7. (mimeo)

a) Posição unilateral: definir-se exclusivamente em termos de objetividade e subjetividade. Esta posição pode ser encontrada na obra de Searle (1984), que constrói sua análise a partir da perspectiva objetivista. Para ele, “todos os fenômenos mentais, conscientes ou inconscientes, visuais ou auditivos, dores, coceiras e pensamentos, na verdade, toda a nossa vida mental é causada de processos que acontecem no cérebro”.<sup>145</sup> Para Searle não existe subjetividade e nem sociedade. Elas são determinadas pela natureza, ou melhor, pela biologia.

Com base na biologia, o autor encontra respostas para inquietudes sempre presentes nas ciências sociais, tais como comportamento humano, ação e livre escolha.

b) Síntese da dicotomia objetividade-subjetividade: A teoria de estruturação de Giddens e o construto teórico *campus-habitus* de Bourdieu inserem-se na tentativa de oferecer uma síntese teórica à dicotomia objetividade-subjetividade e as outras que desta última ocorrem: ação-estrutura, indivíduo/pessoa-sociedade etc. Ainda, os dois autores concebem seus referenciais teóricos a partir de uma relação dialética entre estas dicotomias.

c) Rejeição da dicotomia objetividade-subjetividade: A terceira alternativa baseia-se na própria rejeição da dicotomia objetividade-subjetividade. Um dos precursores desta corrente, incorporada na obra de autores como Foucault, Latour, Rorty e William James, foi Friedrich Nietzsche, cuja crítica da totalidade e das pretensões universalísticas da ciência liberou muitas das energias do que atualmente é reconhecido como pós-modernismo.

A partir da perspectiva aberta com o fim da dicotomia objetividade-subjetividade, as organizações não são tratadas como produtos acabados. Ao contrário, elas são "mantidas em suspense" e redescobertas no decorrer do processo de compreensão das formações discursivas. Trata-se de incorporar na concepção e no estudo das organizações "*as dimensões desestabilizadoras de tempo, espaço e relacionais*" (Colignon, 1997:vii). Fazendo uso do conceito do discurso encontrado em Foucault (1972) é possível observar como os campos organizacionais se (trans)formam. [...].<sup>146</sup>

Esta pesquisa defende a integração das duas últimas concepções, pois embora advogue a integração entre subjetividade objetividade, reconhece que ambas as dimensões sofrem transformações históricas constantemente.

Na verdade, segundo Leal, é que tanto a objetividade, quanto a subjetividade, contribuem para entender o fenômeno organizacional. Essa premissa não exclui o peso e a influência decorrentes das escolhas grupais e organizacionais, mas que essas se iniciam no

<sup>145</sup> SEARLE, 1984, p.18, apud PECCI, Alketa. **Além da dicotomia objetividade-subjetividade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2003]. p. 5-7. (mimeo)

<sup>146</sup> PECCI, Alketa. **Além da dicotomia objetividade-subjetividade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2003]. p. 18.

indivíduo e não na organização, essa um ente virtual, mas que se torna real a partir das escolhas e ações dos indivíduos que dela fazem parte.<sup>147</sup>

Além de contribuir para entender o mundo organizacional e atuar nele, a subjetividade precisa também estar integrada à gestão das organizações e ao seu entorno.

Mesmo se, no discurso, gestores continuam a evocar pessoas como estratégicas, de fato e nos fatos constata-se que eles são enquadrados em um movimento permanente de racionalização de custos como, por exemplo, redução de pessoal e busca desenfreada de flexibilidade por meio de contratos de trabalho temporários e terceirização (Beaujolin, 1998). A gestão de pessoas pode, então, estar veiculando um discurso de facilitar ou de acompanhar a integração dos empregados, a democratização e a humanização das empresas, mas na prática opera pelo desenvolvimento de processos de exclusão e de auto-exclusão (Lima, 1994). Sem dúvida, a gestão de pessoas depara-se, nesse contexto de contradições, com a tarefa de gerir dilemas e tensões.<sup>148</sup>

Lancman e Uchida apresentam um fechamento para esta discussão:

Dejours propõe então o exercício da reflexão coletiva, que supõe mais que uma discussão em conjunto, mas uma ação visando a apropriação de uma inteligibilidade comum, regida pela intercompreensão de acordos e normas, produção de novas regras do trabalho e do *métier*. É necessária, nesse sentido, a criação de um espaço público de deliberação no qual as pessoas possam falar e se escutar para que a transformação da organização do trabalho ocorra. A confrontação de opiniões sobre o trabalho terá então o sentido de desenvolver a capacidade das pessoas pensarem individual e/ou coletivamente. A organização do trabalho é um compromisso negociado entre quem o organiza e quem o faz. Ela evolui e se transforma: as instalações mudam, o mercado muda, o cliente muda, as relações de trabalho mudam e transformam a qualidade do trabalho. A organização do trabalho é uma relação social, é um compromisso entre objetivos e prescrições (procedimentos, maneira de organizar o trabalho, método) e as dificuldades reais para a realização do trabalho. A organização do trabalho é freqüentemente pensada por cada um dos níveis hierárquicos a partir da compreensão que os trabalhadores têm do seu próprio trabalho sem que um consiga entender as dificuldades e a racionalidade que rege a prática dos outros. O agir comunicacional busca por meio da intercompreensão, tornar visíveis as razões, a racionalidade, o sentido do trabalho, a problemática vivida pelos trabalhadores para realizar sua atividade e por que (pelo que) eles buscam respostas para si próprios e para os outros trabalhadores e demais níveis hierárquicos. Se o trabalhador é capaz de pensar o trabalho, de elaborar essa experiência ao falar, de simbolizar o pensamento e chegar a uma interpretação, ele tem a possibilidade de negociar, de buscar um novo sentido partilhado, de transformar e fazer a organização do trabalho evoluir.<sup>149</sup>

Desta forma, evidencia-se uma corrente muito forte nos estudos organizacionais em face da valorização ou da integração da subjetividade nas questões epistemológicas. E na

<sup>147</sup> LEAL, Raimundo S. Subjetividade e objetividade: o equilíbrio da racionalidade nos estudos organizacionais. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 6, n. 11, Salvador, jan./jun. 2005, p.62.

<sup>148</sup> DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In \_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 40.

<sup>149</sup> LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 6, 2003, p. 87.

gestão de organizações, como isso se concretiza? Ou não está se concretizando? Este é o tema do próximo capítulo.

#### 4 A SUBJETIVIDADE NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

A ciência em geral e a teoria das organizações evoluíram na abordagem dos fenômenos da realidade ao integrarem também a subjetividade no processo do conhecimento. Mas, e a gestão organizacional, como se situa neste contexto? Há uma efetiva valorização do ser humano também no dia-a-dia do trabalho organizacional?

Antes de adentrar nesta questão, demonstrando a inter-relação entre as temáticas que estão sendo tratadas nos capítulos desta pesquisa, é importante ressaltar a influência que a modernidade e sua objetividade proporcionaram para a gestão, especialmente para a área da produção.

Essa modernidade pesada/sólida/condensada/sistêmica da "teoria crítica" era impregnada da tendência ao totalitarismo. A sociedade totalitária da homogeneidade compulsória, imposta e onipresente, estava constante e ameaçadoramente no horizonte como destino último, como uma bomba nunca inteiramente desarmada ou um fantasma nunca inteiramente exorcizado. Essa modernidade era inimiga jurada da contingência, da variedade, da ambigüidade, da instabilidade, da idiossincrasia, tendo declarado uma guerra santa a todas essas "anomalias"; e esperava-se que a liberdade e a autonomia individuais fossem as primeiras vítimas da cruzada. Entre os principais ícones dessa modernidade estavam a *fábrica fordista*, que reduzia as atividades humanas a movimentos simples, rotineiros e predeterminados, destinados a serem obediente e mecanicamente seguidos, sem envolver as faculdades mentais e excluindo toda espontaneidade e iniciativa individual; a *burocracia*, afim, pelo menos em suas tendências inatas, ao modelo ideal de Max Weber, em que as identidades e laços sociais eram pendurados no cabide da porta da entrada junto com os chapéus, guarda-chuvas e capotes, de tal forma que somente o comando e os estatutos poderiam dirigir, incontestados, as ações dos de dentro enquanto estivessem dentro; o *panóptico* com suas torres de controle e com os internos que nunca podiam contar com os eventuais lapsos de vigilância dos supervisores; o *Grande Irmão*, que nunca cochila, sempre atento, rápido e expedito em premiar os fiéis e punir os infiéis; e - finalmente - o *Konzlager* (mais tarde acompanhado no contra-panteão dos demônios modernos pelo Gulag), lugar onde os limites da maleabilidade humana eram testados em laboratório e onde aqueles que suposta ou realmente não eram maleáveis o suficiente eram condenados a morrer de exaustão ou mandados às câmaras de gás ou aos crematórios.<sup>150</sup>

Bauman, que faz uma crítica veemente ao sujeito pós-moderno, concorda também que a modernidade produziu uma sociedade totalitária, extensivo ao mundo das organizações em geral.

Na teoria da administração, a lógica predominante é a da adaptação dos sujeitos à organização e o controle dos sujeitos pela organização. É como se as instituições existissem

<sup>150</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 33-34.

não para melhorar a vida das pessoas, mas para serem eficientes. Quando, na equação eficácia/eficiência, a ênfase se coloca puramente nesta última, desloca-se a discussão dos fins para os meios em si.<sup>151</sup>

Num método de gestão dessa natureza, o ser humano está, antes de tudo, submetido ao império da norma e aos limites que a mesma fixa para as suas atividades. Esse respeito à regra é uma das características da personalidade de uma organização burocrática. Colocado de antemão para controlar a incerteza e reduzir o arbitrário (Crozier, 1962), o modo de gestão tecnoburocrático fundamenta-se na noção de um *Homo Rationalis* destituído de paixão. Tal como o modo de gestão tayloriano, ele encara a empresa como uma máquina, todavia racional e não unicamente mecânica (Séguin e Chanlat, 1983; Morgan, 1989).<sup>152</sup>

Evidentemente, várias outras abordagens teóricas em administração já consideraram a dimensão humana na organização. Basta lembrar da teoria das Relações Humanas, por exemplo. Contudo, mesmo assim, ainda há fragilidades nesta abordagem.

A desumanização da organização, ou seja, a utilização de um ser humano (empregado) por outro (empregador), como se fosse uma máquina, um objeto a ser manipulado, permaneceu até nossos dias, repetindo, em muitos aspectos, aquela relação de autoridade entre o senhor e seu escravo, em que os interesses são positivamente antagônicos, o primeiro deseja explorar ao máximo a capacidade do segundo, enquanto que este procura defender ao máximo seus anseios de liberdade.<sup>153</sup>

Diante desta infeliz realidade em muitas organizações, cabem perguntas fundamentais: é possível conceber e administrar a partir de outra concepção? É possível integrar organização, pessoa e meio? Como fazer isso?

#### 4.1 UMA ORGANIZAÇÃO: PESSOAS, ESTRUTURAS, GESTÃO E ENTORNO

<sup>151</sup> CAMPOS, Rosana Onocko. Planejamento e razão instrumental: uma análise da produção teórica sobre planejamento estratégico em saúde, nos anos noventa, no Brasil. **Cad. Saúde Pública.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2000000300021&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2000000300021&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 22 fev. 2007.

<sup>152</sup> CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). “**Recursos**” humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 120-121.

<sup>153</sup> RODRIGUES, Claudia Cimarelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. Disponível em: [http://www.spei.br/faculdades/revista/revista\\_v3\\_n1/v3n1\\_reflexoes.pdf](http://www.spei.br/faculdades/revista/revista_v3_n1/v3n1_reflexoes.pdf). Acesso em: 20 jun. 2007.



Antes de pontuar mais a questão em pauta, torna-se indispensável a compreensão de organização. Sabemos que organizações existiram desde que as pessoas se integraram para um objetivo comum, seja para sobrevivência, guerra, lazer, convivência, etc. Contudo, com o início da comercialização e do capitalismo ela ganhou mais notoriedade, especialmente a organização do trabalho.

Em todos os tempos os homens se reuniram em unidades mais ou menos vastas, estabelecendo entre si relações duráveis de cooperação e laços afetivos, o que lhes permitia viver e sobreviver melhor. Mas foi a partir da era industrial que esse fenômeno universal ganhou amplitude e uma forma particular, quando foram surgindo organizações especializadas, destinadas especialmente ao alcance de novos objetivos, geralmente associados ao interesse do capital.<sup>154</sup>

Ainda segundo Goulart, existem pelo menos dois tipos de interesses numa organização: os individuais e os organizacionais:

Uma organização não se define, portanto, somente como um subconjunto concreto no seio da sociedade, assegurando uma mediação entre o indivíduo e a sociedade mais ampla; ele se define igualmente por laços afetivos, mas também sobre relações funcionais, em que a participação nos objetivos coletivos é marcada por sanções e regras estabelecidas. Desse modo, a organização define uma posição subjetiva específica, uma vez que introduz, na vida de cada um, fracionamento significativos – hora de trabalhar x hora de dormir; alcance dos objetivos organizacionais x alcance de objetivos individuais; tempo dedicado à empresa x tempo dedicado à família. Esta ruptura não se faz, contudo, de uma só vez. Ela vai se construindo de modo progressivo, num processo de decisões que os sujeitos vão tomando, mediante uma avaliação, na qual devem ser pesados interesses individuais e interesses organizacionais.<sup>155</sup>

Na afirmação anterior também foram apresentados três elementos fundantes da cultura e das organizações em geral: indivíduo, organização e sociedade. Na relação entre eles são estabelecidos laços dos mais variados tipos.

Esta relação entre os interesses das pessoas e os da organização foram e podem ser estudados sob diferentes abordagens, por exemplo:

[...] os adeptos da teoria das relações humanas pretenderam compreender esta relação em termos de coesão grupal e de relações interpessoais, além de darem especial relevo à atuação do líder. A abordagem sócio histórica, por sua vez, focaliza principalmente as condições materiais de existência, o aspecto econômico como fator determinante das relações entre a subjetividade e a organização, realçando que a desconsideração dessa influência é a responsável pela alienação do trabalhador, que é o mais sério dano à subjetividade.

<sup>154</sup> GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 22.

<sup>155</sup> GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 23.

A psicanálise propõe pensar a subjetividade como uma prática, isto é, considera que se pode dar conta tanto da prática clínica quanto de práticas empresariais, culturais e políticas. [...]

Os psicossociólogos (Max Pagés, René Lourau, George Lapassade, Gregorio Barenblit, Eugene Enriquez, entre outros) buscaram reunir as contribuições da psicanálise e do materialismo dialético, para compreenderem o funcionamento dos grupos, organizações e instituições. De acordo com o ponto de vista destes autores, essas instâncias se interinfluenciam, e, para entendê-las, é necessário analisar a dinâmica de sua interação.<sup>156</sup>

Embora sabendo-se que a organização foi e pode ser compreendida a partir de diferentes pontos de vista teóricos e metodológicos, conforme exposto anteriormente, para esta pesquisa importa a concepção que segue, ou seja, a organização como portadora de sujeitos concretos, de relações entre sujeitos (intersubjetividade), de estrutura e de gestão, situada num contexto epocal também concreto. Estes elementos atuam dialeticamente/reciprocamente uns sobre os outros e são capazes de transformações ou subjetivações.

O homem é, ao mesmo tempo, sujeito psicológico, singular, e é sujeito histórico, já que nasce sob condições materiais determinadas e, ao longo de sua vida alterna ser influenciado e influenciar essas condições. Assim, a subjetividade é engendrada socialmente, na medida em que o indivíduo se faz produto e produtor da história. Ele se objetiva na natureza através do trabalho, e o objeto torna-se subjetivado no indivíduo através da cultura.<sup>157</sup>

Desta forma, é possível afirmar que uma organização é composta por pessoas, estruturas (físicas, tecnológicas e organizacionais) e processos. Estes, por sua vez, são direcionados para um objetivo, ou seja, expectativas de resultados, e estão situados dentro de um contexto sócio-político, econômico e cultural. A relação e o compartilhamento destes elementos forma um conjunto de crenças, valores, normas, hábitos e interações chamada de cultura organizacional.

Isso tudo deve ser gerido:

Por modo ou método de gestão entendemos o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.

Todo método de gestão é influenciado ao mesmo tempo pelos fatores internos (estratégia perseguida, recursos, tipo de pessoal, tecnologia utilizada, culturas, história, tradições, personalidades dos dirigentes, etc.) e por fatores externos: contexto econômico, mundialização, concorrência, ciclo econômico, etc.); contexto político (políticas governamentais, legislação, papel do Estado, etc.); contexto

<sup>156</sup> GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 23-24.

<sup>157</sup> GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 25.

cultural (valores dominantes); contexto social (movimentos sociais, sindicatos, grupos de pressão).

Todos os modos de gestão possuem dois componentes: um componente abstrato, prescrito, formal e estático, o que eu chamo de *modo de gestão prescrito*, e um componente concreto, real, informal e dinâmico, o que qualifico de *modo de gestão real*. [...] <sup>158</sup>

Em outras palavras, pode-se afirmar que existem numa organização elementos relacionados:

- a) à subjetividade/intersubjetividade;
- b) à forma de gestão (planejamento, logística, marketing, produção, vendas, comercialização, gestão financeira, processos contábeis, padrões de formação, gestão de pessoas <sup>159</sup>, prescrições, regras, etc.);
- c) à estrutura física e tecnológica;
- d) ao meio (conjuntura sócio-política, econômica e cultural e outros do entorno mais imediato).

A integração destes elementos, ou seja, a gestão, e o desempenho dos sujeitos e da organização podem ser analisadas sob diferentes critérios. Dois exemplos: o primeiro a partir da forma como o processo de trabalho numa organização influencia na construção dos sujeitos que nela estão inseridos, ou seja, na constituição de subjetividades. A organização pode proporcionar uma construção sadia dos sujeitos, ou, ao contrário, pode promover situações de dor e doenças físicas e/ou psicológicas. Outra forma possível de análise e fazê-la com base em critérios de resultados alcançados, palpáveis: produtividade, lucro, metas, contribuição para o desenvolvimento local, etc.

As organizações são atualmente entendidas como sistemas complexos de relações sociais, sendo muitas dessas relações mediadas pelo trabalho humano. Enquanto preocupadas com a produtividade, muitas organizações deixam de levar em consideração os sujeitos humanos que são os responsáveis pela produção. <sup>160</sup>

Entende-se que é imprescindível uma preocupação com o ser humano como um ser complexo, que exercita suas capacidades de compreensão, comparação, escolha, decisão e participação, deixando de ser somente um insumo ou um número no universo empresarial. Seus sentimentos, habilidades intelectuais, relacionais e técnicas, fazem parte do arsenal

<sup>158</sup> CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). “**Recursos**” humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 119.

<sup>159</sup> Embora a gestão de pessoas seja um dos aspectos centrais da abordagem sobre subjetividade nas organizações, neste caso representa como a organização planeja e gere sua política de pessoal. Por isso, preferiu-se integrar ao conjunto das características objetivas.

<sup>160</sup> GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 25.

necessário para o desenvolvimento esperado.<sup>161</sup>

Esse novo homem é produto e produtor da organização. Assim como ela modifica seus processos produtivos, criando novas tecnologias, ela precisa modificar seus processos sociais internos para que o novo produtor possa aparecer.<sup>162</sup> Isso não será uma transformação natural, precisa ser planejada, construída.

O *envolvimento necessário do trabalhador* para atender às novas exigências dos processos produtivos precisa ser criado. Isto pode ser feito quando a cultura da organização passa a considerar que, ao transpor os portões da empresa, o homem que ali adentra (para ocupar qualquer posição hierárquica) é um ser completo, carregando consigo sua memória, seus sentimentos, seu corpo e não somente aquele fragmento que o capacita a acionar a máquina, a obedecer ou definir regulamentos e normas.<sup>163</sup>

Goulart, ao fazer a relação entre o sujeito e a organização formal, sustenta, baseada em Argyris, que todo comportamento humano procede de um dos pontos abaixo ou da combinação deles:

- a) Fatores individuais que exigem conhecimento de princípios e fatores de personalidade.
- b) Fatores de pequenos grupos informais – que exigem princípios compreensíveis de psicologia social, um aspecto do que é conhecido como a dinâmica de grupo.
- c) Fatores organizacionais formais – que exigem conhecimento de princípios tradicionais de organização de pessoas (quadro de auxiliares, hierarquia de comando de tarefa, planejamento e controle da produção, e assim por diante).<sup>164</sup>

Embora as principais correntes do pensamento científico em termos de teoria administrativa tenham levado à sobreposição da gestão da organização em geral em relação aos aspectos humanos, historicamente é possível verificar que antes da era capitalista propriamente dita, embora num outro nível, prevalecia a integração da subjetividade ao processo de produção.

Com as mudanças históricas, o trabalho foi deslocado da posição de elemento subjetivo do processo para a de subordinação a um elemento objetivo num processo produtivo dirigido pelas gerências que resguardam os interesses do capital. Ou seja:

<sup>161</sup> TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

<sup>162</sup> TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

<sup>163</sup> TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

<sup>164</sup> ARGYRIS, 1957, apud GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 14.

o trabalho foi reduzido a um objeto, e o trabalhador, a uma máquina para todos os fins.<sup>165</sup>

É verdade que o contexto deste conteúdo era muito diverso da atualidade. No período pré-capitalista não havia a divisão social e especializada do trabalho, oportunizando que o produtor fosse responsável pela concepção, produção e comercialização de um bem, por exemplo.

Na atualidade, mesmo havendo algumas abordagens de gestores sobre a compreensão e a importância da subjetividade, há evidência também de um discurso sobre a conciliação de interesses entre os objetivos dos trabalhadores e os dos empresários. Esta tem sido a filosofia de muitas organizações. Mas será verdade mesmo, ou é somente discurso?

Nas empresas contemporâneas, o que se busca é o convencimento de que a divergência não existe, ou seja, os interesses e objetivos seriam os mesmos, tanto para os empresários como para os trabalhadores: a sobrevivência da organização num mercado altamente competitivo, por meio da qualidade dos produtos e serviços, das melhorias contínuas de produtividade e do controle de custos.<sup>166</sup>

Nessa perspectiva, têm sido comuns slogans e discursos baseados em motivação, trabalho em equipe, em conceitos como “todos somos colaboradores da empresa”, etc. Infelizmente este discurso tem servido também para iludir trabalhadores.

Num trabalho de campo sobre trabalho bancário, Bessi e Grisci detectaram a percepção negativa dos trabalhadores sobre si mesmos, ao concluírem que eram apenas recursos utilizados para atingir fins, ou seja, metas:

Os modos de trabalhar advindos do modelo de gestão de segmentação dos clientes e do direcionamento da empresa ao mercado, acarretando a cobrança exacerbada de metas, despertou nos sujeitos a idéia de que eram recursos utilizáveis para o atingimento de um determinado fim, como relata Chanlat (1996, p.25): "os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório". As metas e o propósito final de lucro acabaram ocupando os espaços dos sujeitos nas prioridades traçadas pela empresa. Isso se ilustra pela 'percepção contida na fala a seguir: "porque a empresa mudou muito o gerenciamento de gente, como todas as empresas mudaram, que não é gerir recursos humanos, [...] a empresa gere metas, está gerindo metas" (escriturário/12 anos de empresa).<sup>167</sup>

Mesmo que seja possível a integração de objetivos pessoais e organizacionais, várias organizações têm usado isso apenas como um slogan alienante e, assim, se aproveitado da

<sup>165</sup> BRAVERMAN, 1997, apud LIMA, Cássia Helena Pereira. Trabalho e subjetividade: prazer e sofrimento no trabalho. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 163.

<sup>166</sup> PEREIRA, Gilberto Braga. O ser humano e o *coaching*. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 233.

<sup>167</sup> BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Lígia Lochins. **Modos de trabalhar e de ser**. Texto para discussão. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2004. p. 21.

colaboração “ingênua” de funcionários apenas para aumentar o processo de dominação e exploração sobre eles.

Portanto, devem ser rejeitados aqueles processos e discursos que, sob o pretexto de valorizar o ser humano, objetivam alienar as pessoas para aumentar tão somente índices de produtividade e lucro.

#### 4.2 UM DIÁLOGO NECESSÁRIO

Tradicionalmente, o estudo organizacional olha a organização como instrumento para alcançar objetivos predefinidos à base de critérios de racionalidade instrumental. O objeto principal da análise são as estruturas legalmente prescritas e a conformidade do comportamento individual a tais estruturas.<sup>168</sup>

Evidentemente, por outro lado, que todo trabalho tem um caráter sócio-econômico. Resulta de sua inserção numa organização social e econômica da produção. Reduzir a atividade de trabalho à atividade pessoal não permite captar as reais características das situações de trabalho.<sup>169</sup>

Acrescente-se ainda que o trabalho não pode ser reduzido somente ao trabalho abstrato, como se todo trabalho fosse igual, sem concretude. Pois:

Todos os elementos qualitativos e particulares que constituem o seu trabalho - a habilidade, a criatividade, o sofrimento ou o prazer, a relação afetiva ou estética com a coisa produzida - não têm mais sentido nem valor, pois o seu trabalho é reduzido a trabalho abstrato, passível de ser quantificado apenas por esta sua última determinação através do tempo que o trabalhador levou para executar o trabalho - o tempo socialmente necessário. O trabalho aparece como um valor em si, por não ter mais qualquer laço ou ligação com o homem.<sup>170</sup>

Muitos gestores, como seres racionais, orientados para os objetivos da eficácia, estão não raras vezes dominados pelas finanças e adotando comportamentos facilmente transportáveis ao estrangeiro. De acordo com muitas literaturas, parecem bem abstratos, diferentemente daqueles que os observam em suas realidades concretas. Nesse sentido,

<sup>168</sup> LEAL, Raimundo S. Subjetividade e objetividade. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 6, n. 11, Salvador, jan./jul. 2005, p. 63.

<sup>169</sup> GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J. KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo – a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blucher, 2001. p. 20.

<sup>170</sup> PAIXÃO, Alessandro Eziquiel da. **A subjetividade no “novo” tempo de trabalho: um estudo sobre a flexibilidade**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005. p. 53.

emerge o papel e a importância que a subjetividade tem e desempenha na administração, transpondo uma dimensão central sem a qual a existência humana não teria condições de existir.<sup>171</sup>

Afinal, são os homens que se relacionam enquanto executores de trabalhos concretos. As mercadorias surgem como frutos desses trabalhos particulares. Não são dotadas da capacidade de sobreporem-se aos homens e aos trabalhos concretos que as produziram. No processo de trabalho, os produtores aparecem e se relacionam enquanto seres dotados de individualidade, e travam relações com base nessa individualidade.<sup>172</sup>

Chanlat esclarece que a subjetividade é parte integrante de todas as pessoas em situação de trabalho e desprez-a, em nome do objetivismo, acarretaria sérios problemas à saúde:

[...] a subjetividade é presente em todos os níveis e em todas as questões. Desprezar essa dimensão em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica. De fato, atrás de todo empregado, técnico, gerente, engenheiro ou dirigente, encontramos uma pessoa que mobiliza sua subjetividade, a fim de realizar suas atividades. Pode acontecer que a organização na qual ela trabalhe não ofereça a possibilidade de expressão plena de sua subjetividade. Mas o que conhecemos das pesquisas empíricas e, em particular, das ciências do trabalho, é que isso pode ser muito problemático. Em contra partida, quando a administração permite livre passagem à subjetividade os resultados são, freqüentemente, surpreendentes, inclusive para *performance* da organização. Sobre isso, os artigos reunidos neste livro oferecem ilustrações esclarecedoras de numerosos setores de atividades empresariais.<sup>173</sup>

Kammer aponta que o trabalho têm constantemente excluído a dimensão subjetiva, o que inverteu a relação das pessoas pela relação entre as coisas:

São as próprias relações pessoais que movem os homens em seu trabalho. Eles não se relacionam através das coisas e, portanto, seus trabalhos podem aparecer diretamente como trabalhos concretos, e com isso, também sua subjetividade e particularidade estão presentes e podem mostrar-se através daquilo que se produz. Desta forma, as coisas não se apresentam embutidas como tendo um valor intrínseco e se constituindo como um valor acima de seus agentes. Diferentemente, o trabalho sob o domínio do capital exclui toda essa referência para apresentar-se constituído nas próprias coisas, coisificando o trabalho nelas e por isso, mediando as relações entre os homens não mais diretamente, mas invertendo as relações dos homens pela relação entre as coisas.<sup>174</sup>

<sup>171</sup> CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 19.

<sup>172</sup> PAIXÃO, Alessandro Eziquiel da. **A subjetividade no “novo” tempo de trabalho: um estudo sobre a flexibilidade**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005. p. 59.

<sup>173</sup> CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 19-20.

<sup>174</sup> KAMMER, 1998, apud PAIXÃO, Alessandro Eziquiel da. **A subjetividade no “novo” tempo de trabalho: um estudo sobre a flexibilidade**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005. p. 59.

O problema é que a gestão é um mundo que privilegia prioritariamente a ação, a frieza, o conformismo, a masculinidade, a homogeneidade, a racionalidade instrumental, a certeza e o universalismo abstrato. Contudo, mesmo diante da imagem do gestor eficaz, sabe-se que a realidade concreta do *management*<sup>175</sup> é também e, sobretudo, cheia de paixões, de desejos inconfessáveis, de resultados incertos, de comportamentos desviantes, de sociabilidade paralela, de inveja, de ciúmes, de diferenças e de criatividade por vezes transbordantes.<sup>176</sup>

Ao mundo sério e racional das obras e dos discursos do *management* opõe-se o mundo real e concreto do vivido. Pode-se perguntar, então, por que o universo oficial da gestão deixa tão pouco espaço a esses aspectos da condição humana?<sup>177</sup>

Uma reportagem recente exemplificou muito bem esse processo. A repórter fez a seguinte pergunta a uma funcionária que atuava no setor de telemarketing: *Você está preparado para ouvir o dia inteiro o cliente reclamando?* A resposta veio sem hesitação: *Com certeza, a partir do momento que eu entrar dentro da empresa eu não sou mais um CPF, eu sou um CNPJ, eu represento a empresa.*<sup>178</sup>

A entrevistada anulou completamente a sua subjetividade, sua identidade, seu ser... para assumir um comportamento, segundo ela, da empresa.

Bessi e Grisci chamam esse grupo de clientes sem rosto, funcionários sem particularidades.<sup>179</sup>

Nessa antropologia restrita, o ser humano aparece na maior parte do tempo como um ser abstrato, um objeto econômico e um indivíduo sem afeto, sem história e sem cultura. Ele inscreve-se em um projeto instrumental que confere todas as virtudes a uma só lógica: a lógica técnica.<sup>180</sup>

Na verdade, o analista do trabalho sempre se confronta com a singularidade de uma pessoa que, no ato profissional, põe em jogo toda a sua vida pessoal (história,

<sup>175</sup> Por *management*, Chanlat entende, além de práticas e processos, os atores que ocupam funções de gestão.

<sup>176</sup> ENRIQUEZ, 1997, apud CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e *management***: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. p. 66.

<sup>177</sup> CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e *management***: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. p. 67.

<sup>178</sup> PROFISSÃO Repórter: o crescimento do telemarketing. **Fantástico**, Rede Globo de Televisão, exibido em 18 de março de 2007. Disponível em: <http://video.globo.com/Videos/Player/Noticias/0,,GIM653344-7823-PROFISSAO+REPORTER+O+CRESCIMENTO+DO+TELEMARKETING,00.html>. Acesso em: 24 mar. 2007.

<sup>179</sup> BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Ligia Lochins. **Modos de trabalhar e de ser**. Texto para discussão. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2004.

<sup>180</sup> CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e *management***: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. p. 48-49.



experiência profissional e vida extraprofissional) e social (experiência na empresa, identidade e reconhecimento profissional). Mas, ao mesmo tempo, defronta-se com o modo como essa singularidade fundamental é objeto de uma gestão sócio-econômica por parte da empresa: política social e gestão de recursos humanos tendo por “objeto” os trabalhadores, a escolha das condições e objetivos de produção determinando o uso social dessa população.<sup>181</sup>

Infelizmente, ao considerarem o comportamento organizacional apenas como reflexo do ambiente ou da gestão, muitas teorias acabaram caindo num reducionismo, conforme explica Peci:

Seja como consequência de uma certa superficialidade que acompanha, em geral, os estudos organizacionais, seja como consequência da autoridade prática e discursiva da corrente objetivista, amplificada com o triunfo do cientificismo e positivismo lógico, o fato é que a maioria dos estudos da área caracteriza-se pela postura realista e compartilha as premissas do objetivismo. Prevaecem correntes teóricas, como o contingencialismo e o institucionalismo, que percebem a organização como reflexo das características do ambiente no qual se insere. Assim, o comportamento organizacional consiste em estratégias - adaptativas, reativas, miméticas - que buscam a sobrevivência organizacional, num contexto em contínua mudança.<sup>182</sup>

Instalou-se, assim, um paradoxo: apregoa-se que o sujeito do trabalho é chamado a ser ator fundamental do processo de trabalho, mas é tratado como um simples recurso, reduzido à “capital fixo”.<sup>183</sup>

Talvez uma das razões porque isso acontece seja o fato de que o mundo do *management* tem, com efeito, horror ao que é imprevisível, espontâneo, agitado e que tem suas origens em um movimento social de qualquer origem. Ele prefere nitidamente a ordem e a disciplina das estruturas e dos papéis bem definidos. Se essa reação é compreensível, disforme não conduzindo a parte alguma, permanece o fato de que o medo de toda e qualquer espontaneidade e de todo movimento social priva a gestão de um elemento vital. Quantas técnicas desenvolvidas por especialistas das Ciências Humanas tiveram por finalidade, a exemplo do *Panopticon* de Bentham, de supervisionar e controlar os movimentos desse gênero, a supervisão em vídeo que se desenvolve atualmente não é somente em virtude de problema de segurança. O mundo do *management* é igualmente refratário a tudo que é sentimento, emoção e afetividade. É o famoso "não estou neste cargo para administrar sentimentos". Isso porque sentimentos muito fortes entre empregados e colegas de trabalho podem minar a eficácia em proveito da solidariedade. O mundo da gestão é igualmente um

<sup>181</sup> GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J. KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo – a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blucher, 2001. p. 17.

<sup>182</sup> PECI, Alketa. **Além da dicotomia objetividade-subjetividade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2003]. p. 15-16.

<sup>183</sup> LAZZARATTO; NEGRI, 2001, apud BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Ligia Lochins. **Modos de trabalhar e de ser**. Texto para discussão. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2004. p. 20.

universo que dá pouco espaço à palavra espontânea e às idéias inovadoras que solucionam problemas. Em numerosos locais de trabalho, proíbe-se mesmo falar, porque, como cada um sabe, conversas são improdutivas; o sonho e o imaginário são freqüentemente vistos também como suscetíveis de ameaçar a ordem estabelecida. Mesmo quando, em alguns casos, declara-se gostar dos indivíduos criadores, estes não devem afastar-se muito da norma estabelecida sob pena de pagar preço elevado. De modo geral, o mundo da gestão caracteriza-se por uma rejeição apoiada em reflexão. O prazer de pensar por pensar ou a faculdade de julgar as decisões de modo não convencional são, freqüentemente, rejeitados em proveito de pensamentos preconcebidos refletindo as últimas idéias em moda; cultura reflexiva é arquivada na prateleira dos acessórios inúteis.<sup>184</sup>

Para evidenciar o argumento central deste trabalho, basta ver como a liberdade das pessoas é tolhida em nome da padronização do trabalho e como este imperativo da produção aliena ao impedir ou restringir a variabilidade humana.

Esta forma de unidimensionalização humana tem sido associada a termos como inclusão parcial, psicose ocupacional e incapacidade treinada. Mesmo hoje, os programas convencionais de qualidade, sejam eles certificados ou não, têm aumentado a padronização dos comportamentos e os controles. A pressa e o imediatismo requer mais controles e menos participação daqueles que sofrem os efeitos da dominação legitimada apenas pelo caráter racional e legal das normas. Aumenta-se a qualidade do produto à custa da falta de qualidade no trato da pessoa humana. Aliás, nestas condições já não se trata mais de uma pessoa completa, mas uma pálida idéia desse ente extraordinário que é o ser humano.<sup>185</sup>

Nessa perspectiva, urge a necessidade de considerar e valorizar a subjetividade, com toda profundidade possível.

Considerar a dimensão subjetiva no campo da administração é, então, restituir ao sujeito todo o seu espaço, sem o qual não existiria ator verdadeiro. Querer que todo mundo seja ator em seu meio de trabalho e "querer que cada um mobilize sua subjetividade e que todos possam expressar-se sobre sua experiência de trabalho cotidiano. Se não existe ator autêntico sem mobilização plena e integral do sujeito que o habita, a questão da subjetividade remete à construção de espaços de expressão que podem consagrar à palavra *livre* todo o seu lugar. Isso porque não existe subjetividade sem a expressão de si. As organizações nas quais vivemos permitem tal expressão? A resposta que podemos dar varia, certamente, de uma organização a outra, mas varia também de uma sociedade a outra. [...].<sup>186</sup>

<sup>184</sup> CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e *management***: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. p. 67-68.

<sup>185</sup> MENEGASSO, Maria Ester. A multidimensionalidade humana e as organizações. Disponível em: <<http://www.portalsocial.ufsc.br/publicacao/Short%20Paper.doc>>. Acesso: 23 jan. 2006.

<sup>186</sup> CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 20.

Esta pergunta – se as organizações atuais permitem a expressão da subjetividade – remete a respostas diversas. Infelizmente, na maior parte das empresas ainda predominam relações de dominação e exploração. Contudo, há de que se destacar que existe uma teoria e uma prática que vêm sustentando práticas mais integrativas e respeitadas nesse sentido.

#### 4.3 SUBJETIVIDADE E FLEXIBILIDADE NO TRABALHO

Muito se tem escrito sobre flexibilidade no trabalho<sup>187</sup>. Contudo, falar de flexibilidade sem respeito à subjetividade é uma grande contradição, pois a flexibilidade está diretamente relacionada à possibilidade proporcionada pelo real respeito à subjetividade.

Autores como Womack, Jones e Roos (1992), Wagner III e Hollenbeck (1999), Boyett e Boyett (1999) defendem que a flexibilização do trabalho surge como uma necessidade imposta pela nova ordem econômica e que põe novos desafios à questão da subjetividade. Em geral, eles vêem a flexibilização como um fenômeno positivo e defendem que não se deve mais tentar controlar nem amordaçar a subjetividade como foi a intenção taylorista. Hoje, criatividade, iniciativa própria, sensibilidade, maturidade pessoal, capacidade de interação interpessoal, liderança, devem ser pesquisadas, compreendidas e desenvolvidas. Para se ter vantagens competitivas e agregação de valores deve-se valorizar esse novo perfil psicológico.<sup>188</sup>

De fato, é difícil falar em flexibilidade, criatividade, inovação, iniciativa, etc., se não houver condição do trabalhador mostrar o que é e sabe fazer.

Num tipo de organização inflexível não é possível o exercício da autodeterminação e da convivialidade, ficando o ser humano a mercê dos ditames e das diretrizes impostas pelo meio. Nela o ser humano não age mais, apenas se comporta. O formalismo, o perspectivismo e o operacionalismo que se pratica nas organizações são a pura expressão dessa síndrome comportamentalista. Nestas condições só resta a alienação ou o supremo esforço para, continuamente, manter-se a consciência de que se é humano.<sup>189</sup>

Sem dúvida, esta flexibilidade não é anarquia e talvez algumas pessoas não se sintam impelidas para adentrar no vasto campo de formação que isso exige, pois a criatividade, por

<sup>187</sup> Aqui não há referência para o que está sendo chamado de flexibilidade nas relações de trabalho do tipo contrato temporário.

<sup>188</sup> LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 6, 2003, p. 81.

<sup>189</sup> MENEGASSO, Maria Ester. A multidimensionalidade humana e as organizações. Disponível em: <<http://www.portalsocial.ufsc.br/publicacao/Short%20Paper.doc>>. Acesso: 23 jan. 2006.

exemplo, não é apenas produto de inspiração romântica, exige idéias, planejamento, formação, colaboração, etc.

A flexibilidade pressupõe a crença de que o trabalhador é portador de sabedoria, de responsabilidade e de capacidade de aprender. Se assim for, é possível promover modificações importantes numa organização.

Ainda, se partirmos da hipótese de que o ser humano é um ser responsável, criativo e dotado de uma certa dose de saber, arriscamo-nos a modificar substancialmente as maneiras de fazer. Estas modificações podem, antes de tudo, atingir a organização do trabalho e as suas condições. É assim que se pode revalorizar e aprimorar certas tarefas, introduzir a rotatividade e a polivalência, reorganizar o processo de produção, ajustar os horários de trabalho, as tarefas noturnas, concedendo-se maior flexibilidade e autonomia aos empregados, e até aos executivos. Tais modificações podem igualmente atingir a hierarquia. É desse modo que se pode diminuir o número de escalões, reduzir o número de categorias profissionais ao associar autoridade e responsabilidade para cada escalão. Por fim, essas modificações podem transformar as políticas no tocante ao pessoal, recrutar ou realocar certos recursos e favorecer a criação de espaços de palavra em todos os níveis.<sup>190</sup>

No mesmo íterim, pode-se concluir que a inteligência aflora em ambientes flexíveis, já detectado por Dejours:

Por exemplo, desde que a ergonomia francesa, na década de 80, fez a distinção entre o trabalho *prescrito* e o trabalho *real*, o modo como os trabalhadores lidam com a distância entre eles passa a ser uma questão essencial a ser tratada. Dejours desenvolve os conceitos de inteligência prática e sabedoria prática para dar conta dessa "face oculta do trabalho" (Dejours, 1993b, p. 47). Falar em inteligência e saber prático vai muito além do saber-fazer prático, dos conhecimentos informais e de experiências vividas. O que os diferencia é que a inteligência e a sabedoria prática se enraízam no corpo, é desde a vivência corporal do trabalho que estas vão sendo gestadas. Implicam também uma prática ardilosa, um modo astucioso de lidar com os problemas e enigmas do trabalho. Finalmente, são utilizadas em todas as tarefas e atividades para compreender aquilo que resiste às prescrições e saberes atuais e para engendrar estratégias criativas, inovadoras e engenhosas.<sup>191</sup>

Portanto, a subjetividade é um tema muito caro – importante – para a flexibilidade, além de outros temas correlatos, como a criatividade e a inovação, por exemplo.

#### 4.4 UMA POSTURA ANTROPOLÓGICA

Na busca da excelência, muitas organizações têm procurado os avanços tecnológicos,

<sup>190</sup> CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 125-126.

<sup>191</sup> LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 6, 2003, p. 80.

priorizando a utilização de equipamentos e técnicas produtivas/gerências padronizadas, como instrumentos para atingirem o sucesso. Algumas insistem em importar técnicas gerenciais e administrativas de outras realidades, e tentam implantá-las sem a devida adaptação ou contextualização. Os resultados não têm sido satisfatórios. A principal causa desses insucessos tem sido a falta de conhecimento da própria organização e de seus recursos humanos. Não é possível mudar uma organização com "pacotes" que desconhecem ou não consideram como um dos parâmetros básicos a sua cultura.<sup>192</sup>

Esta abordagem tem levado a uma verdadeira desumanização no trabalho:

A desumanização da organização, ou seja, a utilização de um ser humano (empregado) por outro (empregador), como se fosse uma máquina, um objeto a ser manipulado, permaneceu até nossos dias, repetindo, em muitos aspectos, aquela relação de autoridade entre o senhor e seu escravo, em que os interesses são positivamente antagônicos, o primeiro deseja explorar ao máximo a capacidade do segundo, enquanto que este procura defender ao máximo seus anseios de liberdade.<sup>193</sup>

Esta visão, apesar de toda a exigência de mobilização subjetiva dos trabalhadores por parte da empresa, evidencia que os sujeitos carecem de que a gestão de pessoas os tome como sujeitos que realmente são.

O resultado da atividade de um trabalhador é sempre singular, seja ele um objeto, parte de um objeto, ou um serviço cujas características concretas dependem inteiramente da atividade desenvolvida para executá-lo. Mesmo na produção em massa, os objetos padronizados que se fabricam só são idênticos em aparência. Pelo trabalho humano neles investido, trazem o traço pessoal, mesmo ínfimo, daquele que os realizou. Esse traço pode ter a ver com um conjunto de conhecimentos específicos, modos particulares de utilização das máquinas ou ferramentas, etc.

Em análise do trabalho, esses traços têm uma função informativa extremamente importante. A “matéria-prima” do trabalho não é, para o operador, uma “página em branco”: habitualmente ele lê o traço da atividade de seus colegas no “objeto” que recebe, e deixa nele a marca de seu próprio trabalho. Nesse sentido, o resultado da atividade é sempre uma “obra (*ergon*) pessoal”, sinal da habilidade, personalidade, etc., daquele que a produziu.

A importância dessa dimensão é considerável para o indivíduo: o significado de sua atividade, ao concretizar-se no resultado, impregna de sentido sua relação com o mundo, fator determinante da construção de sua personalidade e de sua socialização. Trabalhar não é somente ganhar a vida; é também e sobretudo ter um lugar, desempenhar um papel. Desse ponto de vista, não ter trabalho é um drama, mas ter um trabalho no qual as possibilidades de investimento pessoal são exíguas não deixa de ter conseqüências graves. Interessar-se pela atividade de trabalho é saber discernir, no seu resultado, esse esforço permanente do trabalhador de dar sentido à

<sup>192</sup> RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & excelências nas empresas:** a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 3.

<sup>193</sup> RODRIGUES, Claudia Cimarelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. Disponível em: [http://www.spei.br/faculdades/revista/revista\\_v3\\_n1/v3n1\\_reflexoes.pdf](http://www.spei.br/faculdades/revista/revista_v3_n1/v3n1_reflexoes.pdf). Acesso em: 20 jun. 2007.

sua tarefa, para além do sistema psicossociológico de reconhecimento psicossocial.<sup>194</sup>

Nessa perspectiva, a compreensão da atuação do homem no ambiente organizacional proporcionada pela postura antropológica pode ser de extrema ajuda na gestão de empresas, na medida em que dá ao administrador uma noção mais concreta das formas culturais e da lógica informal da vida real em outras esferas da organização, que não aquelas responsáveis pelas diretrizes organizacionais.<sup>195</sup>

Contrariamente ao que quase ninguém pensa, a administração universal não existe. Cada modo de administração é sempre enraizado em uma cultura e em uma sociedade, detendo, então, uma história. Além das similaridades aparentes que podem, certamente, existir, podemos dizer que as práticas administrativas são sempre carregadas de valores e de significações próprias a determinado grupo. As regras do viver em conjunto condicionam as maneiras de fazer, de pensar e de sentir do gerente e de todos que trabalham. Essas regras, às vezes invisíveis, são simultaneamente limitadoras e habilitadoras. Elas permitem a aceitação ou a rejeição de práticas de administração vindas do exterior. Tomar consciência dessa realidade cultural é, então, refletir sobre a maneira pela qual a subjetividade faz-se presente em uma cultura. É, de certa maneira, descobrir as articulações psíquicas que são mobilizadas por essa cultura. É, enfim, [...] ver o quanto é importante conhecer o desenvolvimento de práticas de administração que estejam sintonizadas com as regras do viver em comum no Brasil. Sem esse trabalho fundamental de retorno sobre si mesmo, os discursos, as representações e as práticas de administração brasileira serão sempre dependentes do estrangeiro. Se devemos sempre ficar abertos a conhecer o que se passa no exterior, é extremamente necessário saber quem somos.

No entanto, para que seja possível integrar a subjetividade na gestão, a filosofia dela precisa ser coerente com a prática. Para tanto, esta filosofia deverá introduzir de antemão a cooperação, a confiança, o reconhecimento, a longo prazo, a solidariedade, o diálogo e a equidade. Caso contrário, ela fica condenada a ser apenas um discurso. Se este for o caso, ela só fará intensificar a desilusão, a agressividade, até mesmo o cinismo entre as pessoas relacionadas, sejam executivos ou não.<sup>196</sup>

Davel e Vergara aprofundam ainda mais essa visão ao abordarem a centralidade das pessoas na gestão de organizações:

[...] cabe aos gestores, antes de mais nada, perceber de forma diferente a relação das pessoas com o mundo organizacional e do trabalho (Pimenta, 1999) e admitir que a decisão e a operacionalização de estratégias dependem de pessoas. No entanto, focalizar a dimensão intelectual ou puramente instrumental das pessoas, tão em

<sup>194</sup> GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J. KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo – a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blucher, 2001. p. 18.

<sup>195</sup> MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, abr.-jun. 2002, v. 42, n. 2, p. 93.

<sup>196</sup> CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 126.

moda nos dias atuais, sem considerar, ou pouco considerando, as dimensões física, emocional e espiritual, é um desbalanceamento que pode trazer para as empresas resultados não desejados.

Se acreditamos que as pessoas são essenciais ao sucesso socioeconômico das organizações contemporâneas e que a ação de gestores na implementação e na facilitação de mudanças organizacionais é de fundamental importância, parece evidente a necessidade de gestores renovarem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo. Renovar uma visão que não seja tão ortodoxamente reducionista do ser humano impõe aos gestores um esforço de integrar outros tipos de indivíduos, para além do *homo economicus* e *racional*. A proposta é incluir o *homo interior*, *homo subjectivus*, *homo collectivus*. "Penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma conseqüente" (Vergara, 1999:9). Tal sutileza requer um olhar para o fato humano na organização em vez do fator humano; requer considerar o ser humano em sua unidade e especificidade (Chanlat, 1992a, 1994, 1996, 1999), como ser genérico e singular, ativo e reflexivo, de palavra, desejo e pulsão, ser simbólico, espaço-temporal, objeto e sujeito de sua ciência (Chanlat, 1992b; Prigent e Scalbert, 1999). É preciso estar atento a suas dimensões éticas e culturais; a suas dimensões subjetivas (Davel e Vasconcellos, 2000; Dejours, 1995; Rose, 1996).<sup>197</sup>

Como se vê, o entendimento e a valorização da subjetividade no contexto organizacional do trabalho possui várias vertentes, dimensões e implicações. Por isso, é imperioso que os estudos sobre a temática tenham contribuições multidisciplinares, condição indispensável para uma abordagem coerente e qualificada.

Sobre as críticas a esta concepção, a primeira pergunta, ou dúvida, ou até justificativa por uma abordagem diferenciada da que aqui está se apresentado é que o respeito pela subjetividade provocaria uma queda na produtividade.

A moderna área de gestão do ativo humano das organizações deixa de ser apenas cumpridora da burocracia legal e passa a desempenhar atividades que agregam valor mensurável ao negócio. Portanto, dentro desse enfoque moderno de gestão, as empresas devem, sem perda de tempo, redimensionar seu mais importante ativo: o humano. (Figueiredo, 1999)

O objetivo continua sendo aumentar a produtividade [...] <sup>198</sup>

A valorização da subjetividade não descaracteriza ou compromete a produtividade. É possível respeitar o ser humano e, ao mesmo tempo, preservar ou aumentar os índices de produtividade de uma organização. Provavelmente o processo mais importante para isso seja a participação.

A partir do incremento e compromisso para a participação, haverá a conscientização dos indivíduos em relação aos objetivos gerais, em sua forma mais abrangente, quanto à missão organizacional e ao envolvimento grupal, tendo-se como referência os papéis

<sup>197</sup> DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 42..

<sup>198</sup> RODRIGUES, Claudia Cimorelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. Disponível em: [http://www.spei.br/faculdades/revista/revista\\_v3\\_n1/v3n1\\_reflexoes.pdf](http://www.spei.br/faculdades/revista/revista_v3_n1/v3n1_reflexoes.pdf). Acesso em: 20 jun. 2007.

assumidos no ambiente de trabalho, em termos de colaboração, experiências mútuas, apoio sócio-emocional, que caracterizam mecanismos sinérgicos facilitadores do processo grupal e, por extensão, das condições propícias à participação. À medida que os papéis profissionais forem clarificados, os indivíduos tenderão a tornar-se mais comprometidos com o trabalho, com o grupo a que pertencem e com a organização, desmistificando a idéia de que a facilitação das relações humanas, ou seja, a democracia nas decisões, possa levar à queda da produtividade.<sup>199</sup>

Segundo Silva Filho, os processos participativos, por proporcionarem resultados que representam melhor o coletivo e estarem mais próximos do caráter multi-faces da produtividade, têm sido um caminho, cada vez mais freqüentemente, seguido pelas organizações para conquistarem níveis de produtividade que permitam ser competitivas. Assim, é possível alcançar níveis de produtividade competitivos em ambientes participativos, pois aí o coletivo é priorizado na busca das soluções.<sup>200</sup>

A participação vem agregada a outro processo imprescindível: a responsabilidade. A ênfase na responsabilidade deve permear as ações do trabalhador e fazer surgir o comprometimento com os sistemas produtivos, o que propicia o alcance dos objetivos organizacionais traduzidos em melhor qualidade no trabalho e na satisfação e realização do trabalhador, produtividade e competitividade.<sup>201</sup>

Para Kanaane, os principais benefícios do processo de participação nas organizações podem ser assim enunciados:

- redução da alienação, pelo envolvimento do empregado, o que aumenta seu moral;
- aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade, estimulando a harmonia no ambiente de trabalho;
- valorização da auto-estima dos indivíduos, o que propicia o crescimento profissional/pessoal;
- direcionamento para a auto-realização e auto-atualização;
- incremento da responsabilidade diante da execução do trabalho;
- estímulo e recompensa como decorrentes do intercâmbio de informações, que facilitam a comunicação.<sup>202</sup>

<sup>199</sup> KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século 21. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 65.

<sup>200</sup> SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da. **Gestão participativa e produtividade**: uma abordagem da ergonomia. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

<sup>201</sup> KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século 21. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 34.

<sup>202</sup> KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século 21. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 66.



Em geral, estudiosos do tema afirmam que as formas de participação que têm efeitos mais fortes sobre a melhoria de produtividade são as substantivas, nas quais as pessoas são efetivamente consultadas e suas opiniões são levadas adiante. As participações consultivas se limitam a facultar ao trabalhador a participação em esquemas consultivos, como caixa de sugestão, sem atribuir-lhes poder decisório.

Por fim, cabe afirmar que a superação da crise contemporânea na direção de um mundo mais humano, estabelecendo novo pacto social necessário para a transferência dos ganhos de produtividade do mercado para a sociedade, não ocorrerá sem atores sociais organizados na luta política e a construção de outro imaginário social. A construção de sujeitos políticos é também a construção de uma contra-hegemonia, de uma cultura.

Nesse sentido, a proposta autogestionária é uma das mais qualificadas para diversos contextos. Ela é a radicalização das formas participativas de gestão porque pressupõe a participação efetiva na própria gestão e a distribuição equitativa dos resultados. As diversas experiências em curso no Brasil são um sinal bastante positivo de que estas experiências, especialmente às integradas no contexto da Economia Solidária, constituem uma evidência qualificada de que é possível integrar os interesses da organização e os interesses pessoais, ou seja, é possível e necessária uma postura antropológica nas gestões das organizações, inclusive com impactos sociais no entorno.

Isso é possível tanto do ponto de vista do processo – que pressupõe participação e autonomia – e do produto, que é partilha dos resultados do trabalho entre os que trabalham neste tipo de empreendimento. Este é o tema dos próximos capítulos, onde o conteúdo exposto é relacionado a uma organização em particular: os MPAs.

## **5 OS MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS: GÊNESE, HISTÓRIA E CARACTERIZAÇÃO**

Neste capítulo serão expostos os momentos mais importantes da trajetória dos MPAs. Além de apresentar estes momentos, será feita também a análise da gestão dos empreendimentos a partir da categoria subjetividade e a relação desta com os aspectos intersubjetivos, a gestão integral dos empreendimentos e o entorno. Contudo, será apenas uma análise histórica. A análise sobre a situação na atualidade está apresentada no capítulo posterior.

### **5.1 A FORMAÇÃO DOS MPAs: A IMPORTÂNCIA DA CNBB/CÁRITAS**

O início dos MPAs está relacionado à Cáritas Brasileira: um organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB, ligada ao setor de Ação Social para dinamizar as ações de caráter social. A CNBB foi fundada em 1952, por Dom Hélder Câmara.

Para entender melhor esta entidade propulsora e promotora dos MPAs, cabe alguns registros históricos sobre a Cáritas.

#### **5.1.1 A Caritas Internationalis**

A Caritas é uma organização internacional com representação em vários países. A primeira organização Caritas nasceu em Friburgo (Alemanha), em 1897. Outras organizações se sucederam: Suíça (1901), Áustria (1903) e Estados Unidos (1910).

Durante a II Guerra Mundial o trabalho da Caritas praticamente ficou paralisado. Após a Guerra, em vários países aconteceu a reorganização, que teve como um dos momentos mais importantes de sua história a união das organizações Caritas, ocorrido em 1950. Neste ano se realizou em Roma uma semana de estudos com representantes de 22 países, que concluiu pela criação de uma Conferência Internacional de Caridade Católica.

Posteriormente, em dezembro de 1951, com a aprovação dos estatutos por parte da

Santa Sé, aconteceu a Assembléia Constituinte da Caritas Internationalis. Os membros fundadores procediam de organizações Caritas de 13 países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Luxemburgo, Portugal e Suíça.

Atualmente, ela é uma confederação com amplas redes humanitárias em todo o mundo, com 162 membros trabalhando em 200 países e territórios.<sup>203</sup>

### 5.1.2 A Cáritas Brasileira

A Cáritas Brasileira foi criada em 12 de novembro de 1956, constituindo-se em sociedade civil, sem fins lucrativos. O fundador e primeiro presidente foi Dom Hélder Câmara:

Um guerreiro articulador: assim poderíamos definir Dom Hélder Câmara, fundador e primeiro presidente da Cáritas Brasileira, com sua marcante e intensa participação na luta por uma Igreja mais próxima do povo, a favor das/dos excluídas/os, inclusive no combate à ditadura militar. Recebeu títulos de doutor honoris causa de várias universidades no Brasil e no mundo e foi cidadão honorário de diversas cidades, ganhando também vários prêmios. Porém, o importante para ele não estava aí. O importante para Dom Hélder estava no sonho de construir uma vida cada vez mais digna para as/os trabalhadores/as rurais, as/os operárias/os, os pescadores, as quebradeiras de coco, as comunidades quilombolas, os povos indígenas, enfim, para todas e todos aos quais foi negado o direito à vida plena. Ele acreditava que esse sonho pode se tornar real aos poucos, com o próprio povo como protagonista. Não cruzava os braços, nem se calava diante das injustiças: tinha como arma suas palavras e seu dom de articular as pessoas.<sup>204</sup>

Nos primeiros anos de existência, a Cáritas teve uma ação muito focada e específica: coordenar o Programa “Alimentos para a Paz”: provenientes de doações dos Estados Unidos (enviadas pela Cáritas de lá). Isso fez com que ela fosse organizada em praticamente todas as regiões do Brasil.

As primeiras ações da Cáritas são de cunho preponderantemente assistencialista.

A trajetória da Cáritas Brasileira, ao longo dos anos, é ilustrada por algumas fases. De 1956 a 1963 é marcada pela ênfase na ação assistencial, na distribuição de alimentos vindos dos Estados Unidos e na articulação de obras sociais católicas. Nesse mesmo período, alguns ventos de mudança já surgem no Brasil: as primeiras Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) são criadas. Em 1960, Brasília é construída

<sup>203</sup> CARITAS INTERNATIONALIS. Historia. Disponível em:

<http://www.caritas.org/jumpCh.asp?idUser=0&idChannel=82&idLang=ES> Acesso em: 20 nov. 2007.

<sup>204</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira**: continuação do sonho de Dom Hélder Câmara. Brasília, [2006, p. 11].

e inaugurada. Em Roma, o Concílio Vaticano II, iniciado em 1962, possibilita a criação de uma pastoral social enraizada nas realidades da América latina, de uma Igreja mais próxima dos pobres, mais ecumênica, promotora da paz e da cooperação internacional.<sup>205</sup>

Após o Concílio Vaticano II e durante o início da ditadura militar no Brasil inicia-se uma nova fase de atuação da Cáritas, caracterizada pela promoção humana:

De 1964 a 1969 começa a fase da chamada promoção humana, com a criação de cursos, como: pintura, costura, higiene, cozinha, entre outros. Por parte de várias/os agentes e profissionais ligados à Cáritas, crescem os questionamentos em relação ao modelo da prática de distribuição de alimentos. Aos poucos, o trabalho da instituição vai se tornando mais do que assistencial, assim como em várias outras iniciativas da Igreja, entre elas, a Campanha da Fraternidade (CF), realizada pela primeira vez em nível nacional em 1964, sob a inspiração do Concílio Vaticano II. A CF é um meio de desenvolver o espírito de renovação na Quaresma, a partir da realização de ações comunitárias, concretas, em preparação para a Páscoa. Em 1968, Dom Helder Câmara exerce grande liderança na Conferência de Medellín, na Colômbia, na qual as Igrejas latino-americanas inspiram tanto a pastoral como a educação libertadora, abrindo os horizontes para as CEBs. Porém, a vida política do país passa por momentos difíceis: o golpe militar de 1964 e o Ato Institucional nº 5 (AI 5), em 1968.<sup>206</sup>

No ano de 1966 a Cáritas Brasileira desligou-se oficialmente do Secretariado Nacional de Ação Social da CNBB, constituindo-se em entidade jurídica autônoma, porém vinculada filosófica e doutrinariamente à CNBB. Nessa época, já eram 184 as Cáritas diocesanas e 5 mil as obras sociais filiadas à Cáritas Brasileira.<sup>207</sup>

Na década de 70, em sintonia com a realidade brasileira e latino-americana, surgem organismos importantes no seio da Igreja Católica e movimentos sociais que colaboraram para a luta por democracia e justiça social. No mesmo período, a Cáritas chega cada vez mais às bases, inserindo-se nas paróquias:

De 1970 a 1981, ocorre a ênfase na promoção humana, num planejamento articulado com a pastoral de conjunto e interação com as CEBs, que realizam seu primeiro encontro nacional em 1975. É um período marcado pela organização de equipes paroquiais do serviço da caridade. Continuam os governos militares, mas o Conselho Indigenista Missionário (CIMI) é fundado em 1973 e a Comissão Pastoral da Terra (CPT), em 1975. No final dos anos 70, surge a Campanha pela Anistia Ampla, Geral e Irrestrita dos presos políticos, primeiro movimento nacional e unificado contra a ditadura militar, que representa uma grande frente política de caráter progressista da história brasileira. Em 1979, a Conferência de Puebla, no México, acentua ainda mais a dimensão social da fé e da vivência cristãs, a fim de superar a situação de marginalização, opressão e exclusão em que vive a maioria do povo. Nesse mesmo ano, a sede da Cáritas Brasileira é transferida do Rio de Janeiro

<sup>205</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira**: uma história marcada pela mobilização social. Brasília, [2006, p. 15].

<sup>206</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira**: uma história marcada pela mobilização social. Brasília, [2006, p. 15-16].

<sup>207</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. O que é Cáritas. Disponível em: <http://www.teste.caritasbrasileira.org/quemsomos.php?pag=1> Acesso em: 20 nov. 2007.

para Brasília.<sup>208</sup>

Percebe-se claramente a mudança de rumo da Cáritas: de uma prática preponderantemente assistencialista, ela passa a agir em sintonia com as grandes transformações internas da própria Igreja e com a realidade sócio-política brasileira.

Uma das razões para essa mudança foi o término, em 1974, do programa de alimentos, fazendo com que a maioria dos Escritórios Regionais e muitas Cáritas Diocesanas encerrassem suas atividades. Isso fez com que ela refletisse sobre sua perspectiva de ação e identidade e iniciasse um novo processo de organização e ação, mais promocional e transformador.

Com o término do programa de alimentos e com o passar dos anos, a Cáritas Brasileira foi redimensionando sua prática no que diz respeito à sua metodologia de trabalho e prioridades de ação. Aos poucos, a entidade passa a dar ênfase à construção e conquista da cidadania através de relações democráticas e políticas sociais públicas, articulada com as demais pastorais sociais e com o movimento popular.<sup>209</sup>

Nesse sentido, até 1977 estendeu-se a fase da reorganização das estruturas regionais. Os escritórios que ainda funcionavam foram transformados em secretariados regionais, adequando-se às estruturas da CNBB.<sup>210</sup>

Segundo D. Demétrio Valentini, a partir de 1980 ela assumiu um caráter que valorizasse mais as pessoas como sendo elas mesmas sujeitas do processo:

A partir de 1980, a Cáritas iniciou um processo de retomada de sua organização, em novos moldes, a partir de uma nova prática, tornando-se presença de apoio a iniciativas de ação social diversificada, que valorizam as/os destinatárias/os como sujeitas/os dos próprios projetos, fortalecendo o espírito de solidariedade na busca por solução para os problemas encontrados.<sup>211</sup>

Em época de redemocratização, luta por eleições diretas, fundações de partidos políticos, sindicatos e centrais sindicais e outros movimentos sociais, o contexto da década de 80 é muito rico para a Cáritas e os movimentos em geral.

Os anos de 1982 a 1991 são marcados pela organização comunitária, formação de grupos e articulação com outros setores da sociedade, em vista de processos educativos e busca de uma nova metodologia libertadora. Essa proposta, baseada no método de educação popular de Paulo Freire, é designada de Caridade Libertadora. Seguindo essas trilhas, em 1982 é criado o Conselho Nacional de Igrejas (Conic), propiciando maior aproximação entre algumas Igrejas cristãs. Em 1984, o Brasil vive o clima da Campanha Diretas Já, na qual o povo defende o

<sup>208</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira**: uma história marcada pela mobilização social. Brasília, [2006, p. 16].

<sup>209</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. O que é Cáritas. Disponível em: <http://www.teste.caritasbrasileira.org/quemsomos.php?pag=1> Acesso em: 20 nov. 2007.

<sup>210</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. O que é Cáritas. Disponível em: <http://www.teste.caritasbrasileira.org/quemsomos.php?pag=1> Acesso em: 20 nov. 2007.

<sup>211</sup> VALENTINI, Demétrio. 50 anos de solidariedade e vida. In: CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira**: continuação do sonho de Dom Hélder Câmara. Brasília, [2006, p. 13].

voto direto para presidente.<sup>212</sup>

A Cáritas apoiou, neste contexto, ações de caráter associativo e cooperativo de grupos comunitários articuladas ou não às ações de caráter emergencial.

A partir da década de 80, a ação social, mediante o apoio a pequenas iniciativas associativas, adquiriu um novo significado e uma nova lógica: a auto-sustentabilidade.

Com o objetivo de apoiar pequenos Projetos Alternativos Comunitários (PACs), a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) lançou, em 1981, os Fundos Solidários. A intenção era disponibilizar auxílio técnico e financeiro às propostas de desenvolvimento local em diversas regiões do País – elaboradas pelas próprias comunidades.<sup>213</sup>

Nesta sentido, surgem os PACs, que têm sua história ligada à busca de alternativas de sobrevivência a partir de atividades produtivas na perspectiva de organização de grupos que, solidariamente, perseguem sua autonomia e dignidade e lutam contra a dependência criada pelo assistencialismo.<sup>214</sup>

No Nordeste brasileiro, os PACs surgem como alternativas diante da problemática vivenciada pela maioria da população rural, ocasionada pelos efeitos da grande seca que assolou a região no início dos anos 80, como uma forma concreta de sobrevivência, tendo em vista a situação de extrema pobreza das comunidades rurais.

Outra região importantíssima para o surgimento dos PACs foi o extremo sul do país. Segundo Dom Ivo Lorscheiter, quando da criação dos PACs no Rio Grande do Sul, em 1983: “a força de transformação vem das pequenas coisas, das pequenas cooperativas.”<sup>215</sup>

Os PACs, no entanto, não são uma iniciativa exclusiva da Cáritas e nem da ação social da Igreja. Eles fazem parte de um contexto mais amplo de reorganização da sociedade no início dos anos 80, na luta contra o regime militar, quando fortaleceram-se os movimentos populares como alternativas organizativas, valorizando os espaços da vida cotidiana e da política.

[...] conforme reflexão de Manfredo Oliveira, o caráter alternativo dos PACs dizia respeito principalmente à sua intenção organizativa e libertadora: "os projetos são considerados alternativos na medida em que são diferentes. Diferentes nos objetivos e na forma. Seus objetivos buscam o fortalecimento dos setores populares, das mudanças sociais e que contribuam na construção de um novo

<sup>212</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira**: uma história marcada pela mobilização social. Brasília, [2006, p. 17].

<sup>213</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. Economia Popular Solidária. Disponível em: <http://www.teste.caritasbrasileira.org/programas.php?id=3> Acesso em: 20 nov. 2007.

<sup>214</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **Relatório geral de sistematização**: uma trajetória da Cáritas brasileira. Brasília, 2001, p. 4.

<sup>215</sup> BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária**: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 13.

modelo de desenvolvimento. Quanto à forma, os projetos se sobressaem por enfatizar a participação, a autonomia, a geração de novas relações sociais".<sup>216</sup>

A década de 1980 também foi marcada pela recessão econômica acompanhada de inflação descontrolada, que repercutiram diretamente no mercado de trabalho, diminuindo o crescimento dos empregos formais e aumentando o número de trabalhadores sem contrato de trabalho e dos que trabalham por conta própria. É nesse contexto da falência do “milagre econômico” e aumento da crise social, que surgiram alternativas sócio-econômicas, como alternativas de produção, consumo, saúde, etc. O apoio e disseminação destas iniciativas foram conduzidas principalmente por entidades não governamentais, contando com a orientação e o apoio de diferentes entidades internacionais. Aos poucos, essas experiências foram pavimentando caminhos e indicando alternativas. Os PACs também representam alternativas para aquele contexto.

Segundo a Cáritas Brasileira:

Os Projetos Alternativos Comunitários (PACs) foram surgindo para tentar resolver os problemas que vinham das necessidades básicas, como a falta de água, a falta de comida e de moradia, a dificuldade de trabalhar para se auto-sustentar. E, para isso, eles aconteciam de diferentes maneiras, mas sempre tendo em comum a união das pessoas marginalizadas excluídas da sociedade na luta contra a dependência criada pelo assistencialismo.<sup>217</sup>

Num primeiro momento, a Cáritas Brasileira, através de seus regionais (estados ou grupos de estados) e entidades diocesanas, apoiava espontaneamente iniciativas sociais e econômicas, sobretudo para a viabilização de projetos de subsistência, na perspectiva da melhoria da qualidade de vida, através do financiamento de pequenos projetos e da ajuda mútua dos grupos comunitários.

Basicamente, de 1980 a 1999, foram 4 os tipos de Projetos Alternativos: os produtivos, os de infra-estrutura comunitária, os formativos (educativos) e os sócio-comunitários. Todos esses projetos aconteceram em muitas regiões do país, especialmente onde há regionais da Cáritas. Muitos grupos populares, tanto urbanos quanto rurais, dos quais o poder público às vezes se esquece - ou quer se esquecer - foram beneficiados com os projetos alternativos. Foram agricultores familiares, pequenos proprietários, agregados, arrendatários, meeiros, sem-terra ou assentados. Já no meio urbano, foram as pessoas desempregadas, mal-empregadas, biscateiras, sem-teto, moradores de área de risco ou faveladas. Com os PACs, a idéia da Cáritas era que essa parte da população brasileira - que não é nenhum pouco pequena - pudesse resgatar o direito de ser cidadão. O direito de trabalhar, de plantar, de comer, de ter acesso à água. E, principalmente, o direito de lutar pelos seus direitos. E isso se tornaria possível não só financiando um projeto produtivo, mas através de uma assistência técnica para o projeto, de cursos de formação para a autogestão do

<sup>216</sup> BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia**

**Popular Solidária: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS.** Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 15.

<sup>217</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária.** Brasília: Cáritas Brasileira, 2006. p. 7.

grupo, assim como trazendo uma maior conscientização do papel do poder público para que todos pudessem saber reivindicar o que é de direito.<sup>218</sup>

O cunho assistencialista também caracterizou os projetos iniciais. Posteriormente, os trabalhos foram voltados para o desenvolvimento do espírito comunitário, do senso crítico e da autonomia. Com isso, cresceram os projetos voltados para a geração de renda e multiplicaram-se iniciativas dos mais diversos tipos: hortas e roças coletivas, fabriquetas de alimentos e de utensílios, malharias, etc.<sup>219</sup>

Assim, na década de 90, a Cáritas assume um caráter mais libertador e formador de parcerias:

De 1992 a 1999, ocorre a ênfase no modelo libertador que busca integrar práticas assistenciais, promocionais, organizativas e de luta por políticas públicas numa perspectiva de formação para a cidadania e da transformação social. Reforçam-se as parcerias com pastorais sociais, movimentos e entidades da sociedade civil e do poder público. Dá-se o envolvimento crescente na construção de políticas públicas por meio dos conselhos paritários e da participação na formação política.<sup>220</sup>

Nos fins do anos 90 até hoje merecem ainda destaque as participações da Cáritas em mobilizações nacionais (Plebiscito sobre a ALCA), os Fóruns Sociais Mundiais, as Semanas Sociais Brasileiras, o Grito dos Excluídos, etc.

Em 2003, a Cáritas Brasileira realizou seu 2º Congresso Nacional, em Belo Horizonte (MG), no qual estruturou sua missão e as novas linhas de ação para prosseguir no seu caminho, com o fortalecimento da sua ação na base, nos muitos lugares do Brasil.

Atualmente, a Cáritas mantém os seguintes Programas:

- Catadores/as de recicláveis
- Convivência com o Semi-árido
- Economia Popular Solidária
- Emergências
- Infância e Juventude
- Políticas Públicas
- Segurança Alimentar.

<sup>218</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 8.

<sup>219</sup> GAIGER, Luiz Inácio. As microexperiências populares: Novas malhas de um tecido social. **Revista Tempo e Presença**, Rio de Janeiro, n. 282, jul./ago., 1995, p. 12.

<sup>220</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira: uma história marcada pela mobilização social**. Brasília, [2006, p. 17].



Pelo foco do presente trabalho, será apresentado o Programa a que estão vinculados hoje os Mini-Projetos Alternativos ou PACs (como são denominados em outros estados), qual seja: a economia popular solidária<sup>221</sup>.

Os PACs foram as sementes do que hoje é chamada de Economia Popular Solidária (EPS). Nesses 25 anos [desde 1981], a Cáritas Brasileira tem apoiado grupos (associações, movimentos sociais, redes e cadeias produtivas) por meio de projetos social-organizativos ou econômico-produtivos, baseados em formas autogestionárias de trabalho. E os Fundos Solidários tornaram-se uma das principais vertentes do movimento de economia popular solidária no Brasil.<sup>222</sup>

Desde 2000, o programa nacional de EPS passou a ter três objetivos: promoção e formação de agentes e lideranças da Cáritas, acesso aos recursos dos Fundos e articulação em redes e fóruns.

Em sua história recente, a Cáritas tem apoiado a formação de mais de dois mil grupos em todo o Brasil:

De 2004 a 2007, cerca de 10 mil trabalhadores/as associados/as (2 mil grupos) foram apoiados por meio do fortalecimento de redes de cooperação de produção, comercialização e consumo. Aproximadamente 600 agentes Cáritas de 160 entidades-membro acompanharam os empreendimentos formados por adolescentes, jovens, grupos de cultura, catadores, mulheres, populações rurais e urbanas, migrantes, comunidades em situações de risco, famílias beneficiadas pelo Programa Bolsa-Família, quilombolas, indígenas, acampados e assentados da reforma agrária.<sup>223</sup>

Atualmente, a Cáritas Brasileira é um dos organismos do Secretariado Nacional da Ação Social da CNBB e faz parte da Rede *Caritas* Internationalis, composta por 162 organizações presentes em 200 países. No Brasil, conta com mais de 170 entidades membros e por 10 Secretariados Regionais espalhados pelo Brasil e mais três em formação.

## 5.2 OS MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS

Em Santa Catarina, os PACs foram chamados de Mini-Projetos Alternativos

<sup>221</sup> No contexto da CNBB/Cáritas usa-se o nome Economia Popular Solidária. Em outros fóruns usa-se Economia Solidária. Na verdade, indicam um mesmo conjunto de empreendimentos e movimento.

<sup>222</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. Economia Popular Solidária. Disponível em: <http://www.teste.caritasbrasileira.org/programas.php?id=3> Acesso em: 20 nov. 2007.

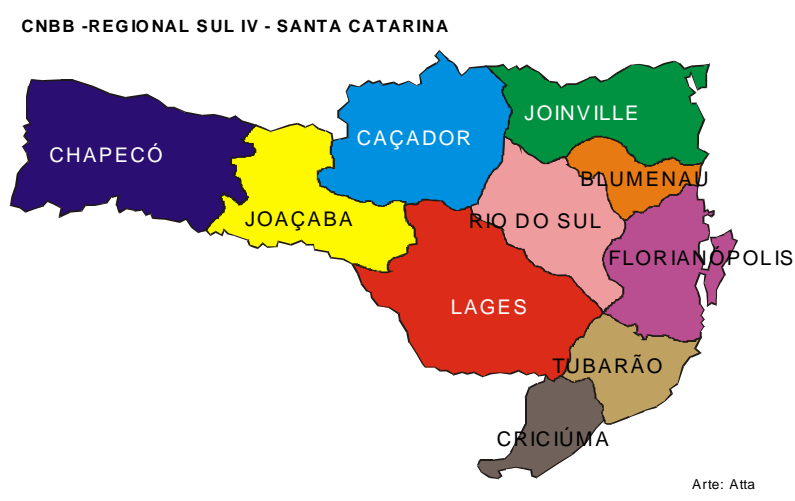
<sup>223</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. Economia Popular Solidária. Disponível em: <http://www.teste.caritasbrasileira.org/programas.php?id=3> Acesso em: 20 nov. 2007.

(MPAs)<sup>224</sup> e coordenados pela CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil) - REGIONAL SUL IV<sup>225</sup>. O projeto iniciou em 1989 como um trabalho de apoio a pequenas iniciativas comunitárias de geração de renda e educação/formação.



Quadro 9: Identidade visual dos MPAs  
Fonte: MPAs

Em nível nacional, os PACs estavam ligados à CNBB via Cáritas. Em Santa Catarina, a relação se deu diretamente com o organismo maior da CNBB no estado: o Regional Sul IV, formado atualmente por 10 dioceses, conforme a ilustração a seguir:



Quadro 10: Composição do Regional Sul IV – CNBB  
Fonte: MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. p. 1. (Mimeo)

<sup>224</sup> Em Santa Catarina prevaleceu o nome do Fundo que foi formado em nível nacional para conceder micro-crédito aos Projetos: Fundo de Apoio para Mini-Projetos Alternativos.

<sup>225</sup> Compreende o estado de Santa Catarina.

A relação se deu diretamente via Regional Sul IV porque na época a Cáritas não tinha mais estruturação no estado. Embora tivesse existido desde o final da década de 60 até 1974, por intermédio da Cáritas do Rio Grande do Sul. Quando da criação do Regional SUL IV da CNBB (somente compreendendo SC), não houve a organização da Cáritas catarinense.

Foi somente nesta década que isso se concretizou:

A partir de 2001, se retomou a articulação, que já havia ocorrido após 1974, mas foi logo interrompida, no sentido de buscar as condições para se criar o Regional de SC. As 10 dioceses participaram da articulação para a criação do Regional. Foi criada uma comissão representativa das 10 dioceses. Os Mini-Projetos Alternativos – MPAS do Regional Sul IV da CNBB foi o espaço logístico de articulação de todo o processo. A Comissão promoveu encontros, seminários, participou de eventos nacionais, obteve assento no Conselho Consultivo da Cáritas Brasileira; realizou discussões nas dioceses, com as Pastorais Sociais, levou as discussões para o Conselho Regional de Pastoral e Conselho Episcopal Regional.

Tendo amadurecido o processo, os bispos encaminharam à diretoria da CB, em Novembro de 2004 o pedido formal de criação do Regional. Na mesma ocasião, representantes da Comissão apresentaram o projeto de criação do Regional no Conselho Consultivo da CB. O pedido foi aceito e assim, realizou-se, nos dias 26 e 27 de Fevereiro de 2005, a Assembléia de Instalação da Cáritas Regional SC com a eleição dos órgãos que a compõem.

O trabalho da Cáritas Brasileira Regional de Santa Catarina está estruturado a partir das 07 entidades membros da Cáritas Brasileira: a Ação Diocesana de Promoção Social - ADIPROS (Diocese de Joinville), a Ação Social Arquidiocesana - ASA (Arquidiocese de Florianópolis), a Cáritas Diocesana de Tubarão, Cáritas Diocesana de Criciúma, Cáritas Diocesana de Lages, Cáritas Diocesana de Blumenau e a Cáritas Diocesana de Caçador; e, também como parte da rede Cáritas em Santa Catarina, as Dioceses de Chapecó, Rio do Sul e Joaçaba. Abrange todo o estado catarinense.<sup>226</sup>

Foi, portanto, a partir de 2006 que os MPAs passaram a ser geridos, efetivamente, em sintonia com as políticas da Cáritas Brasileira, conforme será apresentado posteriormente.

Os MPAs são grupos ou comunidades que organizam-se para concretizar idéias solidárias, a fim de melhorar a qualidade de vida e assim contribuir para o desenvolvimento pessoal, comunitário e social. Às vezes, já estão organizados e recebem apoio financeiro e formativo para qualificar esta organização.

Este trabalho vem sendo possibilitado graças ao convênio mantido entre a CNBB e a Misereor, que repassa recursos ao Fundo de Apoio para Mini-Projetos Alternativos, que, por sua vez, destina-os aos grupos/empreendimentos.

A Misereor é uma entidade ligada à Conferência dos Bispos da Alemanha, fundada em 1958. Após receber ajuda proveniente do mundo inteiro para a reconstrução do país das conseqüências da II Guerra Mundial, os Bispos daquele país também se sentiram impelidos a

<sup>226</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. Regional Santa Catarina. Disponível em: <http://www.teste.caritasbrasileira.org/regional.php> Acesso em: 20 nov. 2007.

ajudar outros países. O recurso da Misereor provém de campanhas realizadas por ocasião da Quaresma, período que antecede a Páscoa cristã. Além destas campanhas, ela também repassa recursos provindos do governo alemão, de acordo com a legislação do país.

Para melhor estruturação e análise da trajetória dos MPAs, organizou-se o conteúdo de acordo com os períodos de aprovação dos projetos pela Misereor. A análise a partir das questões relacionadas à subjetividade e aos aspectos gerais da gestão dos empreendimentos será feita também a partir desta trajetória histórica.

### 5.2.1 O primeiro período (1989-1994)

A ajuda proveniente da Misereor foi organizada, inicialmente, em quatro áreas: 1) Fundo de Apoio para MPAs; 2) Medidas de assessoria, acompanhamento e formação/capacitação; 3) Administração e Coordenação; 4) Fundo de Reserva. Destinou-se, portanto, a atender às inúmeras iniciativas comunitárias como forma alternativa de sobrevivência e organização das pessoas menos favorecidas.

A Coordenação estadual dos MPAs ficou assim composta:

- Coordenador: Moacir Heerd
- Secretária: Elisete Gesser Della Giustina Dacoregio
- Contadora: Anilde Redivo.

As áreas de atuação para esta primeira etapa foram definidas assim:

São aprovados projetos dentro das seguintes áreas:

- a) Educação Popular e Cursos de Alfabetização;
- b) Construção de Centros de Atividades Comunitárias;
- c) Iniciativas Comunitárias;
- d) Promoção de pequenas indústrias (massas caseiras, sabão, calçados, padarias, costuras, criação de animais, cultivo de hortaliças);
- e) Promoção de Cooperativas;
- f) Instalação de armazéns na zona rural e urbana;
- g) Criação de aves, animais e peixes.<sup>227</sup>

Os recursos foram destinados a três tipos de MPAs: Projetos de Produção e Comercialização, Educação Popular e Centros de Convivência.

A gestão estadual e diocesana foi, neste período, realizada da seguinte forma:

<sup>227</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 4.

O Fundo de apoio é administrado e coordenado pelo Conselho Regional dos MPAS formado pelos Coordenadores Diocesanos de sete das oito Dioceses Catarinenses, pela Equipe Executiva Regional (Coordenador, Secretária e Contadora) além do Subsecretário(a) e Presidente do Regional Sul IV da CNBB.<sup>228</sup>

Em nível de Diocese, foram instituídas Equipes Diocesanas:

Para um melhor acompanhamento dos Mini-Projetos as Dioceses formaram as Equipes Diocesanas. A Equipe Diocesana, além de integrar o Conselho Regional dos MPAS, é responsável pelo estudo, acompanhamento e encaminhamento dos Mini-Projetos Alternativos nas respectivas Dioceses.<sup>229</sup>

Como registro e análise históricas, é importante apresentar conteúdos que marcaram este período, o que pode ser feito através da memória dos Encontros Regionais (Estaduais).

No I Encontro Regional, realizado em Lages, em outubro de 1990, com a presença de 58 pessoas de 7 dioceses, constatou-se que os MPAs:

- possibilitaram a organização das comunidades;
- possibilitaram uma capacitação profissional;
- ajudaram na formação de crianças;
- alcançaram um melhor aproveitamento da matéria-prima;
- ajudaram as pessoas carentes;
- proporcionaram uma alimentação mais barata e de melhor qualidade;
- ajudaram a superar o individualismo;
- são um elemento de luta para vida e sociedade que a gente quer.<sup>230</sup>

Desde o início, e de forma bastante rápida, os MPAs já contribuíram para a educação e formação das pessoas, bem como influenciaram no entorno em que estavam inseridos. Embora, como é normal no início de projetos, as ações, as áreas de atuação definidas e as contribuições se concentraram em pontos bastante específicos.

Ao mesmo tempo, concluiu-se que eram necessários enfrentar os seguintes desafios:

- “- comercialização (compra e venda);
- leis (fiscalização) - dificultam as vendas dos produtos”.<sup>231</sup>

Percebe-se que a ênfase nos desafios é a mesma: comercialização, já que as leis são apontadas como dificuldade para a venda. Em momentos posteriores, outras experiências demonstram uma postura diferente desta ao evidenciarem que é necessário uma adequação às leis para ser possível a venda e aumentá-la. Ou seja, a lei pode ser uma dificuldade ou uma oportunidade.

Em setembro de 1991, novamente em Lages e com 58 participantes, mas desta vez

<sup>228</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 1.

<sup>229</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 2.

<sup>230</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 6.

<sup>231</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 6.

com 8 dioceses presentes, foram sugeridos os seguintes encaminhamentos:

- possibilitar a criação de uma central de compras;
- criar espaços de capacitação política e técnica;
- pensar uma forma de acompanhamento mais sistemático aos grupos.<sup>232</sup>

Em 1991, o próprio Conselho Regional já sugeria:

- que no momento da aprovação devemos analisar muito bem a questão da organização coletiva. Isto é, o grupo deverá apresentar um começo de trabalho coletivo. Os membros devem se conhecer;
- que se deve observar quem organizou o projeto, se foi a comunidade ou só a liderança;
- que o grupo deverá ter experiência no ramo que pretende iniciar o MPA;
- que há a necessidade de se analisar a capacidade administrativa dos membros do grupo.<sup>233</sup>

Isso foi um sinal de maturidade, pois, após dois anos de funcionamento, já se tornava clarividente a necessidade de investimento em gestão dos MPAs, o que demonstra também que desde o início da história houve sensibilidade e visibilidade em termos da necessidade de processos mais objetivos em termos de produção, comercialização e formação, principalmente.

Ao mesmo tempo, ressalta-se a preocupação com os aspectos relacionados à subjetividade e a intersubjetividade. Basta atentar para as expressões “organização coletiva”; “os membros devem se conhecer”; “a comunidade”.

A necessidade de processos participativos permeou praticamente todas as sugestões apresentadas pelo Conselho Regional.

Em 1993, desta vez em Rio do Sul e com a presença de 30 pessoas, o III Encontro Regional refletiu sobre o tema Mercosul e concluiu:

Concluiu-se neste encontro, que os mini-projetos alternativos são uma forma de nos organizarmos para enfrentar o Mercosul. Entretanto, há necessidade de uma maior conscientização sobre a força que temos para enfrentá-lo. Para isso, precisamos estudar, conhecer e entender tudo o que o envolve.<sup>234</sup>

No mesmo Encontro, foram encaminhadas as seguintes propostas:

- a) acabar com o setoriamento. Os Mini-Projetos devem realizar encontros com outros grupos e /ou pastorais afins para buscar soluções dos problemas;
- b) criar uma rede de informações;
- c) levantar o maior número possível de iniciativas e divulgar os trabalhos em nível estadual.<sup>235</sup>

<sup>232</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 7.

<sup>233</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 12.

<sup>234</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 7.

<sup>235</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 8.

Aqui aparecem duas situações que merecem destaque:

1. a inclusão de reflexões macro-econômicas ao contexto dos MPAs. O conteúdo leva a entender que os MPAs são uma forma de deter e se contrapor à política neoliberal da época, expressa concretamente na organização do Mercosul. Como o Mercosul era entendido como uma forma de organização do grande capital internacional para aumentar seu domínio sobre os pequenos produtores (rurais e urbanos), os líderes dos MPAs entenderam que era necessário aliar-se a outros movimentos sociais para contrapor este modelo do capitalismo hegemônico. Demonstra também que as próprias lideranças entenderam já no início da caminhada dos MPAs que os projetos deveriam ter uma vinculação efetiva com o entorno.

Embora possa parecer, numa primeira análise, que este conteúdo esteja descontextualizado do processo histórico, há que se admitir que nos primeiros anos do novo século vem acontecendo um movimento mundial que propõe justamente uma alternativa ao capitalismo neoliberal: o Fórum Social Mundial (FSM). Os MPAs participam deste processo e são profundamente influenciados, já que uma das principais bandeiras do FSM é a Economia Solidária.

2. A outra situação diz respeito a uma das principais propostas da Economia Solidária atual: a formação de redes de solidariedade. Isso é importante porque demonstra preocupação com as questões sociais, políticas e econômicas em níveis que ultrapassam as relações no interior dos empreendimentos e porque explicita a necessidade de ultrapassar o nível da experiência isolado para aprender com as outras experiências, o que inclui principalmente práticas de gestão e relacionamento de pessoas com acúmulos diferenciados de conhecimentos.

Ao final de 1993, o Conselho Regional avaliou o quadro estadual da seguinte forma:

1. Existem MPAS que estão funcionando muito bem, mas existem os que foram remanejados, outros estão em crise, e, outros ainda, não atingiram seus objetivos.
2. Os que estão em “crise” apresentam como maiores dificuldades:
  - a situação econômica difícil;
  - problemas de desentendimento e relacionamento interno;
  - falta de planejamento, organização e viabilidade;
  - falta de formação técnica (“só a boa vontade não basta”);
  - falta de acompanhamento.
3. Dos MPAS que não alcançaram seus objetivos destacam-se:
  - falta de clareza nos critérios;
  - grupos que visavam somente a obtenção de recursos;
  - falta de acompanhamento;
  - grupos sem ligação com trabalhos pastorais e outras atividades da comunidade;
  - centralização por parte de líderes;
  - falta de assessoria técnica.
4. Uma das maiores dificuldades, presente em todas as dioceses é a assessoria e acompanhamento.<sup>236</sup>

<sup>236</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1997. (Mimeo). p. 17-18.

O Conselho Regional, a partir do diagnóstico apresentado, concluiu: “Todas estas situações acima nos apontam para uma realidade geral: - dificuldades no acompanhamento e necessidade de formação técnica e política.”<sup>237</sup>

A conclusão do Conselho Regional aponta para duas necessidades importantes relacionadas à subjetividade e à gestão dos empreendimentos: formação técnica e formação política. Foi uma leitura coerente com o apresentado anteriormente, pois praticamente todos os itens dizem respeito a estas tendências.

Embora não seja a maior tendência, aparecem questões também relacionadas ao entorno (“situação econômica”) e à cotidianidade dos processos de interação entre as pessoas: “problemas de desentendimento e relacionamento interno”. Contudo, é necessário admitir que a maior preocupação não foi essa.

Neste mesmo encontro do final de 1993, o Conselho Regional decidiu avaliar os MPAs em Santa Catarina, tomando como linhas direcionadoras de avaliação, ou eixos norteadores, os seguintes aspectos:

- MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA (renda familiar, alimentação, saúde, condições sanitárias, moradia);
- CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL (trabalho coletivo, cooperação, organização e espírito comunitário);
- EFEITO MULTIPLICADOR (participação comunitária, troca de experiências, solidariedade, lideranças, novos saberes);
- NOVAS ALTERNATIVAS PRODUTIVAS E EDUCACIONAIS (para desempregados ou sub-empregados, mulheres, crianças e adolescentes);
- MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO (autonomia frente os intermediários, posse de terra ou instrumentos de trabalho, possibilidade de integração familiar);
- EVANGELIZAÇÃO (relação entre fé e vida);
- PROMOÇÃO DE LAZER, CULTURA...

Ao longo da avaliação denominamos estes itens de *eixos norteadores*.

Com isso optamos por um tipo de avaliação, sem ter a pretensão de demonstrar quantos MPAS deram certo; de quanto é o rendimento médio de cada membro do grupo; se o grau de alfabetização interfere no sucesso do projeto; qual a diocese que recebeu maiores recursos e se o retorno é correspondente... Não que estes aspectos não fossem importantes. *Nossa intenção era saber se o conjunto dos MPAS está gerando mais qualidade de vida, mais organização, mais participação, novas alternativas produtivas, novos grupos...*<sup>238</sup>

O objetivo da avaliação foi: “O objetivo da avaliação era verificar se a tendência dos trabalhos com os MPAs apontam para a construção de uma sociedade mais justa, fraterna, participativa e democrática”.<sup>239</sup>

A metodologia definida foi a seguinte:

<sup>237</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 16.

<sup>238</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 19-20.

<sup>239</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 21.



A preocupação foi de conversar com o maior número possível de grupos e sempre de forma coletiva.

Para isto adotou-se a seguinte dinâmica:

- a) Cada diocese escolheria duas pessoas, um monitor(a) e um secretário(a) para se encontrarem com o grupo;
- b) o monitor com base na “estória” incentiva para este fim, o grupo a conversar, cuidando para que sejam abordados os eixos norteadores;
- c) o secretário, por sua vez captaria o maior número de idéias da discussão do grupo. E a partir delas elaborou uma ata da reunião;

Desta ata forneceu os resultados que serão apresentados em seguida.

Para facilitar a participação dos grupos, foram elaboradas “estórias”. E estas “estórias” eram dirigidas de acordo com cada tipo de MPA:

- produção e comercialização,
- educação popular
- centro de convivência

Cada uma contemplando os sete *Eixos Norteadores*.

Estas “estórias” foram aplicadas pelas equipes diocesanas durante o ano de 1995 [...] <sup>240</sup>

O Conselho Regional soube analisar muito bem o contexto ao promover uma avaliação mais sociológica/comunitária. De fato, a contribuição/impacto social dos MPAs é inegável e até superior às expectativas previstas. Contudo, os grupos solicitavam e necessitavam de ajuda nos aspectos relacionados à **gestão** dos empreendimentos. Aliás, todos os itens sugeridos na avaliação teriam menor ou maior grau de intensidade de acordo com a gestão dos MPAs. Nesse sentido, seria necessária também uma avaliação mais específica sobre esta dimensão para, posteriormente, privilegiar ações e estratégias decorrentes do diagnóstico apresentado na avaliação.

Outra questão diz respeito à assessoria para o processo de avaliação. Não se discute a qualidade da assessoria, reconhecida nacional e internacionalmente. A questão é que o Conselho Regional mesmo concluiu no final de 1993 que: “Todas estas situações acima nos apontam para uma realidade geral: - dificuldades no acompanhamento e necessidade de formação técnica e política.” <sup>241</sup>

Portanto, buscou-se um conteúdo, uma metodologia e uma assessoria que privilegiou principalmente a formação política, quando os grupos clamavam, igualmente, por formação técnica e de gestão.

Aqui é salutar fazer uma reflexão também sobre o contexto da época: havia uma franca exposição da chamada Teologia da Libertação e os movimentos sociais e eclesiais alinhados com correntes ideológicas de esquerda profetizavam a libertação das amarras sociais. O caminho para isso seria a aplicação da teoria marxista. Em vários encontros da Diocese de Tubarão, por exemplo, a teoria de Karl Marx foi objeto de exposição de assessores

<sup>240</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 21.

<sup>241</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 16.

para participantes dos MPAs. Isso não é um fato negativo, mas precisa ser aprofundado e transformado em uma metodologia de implementação e gestão destas idéias, o que dificilmente ocorria.

A avaliação deste primeiro período foi realizada durante o ano de 1995 com 143 grupos de MPAs, dos 206 aprovados no período de 1989 a 1994.

### 5.2.2 O segundo período (1995-1997)

No final de 1995, com o processo de avaliação, verificou-se que de 206 projetos aprovados, 55 estavam desativados.

Segundo o relatório de avaliação, as seguintes conquistas em relação à caminhada dos MPAs até então podem ser enumeradas:

De uma forma geral a experiência de participação da população-alvo (os grupos) nos MPAs foi considerada como positiva. Mesmo aqueles que tiveram uma curta experiência (projetos desativados), apontam um saldo positivo para suas experiências de vida, com ganhos na sociabilidade.

As principais conquistas podem se agrupadas em torno das seguintes dimensões da vida comunitária dos envolvidos nos MPAs:

- Melhoria na qualidade de vida, em termos de padrão de vida e de educação e incorporação de hábitos alimentares mais saudáveis.
- Espaços de aprendizado para a vida profissional, com aquisição de novos conhecimentos técnicos, de gerenciamento da produção e de relacionamento com o mercado.
- Novas formas de sociabilidade e de convivência no cotidiano, implicando no desenvolvimento de valores humanos, tais como a cooperação, a solidariedade, o comunitarismo, o exercício da democracia nas relações grupais cotidianas, etc.
- Integração na vida comunitária das localidades, em seus aspectos sociais, culturais e políticos, desenvolvendo novas práticas de parcerias e de exercícios para construção da cidadania.
- Fortalecimento da espiritualidade, através do exercício de práticas coletivas de engajamento e do compromisso na fé.

Enfim, pode-se dizer que os MPAs contribuíram para um redimensionamento dos projetos de vida de muitos de seus participantes, e para a sua constituição em sujeitos sociais mais comprometidos com a vida comunitária e com a espiritualidade.<sup>242</sup>

Houve uma qualificação em termos de transformações das dimensões analisadas neste trabalho. Na dimensão **subjetividade** destaca-se a formação de sujeitos comprometidos com o entorno social, exercício de práticas coletivas, sociabilidade, hábitos de vida, aprendizado profissional, desenvolvimento de valores humanos, etc. Isso foi possível graças a

<sup>242</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 47-48.

uma **gestão** que privilegiou o exercício da democracia e a capacitação dos integrantes (técnica, gerenciamento da produção e relação com o mercado). Os impactos do **entorno** se deram em termos de sociabilidade no cotidiano para além do empreendimento, integração na vida comunitária (social, cultural e política) e construção de cidadania.

Esta avaliação é mais uma demonstração de como há uma relação intrínseca e recíproca entre as dimensões estudadas nesta pesquisa e de como, muitas vezes, é difícil separar isso.

O encaminhamento do tipo de avaliação apontado anteriormente ficou mais evidente ainda pelas considerações do Conselho Regional dos MPAs e também por integrantes dos grupos no Encontro Regional dos MPAs a respeito do conteúdo apresentado pelos grupos:

1. Os projetos de geração de renda prosperam mais na área rural do que na urbana.
2. Se o MPA não consegue resolver o problema econômico de imediato, os integrantes desanimam e abandonam o mesmo.
3. Os MPA's não prejudicam os grupos, se não resolvem os problemas da sobrevivência ajudam de forma organizativa.
4. Os MPA's aprovados sem muita discussão e acompanhamento não deram certo.
5. Mesmo sendo grupos "homogêneos" há grande incidência de conflitos internos, muitas vezes se espera por alguém para resolver as coisas (líder) e não há espírito de corresponsabilidade.
6. Há um grande envolvimento dos grupos nas comunidades conquistando melhorias e servindo como referência.
7. Os grupos não sabem atuar dentro do mercado de trabalho (como trabalhar sem explorar?). Há necessidade de conscientização sobre a complexidade de um empreendimento econômico.
8. É preciso incentivar a profissionalização dos membros dos grupos.
9. Não existe uma rede de assessoria estabelecida com as entidades parceiras nem um programa de formação para os integrantes dos grupos.
10. O grupo que faz a festa é sinal de que está bem.
11. A política econômica não favorece os pequenos empreendimentos (reclamado por todos os grupos de produção!).
12. Os resultados da avaliação devem ser considerados diante da diversidade dos MPAS, da diversidade cultural e das diferenças diocesanas.
13. Apesar das dificuldades, existe um número crescente de pessoas interessadas em participar dos MPA's.
14. O interesse pelos MPAS também está ligado à crise econômica geral do país.
15. Há crescimento na consciência comunitária, espiritualidade e participação comunitária.<sup>243</sup>

Novamente aparecem questões que vão além da avaliação de aspectos sociológicos e comunitários, requerendo formação para o mercado, para a gestão, sobre a política econômica, etc.

Também aparecem com nitidez aspectos de relacionamento e um dado interessante: "Os MPA's aprovados sem muita discussão e acompanhamento não deram certo", ou seja, é essencial uma reflexão profunda antes de iniciar o empreendimento econômico propriamente

<sup>243</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 43-45.

dito. Este período já servirá como um “teste” da qualidade do processo de democracia que deve prevalecer em um empreendimento autogestionário.

Por fim, é imprescindível destacar novamente, além da relação com os elementos próprios de uma organização e os relacionamentos de corresponsabilidade que se estabelecem, a integração com os elementos macro-fenomenais. Esta avaliação, aliás, é mais uma confirmação de que aspectos relacionados à subjetividade/intersubjetividade, à gestão da organização e ao entorno não podem estar dissociados.

O mesmo grupo também fez alguns questionamentos:

- 1) O trabalho coletivo é a melhor forma de obter produtividade?
- 2) A lógica do MPA é a lógica do mercado?
- 3) Como educar as pessoas para obterem um ganho econômico e ao mesmo tempo incentivar o trabalho coletivo?<sup>244</sup>

Percebe-se aqui grande preocupação do grupo com a gestão efetivamente dos MPAs e não tanto com as questões políticas, sociais e culturais. A expressão “produtividade” remete não mais somente para a existência pura e simples do grupo, mas também para o desempenho dos mesmos.

As indicações para a ação sugeridas pelo Conselho Regional apontam para o mesmo caminho:

1. Trabalhar a questão da convicção no empreendimento.
2. Necessidade de um plano de formação para os grupos (antes e durante o desenvolvimento de empreendimentos).
  - 2.1. Formação política, relações humanas, liderança, poder, valores...
  - 2.2. Cursos de profissionalização, administração básica, contabilidade, gerenciamento, custos, marketing, questões trabalhistas...
  - 2.3. Criar material que ajude na formação (Como coordenar um grupo? Como fazer a contabilidade?)
3. Estabelecer uma rede de assessoria com entidades parceiras.
4. Melhorar a divulgação das experiências e agilizar uma melhor articulação, p.e, um boletim informativo.
5. Elaborar um plano de acompanhamento, organizar e manter um banco de dados dos MPAS com dados estatísticos atualizados sobre o funcionamento de cada MPA.
6. Criar espaços onde seja possível o intercâmbio entre os grupos (redes de grupos afins!).
7. Definir com mais clareza: O que são os MPAS e de que forma os mesmos podem interferir nas inter-relações sociais? Qual o projeto de sociedade e desenvolvimento?
8. Definir as funções: das equipes diocesanas; da equipe regional
9. Rever a forma de apresentação e aprovação dos MPA's.
10. Resgatar a história dos grupos.<sup>245</sup>

No conjunto destes itens, a questão da formação de sujeitos, do relacionamento entre sujeitos e entre empreendimentos é a grande tônica apontada.

<sup>244</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 45.

<sup>245</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 46-47.

Evidentemente que a avaliação trouxe, como o Conselho Regional mesmo afirmou, um processo educativo-pedagógico para os grupos. Contudo, em termos de gestão dos empreendimentos, a avaliação deixou de ser um momento rico para a formação e, principalmente, aprofundamento nas questões mais técnicas, que era o grande foco anterior à avaliação e que, mesmo não sendo o foco do objetivo, da metodologia e da assessoria, foram as questões que surgiram, talvez subliminarmente, e que o Conselho Regional apontou novamente agora após a avaliação como sendo imprescindíveis para a caminhada dos MPAs.

Na época, foram apontados os seguintes passos a seguir em termos de recomendações:

Portanto, tendo-se por um lado um projeto de vida, promotor de um conjunto de qualidades humanas e sociais e por outro, a necessidade de integração e convivência num mundo que se torna cada vez mais complexo, fez-se as seguintes recomendações para as ações futuras:

Formação educacional: profissional, técnica, de gerenciamento da produção, do mercado e formação humana, de liderança, de trabalho cooperativo, etc.

Assessoria e acompanhamento: formação dos assessores e criação de instrumentos e meios necessários aos novos treinamentos educacionais.

Intercâmbios e parcerias: estímulo a trocas de experiências através da formação de redes intergrupais, articulação com outras formas de associativismo da sociedade civil, parcerias com organizações não-governamentais, intergovernamentais e governamentais.

Memória histórica: documentação das experiências dos MPAs, formação de banco de dados e elaboração de boletins informativos para a troca de experiências.

Construção da caminhada: constante reflexão sobre o projeto de sociedade que se quer construir, sobre a participação que devemos ter neste projeto, que adesões estimular e em que utopias apostar.<sup>246</sup>

Aqui ficam muito bem estruturados aspectos concernentes à dimensão pessoal/interpessoal/comunitária e a integração destas na complexidade das relações sociais e ao universo da gestão de uma organização. São estas as três dimensões fundamentais de uma gestão mais integral e humana.

Ao mesmo tempo, estas recomendações apontam um conteúdo muito trabalhado nos empreendimentos de economia solidária em geral: a utopia, ou seja, o projeto de desenvolvimento sustentável que se quer construir. De fato, ela gera uma mística, uma força interna e grupal para que as pessoas externalizem com mais decisão a opção por uma sociedade mais igualitária a partir das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho e na vida em geral.

Em 1996, embora já discutido e aprovado em 1994, foi implementado o Fundo de Crédito ou Fundo Rotativo. Sentia-se a necessidade de constituir ou buscar meios próprios

<sup>246</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 48-49.

para o financiamento dos projetos.

A experiência de alguns anos nos convenceu sobre a necessidade da devolução do valor financiado aos grupos. Essa devolução tem dois objetivos: 1) conscientização do grupo de que sua iniciativa deve ser eficiente, pois ao contrário ele prejudica o acesso de outros grupos aos mesmos privilégios obtidos por ele, e, 2) a possibilidade da formação de uma poupança (Fundo de Crédito), aumentando nossa capacidade de financiamento e dividindo a continuidade do projeto com os grupos.

Diante disso, todos os MPAS na área de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços devem efetuar o pagamento do capital mais uma taxa de juros educativos de 4% ao ano em uma conta específica, aberta em nome da CNBB-Regional Sul IV. Estes recursos só poderão ser utilizados mediante a aprovação do Conselho Regional dos MPAS e obedecendo critérios dos MPAS.

Este Fundo de Crédito será implementado a partir dos projetos da área de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços.

O FMPA é coordenado em nível Regional pelo Conselho Regional dos MPAS e, em nível Diocesano, pelas Equipes Diocesanas.<sup>247</sup>

Os MPAs, pelos vínculos pré-existentes dos sujeitos da organização, tendem a valorizar a subjetividade e a intersubjetividade. Contudo, isso pode se transformar também em desafio para os próprios MPAs, já que as pessoas não foram escolhidas, necessariamente, pela formação necessária para atuar no setor ou produção que viriam a atuar posteriormente, quando da concretização do MPA.

Em muitos casos, o grupo se formou porque havia outra relação anterior, conforme atesta o documento da Coordenação dos MPAs de 1995: “A grande maioria dos grupos financiados formaram-se a partir de alguma experiência de grupos de reflexão da Igreja, CEB’s, ou ainda, a partir da presença de uma pastoral ou pelo movimento sindical”.<sup>248</sup>

Portanto, esta realidade pode ser uma força ou uma dificuldade para os empreendimentos de MPAs. Força se a relação já estabelecida for de transparência e maturidade nas relações. Dificuldade se os integrantes não souberem manter um nível de tratamento dentro do empreendimento em termos de gestão compatível com as necessidades das pessoas, da organização e do entorno.

### 5.2.3 O terceiro período (1998-2001)

Na eminência de completar 10 anos de atuação em Santa Catarina, a coordenação dos MPAs envia mais um projeto para renovação do convênio CNBB-Regional Sul

<sup>247</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. p.14-15.

<sup>248</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo). p. 4.

IV/Misereor para a Alemanha, com o intento de continuar atuando no estado.

Para este período, ficou estabelecido o seguinte objetivo geral:

O presente convênio propõe-se a dar continuidade ao trabalho desenvolvido nas 8 dioceses do estado de Santa Catarina, contribuindo para o desenvolvimento comunitário, o fortalecimento de grupos de auto-ajuda existentes, a formação de novos grupos e o fomento de iniciativas concretas que melhorem as condições de renda e vida da população catarinense.<sup>249</sup>

E os específicos:

- a) possibilitar oportunidades de geração de renda alternativas a grupos coletivos rurais e urbanos objetivando a melhoria da qualidade de vida.
- b) Apoiar e incentivar a formação e a capacitação dos trabalhadores(as) rurais e urbanos e suas comunidades.
- c) Auxiliar as comunidades rurais e urbanas a viabilizarem iniciativas na perspectiva da organização e fortalecimento do espírito comunitário.
- d) Incentivar a participação eficiente, coletiva e autogestionária de todos(as) em todas as fases do projeto para serem geradores(as) de relações justas, solidárias e fraternas, sinal da sociedade que queremos.
- e) Buscar a auto-sustentação mediante a constituição de um Fundo de Crédito a partir das devoluções dos grupos.<sup>250</sup>

Os critérios gerais para participação do Fundo de Apoio, ou seja, para receber recursos, foram definidos desta forma:

Em primeiro lugar, o financiamento deve ser compatível com o objetivo global de transformação social perseguido pela CNBB-Regional Sul IV. Além disso, será levado em consideração na aprovação dos mini-projetos:

- o aspecto comunitário;
- a participação no processo de formação e articulação diocesana e regional;
- a contribuição na promoção, libertação, desenvolvimento da pessoa e de grupos inseridos nos movimentos populares e pastorais sociais;
- a apresentação feita pelas dioceses catarinenses, garantindo seu cunho pastoral;
- o compromisso de devolução dos equipamentos em caso de dissolução do grupo ou perda de sua finalidade num prazo inferior a 4 anos. Somente depois deste prazo os mesmos passam a ser propriedade do grupo.
- o cuidado pela preservação dos direitos das mulheres, de serem ecologicamente sustentáveis e economicamente justos.<sup>251</sup>

Aqui ficou exposto com clareza o caráter autogestionário que se pretendia para os empreendimentos.

Foram contemplados projetos em duas linhas de crédito, a saber:

- Fundo para Projetos de Produção e Geração de Renda: referem-se prioritariamente às áreas de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços.
- Fundo para Projetos Comunitários: referem-se, principalmente, às áreas de educação, formação, capacitação profissional, assessorias...<sup>252</sup>

<sup>249</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. p. 3.

<sup>250</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. p. 3-4.

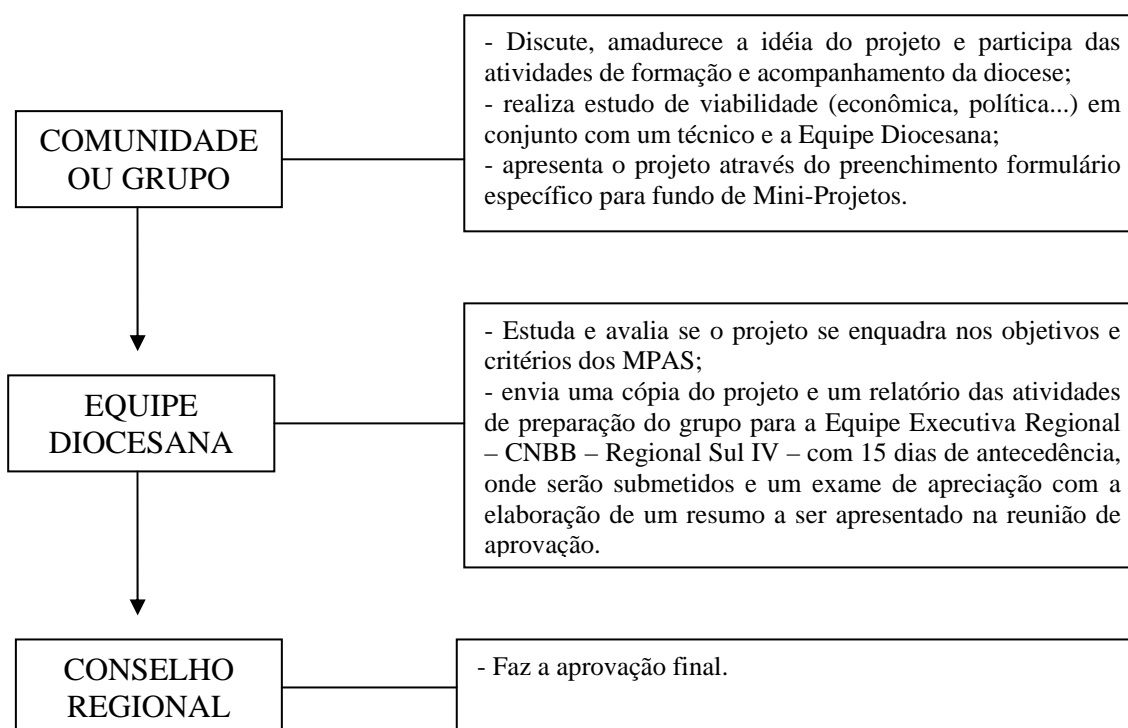
<sup>251</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. p. 6.

<sup>252</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. p. 7.

No primeiro grupo, os projetos poderiam ser desenvolvidos nas seguintes linhas:

- A) Promoção de pequenos empreendimentos produtivos (ex.: massas, sabão, calçados, padaria, malharia...);
- B) Prestação de serviços (ex.: salão de beleza, postos de lavagem, oficinas, informática...);
- C) Criação de animais;
- D) Cultivo de hortaliças;
- E) Comercialização (armazéns, floricultura...) <sup>253</sup>

O fluxo de de apresentação e aprovação dos projetos não teve alterações, continuando desta forma:



Quadro 11: Fluxo de apresentação e aprovação dos MPAs

Fonte: Do Autor (Com informações de: MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997, p. 8.

É um fluxo racional, participativo e coerente, considerando-se a organização da CNBB-Regional Sul IV e a vivência das equipes diocesanas junto aos empreendimentos.

O que pode ser questionado é a capacidade, diante da estrutura da Equipe Executiva Regional, para analisar todos os projetos enviados pelas dioceses em 15 dias. Supondo que cada diocese enviasse 1 ou dois projetos, seriam em torno de 10 a 20 para serem analisados pela Equipe Executiva, formada por três pessoas.

<sup>253</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. p. 8.



Para o período em análise, foram definidas as seguintes **metas**:

- A) Implementar um Fundo de Crédito (SISTEMA DE POUPANÇA) a partir dos projetos de geração de renda com inadimplência inferior a 10%;
- B) Criar uma rede de assessoria Diocesana e Regional;
- C) Buscar um intercâmbio com outras entidades e ONG' s (Organizações Não-Governamentais) com mesma área de atuação visando a troca de experiências;
- D) Elaborar e implementar em cada diocese um plano de formação para os grupos (antes e durante o desenvolvimento do projeto);
- E) Criar mecanismos de divulgação das experiências alternativas, produtos, contatos, etc., entre os grupos;
- F) Organizar um banco de dados com estatísticas atualizadas sobre o funcionamento de cada MPAS;
- G) Criar um "folder" com orientações sobre as linhas de crédito oficiais existentes.<sup>254</sup>

Neste conteúdo aparece a palavra “metas”, uma das mais comuns quando se fala em organização de empresas. Contudo, são metas um tanto abertas e com diferentes perspectivas. Por exemplo: “implementar um Fundo de Crédito” e “criar um folder” são ações díspares que mereceriam tratamentos diferenciados em termos de atuação.

Para o mesmo período foram estipuladas condições a serem observadas para a concessão do financiamento:

- realização de um estudo e planejamento de viabilidade econômica que leve em conta a situação de mercado, a competitividade, etc. Com tal análise de viabilidade econômica pretende-se minimizar o risco de fracasso e evitar frustração nos grupos alvo bem como garantir uma base sólida para o retorno dos créditos e, desta forma, a rotação do fundo.
- participar de um estudo prévio sobre: conhecimento técnico, planejamento, gerenciamento, pesquisa de mercado; Marketing...;
- demonstrar um mínimo de capacitação técnica e administrativa para garantir eficiência em termos de **produtividade** e qualidade;
- determinar através de um Regimento Interno as condições de participação dos membros no grupo (horário, função, partilha da renda...), o uso e destinação dos equipamentos e documentos legais para o funcionamento, etc. devolução do capital financiado em, no máximo, 48 meses, nas seguintes condições:
- retorno: 100% do valor aprovado do projeto;
- índice: valor do projeto com base no dólar;
- correção monetária: dólar;
- prazo: 36 meses após o término da carência. Carência: máximo 12 meses a partir da liberação do crédito (prazo menor negociável de acordo com o grupo);
- juros educativos: 4% ao ano sobre o saldo devedor;
- renegociação: somente poderá ser feita mediante a autorização do Conselho Regional dos MPAS.
- as parcelas de retorno serão pagas de acordo com um plano de devolução (preferencialmente mensal ou semestral) devidamente discutido e assinado pelos grupos e contabilizados (depositados) numa conta bancária específica.<sup>255</sup>

Aqui é explicitada mais uma palavra necessária para a análise dos processos de gestão de uma organização: a produtividade. Além desta, praticamente todas as condições citadas

<sup>254</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. p. 5.

<sup>255</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. p. 9-10. (Grifo nosso)

dizem respeito às características objetivas para a produção: estudo e planejamento de viabilidade econômica, conhecimento técnico, planejamento, gerenciamento, pesquisa de mercado; Marketing, Regimento Interno, retorno, índice, correção monetária, prazo, juros, renegociação, plano de devolução... Isso demonstra uma efetiva qualificação dos empreendimentos em termos de gestão, comprovando também uma qualificação na formação, na percepção e na atuação dos sujeitos envolvidos com a gestão dos empreendimentos de MPAs.

Outra característica está diretamente ligada à formalização das relações entre as pessoas dos empreendimentos, ou seja, a criação de um Regimento Interno para reger as condições de participação dos membros, o que denota que mesmo o modo singular de ser das participantes precisa ser direcionado para o bom relacionamento e a gestão qualificada.

Neste período também são delineadas com mais clareza os trabalhos e as funções de coordenação dos MPAs em nível estadual/regional e diocesano. Em nível Regional a coordenação é feita pelo Conselho Regional dos MPAS e, em nível Diocesano, pelas Equipes Diocesanas. Além disso, existe a Equipe Executiva Regional. As composições e funções ficaram assim estabelecidas:

**A) Em nível Regional - Conselho Regional dos MPAS**

Este Conselho é composto por dois representantes de cada Diocese, pela equipe executiva regional, pelo Subsecretário e Presidente da CNBB-Regional Sul IV. Ele tem caráter deliberativo.

São atribuições do Conselho Regional dos MPAs:

- analisar e aprovar os MPAS;
- capacitar tecnicamente os assessores/agentes locais/diocesanos dos MPAS;
- abrir canais de diálogo com órgãos públicos;
- divulgar informações sobre linhas de crédito oficiais e outros Fundos de Crédito existentes;
- estudar as solicitações de MPAS levando em consideração o seu conteúdo técnico, econômico, social, jurídico e examinar sistematicamente todas as possibilidades de financiamento por fontes públicas;
- criar uma rede de assessoria para os MPAS, além da capacitação da própria instituição;
- supervisionar as atividades de capacitação dos grupos beneficiados realizadas pelos assessores locais;
- formar assessores/agentes locais/ diocesanos nas questões técnicas e na área de planejamento (diagnósticos participativos, metas, atividades, indicadores e prazos para cada grupo acompanhado).

**B) Em nível Diocesano - Equipes Diocesanas**

Compete às Dioceses a constituição de uma equipe diocesana, bem como oferecer pessoal, infra-estrutura e apoio suficientes para o bom desenvolvimento do FMPA.

São atribuições da Equipe Diocesana:

- acompanhar e assessorar diretamente os grupos em todas as suas fases, elaborando pareceres sobre os MPAS propostos;
- manter em colaboração com a equipe executiva regional um sistema de acompanhamento que registre o desenvolvimento do grupo;
- envolver assessoria externa no acompanhamento dos grupos beneficiados;
- articular o trabalho dos MPAS com entidades, instituições e movimentos;
- negociar e reclamar a devolução ao Fundo de Crédito Regional;
- realizar cursos, encontros, reuniões, seminários etc, específicos a nível diocesano

com os grupos beneficiados e outros antes da liberação do apoio concedido (de acordo com o tipo de projeto: contabilidade, cálculo de preços, comercialização, planejamento de trabalho, conciliação de conflitos...) e acompanhamento intensivo da execução e continuidade do MPA.

C) Equipe Executiva Regional

A Equipe Executiva é composta por um (a) coordenador(a), secretária(o) e contador(a). Tem a responsabilidade de encaminhar as atribuições e resoluções do Conselho Regional dos MPAS e participar das atividades nacionais, regionais e diocesanas dos MPAS (reuniões do Conselho Regional, encontros de formação, seminários, encontros diocesanos e visitas aos grupos).<sup>256</sup>

Fazendo uma análise genérica, percebe-se que as funções definidas são importantes e necessárias para o bom desenvolvimento dos trabalhos e apoio aos empreendimentos dos MPAs. Contudo, são funções demasiadas e complexas para serem exercidas para o número de pessoas elencadas. Sobretudo se se considerar que, excetuando-se a Equipe Executiva Regional, praticamente todas as outras pessoas não exercem a função exclusiva para os MPAs, pois praticamente todas têm outras atribuições em suas dioceses.

Além disso, é necessário considerar a complexidade e especificidade das funções em consonância com a formação dos integrantes das equipes. Basta analisar uma atribuição para concluir sobre suas requisições para efetivação: “estudar as solicitações de MPAS levando em consideração o seu conteúdo técnico, econômico, social, jurídico e exame sistemático de todas as possibilidades de financiamento por fontes públicas”.

Não é possível falar sobre estas questões sem mencionar o alto espírito altruísta das lideranças que compõem e cooperam com a equipe executiva e as coordenações diocesanas dos MPAs. Apesar dos afazeres pessoais, familiares, profissionais e sociais, estas pessoas desempenham com muita abnegação, compromisso e qualidade funções relacionadas aos MPAs.

Em termos de formação e acompanhamento, o projeto elaborado para o período em análise propôs:

A formação e o acompanhamento são essenciais para o bom desempenho dos MPAS. Eles podem assumir uma dimensão geral (formação política, relações humanas, lideranças, poder, valores, organização da sociedade, criatividade...) e outra específica (cursos de profissionalização, administração, contabilidade, custos, gerenciamento, marketing, questões trabalhistas...). Podem acontecer da seguinte forma:

- A) Acompanhamento pelas Equipes diocesanas através de visitas, encontros e reuniões (a intensificação deste acompanhamento está sujeito à organização das dioceses e pela própria inserção dos membros do grupo nos movimentos populares, pastorais e entidades);
  - B) Solicitação ou incentivo para o acompanhamento sistemático pela Pastoral e/ou movimentos/entidades à qual estão ligados os membros integrantes dos MPAS;
  - C) Assessoria técnica solicitada a órgãos ou pessoas competentes e especializadas.
- É importante que neste processo as dioceses elaborem um plano de formação

<sup>256</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997, p. 15-17.

diocesano.<sup>257</sup>

Este conteúdo evidencia três dimensões importantes para uma formação qualificada:

- a) A dimensão pessoal: relações humanas, valores, criatividade...
- b) A dimensão organizacional: administração, marketing...
- c) Dimensão social: formação política, organização da sociedade...

Como subsídio, vale destacar e elaboração de um livro contendo dinâmicas de grupo, objetivando melhorar as relações, a resolução de conflitos, o planejamento, ou seja, as relações intersubjetivas nos empreendimentos. Segue um trecho importante deste subsídio para esta pesquisa:

O trabalho e a vivência em grupo são jeitos ou formas diferentes de educar, conscientizar e realizar a formação das pessoas. Não segue os métodos da escola oficial, onde um “sabe e ensina”, outro “não sabe e aprende”.  
 [...] “A pessoa é feita para o diálogo”. No grupo treinamos a arte do diálogo: exige respeito, acolhida e escuta à pessoa do outro. Valoriza-se o saber de todos; acontece a partilha e a troca de idéias, experiências, conhecimentos e sugestões.  
 “A pessoa deve ser sujeito”. O grupo é um espaço para a pessoa construir sua história com liberdade, agir com autonomia e expressar sua criatividade e iniciativa. Assim, educa-se para a liberdade na corresponsabilidade.<sup>258</sup>

Estas afirmações expõem de forma suficientemente clara e direta o valor atribuído às pessoas nos empreendimentos de MPAs, bem como as características que identificam este valor: igualdade, respeito e solidariedade.

Para o processo de formação precisa ainda ser ressaltada e elaboração de dois subsídios:

- O roteiro: **Etapas para elaboração de um projeto.**
- O manual: **Contabilidade básica para grupos coletivos de geração de renda.**

Deste último, é importante citar o objetivo:

Viabilizar uma iniciativa de geração de renda, seja com pequeno empreendimento ou uma grande sociedade, envolve muitas funções diferentes. Uma delas, quem sabe, a mais importante, é a administração.  
 O objetivo deste subsídio é incentivar os grupos a desenvolverem uma forma de controlar financeiramente sua iniciativa.  
 Algumas ferramentas deste controle são apresentadas neste material.

- . A organização do grupo;
- . Conta Caixa ou Livro Caixa;
- . Cálculo do Custo de Produção;
- . Contas a Pagar e Contas a Receber;
- . Livro de Conta Banco;
- . Demonstrativo do Resultado do Mês;
- . Tomada de Decisões: demonstrativo de capacidade de produção, demonstrativo de

<sup>257</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997, p. 21.

<sup>258</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Dinâmicas de formação para grupos**. Florianópolis: MPAs, 1999. p. 8.

capacidade financeira, fluxo de caixa diário.

Com isto se quer responder a algumas questões do grupo:

- . Como identificar se o empreendimento é viável, se existe concorrência, mercado consumidor?
- . Como diferenciar bens de propriedade do grupo e bens pessoais?
- . Como organizar e controlar o conjunto de situações diárias vividas por um grupo de geração de renda?<sup>259</sup>

Estes subsídios foram uma grande ajuda e ressaltam a contribuição das lideranças coordenadoras dos MPAs com questões mais técnicas e objetivas de gestão.

De um modo geral, foi um período muito rico em termos de formação e atuação das lideranças. Elas também compreenderam melhor e sentiram o quanto contribuem para a qualificação da vida em sociedade.

Foram aprovados 121 projetos neste período.

Durante os anos de 2000 e 2001 também aconteceu uma ampla avaliação dos MPAs aprovados de 1994 a 2001. A metodologia de avaliação constituiu-se na elaboração de um questionário que foi respondido pelos grupos. Isso foi feito no segundo semestre de 2000. As Equipes Diocesanas aplicaram o questionário com questões específicas para os MPAs de Geração de Renda, Iniciativas Comunitárias, Educação Popular e os "Desativados" que fossem passíveis de contato. Do total dos questionários enviados aos grupos, 50% retornaram, com destaque para as Dioceses de Tubarão e Florianópolis, com mais de 90%, e, em seguida, Criciúma, Rio do Sul e Lages. Além destes questionários aos grupos, foi encaminhado outro questionário às Coordenações Diocesanas de Pastoral e Equipes Diocesanas de MPAs, a fim de que as mesmas manifestassem sua opinião sobre a contribuição dos MPAs no conjunto do trabalho das Dioceses e sobre o envolvimento da equipe diocesana no trabalho de acompanhamento dos grupos.<sup>260</sup>

Quanto ao questionário enviado às lideranças diocesanas, relatou-se o seguinte:

Obtivemos respostas das Dioceses de Fpolis, Chapecó, Joinville e Criciúma. De uma forma geral, segundo as Dioceses, os MPAS são de valiosa importância, pois favorecem pessoas de baixa renda ou grupo de pessoas e famílias desempregadas; e, contribuem com a transformação das pessoas e da sociedade, demonstrando que é possível lutar por um projeto comunitário, em parceria com a ética, seriedade e respeito.

No entanto, observam as mesmas, há a necessidade de melhorar a articulação dos grupos e das Equipes Diocesanas de MPAS com a atuação das diversas pastorais. Reconhecem que o espaço ocupado pelos MPAS ainda é pouco, mas um caminho de maior visibilidade e articulação pode ser junto as Pastorais Sociais, o Fundo de Solidariedade Diocesano e a própria divulgação das experiências.<sup>261</sup>

<sup>259</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Contabilidade básica para grupos coletivos de geração de renda.** Florianópolis: MPAs, 2000. [s. p.]

<sup>260</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de avaliação:** 1994-2001. Florianópolis: MPAs, 2002. p. 5.

<sup>261</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de avaliação:** 1994-2001. Florianópolis: MPAs, 2002. p. 5.

O conteúdo anterior aponta para a importância dos MPAs na construção de subjetividades: “contribuem com a transformação das pessoas e da sociedade”, a partir da ética, seriedade e respeito. Contudo, segundo esta avaliação, falta uma integração mais efetiva com o entorno, seja no nível eclesial quanto no social.

Em relação ao questionário aplicado aos empreendimentos, constatou-se:

- 70% das pessoas envolvidas nos grupos sentem-se animadas e satisfeitas em participar do grupo;
  - 65% vêem a continuidade do grupo com boas perspectivas;
  - 53% dos grupos já visitaram ou ajudaram a construir outra alternativa semelhante;
  - 90% dos grupos consideram sua atividade como um elemento de transformação social e não meramente uma atividade produtiva;
  - 90% dos grupos têm participação ativa na comunidade;
  - 75% dos grupos fazem a administração de forma participativa;
  - 80% dos grupos fazem avaliação periódica, planejam suas atividades e se capacitam;
  - Em relação à comercialização: 63% é feita direta ao consumidor, 34,6% para a indústria e comércio em geral, 9,6% em feiras, 7,6% por vendedores próprios (alguns grupos utilizam até três possibilidades). As maiores dificuldades são em relação à concorrência e à falta de estrutura, além da situação econômica do país.
  - De caráter mais geral as maiores dificuldades residem na recessão econômica, dificuldade em manter recursos para investimento (capital de giro), a falta de crédito, questões administrativas.
- Percebe-se nestas informações que aos poucos os grupos vão incorporando dimensões que são fundamentais para o crescimento da sua iniciativa: a capacitação (80%), planejamento (82%), a gestão participativa (75%), registros (73%). Nestes aspectos houve uma evolução significativa em relação ao período de 89-94.
- Os maiores problemas na comercialização estão na concorrência, onde os grupos argumentam que são obrigados a venderem os produtos com uma margem muito pequena de lucro. Quanto à estrutura as maiores dificuldades são em relação a transporte, telefone, distância do centro, local para comercializar, divulgação. Também foi solicitado para que os grupos indicassem as dificuldades que estavam encontrando no seu dia-a-dia. Foram indicadas 12 dificuldades. As mais evidentes dizem respeito às questões financeiras, como capital de giro, administração dos recursos e em seguida a recessão econômica e a falta de crédito.<sup>262</sup>

Esta avaliação diagnóstica que os MPAs estão num processo de qualificação crescente, em todos os níveis: gestão, formação, comercialização, planejamento, avaliação... Mesmo aquilo que não foi possível alcançar nesse sentido passa a ser analisado com muito mais realismo.

Também evidenciou a contribuição especial do processo de participação das pessoas em capacitação, decisões coletivas, participação comunitária, etc., mostrando como os MPAs colaboram para a formação de pessoas. Ao mesmo tempo, mostrou como o contexto macrofenomenal interfere na vida diária da gestão dos empreendimentos e como estes podem influenciar nas dimensões mais amplas da sociedade. Basta acentuar que 90% responderam que os MPAs são um elemento de transformação social.

<sup>262</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de avaliação:** 1994-2001. Florianópolis: MPAs, 2002. p. 8.

As pessoas que fizeram parte dos MPAs que foram desativados forneceram contribuições para o entendimento do processo. Dos 19 questionários encaminhados para os projetos desativados, retornaram 12. Em síntese, elas responderam:

Ficou evidenciada a clara relação entre as dificuldades dos grupos e os motivos que fizeram os MPAS pararem com suas atividades. Entre os desativados aparecem com maior incidência os motivos econômicos financeiros (falta de capital de giro, recessão econômica, falta de crédito, endividamento, retorno muito baixo...) como a causa do insucesso do grupo. Foram apontados ainda outros problemas como o relacionamento interno, gerenciamento, falta de estrutura, mudança de local de moradia, instalações inadequadas.<sup>263</sup>

É perceptível a presença de três tipos de dimensões que influenciaram na desativação dos empreendimentos: fatores externos, gestão e pessoas. Exatamente os mesmos fatores elencados neste trabalho para uma gestão mais integrativa e os que estão conduzindo a análise do conteúdo. Uma organização terá melhor ou menor qualidade nos processos e resultados se conseguir integrar e gerir com qualidade estas dimensões.

A própria Equipe Executiva Regional e o Conselho Regional fizeram uma avaliação caracterizando os resultados econômicos, os organizativos e os sociais e culturais:

#### **6.1 Resultados Econômicos**

Do ponto de vista econômico significa uma inserção direta de inúmeras pessoas no mercado de trabalho, vivendo exclusivamente da atividade do MPA, complementando sua renda ou apenas ampliando o empreendimento. Existe também o crescimento e o incentivo da produção dentro de uma concepção ecológica (produtos orgânicos) e a conseqüente articulação dos diversos grupos para a criação de uma rede de intercâmbio, reivindicação de espaço comum de comercialização, luta por crédito mais acessível, cooperativismo alternativo objetivando superar as estruturas de pobreza e injustiça e servir de ponto de referência dentro de uma concepção de desenvolvimento socialmente justo, ecologicamente sustentável inibindo qualquer indício de exclusão.

#### **6.2 Resultados Organizativos**

O crescimento organizacional, o fortalecimento das relações comunitárias, o efeito multiplicador, a conscientização e socialização dos conhecimentos e a democratização das relações intergrupais são os resultados:

- "Todos os integrantes do grupo entram em discussão para chegar a melhor solução dos problemas. Os trabalhos são distribuídos democraticamente. As decisões são tomadas em conjunto e todos são respeitados".
- "Serviu como um espaço onde as pessoas aprenderam e foram trabalhar em outras empresas e montar seu próprio negócio".
- "Os integrantes do grupo estão envolvidos nas atividades da comunidade, nos conselhos municipais".

Estes depoimentos confirmam as respostas dos grupos nos questionários. Nestes estava indicado que dos 52 grupos de FC 39 privilegiam uma organização participativa, 47 se envolvem com as ações das comunidades e 28 já serviram como exemplo ou ajudaram a constituir outros grupos.

Um dado significativo é que os grupos possuem consciência de são agentes de transformação social, pois 50 dos 52 grupos de FC (Geração de Renda) não se consideram apenas como empresas, mas co-participantes da construção de uma

<sup>263</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de avaliação:** 1994-2001. Florianópolis: MPAs, 2002. p. 8-9.

sociedade mais solidária.

### 6.3 Resultados Sociais e Culturais

A análise dos questionários e dos relatos dos grupos mostra que os MPAS vem agindo, ainda que em pequena escala, como fator mobilizador e estruturados de acordo com novas relações sociais, onde prevalecem práticas solidárias ao invés dos interesses meramente econômicos. Neste sentido são revelador alguns depoimentos:

- Os integrantes não se preocupam apenas com o bem estar de seus integrantes, mas de todas as pessoas que nos cercam inclusive os mais humildes e desfavorecidos.
- Apoiamos os movimentos sociais para melhorar a qualidade de vida e participamos do partido político para defender os trabalhadores.
- Nossa preocupação com a mudança social é atuação política é real. Ajudamos ensinando pessoas e atuamos politicamente.
- O objetivo principal é trabalhar na transformação social, com a fixação das famílias em suas propriedades, melhorando a renda familiar, a saúde dos agricultores e consumidores, preservando e protegendo o ambiente em que vivemos.
- Temos clareza que todo o projeto de auto-gestão tem um compromisso com a transformação das relações de produção e também outras relações humanas (sociais, políticas e afetivas). É um grupo preocupado com o bem estar social das pessoas e preocupado com a situação social do país. Pois isto afeta diretamente a atividade.
- Nosso grupo não é nunca vai ser uma empresa qualquer porque não tem patrão nem empregado, mas todos têm os mesmos direitos de decidir os rumos de nossas atividades e o direito na participação dos lucros assim como tem deveres a cumprir.
- Contribuiu acima de tudo na qualidade nutricional e na pureza dos produtos que são produzidos sem agrotóxicos.
- Estamos nos preocupando em mudar o hábito das pessoas em relação ao cuidado com o meio ambiente, tanto de quem trabalha com a terra como também dos consumidores.
- Facilitou a organização do serviço, melhorou a entre ajuda, adquirimos mais união, facilitou as condições de vida.<sup>264</sup>

Analisando a trajetória dos MPAs até então, em pesquisa realizada em 2001, Heerdt<sup>265</sup> concluiu o seguinte:

a. Os MPAs se constituem em mecanismos concretos que atuam seja através do aproveitamento dos recursos locais, seja permitindo que parte do tempo das pessoas possa ser utilizado em atividades produtivas, ou procurando-se eliminar a presença de intermediários que ficam com parte considerável dos resultados econômicos de certa atividade ou ainda como meio de geração de recursos econômicos para utilização individual ou comunitária.

b. Essas experiências vêm se constituindo em oportunidades valiosas para o aprendizado dos participantes. Com elas, pode-se constatar que o “trabalhador comum” também é capaz de administrar. Isso não minimiza a educação formal, muito pelo contrário, ambas precisam caminhar juntas.

c. A participação nessas pequenas experiências vem permitindo que os integrantes dos grupos se capacitem para a administração de "coisas maiores". Diversas pessoas já

<sup>264</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de avaliação:** 1994-2001. Florianópolis: MPAs, 2002. p. 11-12.

<sup>265</sup> HEERDT, Mauri Luiz. **Autogestão:** a radicalização da gestão participativa - Buscando compreender as experiências de Economia Popular Solidária e os Mini Projetos Alternativos no estado de Santa Catarina. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Unversidade Federal de Santa Catarina). Florianópolis, 2001.



assumiram com desenvoltura funções na administração de associações comunitárias, de sindicatos e noutras esferas da sociedade.

d. Não bastam os estudos de mercado, viabilidade econômica, etc. A realidade local, o comprometimento dos participantes, a articulação do grupo com outras iniciativas, os objetivos esperados, a assessoria, etc., são importantíssimos.

e. Politicamente, há dois aspectos importantes que devem ser ressaltados nos MPAs: de um lado, o conjunto de oportunidades que propiciam a partir do concreto, da "mão na massa", para o exercício de uma prática que permite identificar, objetivamente, as relações de poder que se estabelecem e suas conseqüências no interior dos grupos e fora deles; de outro lado, a contribuição que vêm prestando aos setores populares no sentido de se libertarem das correntes que os prendem às forças políticas locais, permitindo que passos efetivos sejam dados na direção do desatrelamento e da independência frente ao poder local. Dessa forma, passos decisivos são dados com vistas à conquista da cidadania.

f. Melhoria na qualidade de vida, em termos de padrão de vida e de educação e incorporação de hábitos alimentares mais saudáveis.

g. Novas formas de sociabilidade e de convivência no cotidiano, implicando no desenvolvimento de valores humanos, tais como a cooperação, a solidariedade, a democracia, etc.

h. Integração na vida comunitária das localidades, em seus aspectos sociais, culturais e políticos, desenvolvendo novas práticas de parcerias e de exercícios para construção da cidadania.

i. Fortalecimento de uma racionalidade econômica baseado em valores como a solidariedade, parceria, simplicidade, igualdade, realização grupal, etc.

j. Demonstram ser possível um empreendimento econômico se viabilizar sem a figura de um dono, patrão ou chefe, que dá as ordens e fica com os resultados gerados.

#### **5.2.4 O quarto período (2002-2004)**

No ano de 2001 foi elaborado o projeto de renovação da cooperação Misereor-CNBB Regional Sul IV denominado: "Programa de Formação, Intervenção em Políticas Públicas e Apoio a Grupos de Auto-Ajuda em Santa Catarina".

O objetivo aprovado ficou assim:

O presente projeto propõe-se a dar continuidade ao trabalho desenvolvido nas 8 dioceses do Estado de Santa Catarina e contribuir para o desenvolvimento comunitário, o fortalecimento e de grupos de auto-ajuda existentes, a formação de novos grupos bem como fomentar iniciativas concretas para melhorar as condições de renda e vida.<sup>266</sup>

As medidas a serem executadas ficaram redigidas da seguinte forma:

1. Continuação do trabalho com as devoluções do Fundo de Crédito e do Fundo Rotativo para a promoção de projetos produtivos.

O Fundo de Crédito não será renovado. A concessão de créditos será efetuada unicamente com os reembolsos aos Fundos do projeto anterior (principalmente ao Fundo Rotativo).

Os projetos a serem promovidos referem-se, principalmente, às áreas de produção e comercialização. O critério fundamental para a aprovação é o cunho comunitário. Os segmentos a serem atendidos por esses projetos serão ampliados às famílias e indivíduos, além das comunidades, associações e cooperativas. Em qualquer dos casos, o financiamento deve ser compatível com o objetivo global de transformação social perseguido pela CNBB Sul IV. Isto significa que o processo no qual se enquadra o financiamento não deve visar somente à geração de renda para um grupo ou um indivíduo, mas sim contribuir para superar estruturas de pobreza e injustiça e servir de ponto de referência dentro de uma concepção de desenvolvimento urbano socialmente justo, economicamente viável e ecologicamente sustentável. Na seleção e acompanhamento dos projetos será dada ênfase à questão de gênero, tanto no que diz respeito às possibilidades de promoção da mulher quanto para evitar que projetos tenham efeitos prejudiciais para as mulheres.

Aos créditos financiados através do Fundo Rotativo aplicam-se os critérios de reembolso, correção monetária, carência, cobrança de juros educativos e prazos de vigências estabelecidos para o Fundo de Crédito.

2. Continuação do trabalho com o Fundo para mini-projetos de formação, educação, capacitação profissional e assessorias.

Os projetos financiados pelo Fundo para mini-projetos de formação, educação, capacitação profissional e assessorias referem-se prioritariamente às seguintes áreas: moradia/habitat (programas de construção de moradias em regime de mutirão, cooperativas de construção, apoio às associações de moradores, etc.); saúde (promoção da saúde básica, etc.); formação/educação (cursos de alfabetização, formação e qualificação de monitores, realização de campanhas sobre participação política e cidadania, etc.); área social (intervenção nas políticas sociais públicas, etc.), apoio a cursos de alimentação alternativa, promoção de cooperativas de consumo, promoção da cultura popular, promoção da mulher (apoio a cursos profissionalizantes para mulheres, realização de cursos de conscientização para mulheres, apoio à organização de mulheres carentes, etc.). O financiamento destes projetos sucede na forma de doação. Não obstante, os grupos requerentes devem, sempre que possível, prestar uma contribuição de 10% do valor do projeto. Um critério fundamental para a aprovação dos projetos alternativos é o cunho comunitário.

3. Realização de cursos e seminários para aumentar a mobilização de fundos públicos e intervenção em políticas públicas.

Esta área de atuação compreende, entre outros:

- Acompanhamento e assessoria aos 140 grupos existentes do Fundo de Crédito;
- Apoio a novos grupos/projetos;
- Levantamento, sistematização e repasse de informações relativas a programas estaduais e fundos públicos de microcrédito, etc.;
- Criação de uma rede para o intercâmbio de experiências de produção e comercialização;
- Repasse de informações e desenvolvimento de estratégias para lidar com os

<sup>266</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Convênio Misereor-CNBB/Regional Sul IV**: período 2002-2005. Florianópolis, 2001, p. 1.

programas estaduais na área social e intervenção nas políticas públicas para que estas atendam às necessidades dos segmentos mais [necessitados] da população;

- Formação de novas lideranças e monitores nas Regiões, Dioceses e comunidades;
- Realização de campanhas, conscientização e eventos sobre temas-chave como ética, solidariedade e participação política, democratização da informação e dos meios de comunicação social, gênero, ecologia, orçamento participativo, etc.

As diversas medidas serão realizadas de acordo com o planejamento detalhado da CNBB-Regional Sul IV. Este planejamento será reexaminado anualmente e concretizado para o próximo ano. Todas as medidas serão realizadas, levando em consideração a temática de gênero.<sup>267</sup>

Este conteúdo é, na verdade, a resposta da Misereor, com as alterações propostas por ela, ao projeto enviado pela CNBB/Regional Sul IV. Nesse sentido, foi pedido expresso a prioridade para **políticas públicas** e para questões de **gênero**, o que representa, de um lado, o aprofundamento das ações visando a qualificação da vida do entorno em que os empreendimentos estão inseridos e, por outro lado, a opção por um grupo mais específico da sociedade: as mulheres.

O valor aprovado para este período foi de 411.617,76 DM (Marcos Alemães). O Câmbio da época era: 1 DM= 0,93 R\$.

Os MPAs também enfrentam características adversas da contemporaneidade. A própria exposição da Equipe Executiva à Misereor, em 2001, por ocasião da solicitação do termo de cooperação, expôs as seguintes situações:

- a) A despolitização: A idolatria do mercado é incensada pelo neoliberalismo, a publicidade e a mídia procuram vender a imagem de que a felicidade reside na despolitização, no lazer, na volta para os interesses individuais. A vida tranquila restringe-se às esferas da família, do trabalho e do prazer. Ultrapassar os limites desse círculo é correr o risco de meter-se em dificuldades e sofrimentos, dores de cabeça e perseguições.
- b) O municipal predomina sobre o nacional e o mundial: embora a globalização faça do mundo uma pequena aldeia que, de dentro de casa, nossos olhos abarcam através da janela eletrônica da TV, as pessoas tendem a se sentir impotentes frente à magnitude dos problemas internacionais e nacionais. Voltada para seus interesses e preocupada com sua qualidade de vida, a maioria parece sensibilizar-se mais com as questões municipais: o transporte, a escola, a saúde, etc...
- c) A prática social predomina sobre as teorias revolucionárias: muitos parecem cansados de teorias, outros estão enfiados de conceitos e análises. Já não se crê na 'conscientização', pois inúmeros militantes 'conscientes' abraçam, hoje, as benesses do neoliberalismo e torcem o nariz quando ouvem falar de socialismo.
- d) Bandeiras específicas no lugar de vagas utopias: a cultura que transforma tudo em mercadoria imediata e palpável tende a esvaziar a atração das propostas genéricas, como mundo melhor, libertação e socialismo. As pessoas não parecem muito preocupadas com o futuro da humanidade; querem saber como assegurar seu emprego, obter um plano de saúde, levar a família de férias à praia. As pessoas estão dispostas a lutar por benefícios imediatos, como obter uma terra, uma casa, um emprego. E nem sempre prosseguem na mesma disposição de luta após resolverem a sua demanda pessoal e familiar.
- e) As novas bandeiras - ecologia, relações de gênero, questão racial: o enfoque político desloca-se do macro para o micro, do global para o local, do social para o

<sup>267</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Convênio Misereor-CNBB/Regional Sul IV: período 2002-2005.** Florianópolis, 2001, p. 1-2.

pessoal. Não tanto no sentido excludente, de um substituindo o outro. Mas a prioridade é concedida, agora, ao micro, ao local, ao pessoal. Em busca de qualidade de vida, a preservação do meio ambiente mobiliza amplos setores da população, superando tensões entre classes sociais e unindo ricos a pobres. A emancipação da mulher acentua o debate sobre as relações de gênero, politizando temas até então restritos à esfera privada e revestidos de tabu: a sexualidade, o machismo, a violência entre casais ou sobre os homossexuais etc... A afirmação da negritude e da condição indígena é sintoma da atualidade de pautas sociais que ultrapassam os conflitos de classe. No sindicalismo, a luta de classes dá lugar às câmaras setoriais, aos mecanismos de diálogo entre patrões e empregados, à participação acionária de trabalhadores nas empresas.

f) A emergência da espiritualidade: a predominância do pessoal sobre o social favorece a preocupação com o equilíbrio e a harmonia individuais, a subjetividade, a vida espiritual. Já que as ideologias não suscitam tanta esperança como outrora, muitos buscam nas religiões um sentido para a vida.

Esta realidade acena ao movimento popular a necessidade de vincular o micro ao macro, articular as lutas específicas às políticas públicas. Para tanto, é preciso elaborar propostas concretas e viáveis para áreas como abastecimento, transporte, moradia, saúde, trabalho e renda etc. As pessoas precisam visualizar as bandeiras, sentir que são palpáveis e, de certo modo, alcançáveis mesmo na atual conjuntura.<sup>268</sup>

Esta questão apontada é extremamente relevante para o debate da relação entre a subjetividade e a gestão de empreendimentos no contexto da contemporaneidade. Nesse contexto, são importantes as contribuições de Bauman, por exemplo, apontadas no capítulo 2 desta pesquisa, ou seja, a impressão que o tempo atual se caracteriza por uma liquidez, uma diluição, uma leveza..., relegando as decisões sobre grandes projetos sociais para decisões apenas pessoais e temporais.

De fato, para um movimento como o dos MPAs, que buscam, além do desenvolvimento pessoal e organizacional, um desenvolvimento social, estas características da contemporaneidade fazem com que os sujeitos dos projetos em foco sejam verdadeiros barqueiros viajando contra a maré predominante na sociedade.

### 5.2.5 O quinto período (2005-2007)

Neste período há dois fatos novos para os empreendimentos de MPAs: a integração efetiva ao movimento da economia popular solidária e à gestão da Cáritas. Além disso, Moacir Heerdt, que coordenou os MPAs em nível estadual desde 1989, deixa a função, que passa a ser exercida pela Equipe Executiva da própria Cáritas Catarinense.

<sup>268</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. *Convênio Misereor-CNBB/Regional Sul IV: período 2002-2005*. Florianópolis, 2001, p. 2-3.

### 5.2.5.1 Os MPAs e a Economia Solidária

Este período representa um passo importante para a concretização de uma gestão autogestionária mais efetiva porque as lideranças à frente dos MPAs em Santa Catarina decidem que eles, ao serem integrados à gestão da Cáritas, caminhem efetivamente nos passos da Economia Popular Solidária, dentro da política nacional da Cáritas, embora isso já fosse discurso recorrente e prática entre as lideranças que coordenam os trabalhos no estado e no país antes disso.

Em nível nacional esta reflexão já foi feita com mais antecedência, a partir das práticas diversas dos Projetos Alternativos Comunitários:

A partir dessas aprendizagens, a Cáritas e os participantes dos PACs também foram trilhando outros caminhos, buscando novas estratégias que iam muito além das relações comunitárias dentro de um grupo. Um deles foi o resgate de princípios e valores típicos do cooperativismo. Os grupos populares que participaram dos PACs começaram a perceber a necessidade deles se unirem em torno de uma nova proposta, de uma outra forma de se fazer economia para enfrentar o mercado capitalista. Em alguns grupos surgiu a idéia deles se articularem para comprar matéria-prima juntos, comercializar produtos e até mesmo trocar experiências. Com essa idéia, aos poucos foram aparecendo as feiras de solidariedade e de cooperativismo alternativo em diversas regiões, como Santa Maria, Porto Alegre, Passo Fundo, Fortaleza e em outras tantas cidades. Na cidade de Santa Maria, por exemplo, por mais de 10 anos já ocorre a Feira Estadual/Nacional do Cooperativismo Alternativo, e até hoje representa um forte evento para o cooperativismo do Estado.

Além das feiras de solidariedade, começaram a aparecer redes locais para a comercialização de produtos, a organização de balcões de serviços de economia popular solidária em áreas rurais e urbanas, os espaços comuns de grupos, como o "shopping" popular (Pará), o "shopping" do cooperativismo alternativo (Santa Maria/RS), a Galeria da Solidariedade (Passo Fundo/RS), as Centrais de comercialização (Minas Gerais e Rio Grande do Sul), e muitas outras redes de comercialização e produção.<sup>269</sup>

Essas experiências no decorrer da história dos PACs/MPAs foram demonstrando que era necessário e possível pensar e fazer algo mais abrangente em termos de impacto social, econômico, político e cultural.

A compreensão deste processo histórico levou a Cáritas a dar novo passo em sua trajetória: integrar os PACs na totalidade da Economia Popular Solidária. "Isolados, tais empreendimentos e experiências, por melhor que se apresentem, são frágeis, dado o contexto de forças que não lhes são favoráveis. O que lhes pode dar maior consistência é a sua coesão no campo dos movimentos populares. São eles que podem transformar a EPS em argumento de luta política cujo protagonismo é

<sup>269</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 9.

indispensável na construção de um novo projeto de desenvolvimento."<sup>270</sup>

Assim, pautado na cotidianidade das relações dos PACs/MPAs, foi sendo feita a reflexão em termos de economia popular solidária, conforme expõe a própria Cáritas Nacional:

O que essas novas estratégias estavam almejando era uma relação de companheirismo e solidariedade entre todos os trabalhadores, não só dentro de cada grupo local que participava do PAC. Os próprios PACs mostravam que era possível construir essa solidariedade com mais pessoas, produzir de uma forma ecologicamente correta, respeitar o meio-ambiente e a saúde dos outros seres, ter uma atitude de lealdade para com o consumidor oferecendo produtos de qualidade a um preço acessível. Com todas essas atitudes, que envolvem principalmente a solidariedade e o respeito ao ser humano e à Vida, uma crescente mudança de valores já estava acontecendo. Uma outra forma de ver o trabalho e de lidar com as dificuldades. Com os PACs, uma economia popular e solidária já estava surgindo.<sup>271</sup>

Esta proposição, conseqüência da qualificação da caminhada dos PACs/MPAs, objetiva, em última instância, construir uma sociedade diferente desta dominação e exploração visíveis nas relações entre as pessoas e no trabalho, principalmente, ou seja, objetiva um novo projeto de desenvolvimento.

O que esses grupos estão mostrando é que para modificar algo na política e na economia do país é necessária a união, a organização e a participação de todos. Foi pensando nisso que, a partir de 1996, a Cáritas começou a repensar, junto com os participantes dos PACs, uma série de estratégias para o fortalecimento de uma economia popular solidária. De acordo com as discussões, era (e continua sendo) importante: priorizar as relações de solidariedade combinadas com a eficiência da cooperação; articular as diversas iniciativas em redes e fóruns para intervir nas políticas públicas; articular os movimentos populares transformando a EPS em um elemento indispensável na construção de um novo projeto de desenvolvimento; configurar uma economia popular solidária em um bloco distinto da economia capitalista.<sup>272</sup>

Desta forma, os PACs/MPAs alargam grandemente sua visão de reflexão, de ação e de proposição:

O que essas novas estratégias estavam procurando e mostrando eram outros caminhos para os PACs. Os PACs, enquanto projetos locais, poderiam ter uma visão mais ampla. Deixar de ser apenas projetos alternativos comunitários para construir uma economia popular solidária.<sup>273</sup>

Embora sejam colocadas algumas diferenciações entre os PACs (MPAs) e a EPS,

<sup>270</sup> SINGER, Paul. Prefácio. In: BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária**: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 9.

<sup>271</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 9.

<sup>272</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 12.

<sup>273</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 12.

conforme o quadro abaixo, em termos práticos ambos são trabalhados numa mesma natureza aqui em Santa Catarina.

Aspectos	Projetos Alternativos Comunitários	Economia Popular Solidária
<b>Lógica</b>	Auto-sustentação comunitária	Ampliação da qualidade de vida
<b>Relações internas</b>	Distribuição comunitária das tarefas	Autogestão cooperativa
<b>Protagonismo</b>	Representações comunitárias	Organizações do movimento da EPS
<b>Educação</b>	Para a solidariedade / comunitária	Para a solidariedade em rede
<b>Projeto de desenvolvimento</b>	Promoção humana, local	Desenvolvimento / sociedade sustentável
<b>Políticas</b>	Relações comunitárias	Fortalecimento de redes e de suas representações
<b>Cadeia produtiva</b>	Subsistência em articulação	Rede de complementariedade solidária

Quadro 12: Quadro comparativo entre os PACs e a EPS

Fonte: CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 16.

O projeto 2005-2007 enviado à Misereor evidencia o novo contexto dos MPAs:

A trajetória da Economia Solidária em SC tem contado com o protagonismo dos trabalhadores e trabalhadoras, apoiados pela CNBB - MPAS que reunindo entidades, movimentos, Universidades e empreendimentos em um Grupo de Trabalho (GT Catarinense) vem impulsionando a mobilização local, formulando políticas propositivas para o setor da Economia Popular e Solidária (EPS).<sup>274</sup>

Com a participação no movimento de Economia Solidária abrem-se e maximizam-se muitas alternativas para os MPAs. Em Santa Catarina isso é uma realidade:

A economia solidária catarinense [...] é permeada pela constituição de várias redes regionais, bem como de uma articulação estadual. Tal fato nos mostra que as redes embasam, fortalecem e impulsionam a economia solidária, dando-lhe maior possibilidade de construir a autogestão, a sustentabilidade futura, pois propõe a construção de políticas públicas de trabalho e renda, e busca ir além do já estabelecido, tecendo novas relações de trabalho, cidadania e um novo projeto societário.<sup>275</sup>

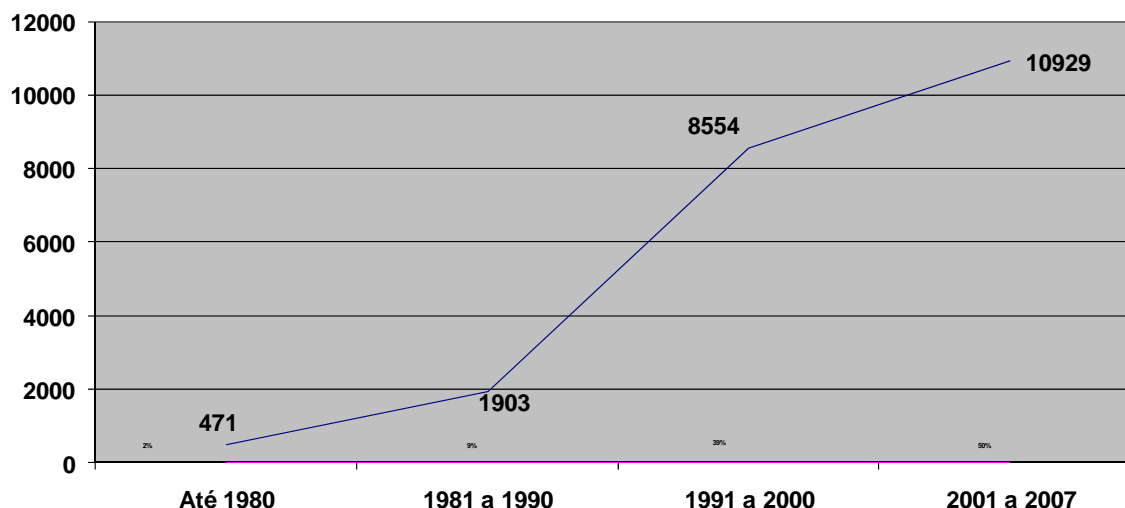
Felizmente, há igualmente uma articulação em diferentes países, com redes de formação, produção, comercialização e consumo, fóruns regionais, nacionais e internacionais, relacionamentos em entidades governamentais (Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria Nacional de Economia Solidária, governos estaduais e municipais, conselhos...) e tantas

<sup>274</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 2004. p. 3. (Mimeo)

<sup>275</sup> PEDRINI, Dalila Maria; PRIM, Lorena de Fátima; SANTOS, Nilce Ribeiro dos. Apontando caminhos: a solidariedade na economia catarinense. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.93.

outras características mais.

Em termos de quantidade, também cresce o número de empreendimentos no Brasil, conforme Mapeamento da SENAES:



Quadro 13: A expansão da economia solidária no Brasil  
Fonte: SENAES (2007)

Portanto, com a integração dos MPAs a este movimento mais amplo, as forças, as utopias e as parcerias são fortalecidas, o que promete qualificar grandemente os projetos.

#### 5.2.5.2 OS MPAs e a Cáritas Catarinense

Durante o período em análise ainda aconteceu outro fato relevante para a gestão dos MPAs no estado. Trata-se da integração dos MPAs à gestão da Cáritas Catarinense. Como a Cáritas foi organizada em nível estadual, inclusive com a participação efetiva da equipe regional dos MPAs, seria lógico que, assim como acontece em praticamente todos os estados brasileiros, fosse também aqui.

Assim, a partir de 2006, com a Cáritas, os MPAs passaram a ser organizados segundo as Linhas de Ação e Programas da própria Cáritas:

- Linha 1: Defesa e Promoção de Direitos da População em Situação de Exclusão Social.
- Linha 2: Mobilizações Cidadãs e Conquista de Relações Democráticas.



- Linha 3: Desenvolvimento Solidário e Sustentável.
- Linha 4: Sustentabilidade, Fortalecimento e Organização da Cáritas.

Evidentemente, como não poderia deixar de ser, percebe-se que o papel e a responsabilidade dos MPAs passou a uma dimensão muito maior. A Cáritas Catarinense inclusive passou a ocupar lugar na Comissão Organizadora/GT de gestão do Fórum Catarinense de Economia Solidária.

### 5.2.5.3 O projeto 2005-2007

O projeto enviado à Misereor para renovar mais uma vez a cooperação com aquela entidade estabelecia como objetivos geral e específicos:

**Objetivo Geral do Projeto:**

Contribuir na superação da exclusão social, fortalecendo relações solidárias para a construção de uma sociedade justa e igualitária em Santa Catarina.

**Objetivos Específicos do Projeto:**

- Apoiar iniciativas coletivas de geração de trabalho e renda, promovendo e fortalecendo o desenvolvimento rural e urbano socialmente justo, economicamente viável e ecologicamente sustentável;
- Incentivar e apoiar iniciativas de organização comunitária, promovendo e fortalecendo o empoderamento local;
- Incentivar, apoiar e organizar iniciativas de formação e conscientização de agentes sociais, promovendo e fortalecendo a sociedade civil na construção de alternativas de desenvolvimento e de intervenção nas políticas públicas;
- Incentivar, apoiar e participar de iniciativas de articulação e mobilização popular, promovendo e fortalecendo as parcerias, a construção de redes, a visibilidade e a sustentabilidade dos MPAS.<sup>276</sup>

Seriam contemplados os seguintes programas e dimensões:

O nosso objetivo nos próximos três anos (2005 - 2007) é intensificar o trabalho através da execução de 4 programas: (1) **Geração de Trabalho e Renda** (Economia Popular Solidária), (2) **Empoderamento Local** (Iniciativas Comunitárias), (3) **Formação e Mobilização Social** (Políticas Públicas e Mobilização Social), (4) **Parcerias e Articulações**.

Os 4 programas se estruturam em 5 dimensões que devem perpassar todas as atividades: *protagonismo dos excluídos e excluídas, relações igualitárias de gênero, etnia e gerações, mística e espiritualidade ecumênica e libertadora, relações de cooperação e solidariedade e desenvolvimento solidário e sustentável.*

Com a execução dos programas queremos **contribuir na superação da exclusão social fortalecendo relações solidárias para a construção de uma sociedade justa e**

<sup>276</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. p. 10. (Mimeo)

*igualitária em Santa Catarina.*<sup>277</sup>

A operacionalização dos programas foi orçada a um custo de R\$ 1.137.351,79. Deste valor, R\$ 182.689,86 seriam obtidos a partir das devoluções para o Fundo Rotativo.

O projeto propôs algo especial para a gestão: “[...] queremos estabelecer uma dinâmica de acompanhamento aos grupos para que eles possam aumentar sua capacidade de auto-gestão, criando políticas para a produção, comercialização, crédito, e ao mesmo tempo desempenhar também seu papel de agentes políticos”.<sup>278</sup>

Referente ao processo/fluxo de aprovação, ele acontece da seguinte forma:

- a. Reflexão e constituição do grupo
- b. Diálogos com a Equipe Diocesana dos MPAs
- c. Preenchimento do questionário (em anexo)
- d. Parece técnico
- e. Análise da Equipe Diocesana
- f. Análise da Equipe Executiva
- g. Análise e deliberação do Conselho Regional
- h. Em caso positivo, liberação do crédito para o início ou solidificação do empreendimento (quando o crédito é uma complementação a uma experiência que já existe).

O processo de aprovação, aos poucos, vai incorporando elementos importantes que as avaliações anteriores apontavam como necessidade, como, por exemplo, as questões técnicas. Evidentemente, um parecer técnico não resolve isso, mas já é uma opinião importante de alguém de fora que vê o negócio em termos de mercado.

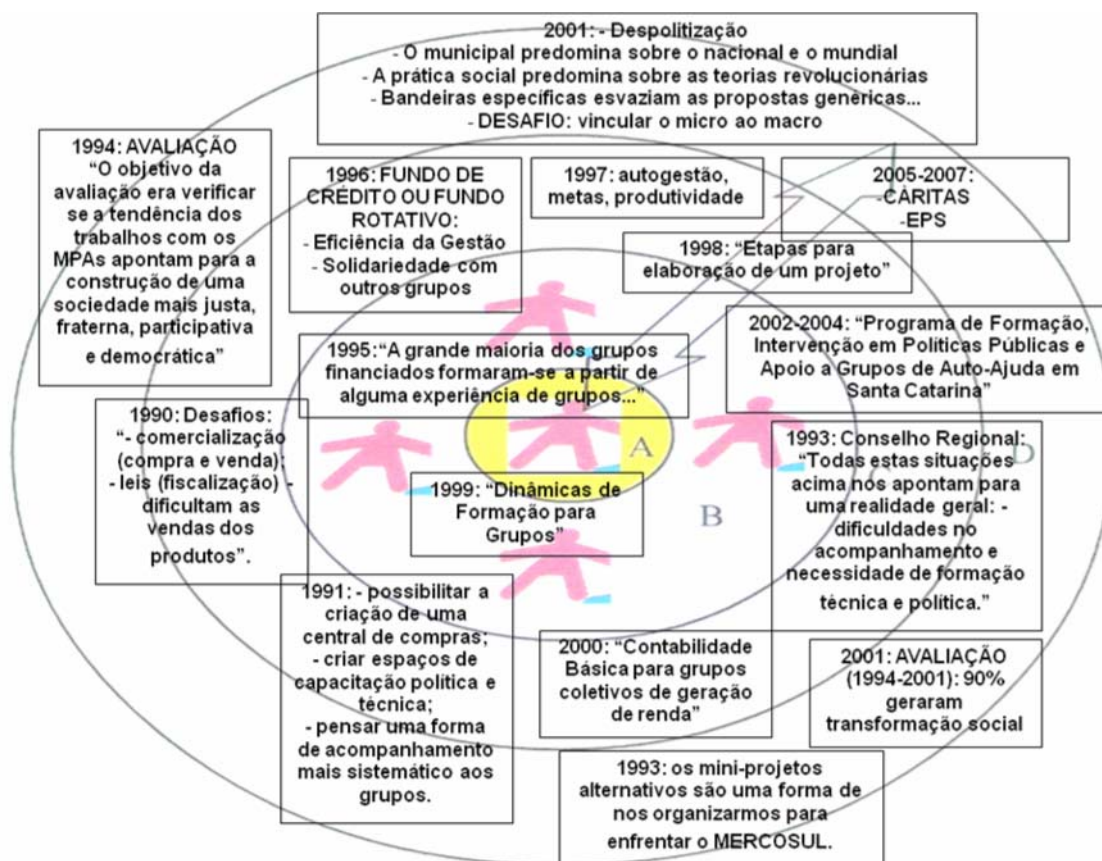
Este período (2005-2007) representou uma nova fase para os empreendimentos de economia solidária, especialmente a vinculação com o movimento mais geral da economia solidária. Agora, os fóruns, seminários, formações, avaliações, reuniões... já acontecem numa verdadeira rede de empreendimentos e entidades com variadas composições, apresentando maior solidez e demonstrando aos participantes dos empreendimentos que eles não estão sozinhos neste processo. Ao mesmo tempo, o período representa um passo a mais na qualificação da afirmação que se fazia no início dos empreendimentos, qual seja, a de que o nível do MPA é importante, mas mais importante ainda é a transformação das relações em

<sup>277</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. p. 1. (Mimeo). (Grifos do autor)

<sup>278</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. p. 3. (Mimeo)

nível de sociedade. Com a caminhada feita até este momento, é possível verificar que isso é um movimento crescente.

Para finalizar esta abordagem mais histórica, o quadro a seguir apresenta a visualização e a síntese deste capítulo:

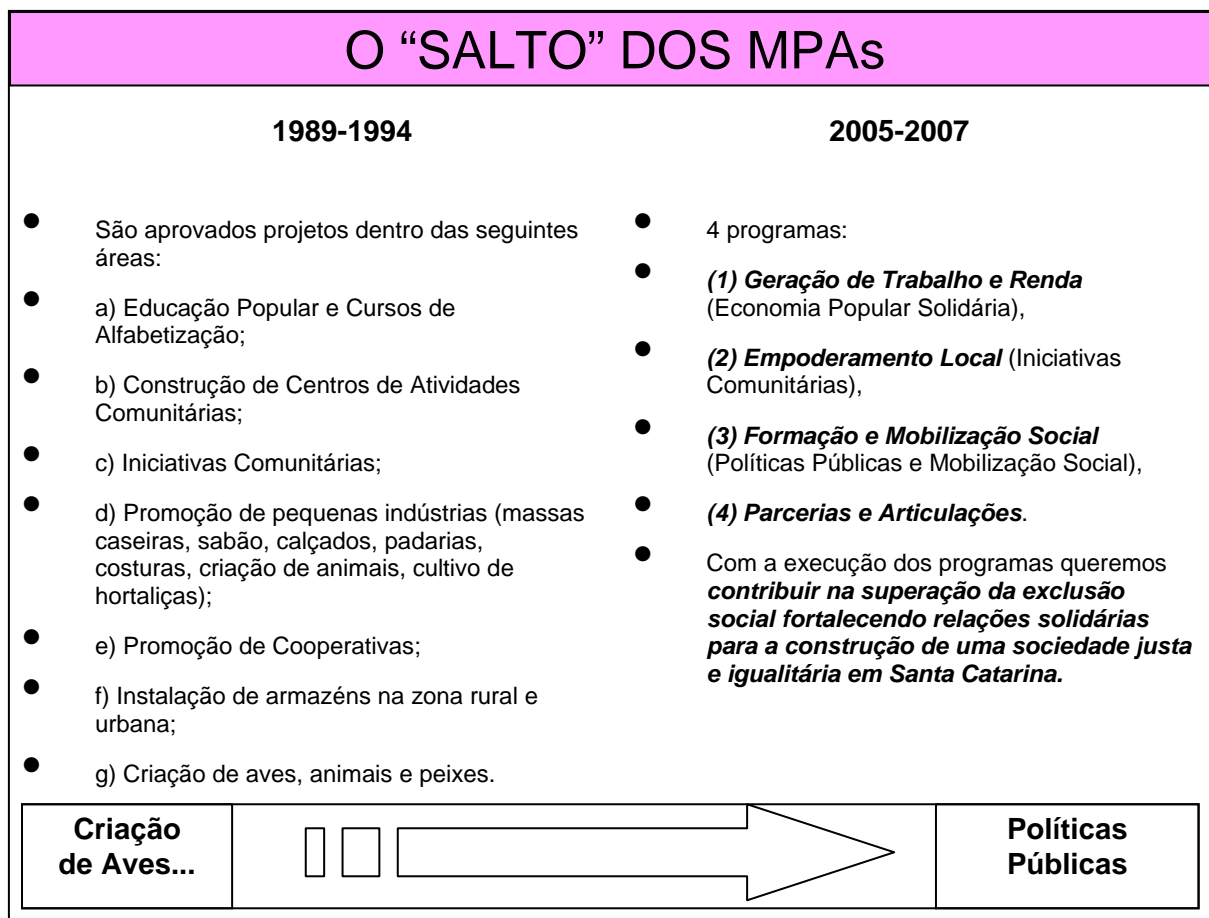


Quadro 14: Síntese histórica da caminhada dos MPAs

Fonte: Do Autor

O quadro apresenta as principais características dos períodos históricos dos MPAs tratados neste capítulo e os integra às dimensões de análise desta pesquisa: a subjetividade, a intersubjetividade, a organização e o entorno.

Este capítulo também demonstrou como os MPAs conseguiram dar um salto qualitativo de grandes proporções. Para ilustrar isso, segue um quadro:



Quadro 15: O “salto” dos MPAs  
Fonte: Do Autor

Importante perceber no Quadro, que apresenta recortes do primeiro projeto enviado à Misereor e do último, como o “conteúdo” dos projetos foi maximizado e qualificado. Essa é uma análise essencial que precisa ser feita para reconhecer o papel que os MPAs vêm exercendo no contexto da sociedade catarinense.

No próximo capítulo, essa reflexão será aprofundada com afirmações, depoimentos e testemunhos de várias pessoas dos empreendimentos de MPAs, de lideranças da área da economia solidária e de estudiosos no assunto.

## 6 OS MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS: SUBJETIVIDADE, GESTÃO E ENTORNO

Este capítulo é uma continuidade e um aprofundamento do estudo de caso iniciado no capítulo anterior. Contudo, enquanto aquele capítulo fundamentou-se numa exposição baseada em obras e documentos históricos, este será fundamentado também pelos conteúdos coletados em entrevistas, observações, obras, depoimentos, etc., conforme apresentado nos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

É necessário, de acordo com o exposto na fundamentação teórica do presente trabalho, integrar a análise da dimensão subjetiva aos aspectos de gestão e do meio mais geral em que os empreendimentos estão situados, pois tanto os aspectos da gestão e do entorno quanto a subjetividade contribuem para entender o fenômeno organizacional e precisam também estar integrados para uma análise mais efetiva.

O documento do Fórum Brasileiro de Economia Solidária evidencia com clareza esta concepção:

A economia solidária não é apenas uma resposta provisória e reação a uma situação. A proposta de desenvolvimento a partir da economia solidária apresenta alternativas. Ela se apresenta como perspectiva de desenvolvimento econômico e social baseado em novos valores culturais e em novas práticas de trabalho e de relação social. O desenvolvimento não se restringe ao crescimento econômico e deve abranger as relações entre as pessoas, a organização do trabalho, resgatar a dimensão humana na produção, na comercialização e no consumo. Deve rever as transformações sofridas no mundo do trabalho recuperando a relação entre trabalho e tempo livre e a questão sócio-ambiental. Estamos falando de desenvolvimento que envolve o social, o cultural, o político e o afetivo a partir do local, do espaço territorial e também no sentido mais geral, estamos falando de desenvolvimento sustentável. Estamos nos contrapondo à visão que prega que os mais fortes sobrevivem e que sobrevivem a partir de práticas e relações competitivas e individualistas. À visão que naturaliza o que não é natural e que transforma as diferenças individuais (como, por exemplo, gênero e etnia), diferenças culturais e regionais em desigualdades econômicas e sociais.<sup>279</sup>

Tradicionalmente, as análises têm analisado a subjetividade como um dos elementos da organização. Aqui parte de uma reciprocidade e dialeticidade. A razão é simples: a própria gestão é pensada e construída por sujeitos. Ao mesmo tempo, quando um sujeito se apropria de processos de gestão ou sofre as influências do meio está constituindo sua subjetividade.

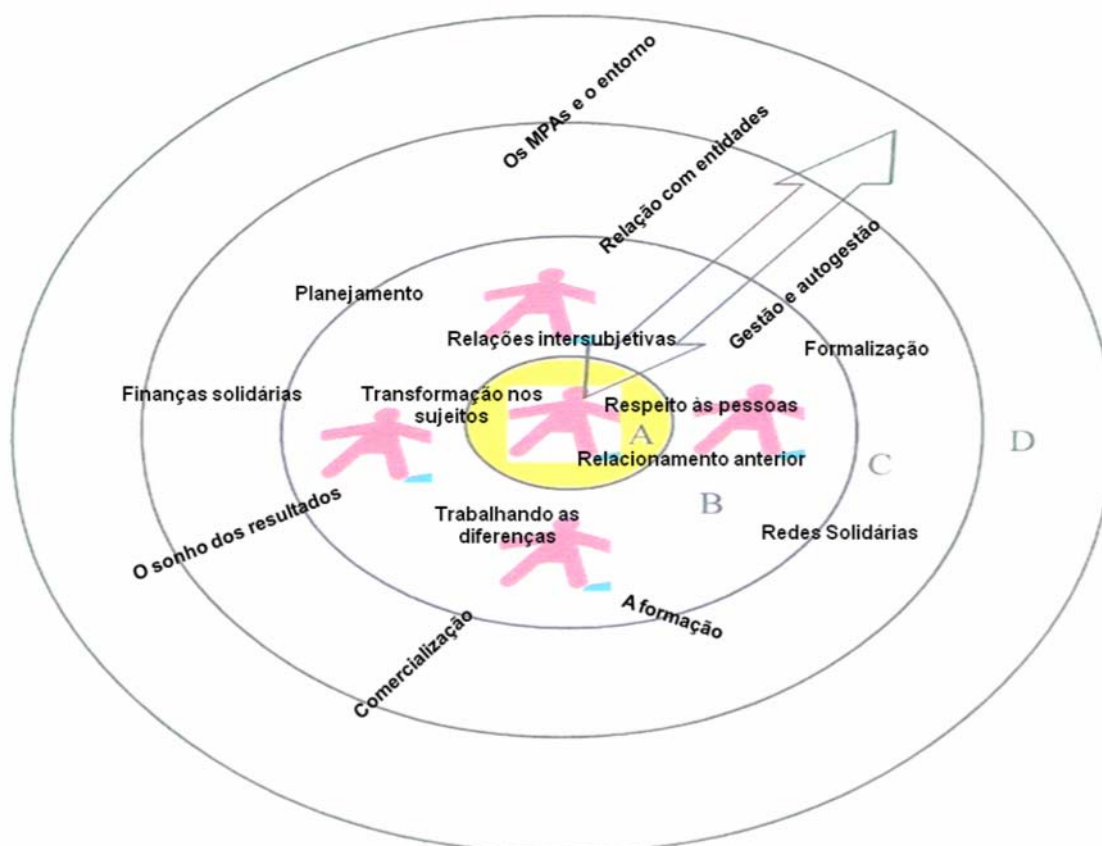
---

<sup>279</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates:** rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária. [s. l.], nov. 2007, p. 8.

Lembrando que subjetividade envolve o modo de ser da pessoa e desta em relação às outras pessoas, integrando a maneira de perceber, sentir, interpretar e lidar com o mundo, a organização e as pessoas.

Portanto, aqui se fará uma análise desta caracterização do sujeito que trabalha em empreendimentos de MPAs e de como isso se constitui na medida em que as pessoas participam e se relacionam com outras pessoas em projetos desta natureza, capaz de lhes dar certa identidade de participantes de MPAs. Esta análise sempre estará relacionada à gestão e ao entorno dos projetos.

A análise pode ser representada da seguinte forma:



Quadro 16: Conjunto de significados e dimensões de análise  
Fonte: Do Autor

O Quadro demonstra o conjunto de significados, resultante da coleta de dados, e relação desses conjuntos com as dimensões de análise propostas nesta pesquisa. O conteúdo e a relação dessas características serão aprofundados a seguir.

Como neste período os MPAs foram integrados efetivamente ao movimento mais amplo da economia solidária, serão apresentados também depoimentos e contribuições de autores e entidades que trabalham com este tema, não necessariamente somente com os

MPAs. Desta forma o conhecimento torna-se ainda mais fundamentado e não foge da temática.

## 6.1 A RELAÇÃO ANTERIOR AO PROJETO

Geralmente os participantes de um empreendimento já se conhecem, pois são moradores do bairro, da comunidade, participantes da igreja, de uma associação, de um sindicato, etc. Desta forma, ao iniciar um empreendimento coletivo de MPA, há de se supor que podem acontecer dois tipos de relações: o aprofundamento da relação, já que agora estarão juntos também em situações diárias de trabalho, ou o surgimento de conflitos, o que é comum em gestão de empreendimentos.

Sobre isso, este entrevistado respondeu:

Eu tenho um exemplo claro sobre isso. Eu e outra pessoa tínhamos uma comunhão muito forte, aquela coisa arraigada, até porque nós já tínhamos uma caminhada de vários anos na economia solidária. Então quando estamos no empreendimento as coisas são muito claras, tudo anotado, tudo colocado aí, uma administração muito limpa. E assim, em vez de nos distanciarmos como amigos, nos fortaleceu mais ainda. (ENTREVISTADO 1)

Vê-se que neste caso o relacionamento no trabalho solidificou ainda mais as relações entre os líderes deste empreendimento. Contudo, houve um critério muito rico para que isso acontecesse: a transparência na gestão do MPA.

Por outro lado, percebe-se que às vezes a relação e o modo de ser das pessoas podem sofrer alterações num MPA, conforme pode verificar-se neste projeto já desativado:

A gente fazia muita confraternização. Cada um trazia uma coisa para comer e beber no Clube de Mães. Todas éramos muito amigas. Depois, na lida do dia-a-dia da padaria, às vezes isso dificultava porque a gente não conseguia dizer algumas verdades quando alguém não trabalhava direito. Em alguns casos, isso trouxe até desentendimentos. Algumas saíram por causa disso. (ENTREVISTADO 2)

Portanto, há evidências de que o relacionamento anterior à formação do empreendimento pode proporcionar solidificação e qualificação de relações intersubjetivas, como, também, ao contrário, pode interromper uma história de convivência. Como disse uma liderança estadual: “Amigo não quer constranger amigo”. (ENTREVISTADO 9)

## 6.2 O RESPEITO ÀS PESSOAS

O respeito pelas pessoas, pela singularidade e subjetividade de cada uma, é uma das características mais valorizadas pela Cáritas e pelos MPAs. Nos contatos e observações nos empreendimentos isso foi um dos pontos mais visíveis.

Este entrevistado, ao ser indagado sobre a forma a definição das funções dentro do empreendimento, respondeu:

Foi mais pelo gosto de fazer as coisas. Porque daí nenhum deles ia plantar laranjeira, figo, jabuticaba... e eu já gostava disso e quando tinha um tempinho já ia fazendo isso. Então eu fui percebendo que o meu gosto maior era fazer aquilo, já o outro era vender, produzir, fabricar... Então foi percebido pelas tendências que nós tínhamos, de cada um. (ENTREVISTADO 3)

Ou seja: houve um grande respeito à subjetividade já constituída ao longo da história. O mesmo entrevistado complementa o conteúdo:

Para um grupo dar certo tem que entender as diferenças, isso é bem importante. Se você quiser que o outro faça como você faz, aí dá briga. Nem todos são fisicamente a mesma coisa: um é malandro, tem outro que tem mais habilidades para o trabalho pesado, mas o outro, em compensação, tem mais paciência para negociar, de aturar o comprador, o vendedor... (ENTREVISTADO 3)

Essa questão é extremamente relevante em qualquer situação de trabalho. Via de regra, numa empresa tradicional, poucas pessoas são perguntadas ou respeitadas em sua subjetividade quando adentram numa situação de trabalho, causando, não raramente, sofrimento em vez de prazer.

O processo autogestionário apresenta isso como uma prerrogativa essencial:

A autogestão é um processo vivo no qual tanto o trabalho quanto o relacionamento interpessoal devem caracterizar-se como atividade essencialmente humana, de forma que sujeitos possam exercer sua atividade de modo prazeroso, sem que se dissociem da produção e da deliberação. Afinal, produzir e decidir são partes integrantes do processo do trabalho e da vida.<sup>280</sup>

Não há como o trabalho proporcionar mais saúde e prazer sem respeitar a subjetividade das pessoas participantes do empreendimento.

Apesar de muitas vezes os empreendimentos não conseguirem sobreviver ou de não terem o retorno financeiro necessário para que as famílias subsistam apenas com esse trabalho, é justo afirmar que existe um respeito enorme pelo ser humano. E este é um exemplo

<sup>280</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates:** rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária. [s. l.], nov. 2007, p. 9.



que os MPAs podem oferecer a qualquer empresa, seja de economia solidária ou não.

### 6.3 TRANSFORMAÇÕES NOS SUJEITOS

A solidariedade e a união entre as pessoas são outras marcas profundas dos empreendimentos de MPAs.

Não adianta o grupo crescer e não ter comprometimento, não só com o empreendimento, mas com a economia solidária. É pensar o bem do outro. Não adianta olhar só para o meu umbigo se o outro está aí do lado morrendo afogado como o Narciso preocupado com sua própria beleza. (ENTREVISTADO 1)

A própria Cáritas, quando sistematizou os 25 anos de caminhada da Economia Popular Solidária, escreveu isso sobre os PACs:

Algumas iniciativas desses grupos mostravam que mesmo com pouco recurso financeiro, as pessoas procuravam diminuir as dificuldades vividas através da união, do companheirismo, da solidariedade do grupo. Enquanto sozinho às vezes é difícil, unidas as pessoas buscam alternativas e procuram trabalhar de outra forma, a partir do coletivo. A união e a organização popular mostravam que era possível haver grandes mudanças, tanto para o grupo quanto para cada pessoa do grupo.<sup>281</sup>

Interrogado sobre as mudanças que acontecem com as pessoas que participam dos empreendimentos este entrevistado de um MPA respondeu:

Olha, este é um ponto interessante, a gente até se emociona, porque o que mais toca é a partilha. Porque normalmente as pessoas ainda não têm o altruísmo como ponto de vida, são extremamente materialistas, só pensam em produzir para viver. Realmente nós precisamos produzir para manter o empreendimento. Mas nós temos uma coisa dentro da gente que é o seguinte: *eu quero chegar e fazer você feliz*. De que forma? Com o meu produto! Aí a gente lembra que antigamente a gente passava pelas propriedades e as pessoas dificilmente ofereciam até um café. Hoje a gente vai e elas fazem questão de colocar na mesa tudo o que elas produziram, e sem veneno, e mostram o que elas estão aprendendo. Então esta partilha, esta comunhão, é muito forte, mesmo naquelas famílias que entraram recentemente numa experiência solidária.

Temos experiências de ajudar famílias de pescadores para produzir alimentos, porque tem o recesso da pesca, que nos surpreenderam com essa questão da solidariedade, colocando-se à disposição. A gente acha que isso ia demorar um pouco, mas bastou despertar para eles demonstrarem isso. (ENTREVISTADO 1)

Nesse sentido, é salutar frisar a contribuição efetiva dos MPAs para a constituição de sujeitos mais cooperativos, solidários e abertos. Essa constituição é proporcionada,

<sup>281</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 6.

essencialmente, pelo processo participativo de formação e gestão no interior dos empreendimentos e entre empreendimentos.

Quando se fala em economia popular solidária, o mais importante é criar um espaço onde todos tenham vez e voz, e isso começa dentro do próprio grupo. É essencial a gente estar sempre refletindo sobre o momento atual que estamos vivendo, o que é possível fazer pela nossa comunidade, como trabalhar melhor as nossas dificuldades e desafios, o que oferecer de bom para o mundo é para a Vida. As reuniões de economia popular solidária são importantes para buscar essa comum-união, para criar um espaço onde as pessoas se sentem à vontade para falar, expor suas idéias, dar opiniões. Como ninguém é dono de uma verdade absoluta, precisamos é debater, discutir qual a melhor forma de agir e encontrar caminhos. Como disse um grupo de jovens da comunidade Passagem do Lajedo (Aracatu/BA), "sonho que se sonha só é sinal de ilusão, sonho que se sonha junto é sinal de solução".<sup>282</sup>

Roberto Marinho Alves da Silva, ex-assessor nacional da Cáritas Brasileira e hoje integrante da SENAES, também concorda com a transformação pela qual os participantes de empreendimentos coletivos passam:

Agora, o que a gente consegue perceber é que a partir do momento em que as pessoas vão desenvolvendo estas práticas coletivas, vão vivenciando estes processos coletivos e as pessoas que perseveraram nesta perspectiva – porque há muitas pessoas que entram e saem – passam por um processo de aprendizado impressionante.

Primeiro, porque aprendem gestão. Elas são obrigadas a resolver conflitos, a enfrentar desafios do ponto de vista da sobrevivência daquela iniciativa... elas vão desenvolvendo conhecimentos. Pena que estes conhecimentos não são sistematizados, em grande parte eles são perdidos. Mas elas aprendem muito de gestão. Chamo aqui a atenção para os processos de recuperação de empresas pelos trabalhadores. Imagine que nessas empresas as pessoas sempre foram mandadas pelos patrões, toda vida foram educadas para obedecer... de repente elas têm que aprender a gerir isso, a tomar as decisões, a decidir o que fazer... tudo isso é um aprendizado enorme de gestão.

Segundo, é um aprendizado de autogestão, ou seja, de como fazer uma gestão coletiva, que é mais difícil ainda. É muito fácil ser um patrão: se você toma uma decisão e der errado você dá uma desculpa, geralmente para algo externo: é o sistema financeiro, é o mercado... Agora imagine tomar uma decisão coletiva!

Eu vi uma coisa numa experiência no Nordeste em que eles decidiram como um recurso que a comunidade poderia receber para cada um, individualmente, foi destinado para a coletividade, viabilizando uma usina de produção de açúcar que beneficiaria o grupo todo. Em vez de utilizar o recurso em sua casa, seu lote... eles decidiram coletivamente e isso proporcionou um aprendizado enorme.

Aqueles trabalhadores e trabalhadoras que participam de movimentos sociais, sobretudo de empreendimentos de ES, têm ainda outros aprendizados: por que eles chegaram até aquela situação, por que foram excluídos de determinados processos... é a tomada de consciência crítica e política que faz com que tomem decisões de lutas e de plataformas de modo que mudem aquela realidade para eles.<sup>283</sup>

É interessante notar que as alterações podem ser observadas tanto nas atitudes, nas relações, no conhecimento..., como em termos de qualificação da gestão do empreendimento,

<sup>282</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 28.

<sup>283</sup> Entrevista concedida por ocasião do Seminário de divulgação do mapeamento em economia solidária de Santa Catarina. Curitiba, 23 nov. 2007.

o que prova a relação intrínseca entre a construção da subjetividade das pessoas e as categorias mais objetivas em termos de gestão/autogestão e o entorno dos empreendimentos.

[...] me animo a afirmar que el trabajo en la economía social y solidaria, por el modo de gestión que le es propio, tiende a aumentar los procesos de dialogía entre los actores, haciendo que el circuito de donación y recepción de elementos necesarios al psiquismo se fortalezca. La oportunidad de hablar y manifestarse en asambleas, reuniones, etc. favorece que el sujeto se constituya en la acción y en el lenguaje, en la producción simbólica y en la interacción, en un sentido emancipatorio.

Así, el sujeto se produce en el lenguaje, en la acción cotidiana y en la relación. Se produce a partir de la concreción de las experiencias, de la actividad que lo vincula al mundo, en este caso a través del trabajo.

Es justamente en este aspecto que se cree que el trabajo organizado forma autogestionaria y solidaria pueda permitir formas de subjetivación emancipatorias, más allá de fórmulas listas o dictados de la gestión. No hay garantías efectivas de que ese proceso ocurra; pero su construcción será posible en la medida que se vaya desarrollando la dialogía entre los trabajadores.

Un factor de fundamental importancia surge aquí, pues está presente en la base de los procesos de subjetivación sufridos por los trabajadores en cualquier formato organizacional: el poder.<sup>284</sup>

O documento do Fórum Brasileiro de Economia Solidária também confirma esta concepção em que as pessoas são consideradas os principais sujeitos do processo:

Nossa proposta envolve cooperação no lugar da competição, desenvolvimento da inteligência coletiva no lugar do individualismo, gestão coletiva em vez da precarização das condições de trabalho. Concebemos o modelo de desenvolvimento não como algo acabado e próprio dos paradigmas impostos, mas como processo de desdobramento e construção a partir de realidades diferentes. Nesse sentido busca-se incorporar elementos dos variados tipos de desenvolvimento como: Desenvolvimento Alternativo, Desenvolvimento Sustentável, Modelo Alternativo, Desenvolvimento Endógeno, Desenvolvimento Local e Territorial. Desenvolvimentos estes em que a vida e os seres humanos são considerados os fins e não os meios. Nessa perspectiva de desenvolvimento as pessoas têm a possibilidade de ser, ao mesmo tempo, produtores, agentes beneficiários, condutores (gestores) e juízes do processo.<sup>285</sup>

O mesmo documento do Fórum Brasileiro de Economia Solidária afirma que é necessário trabalhar valores e informações que foram sendo incorporados na cultura como sendo naturais:

A promoção de novas formas de relacionamento e de administração dos interesses envolve necessariamente uma gama enorme de elementos que de alguma forma interferem na vivência das pessoas e dos grupos. É necessário trabalhar muitas vezes conceitos, informações, juízos de valores que estão incorporados como naturais, assim como atitudes e gestos inconscientes. Por conta disso, afirmamos que a construção de novas relações e novas atitudes exige que se trabalhe com saberes,

<sup>284</sup> VERONESE, Marília Veríssimo. Articulación teórica entre subjetividad y actividad laboral. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 44-45.

<sup>285</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária**. [s. l.], nov. 2007, p. 8.

desejos e fantasias.<sup>286</sup>

Estes valores e informações foram tornados “naturais”, culturalmente. No entanto, não são imutáveis. Desta forma, os integrantes dos MPAs passam muitas vezes por um processo de “desconstrução”, para, em seguida, assentar as bases de uma nova cultura, mais participativa e democrática. As experiências em curso demonstram que isso é viável e está acontecendo.

Sem dúvida, uma das principais razões para que aconteçam transformações nos sujeitos envolvidos nos MPAs e no movimento de economia solidária diz respeito aos processos participativos em que as pessoas estão envolvidas por conta do modelo autogestionário.

O Mapeamento realizado pela SENAES identificou especificamente as principais formas de participação dos integrantes de economia solidária em nível nacional:

<b>CARACTERÍSTICAS DOS EES</b>	<b>%</b>
<b>Participação nas decisões cotidianas do EES</b>	<b>66</b>
<b>Periodicidade de assembléia mensal</b>	<b>62</b>
<b>Prestação de contas em assembléia geral</b>	<b>61</b>
<b>Eleição direta dos dirigentes</b>	<b>60</b>
<b>Facilidade de acesso a registros e informações</b>	<b>60</b>
<b>Coletivo de sócios/as definem destino das sobras e uso de fundos</b>	<b>49</b>
<b>Plano de trabalho definido em Assembléia</b>	<b>42</b>

Quadro 17: Características dos empreendimentos de economia solidária  
Fonte: SENAES (2007)

Enfim, cabe destacar que uma nova visão de ser humano é necessária para construir uma nova forma de atuação nas organizações. Assim como a organização modifica seus processos produtivos, criando novas ferramentas e processos, ela precisa conhecer, respeitar e valorizar seu produtor: o próprio ser humano que nela atua.

O envolvimento necessário do trabalhador para atender às novas exigências dos processos produtivos precisa ser criado. Isto pode ser feito quando a cultura da organização passa a considerar que, ao transpor os portões da empresa, o homem que ali adentra (para ocupar qualquer posição hierárquica) é um ser completo, carregando consigo sua memória, seus sentimentos, seu corpo e não somente aquele fragmento que o capacita a acionar a máquina, a obedecer ou definir regulamentos e normas.<sup>287</sup>

<sup>286</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates:** rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária. [s. l.], nov. 2007, p. 9.

<sup>287</sup> TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Alguns depoimentos expostos no Seminário de Divulgação do Mapeamento em Economia Solidária de Santa Catarina, realizado em Curitiba, em 2007, expressam algumas das características do ser humano integrante destes tipos de empreendimentos:

- “A ES valoriza o potencial criativo dos que foram excluídos”. (DEPOIMENTO 20)
- “Valoriza o ser humano integral e a natureza”. (DEPOIMENTO 6)
- “A ES retira as vendas dos olhos de muitas pessoas. Valoriza as pessoas”.

(DEPOIMENTO 1)

- “Sabe socializar o ter, o saber e o poder”. (DEPOIMENTO 19)
- “É o empoderamento da alma”. (DEPOIMENTO 17)
- “É uma energia positiva para o desenvolvimento”. (DEPOIMENTO 18)

Estas afirmações mostram a identidade do ser humano participante deste movimento. Sem dúvida, ela foi construída pela história destas pessoas antes de participar do empreendimento e pela participação nos empreendimentos. Os MPAs representam, nesta perspectiva, experiências moleculares que criam e modificam subjetividades conscientes e inconscientes de pessoas e grupos.

Icasa e Asseburg, que estudaram cooperativas de calçado no Rio Grande do sul, afirmam:

Em primeiro lugar, estas cooperativas mostram a importância de experiências que evidenciam a capacidade de iniciativa e de busca dos trabalhadores, na construção de novos espaços econômicos e sociais, base fundamental da economia solidária. Como assinala Cláudio Nascimento (2001, p. 15), "o que importa é que estas cooperativas, estes pomares e estes moinhos são, de certo modo, o ressurgimento de uma capacidade de autodeterminação pessoal, inacessível às coisas maximizadas e ainda *o ressurgimento de um sentimento de auto-competência*, que em geral é negado ao cidadão comum". Mesmo com as múltiplas dificuldades, estruturais e subjetivas, enfrentadas pelas cooperativas, elas se mostram como espaços válidos e necessários para o aprendizado do exercício da autogestão por parte dos trabalhadores.<sup>288</sup>

Por outro lado, também existem experiências de MPAs e de economia solidária que ainda não alcançaram plenamente os seus objetivos: nem os organizacionais e nem os relacionados aos sujeitos envolvidos:

La propuesta de la economía solidaria se constituye en oposición al individualismo competitivo que caracteriza a la producción de subjetividad en las sociedades capitalistas. No obstante, pude constatar que los principios de la autogestión, herramienta esencial para la realización de la ES, a veces no son plenamente alcanzados en los emprendimientos analizados, de modo que no se permite la transformación de los regímenes de verdad que estructuran las subjetividades de

<sup>288</sup> ICAZA, Ana Mercedes Sarria; ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.86-87.

los/as trabajadores/as.<sup>289</sup>

Muitas vezes, mesmo após a constituição do grupo, podem continuar ranços antigos peculiares das pessoas, conforme atesta o documento da Cáritas Brasileira:

Entretanto, nas avaliações também pode se notar que existem muitos desafios pela frente. A cultura do individualismo, do autoritarismo, do machismo, da violência e do medo às vezes se encontra presente, inclusive nos participantes dos PACs, o que não traz desenvolvimento para o grupo como um todo e para cada pessoa que o compõe.<sup>290</sup>

Estas últimas características existem também em empreendimentos desta natureza. Afinal, há todo um aparato social e cultural que precisa ser transformado. Mas a identidade principal dos sujeitos participantes dos MPAs é ressaltada pela solidariedade, pela participação ativa na organização e na sociedade, pela visão integral sobre o ser humano, etc.

#### 6.4 TRABALHANDO AS DIFERENÇAS

A construção da subjetividade pressupõe, invariavelmente, a relação com o outro, ou seja, a relação intersubjetiva. Nesse sentido, é comum que em qualquer grupo humano, pelas diferenças subjetivas, aconteçam problemas de relacionamento, diferenças nos posicionamentos, nas interpretações, nas ações, nas percepções, etc., ou seja, instala-se o que comumente é chamado de conflito.

Nos MPAs, absolutamente, isso também ocorre. Contudo, o mais importante é saber trabalhar isso nos empreendimentos.

Este entrevistado, perguntado sobre como isso ocorre, respondeu: “A gente senta aqui na mesa e um xinga o outro, espera um pouco o outro se acalmar e continuamos a vida.” (ENTREVISTADO 3).

Outro integrante deste mesmo MPA complementa: “A gente se critica, por exemplo, hoje à noite, mas amanhã já está tudo na boa.” (ENTREVISTADO 4).

O entrevistado a seguir acrescenta mais alguns elementos necessários à mediação do conflito:

---

<sup>289</sup> NARDI, Henrique Caetano. Subjetividad y economía solidária: desafíos para la constitución de si em la inestabilidad de la supervivencia cotidiana. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 166.

<sup>290</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 11.

São questões que existem, tem que se tratar de forma aberta, não adianta colocar debaixo do tapete. A gente é diferente, não somos todos iguais. Têm compromissos diferentes, diferentes formas de olhar, de conceber, de agir...  
É uma construção cotidiana, com muito diálogo. Quando alguma coisa fere e interfere na que é coletivo, a gente conversa. (ENTREVISTADO 5)

Um entrevistado de um projeto desativado aponta que esta falta de maturidade e preparação das pessoas para dialogarem e resolverem os problemas coletivamente foi a causa da desativação: “A gente não se entendeu direito e começaram as panelinhas. Depois nunca mais o grupo conseguir decidir pelo melhor para todos. Não demorou muito para a falência.” (ENTREVISTADO 2).

O documento do Fórum Brasileiro de Economia Solidária aponta que existe a realidade do negócio do empreendimento e o relacionamento entre as pessoas:

Investir na organização dos/as trabalhadores/as e, simultaneamente, na gestão do negócio significa que é necessária a distinção, de forma clara, das duas áreas. Significa que devem ser tratadas de formas distintas, porém combinadas. Isto é, relacionar simultaneamente a esfera da gerência e administração do negócio com a área de relação e organização. Pois, o espaço das relações solidárias e o espaço do negócio geralmente apresentam conflitos. Contudo, os conflitos, por sua vez, requerem um tratamento permanente e adequado, de forma que possam servir de elemento gerador não só de conscientização, mas de estímulo no sentido de se buscar a superação através de novas perspectivas e novas dimensões das relações de trabalho e de vida.<sup>291</sup>

Estas duas realidades devem ser trabalhadas para que as pessoas tenham relacionamentos saudáveis, que por sua vez colaborará para a gestão do empreendimento.

Rodrigues e Anastácio também advertem que a valorização das pessoas, levando em consideração o que cada um é, bem como seus anseios e necessidades, é uma dimensão importante para a gestão de um empreendimento:

Valorização das pessoas – leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho.<sup>292</sup>

O grande desafio é o de integrar a pessoa – sua realidade, anseios e necessidades – aos interesses e realidade dos empreendimentos e da sociedade, ou seja, como integrar desenvolvimento de pessoas, empreendimentos e sociedade, reafirmando a grande utopia tão ressaltada pelo movimento de economia solidária.

<sup>291</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates:** rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária. [s. l.], nov. 2007, p. 9.

<sup>292</sup> RODRIGUES, Claudia Cimarelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. Disponível em: [http://www.spei.br/faculdades/revista/revista\\_v3\\_n1/v3n1\\_reflexoes.pdf](http://www.spei.br/faculdades/revista/revista_v3_n1/v3n1_reflexoes.pdf). Acesso em: 20 jun. 2007.

Nessa caminhada os conflitos acontecem. No caso dos MPAs, embora as avaliações ao longo da história deles demonstrem que este é um dos motivos para desativação do empreendimento, causou maior impressão a maturidade com que os integrantes procuram transpor estas questões. Sem dúvida, sinal da qualificação histórica, da preparação (reuniões, projetos, capacitações...) que antecede o início do empreendimento e da assessoria de pessoas ligadas às equipes diocesanas dos MPAs, principalmente.

## 6.5 AS RELAÇÕES INTERSUBJETIVAS

A análise da subjetividade e das relações intersubjetivas nos empreendimentos coletivos, embora muitas vezes relegada a segundo plano e outras vezes considerada desnecessária na visão de muitos gestores, é imprescindível para a constituição de projetos e empreendimentos fortes e sustentáveis. Não é exagero afirmar que estas relações formam o alicerce para que um MPA alcance aquela maturidade e cooperatividade necessária para trabalhar as questões mais objetivas de gestão.

Evidentemente que os MPAs existem num contexto muito maior que a relação interna do empreendimento. A maioria deles é consequência destes relacionamentos mais amplos, pois as pessoas se conhecem no movimento eclesial, social, político, sindical, partidário, etc.

Nesse sentido, a integração dos MPAs ao movimento mais geral de Economia Solidária foi muito salutar. A própria identidade visual do Fórum Brasileiro e do Fórum Catarinense de Economia Solidária demonstra que as pessoas ocupam lugar especial nestes tipos de empreendimentos.



Quadro 18: Identidade visual: Fórum Brasileiro e Fórum Catarinense de Economia Solidária  
Fonte: [www.fbes.org.br](http://www.fbes.org.br)



Há um grande realce para os diferentes tipos de pessoas e as relações entre elas. Certamente esta é uma das maiores contribuições dos empreendimentos de MPAs e da economia solidária. Esta contribuição representa também um grande desafio, pois, conforme este entrevistado, uma liderança diocesana dos MPAs: “Tudo depende das relações que se constroem”. (ENTREVISTADO 6) Ou seja: o êxito de um projeto é consequência direta das relações intersubjetivas que se estabelecem no grupo e deste para com outros grupos, organizações e sujeitos.

Na verdade, este relacionamento se dá em dois níveis distintos e complementares. Um é o relacionamento entre os participantes dos empreendimentos, na cotidianidade, na gestão e convivências diárias... O outro nível é o relacionamento para fora: com as famílias, a comunidade, o bairro, o município, com as entidades, os partidos, os sindicatos, a prefeitura, a câmara de vereadores, as associações, os movimentos sociais, a igreja...

Sobre isso, este entrevistado de um MPA respondeu: “O relacionamento de fora do ambiente de trabalho é muito complicado de ser gerido dentro da cooperativa. Você não é parente. Aqui somos iguais. Às vezes precisamos ser duros. Trata-se de um conflito”. (ENTREVISTADO 5)

Outro entrevistado de um MPA menciona não ser mais possível diferenciar o interno e o externo, demonstrando uma integração muito grande entre a família e o próprio empreendimento:

Eu acho assim, na minha opinião, a grande questão de qualidade de vida está nos pequenos negócios auto-sustentáveis. Eu vejo às vezes no final do dia, a gente tá amarelo, tá cansado, sem tempo para os filhos, então como fica a família? Onde está a qualidade de vida? Eu sei que eu não vou ganhar muito dinheiro, mas vamos sobreviver. Então são coisas que ainda não estão resolvidas. (ENTREVISTADO 3).

Já este expõe sobre a importância da igreja para o empreendimento: “Nós temos um vínculo muito forte na comunidade, todos praticamente já foram catequistas ou líderes do conselho da comunidade. Deve existir o respeito às diferenças, a compreensão, o respeito...” (ENTREVISTADO 4).

Resposta semelhante é dada por este integrante de um empreendimento:

Há influência da Igreja na forma de gerir o empreendimento. Como militante de esquerda, sonhamos com uma sociedade diferente, com distribuição. Queremos uma sociedade justa, não apenas mais justa. Eu participo das discussões sobre Economia Solidária em nível nacional. (ENTREVISTADO 5).

O conteúdo desta última entrevista mostra que neste empreendimento há uma consciência muito grande sobre o objetivo mais genérico do empreendimento, que é construir uma sociedade justa. O fato de haver forte influência dos movimentos sociais/sindicais parece que motivou isso.

O poder não está concentrado numa única instituição ou organização. Ele está diluído em várias organizações e relações que se estabelecem pelos sujeitos sociais. Assim compreendido, os micro-poderes podem criar relações e ações que interferem nos macro-fenômenos e nas macro-relações de poder. Ou seja: a relação entre pessoa(s), organização e entorno e vice-versa.

A própria Cáritas Brasileira afirma que a centralidade do trabalho que ela desenvolve através do micro-crédito não é a questão financeira ou técnica, mas animar e estimular a prática de solidariedade coerente com uma alternativa de desenvolvimento humano, sustentável e solidário:

A Cáritas reconhece que sua intervenção não deve estar restrita nem centralizada no fortalecimento de crédito ou assistência técnica nas iniciativas produtivas. A sua grande contribuição deve ser formativa dos sujeitos para uma nova forma de construir relações solidárias. Cabe a Cáritas animar e estimular a prática de solidariedade coerente com uma alternativa de desenvolvimento humano, sustentável e solidário. Esse processo passa necessariamente por uma mudança cultural no rumo da solidariedade, por isso são tão importantes os momentos de mística, onde todos estão mais juntos, se percebendo e percebendo o grupo de uma forma mais solidária, contribuindo para a organização popular e para a construção de um outro projeto de sociedade onde haja a participação de todos. Foi a partir dessa idéia que surgiu um horizonte mais amplo, da Economia Popular Solidária associada à perspectiva do Desenvolvimento Local e Sustentável.<sup>293</sup>

Portanto, saber trabalhar, mediar... as relações intersubjetivas e proporcionar as condições favoráveis para que as pessoas desenvolvam uma subjetividade cooperativa e solidária deve ser um dos pilares da atuação das lideranças de instâncias mais amplas de coordenação e aquelas que no dia-a-dia trabalham com os MPAs.

O relacionamento dentro do empreendimento também é um exemplo de que é possível e necessário criar relacionamentos maiores, em termos de sociedade e desenvolvimento social:

Os próprios PACs foram capazes de plantar uma semente diferente do sistema capitalista, mostrando que é possível criar uma outra forma de desenvolvimento, principalmente através do fortalecimento das relações comunitárias, buscando formas coletivas de decisão. Ao invés de ser apenas uma cabeça pensando, são muitas. Todos trabalhando juntos e encontrando alternativas. Hoje, as redes de economia popular solidária comprovam que é possível ir além. Que é possível unir

---

<sup>293</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 27.

vários grupos populares e trabalhar com amor, com cooperação, respeitando à diversidade do meio-ambiente, os valores culturais de uma comunidade, o trabalho do ser humano. Uma outra forma de fazer economia, diferente da capitalista, já está acontecendo. As experiências alternativas solidárias são capazes de dizer: é possível construir uma economia a serviço do social.<sup>294</sup>

Desta forma, talvez um dia seja possível concluir em projetos sociais mais abrangentes como fez este entrevistado: “As pessoas se sentem muito bem no projeto. Todas gostam.” (ENTREVISTADO 5)

Este entrevistado de um MPA, por exemplo, relata a alegria de poder partilhar seu fruto produzido:

Porque eu sempre digo para eles que se eles quiserem sair do convencional para o orgânico ou para a agro-ecologia por causa do dinheiro, não venha. Fica lá. *Ah, mas aqui tá ruim.* Mas eu não estou te oferecendo milagre. Você vai ter muito mais trabalho, mas em compensação você vai ter uma vida muito mais saudável com sua família, seus filhos e com quem comer o teu produto. Depois você vai ver na hora do almoço quando eu partir um abacaxi que nós produzimos. Então esse tipo de coisa dá satisfação, porque foi o meu amigo que produziu, foi a nossa associação que produziu. (ENTREVISTADO 1)

Ou, quem sabe, como este entrevistado: “Eu acho que a gente não consegue mais separar o trabalho do resto da vida da gente. É tudo uma coisa só. Pra nós nos separarmos é difícil, talvez a piazada. O grupo dá sentido, faz parte da nossa vida.” (ENTREVISTADO 3)

## 6.6 A FORMAÇÃO

Os processos formativos, em menor ou maior grau e complexidade, são necessários em qualquer organização e são decisivos para a formação de subjetividades.

Certamente pelo fato dos empreendimentos de MPAs serem organizações que envolvem, em graus diferenciados, processos de autogestão, a formação seja mais necessária ainda, pois diz respeito a uma cultura de gestão que não é a predominante.

Icasa e Asseburg, ao estudarem autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do sul, afirmam que a autogestão necessita de um projeto dentro do contexto social e político do grupo, que excede o aspecto da produção de um bem. Contudo, este ideal esbarra numa determinada cultura:

No entanto, este ideal esbarra nos valores da cultura vigente entre os associados. A sua grande maioria vem de uma experiência de trabalhadores assalariados e tem

<sup>294</sup> CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006, p. 28.

dificuldades em assumir a condição de co-proprietário do empreendimento, portanto, de exercer de forma autônoma sua responsabilidade pela condução da cooperativa. O trabalho cooperativo, como ideal, autogestionário, exige uma mudança radical de postura do associado, para a qual este não está preparado. Carvalho (2001, p. 4) chama nossa atenção para a possibilidade de um "choque cultural". O sujeito social que, como assalariado, construiu seus valores e, com isso, sua subjetividade, a partir de um meio "nitidamente heterogestivo e muitas vezes autoritário", precisa agora desenvolver a "capacidade" de mobilizar sua subjetividade (antes, praticamente desconsiderada no paradigma taylorista/fordista) para um modelo autogestivo, no qual terá que lidar com a crítica, com a argumentação, com a escuta, com a negociação e com todos os processos de interação grupal.

É evidente que o avanço das práticas autogestionárias nas cooperativas dependerá, profundamente, de processos de educação e formação que possam dar suporte aos novos associados na reconstrução de sua subjetividade, a partir do novo meio coletivo de trabalho. A autogestão de um empreendimento necessita que o conjunto de pessoas envolvidas tenha, pelo menos, uma capacidade mínima de se relacionar com o seu meio a partir de valores de autonomia e de cidadania. O relativo avanço das "cooperativas projeto" nas práticas autogestionárias aponta nessa direção. [...].<sup>295</sup>

Então, a formação é uma realidade e uma necessidade que precisa ser compreendida em vários níveis.

Este integrante de um MPA, durante um seminário sobre economia solidária, foi enfático na necessidade de formação, seja em nível de autogestão como de formação política:

Nunca se teve um momento de formação assim [a exposição e o debate no seminário]. Precisamos aprofundar o conhecimento sobre economia solidária. Vamos investir em capacitação. Temos que investir profundamente em formação. Espraiar muito mais, distribuir mais a formação pelo estado. Socializar. Não é necessário inventar a roda. Temos que pegar o que já se escreveu e se fez. Autogestão: que diabo é isso? Temos que compreender que essa economia é possível. Ou vamos para o enfrentamento político, ou a gente pode estar fadado a não sobreviver por muito tempo. (DEPOIMENTO 3)

Esta necessidade é sentida antes e durante a constituição e gestão do empreendimento de MPA. Este entrevistado, ao ser interrogado sobre o fato de existirem muitas pessoas com boa vontade para iniciar um MPA, mas que não têm formação, respondeu:

Nós também começamos mais ou menos nessa linha, sem saber de quase nada. Depois vieram pessoas de fora que nos ajudaram. Era uma alternativa pra sobreviver. Mas nós tínhamos o pessoal do sindicato, da CPT. Eu lembro de um que veio de Pernambuco, mas aquele nos ajudou muito, de como era a gestão mesmo. (ENTREVISTADO 3)

O mesmo entrevistado afirma que a formação aconteceu no processo de gestão: "Nós fomos aprendendo. Ninguém conhecia nada." (ENTREVISTADO 3)

<sup>295</sup> ICAZA, Ana Mercedes Sarria; ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.85-86.

Outro entrevistado do mesmo empreendimento relata que além da formação sobre o negócio, falta educação formal: “Foram feitos alguns cursos de como fazer queijos e algumas palestras. Mas a nossa dificuldade é que nós não temos conhecimento, estudo. Agora é que alguns de nós estão estudando.” (ENTREVISTADO 4)

Outro tipo de formação demandada pelos empreendimentos diz respeito à formação técnica, relacionada à natureza do negócio:

Não precisamos tanto de formação política. Nós temos clareza do que nós queremos. Agora, nós precisamos de formação técnica! Por exemplo: como faz composição de preço, legislação... Nós começamos uma cooperativa sem entender quase nada de legislação.

Então, eu acho que a gente precisa da formação política, mas precisamos muito, muito da formação técnica. (DEPOIMENTO 1)

Já este entrevistado afirma a necessidade da formação política: “A principal capacitação é a política, que é mais importante que a capacitação técnica. A técnica nós aprendemos com facilidade. O que precisa mesmo é aprendermos a saber partilhar, como distribuir...” (ENTREVISTADO 5)

Num empreendimento de MPA desativo, a ex-integrante afirma que houve capacitação para produzir, mas ninguém ajudou o grupo a gerir. Portanto, trata-se de capacitação para a gestão: “A gente só fez um curso para produzir pães.” (ENTREVISTADO 2)

Sobre a formação para a gestão, este integrante do Fórum Catarinense de economia solidária, afirmou:

Quando se fala em gestão tem que se lembrar que não é somente gestão de economia solidária. É formação também em gestão. Os empreendimentos sabem muito bem o conhecimento técnico para fazer seus produtos. Mas a questão da gestão desse negócio, como se administra uma cooperativa, quais são as exigências...

Nós temos exemplos aqui mesmo, que nós não sabemos bem como funciona.

E economia solidária, o que é? É um movimento de cooperativas ou de cooperação? Por que nós temos que ficar debatendo somente cooperativa, cooperativa... (DEPOIMENTO 2)

A formação jurídica é outro grande problema para a ES e os MPAs, conforme atestam os depoimentos coletados:

- “Em nossa região nós não temos problemas de comercialização. O problema que se enfrenta é a legislação, tanto em seu conteúdo quanto o conhecimento sobre ela.” (DEPOIMENTO 3)

- “A grande dificuldade para as associações comercializarem é a falta de conhecimento jurídico”. (DEPOIMENTO 4)

- “É necessário, sim, formação, e com urgência e rápido, no sentido que venha para solucionar alguns gargalos. Por exemplo: quando se fala na questão da legislação da micro e pequena empresa, como as cooperativas podem se inserir em alguns benefícios desta lei?”. (DEPOIMENTO 3)

A velocidades das transformações conjunturais em termos sociais, econômicos e políticos faz demandar uma formação sobre estes aspectos, conforme externalizado por este entrevistado de um MPA:

Quando você entra no mercado, ele dita as regras: ou você vai ou você pára. E nós estamos no meio do caminho. O mercado está ditando que se vocês não entregarem mais produtos, não vão pegar. E a gente às vezes se perde nisso. E quando não temos essa capacidade de gerir as coisas que passam muito rápido, que a cada par de dia é uma coisa diferente, você se perde, né. Perde-se muita coisa, a gente perde muito dinheiro com isso. É complicado. Passamos muita dificuldade por causa disso. Aí vêm os aproveitadores e se aproveitam da nossa simplicidade. (ENTREVISTADO 4)

Este entrevistado, ao ser indagado sobre como vê a formação para a autogestão na base do empreendimento e se as pessoas entendem o que é autogestão, respondeu:

Isso está fraco. Acho que precisaríamos centrar forças nisso, nessa formação para a autogestão. As pessoas fazem de uma forma amadorística. Não é porque somos agroecólogos, agricultores, pescadores, artesãos... que vamos fazer um produto de baixa qualidade. Nós temos que ser profissionais. Então a classificação dos produtos, a diferenciação por tamanhos... isso a gente vai colocando, mas a gente sente que no caso da autogestão, que é aonde tem que administrar, aí entra o X da questão. A grande maioria não tem nenhum tipo de conhecimento e nenhum tipo de experiência.

A maioria tem aquela experiência assim: compra o produto, a matéria-prima de um fornecedor, por exemplo, para fazer geléia. Aí faz o produto e vende 1000 potes a R\$ 4,00 e diz que ganhou R\$ 4.000,00. Mas ele não coloca o trabalho, a logística, o vidro, a tampa, a etiqueta, o deslocamento para buscar a etiqueta... então na verdade ele está se iludindo que ganhou R\$ 4.000,00, ele não ganhou nem R\$ 1.000,00 e vai ter o momento em que isso vai aparecer na conta dele, vai estourar: *Eu vinha ganhando tão bem, por que estourou?*

Então é uma proposta para que a gente tenha mais formação e nós conversamos isso com a ANTEAG.

Antes eu pensava que ser agroecológico e solidário bastava. Hoje eu vejo que o meu produto precisa ser também o melhor. Se você plantar tomate, plante o melhor tomate, para quando falarem em tomate lembrem do seu tomate. (ENTREVISTADO 1)

Parece pouco produtivo a importação de pessoas já formadas para trabalhar com os MPAs. Neste caso tanto o administrador quanto a consultora ajudaram num primeiro momento, mas não conseguiram colaborar muito com o empreendimento:

Depois do administrador, foi contratada uma consultora. E ela perguntava: o que vocês querem mesmo? Somente sobreviver? Vocês querem crescer? Se é para

crescer temos que entrar no esquemão, não tem como ser diferente. (ENTREVISTADO 3).

A expressão “esquemão” indica uma das dúvidas enfrentadas por muitos empreendimentos: entrar na lógica de competição do mercado ou preservar as relações de solidariedade?

Outro processo ocorreu quando uma entidade externa, não ligada aos empreendimentos solidários, fez uma avaliação de um projeto:

Alguém de fora para vir ajudar o empreendimento teria que vir e estar bem envolvido, teria que ficar um tempo com o empreendimento, porque não podemos receber somente o técnico, isso aqui é outra coisa, que envolve decisões políticas. O SEBRAE esteve aqui e fez uma avaliação totalmente equivocada, não é nada daquilo. Você pode fazer aquela avaliação para um outro tipo de empreendimento, não para o nosso. (ENTREVISTADO 1)

Também é viável e necessário falar de formação para a captação de recursos através, principalmente, de projetos, conforme demonstram os dois depoimentos em seguida:

Tem BNDES, sei lá mais o quê, Banco do Brasil, Caixa Econômica.... Então olha a exigência: pra nós é a mesma coisa que o grande capital. Tem que ter Plano de Negócio, os últimos três balanços... nós temos que ter uma legislação que faça com que nós tenhamos acesso ao crédito de forma diferenciada. Eu acho que é isso que temos que pensar para a Economia Solidária. Isso depende também da nossa capacidade de defender isso, de mobilização, de um monte de coisas. Nós não vamos ganhar isso de graça. (DEPOIMENTO 1)

Dar mais visibilidade ao que já existe como finanças solidárias. Existe o Banco do Povo, mas é uma utopia, a taxa de juros ainda é muito alta, então não é tão popular assim. Popularizar as formas de acesso a esses créditos que estão previstos. Aí vem a capacitação, capacitação, capacitação... para fazer projetos. A gente tá sempre dependendo de instituições de terceiros que de repente não entendem bem a nossa realidade. A dificuldade para acessar crédito é um fato e é um entrave muito grande. (DEPOIMENTO 5)

Um processo formativo bastante citado nos empreendimentos e nos encontros em que o tema empreendimentos solidários foi tratado diz respeito à formação através da partilha. Talvez seja um dos mais eficazes e necessários: “Tenho uma preocupação: sabemos que existem muitas informações, mas as informações não chegam. Como a gente faz para que as informações circulem de fato? Como isso chega nos empreendimentos? Como isso vai circular?” (DEPOIMENTO 6)

Em outros casos, é aprovado um micro-crédito para a constituição de um empreendimento e até este momento acontecem momentos de formação, pressuposto inclusive para a aprovação do mesmo. Todavia, após a aprovação do crédito, o processo precisa continuar: “A gente conseguiu micro-crédito com os MPAs, mas precisamos de

acompanhamento interno, de formação”. (DEPOIMENTO 7)

A demanda por formação atinge igualmente aqueles que comumente realizam a formação para a base dos empreendimentos, ou seja, a formação dos formadores:

Que tipo de formação vão receber aquelas pessoas que fazem formação? Parte-se do princípio de que ninguém nasce sabendo e ninguém deve apropriar-se da metodologia, ela deve ser socializada e quem está fazendo formação também precisa ser formado. (DEPOIMENTO 8)

Se se pensar que a produção dos MPAs precisa igualmente de uma formação para o consumo, é necessário formar para tal propósito, que inclui os próprios empreendimentos e a sociedade em geral. Estes conteúdos esclarecem isso: “Temos que começar por nós mesmos. Não ainda produzir um produto agro-ecológico e consumir coca-cola!” (DEPOIMENTO 9)

E nós temos que falar para as pessoas como acontece essa produção de abacaxi. Porque só colocar o abacaxi na prateleira e pegar dinheiro por ele é fazer a mesma coisa que os outros do comércio já fazem. Nós temos que ter diferenciação. Ele não é só abacaxi ou geléia, ele é produto da economia solidária. Então ele tem um preço justo, várias famílias estão envolvidas, embora possa às vezes ser mais caro. (ENTREVISTADO 1)

Nas diversas entrevistas, nas observações, nos depoimentos e na leitura de documentos e obras sobre a formação nos MPAs e nos empreendimentos de economia solidária em geral, ficou patente que existem muitos sinais claros de formação.

Em termos gerais, a Cáritas tem privilegiado esta ação nos últimos anos:

A experiência acumulada pela Cáritas e por outras entidades que trabalham com os PACs tem demonstrado que o acompanhamento é condição fundamental para o êxito das iniciativas comunitárias, tanto do ponto de vista do suporte organizativo quanto no que se refere ao desenvolvimento das atividades produtivas.

A Cáritas foi aos poucos definindo diretrizes básicas para o acompanhamento: a) construir a autonomia, a auto-gestão e a afirmação política dos grupos acompanhados; b) descentralizar o acompanhamento aos grupos nas diversas áreas de atuação e c) possibilitar um processo sistemático de capacitação, com o objetivo de aprimorar a formação dos participantes dos PACs e dos agentes que atuam diretamente no acompanhamento dos mesmos.

Para dar suporte aos projetos apoiados pelos fundos regionais são realizadas diversas atividades de capacitação das equipes diocesanas e locais que são responsáveis pelo acompanhamento dos projetos e pela formação do público beneficiário. Entre as atividades formativas destacam-se os cursos de gerenciamento básico direcionados para os atuais participantes e para os grupos que pretendem ter acesso aos fundos. Outros cursos e seminários são realizados nas áreas de políticas públicas, poder local e participação popular; gerenciamento de projetos; formação ético-política e associativismo, além do desenvolvimento de habilidades específicas de manejo animal, manejo de recursos hídricos e outras.<sup>296</sup>

<sup>296</sup> BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária**: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 46.



Todavia, em muitos empreendimentos, em sua base, ainda não se percebe uma sistematização destes processos em consonância com todas as dimensões necessárias para uma formação mais aprofundada e permanente.

Ver as metodologias que já existem e sistematizar. Muitos empreendimentos fazem formação no seu dia-a-dia, mas não sistematizam essa formação. Quando a gente pergunta: *Ah, nós não fazemos*. Mas se a gente pergunta como são as reuniões, como é a organização, eles dizem que se reúnem toda semana, que debatem tudo, que estão discutindo... isso é formação, mas falta sistematizar. (DEPOIMENTO 8)

O conteúdo anterior é extremamente relevante. Mas vale ressaltar que o processo formativo não é espontâneo. Ele precisa ser planejado, sistematizado, executado, acompanhado e avaliado. De acordo com o que foi expresso no FBES, é preciso também crítica e autocrítica.

A luta por políticas públicas de fomento à economia solidária e, especificamente, para formação dos trabalhadores e trabalhadoras é fundamental para um processo de consolidação desta outra economia. Mas não podemos reduzir a prática formativa/educativa em economia solidária ao fazer política pública. Tudo que fazemos possui formação/educação, contudo, não podemos deixar a prática educativa ao "tudo é formação" e, com isso, não ter regularidade de reflexão crítica e autocrítica de nossa prática.<sup>297</sup>

Ficou latente igualmente que os projetos/empreendimentos possuem realidades, caminhadas e necessidades muito diversificadas. Por isso, qualquer processo formativo precisa levar isso consideração.

A realização apenas de cursos não é formação e educação em economia solidária. Fazer educação e formação para economia solidária e para autogestão significa desconstruir a cultura "neoliberal" para construir outra sociedade, com novas práticas sociais, políticas, econômicas e culturais. Educação e formação são aqui entendidas como processos integrais que envolvem valores e práticas bases para que indivíduos construam sua autonomia, sendo sujeitos da história e comprometidos com a construção desta nova sociedade.

Para tanto é muito importante que trabalhadores/as tenham um conhecimento profundo da realidade em que vivem. Esse conhecimento deve ser construído coletivamente, com participação de todos/as, durante o processo de formação.

Conhecer de forma mais aprofundada a realidade vivida é ponto de partida para que trabalhadores/as identifiquem a necessidade de transformá-la.<sup>298</sup>

Esse processo de sistematização dos processos formativos existentes, do planejamento de um programa de formação contemplando as dimensões necessárias, da

<sup>297</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária.** [s. l.], nov. 2007, p. 23.

<sup>298</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária.** [s. l.], nov. 2007, p. 21.

<sup>299</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária.** [s. l.], nov. 2007, p. 21.

operacionalização deste programa e da continuidade através da formação permanente absolutamente não pode ser ficar sob responsabilidade exclusiva das lideranças dos MPAs. É extremamente necessária a solidariedade das entidades de apoio para promoverem isso COM os empreendimentos e não PARA os empreendimentos. Desta forma, haverá impactos mais profundos e consistentes em termos de constituição de subjetividades com características mais participativas.

## 6.7 PLANEJAMENTO DO EMPREENDIMENTO

Uma das primeiras questões relevantes para iniciar um empreendimento é a composição do grupo que formará o projeto. Estes entrevistados testemunham como isso ocorreu no empreendimento que eles integram:

- “Foi assim por acaso”. (ENTREVISTADO 4)

- “A escolha foi meio, na verdade, que imposta. No início o negócio principal era embutido de suíno, daí o parceiro que ia vender percebeu que o queijo vendia melhor que o salame”. (ENTREVISTADO 3)

Com este já aconteceu de forma diversa:

Começamos o empreendimento com três pessoas. As outras duas nunca tinham exercido uma profissão e eu sabia costurar. A idéia da costura foi porque eu tinha afinidade e as outras se propuseram a aprender.

Nós já começamos tendo a certeza de que não iríamos ter um retorno imediato. Iria demorar uns dois anos.

E assim, como nós não tínhamos nada. Na verdade nós não tínhamos bem experiência de gestão, nem de comercialização, nem de composição de preços, nós não tínhamos nada disso. Eu era professora, que nunca tinha lidado com comércio, e as outras duas foram sempre donas de casa. (ENTREVISTADO 5)

Neste conteúdo merecem ser destacados dois pontos: se por um lado havia a falta de formação técnica do grupo, por outro havia consciência evidente quanto à expectativa de retorno financeiro, ou partilha das sobras. Este é um dado muito salutar para o planejamento de qualquer empreendimento. A falta desta clareza é motivo para desativação de vários projetos.

Sobre a efetiva realização de um planejamento, ou não, para iniciar o empreendimento de MPA, este entrevistado responde:

Não, era conforme o dia-a-dia. Inclusive há pouco tempo atrás nós nos vimos obrigados na situação de contratar um administrador. Daí entre um e outro

procuramos e veio um cara aí. Então ele botou as coisas no lugar, porque não dá para viver sem planejamento, sem objetivo e sem traçar metas. Ele ajeitou tudo. Isso é interessante, mas tem que persistir nisso. (ENTREVISTADO 3)

Em relação a um estudo para averiguar informações sobre os concorrentes, fornecedores, investimentos..., o mesmo entrevistado complementa:

Não, nós tínhamos a idéia de que todo mundo era honesto, amigo e por isso muita gente se aproveitou da gente. Inclusive o grande problema, o grande medo, era para quem vender. Então quando aparecia um “ligeirinho” aí, nós achávamos que era um abençoado para ajudar a gente. Nós ficávamos loucos de faceiro. Ele dizia: *Compro toda a produção de vocês*. Comprar ele comprava, mas não pagava. (ENTREVISTADO 3)

Este entrevistado de um empreendimento desativado após pouco mais de um ano de funcionamento afirma que não foi efetivado nenhum processo formal de planejamento.

Nunca sentamos para planejar. Com o dinheiro da igreja a gente ia comprar as máquinas e algum material para iniciar o trabalho. O meu sobrinho que tinha uma moto e estava desempregado ia passar nas lojas e nas casas para vender a nossa produção. (ENTREVISTADO 7)

Vislumbra-se que o planejamento informal até existiu, mas em termos muito simplórios e sem consistência para encaminhar com mais solidez a gestão do empreendimento de MPA.

Este empreendimento, após mais de uma década de funcionamento fez um planejamento estratégico, o que demonstra uma qualificação da caminhada: “Fizemos um planejamento estratégico este ano [2007]. Ele ajudou a pensar uma direção para o empreendimento, mas nós ainda não temos muita prática no estratégico”. (ENTREVISTADO 5)

É necessário falar também de planejamento em termos de grupos de empreendimentos, por cadeia de produção e distribuição, por vocação regional, etc. Hoje já existem várias redes que surgiram utilizando-se desta estratégia. Este depoimento demonstra essa necessidade: “Nem toda produção está legalizada ainda e nem todos os municípios podem fazer a mesma coisa”. (DEPOIMENTO 9)

Evidentemente que a efetivação do planejamento não é garantia de sucesso do empreendimento, mas é uma dimensão que deve ser considerada. Nesse sentido, considera-se relevante que as lideranças dos MPAs aprofundem com os projetos que estão surgindo e mesmo com aqueles em andamento a efetivação de planos de negócios.

Para isso, com absoluta certeza, não será possível transpor automaticamente os

instrumentos disponíveis da gestão mais tradicional. É necessário desenvolver este tipo de conteúdo e de processo a partir da realidade dos MPAs. Com certeza, isso será uma dimensão fundamental para a formação e a ação das pessoas, para o bom êxito dos empreendimentos e para a inserção qualificada no meio em que estão situados os projetos.

## 6.8 GESTÃO E AUTOGESTÃO

A autogestão é uma forma de gestão, que, como qualquer outra, ocupa-se da sobrevivência e sustentabilidade do grupo/empreendimento e, inclusive, para a própria ampliação da proposta, quando este for o desejo.

A gestão deve existir em qualquer empreendimento, seja de economia solidária ou não:

Assim, a semelhança entre um projeto comunitário e uma empresa está no fato de que ambos precisam administrar recursos escassos; para tanto, têm de trabalhar com funções básicas e comuns a qualquer empreendimento: administração de recursos humanos, administração de recursos materiais e administração de recursos financeiros.<sup>300</sup>

Preocupa quando um integrante de economia solidária de uma região do estado afirma: “Lá na minha base nós não temos absolutamente nada em termos de produção, comercialização e consumo”. (DEPOIMENTO 10). Com certeza, a situação não chega neste exagero, mas a afirmação traz um tom preocupante.

A obra *Administração de Projetos Comunitários*, ao apresentar alguns desafios para a sociedade civil em época de democratização, enfatiza a necessidade de superar a boa vontade e a fragilidade na gestão dos projetos:

A luta, que até então se restringira ao reivindicativo, está exigindo das organizações populares e comunitárias, da sociedade civil em geral, maior capacidade crítica, criativa, propositiva e administrativa.

Percebe-se, apesar da boa vontade, a fragilidade dessas organizações na gestão de suas atividades e projetos. Elas se ressentem de uma maior clareza para a elaboração, o acompanhamento e a avaliação de seus projetos. Ressentem-se, ainda, de elementos básicos para uma administração mínima de seus projetos e

<sup>300</sup> LEMOS, Ana Heloísa da Costa; TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.); GOUVÊA, Flávio Murilo Oliveira de; SULOCKI, Ian Arthur Thomas G. de. **Administração de Projetos Comunitários**: abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1999, p. 12.

atividades.<sup>301</sup>

Há uma grande diferença em administrar uma empresa tradicional (heterogestionária) de um empreendimento de economia solidária. Roberto Marinho Alves da Silva resume assim esta diferença:

Há duas distinções fundamentais: primeiro, a propriedade dos meios de produção. Na ES os meios de produção e os recursos de produção são coletivos. Essa é a primeira distinção. Isso, se levado às últimas conseqüências, significa que enquanto que na empresa de economia capitalista você tem uma concentração do capital e todo trabalho é mobilizado para ampliar essa concentração do capital, na ES é radicalmente o contrário. Como o trabalho é coletivo e a propriedade dos meios de produção são também coletivos, pertencem a todos, todo trabalho realizado e todo esforço de produção é exatamente para a distribuição da riqueza gerada. Essa é a primeira distinção.

A segunda distinção é a autogestão. Numa empresa capitalista prevalece a heterogestão, ou seja, são sempre os outros que definem a realização do trabalho: o que deve ser feito, como deve ser feito, da forma como deve ser feito, porque deve ser feito. Já na ES é a autogestão, que é sobretudo a participação democrática dos próprios trabalhadores e trabalhadoras nos processos de tomada de decisão: sobre o que fazer, como fazer, pra que fazer...<sup>302</sup>

A intenção das lideranças dos MPAs, já manifestada em vários documentos, é de que os empreendimentos sejam autogestionários. De fato, isso é realidade em vários projetos. Contudo, há de que se ressaltar também que, em muitos outros casos, há conhecimento e práticas incipientes desta forma de gestão.

Perguntado se o empreendimento funcionava em termos de autogestão, este respondeu: “Então nós trocamos com alguns agricultores alguns dias de trabalho. A gente faz isso periodicamente. Se precisarmos colher batata a gente chama os outros agricultores. E se eles precisarem nós vamos também.” (ENTREVISTADO 1)

Posteriormente, o mesmo entrevistado, questionado sobre a forma como acontece o planejamento, a logística, a comercialização, o marketing..., apontou um dos pilares da autogestão: a autonomia:

Nós deixamos primeiramente que os próprios empreendimentos decidam que caminhos querem seguir. A autonomia é muito importante. Vou dar um exemplo: um produtor que não quer trabalhar para exportação, que não quer trabalhar mercado para fora de Santa Catarina, então nós vamos buscar a rede Eco-Vida de Certificação Participativa, que tem um selo, e vamos procurar trabalhar esse produto localmente. Então nós temos agora uma ação junto à Secretaria do Estado da Educação de Santa Catarina para trabalhar a alimentação orgânica nas escolas. Tem

<sup>301</sup> LEMOS, Ana Heloísa da Costa; TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.); GOUVÊA, Flávio Murilo Oliveira de; SULOCCI, Ian Arthur Thomas G. de. **Administração de Projetos Comunitários**: abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1999, p. 9.

<sup>302</sup> Entrevista concedida por ocasião do Seminário de divulgação do mapeamento em economia solidária de Santa Catarina. Curitiba, 23 nov. 2007.

também a CONAB. O pessoal do peixe está recriando alguns produtos para inserir também na merenda escolar.

O empreendimento escolhe e nós vamos lá e o ajudamos através de assessoria, junto com a Epagri e a Cidasc. (ENTREVISTADO 1)

Ainda que existam sinais de autogestão no conteúdo citado, ainda não há uma sistematização efetiva do processo de autogestão em todas as etapas.

O depoimento a seguir acrescenta algumas rotinas autogestionárias:

Nós temos uma organização que senta todo mês, que discute preço, planilha aberta, a gestão, o que é autogestão das organizações, para ser gestão solidária mesmo. [...] tem mês que a gente senta e vê que no final do mês só aconteceu troca de produto, não girou dinheiro [...]. Nós temos que conseguir nos organizar em rede. (DEPOIMENTO 9)

Aliás, a autogestão é um processo ainda pouco entendido inclusive no meio acadêmico. Um empreendimento contratou um administrador e, ao ser indagado sobre o entendimento dele sobre a autogestão, um integrante do projeto respondeu: “Eu percebi que ele tentou organizar, mas não deu muito certo. Ele até já foi embora. Mas ele quis organizar na linha tradicional de qualquer empresa, do capitalismo”. (ENTREVISTADO 3)

Mesmo pelos contatos com lideranças ligadas aos MPAs e à economia solidária, constata-se que, apesar de alguns empreendimentos se declararem como sendo de economia solidária, eles ainda não têm claro como de fato implantar e gerir um sistema de autogestão.

Isso é compreensível, considerando a cultura predominante e a complexidade que envolve a autogestão.

A autogestão só é possível quando o grupo controla os meios e os produtos da produção. Esse controle torna-se explícito no direito de participar em todas as tomadas de decisões, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender os valores e objetivos da organização.<sup>303</sup>

Nesse sentido, olhando-se as implicações para um processo autogestionário e a cultura das pessoas (visto o processo mais geral em que estão inseridas), a autogestão requer níveis mais elevados de formação do que uma empresa tradicional.

Roberto Marinho Alves da Silva, ao ser questionado como acontece a gestão em um empreendimento de ES autogestionário, respondeu:

Veja bem, esta é uma das maiores fragilidades da ES no Brasil. Nós estamos fazendo o mapeamento da ES e identificamos até agora quase 22.000 empreendimentos econômico-solidários e a grande maioria não tem acesso a esse

---

<sup>303</sup> CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão**: o nascimento das ONGs. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 98.

tipo de processos de formação, de assessoria, de assistência técnica, de assessoria jurídica, marketing... Então essa é uma questão que hoje nos preocupa. Muitos destes empreendimentos tentam desenvolver suas atividades a partir dos saberes acumulados já pelos trabalhadores e trabalhadoras dos empreendimentos. E sempre que isso ocorre eles estão desenvolvendo novos saberes, é claro. Mas em grande parte, como eles não têm acesso a esses processos sistemáticos de formação e de assistência técnica, eles também estão sendo excluídos desses saberes, o que dificulta a inserção deles em processos mais dinâmicas de valorização de seus produtos e serviços, de melhoria da renda dos trabalhadores e trabalhadoras.<sup>304</sup>

Há de que se ressaltar que a autogestão é uma realidade em muitos empreendimentos. Através de decisões coletivas e partilha das sobras do empreendimento eles demonstram que é viável outra economia que não essa que concentra e exclui os trabalhadores.

Estas experiências, preponderantemente autogestionárias, acontecem num contexto maior adverso porque diferem das práticas das empresas tradicionais heterogestionárias.

A análise da organização autogestionária – processo de construção da autogestão/autonomia – a partir das categorias levantadas nos aponta mudanças em processos identitários, revelando-nos a dificuldade de assunção de processos autônomos para sujeitos que vêm de experiências heterônomas, produtoras de indivíduos heterônomos, conformados aos ideais da “cultura da empresa”.<sup>305</sup>

Além do contexto desfavorável aos empreendimentos solidários, é preciso considerar também o tempo em que estas práticas estão acontecendo:

Não há razão para supor que, como princípio de organização do trabalho, a solidariedade seja inferior à competição. Não obstante, muitos (talvez a maioria) dos empreendimentos solidários têm dificuldade de rivalizar em termos de custos/benefícios com empresas capitalistas que extraem valor até a última gota da capacidade de trabalho de seus assalariados. Possivelmente, o grau de capitalização e o virtuosismo técnico sejam menores nos empreendimentos solidários; além disso, estes últimos são todos novos e por isso não tiveram tempo de completar o aprendizado da atividade produtiva, comercial e financeira, que exige longos anos de experiência.<sup>306</sup>

Pelo fato da autogestão permitir mais a livre expressão, envolvimento, democracia... Favaret Filho acredita que isso possa influenciar na produtividade:

A autogestão pode promover melhoria da produtividade em virtude de seus efeitos sobre as atitudes dos trabalhadores. Ao aumentar as possibilidades de ganhos

<sup>304</sup> Entrevista concedida por ocasião do Seminário de divulgação do mapeamento em economia solidária de Santa Catarina. Curitiba, 23 nov. 2007.

<sup>305</sup> CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; TRAJANO, Ana Rita Castro. Economia Solidária e processos psicossociais: autogestão, autonomia e solidariedade em construção. In: **Anais...** Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, n. 8. Coimbra, 2004.

<sup>306</sup> SINGER, Paul. Prefácio. In: BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 7.

materiais e ao promover um maior envolvimento pela democratização das decisões, a autogestão tende a levar os trabalhadores a buscar sempre o melhor desempenho possível. Isto vale tanto para a maximização da produção e da qualidade quanto para a redução dos custos.<sup>307</sup>

Afinal, as situações de grupo e o desenvolvimento social de grupos favorecem o aparecimento da criatividade e descobertas pessoais-coletivas, as quais podem ser aproveitadas para o aprimoramento do comportamento, do rendimento, das relações etc., assim como para o domínio das principais dificuldades inerentes à vida cotidiana dos grupos. Por outro lado, as revelações proporcionadas pela observação e pelo estudo em grupo são muito mais esclarecedoras, demonstrativas e eficazes do que as oferecidas por uma única pessoa, isto é, por um único critério.<sup>308</sup>

## 6.9 O SONHO DOS RESULTADOS

O sonho é uma dimensão essencial para a gestão de empreendimentos e faz parte da subjetividade de cada pessoa. Nos MPAs esta é uma questão muito forte. Muitas vezes são grupos que se formam e que nos quais as pessoas pela primeira vez têm a possibilidade real de demonstrar que são inteligentes, competentes, responsáveis e de partilhar resultados financeiros concretos.

Então isso pode ser visto de duas maneiras: a primeira é o sonho com “os pés no chão”. Grupos conscientes podem chegar muito longe, mas sabem as pedras que existem pelos caminhos. Este entrevistado representa isso de certa forma: “Nós tínhamos o sonho de partilhar resultados, não de ter lucros grandes. E quando nós convidávamos e falávamos isso para outras pessoas, elas não conseguiam entender isso”. (ENTREVISTADO 1)

A outra maneira de ver isso é o sonho de resultados mirabolantes sem levar em consideração a realidade do entorno e os processos objetivamente necessários para alcançar este desejo.

Aí vem outro problema que eu vejo: o sonho muito alto. Por que em vez de fazer projetos mirabolantes a gente não faz coisas mais simples, como adquirir um caminhão de distribuição que serve para todos? Assim a gente teria mais chance. (ENTREVISTADO 1)

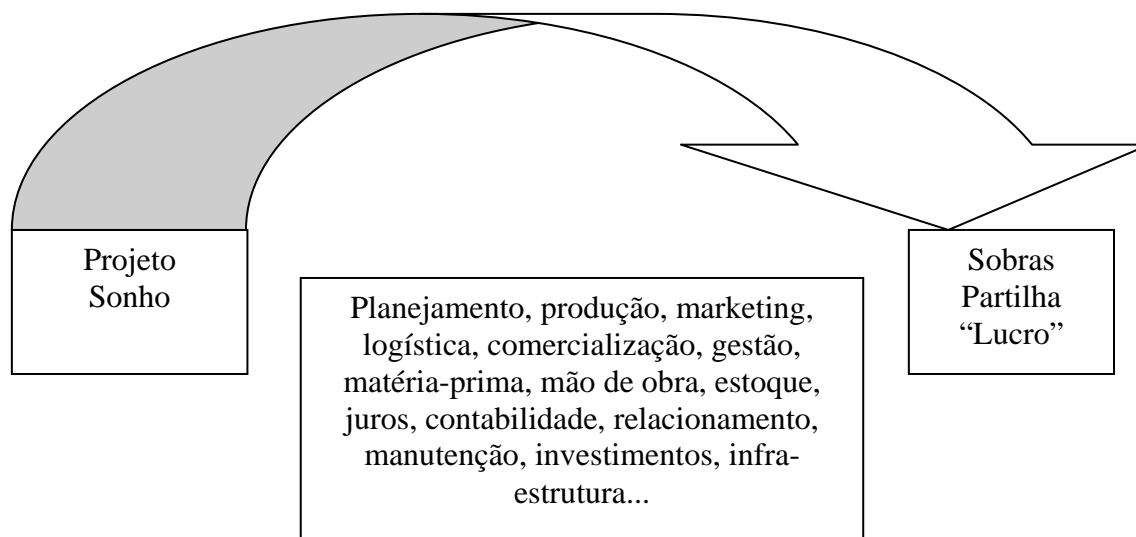
<sup>307</sup> FAVARET FILHO, Paulo. **Autogestão**: promessas e desafios. Rio de Janeiro: BNDS, 1996. p. 14.

<sup>308</sup> CONTRERAS, Juan Manuel. **Como trabalhar em grupo**: introdução à dinâmica de grupos. São Paulo: Paulus, 1999. p. 68.



A segunda forma de encarar o sonho é corroborada pela visão imediatista e o desejo praticamente instantâneo por resultados concretos, conforme atesta este líder de MPA: “Tem gente que só quer saber do imediato, retorno rápido”. (ENTREVISTADO 6)

A figura a seguir representa este conteúdo:



Quadro 19: O sonho dos resultados  
Fonte: Do Autor

O quadro anterior que mostrar que o mundo do negócio não é somente a transposição pura e simplesmente do projeto às sobras/resultados. É um processo que exige muito trabalho árduo de gestão. Mesmo sendo o sonho uma dimensão imprescindível, é necessário, para chegar lá, um processo organizado, sistematizado e cotidiano de gestão.

Como disse Guimarães Rosa: “O mundo do rio não é o mundo da ponte”, ou seja, como nos fluxos das águas, a vida social e da organização é uma dinâmica constante. E a vida não se faz pelos caminhos ilusórios, mas assumindo e melhorando a cada dia a realidade em que as pessoas estão inseridas.

Após ver o projeto de MPA desativado, este ex-integrante afirmou: “Achávamos que tudo iria ser às mil maravilhas. Não estávamos preparados porque não tínhamos noção de tudo o que a gente precisava: administração, propaganda, documentos, reserva de dinheiro, computador...” (ENTREVISTADO 8)

O sonho é imprescindível. Melhor ainda se ele for planejado com base em dimensões reais. No caso de empreendimentos de economia solidária, é prerrogativa que seja planejado tendo-se presente o processo (participação, democracia) e o resultado (distribuição equitativa

dos resultados).

Dentro do contexto da contemporaneidade, os MPAs, ao envolverem uma concepção de longo prazo, pois possuem uma visão de desenvolvimento social, representam uma luta contra a chamada transitoriedade dos projetos.

Além disso, conforme salienta Sennett (1999), a não-existência de longo prazo é uma questão que corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. A confiança pode, é claro, ser uma questão puramente formal, quando os envolvidos concordam com uma transação comercial ou dependem de que as outras observem as regras de um jogo. Mas, em geral, as experiências mais profundas de confiança são informais e dependem da construção de lados sociais que levam tempo para se estabelecerem, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições. Para o autor, todavia, os novos modelos de gestão, ao terem como base a transitoriedade das equipes, desfavorecem a emergência de laços sociais fortes, afetando o comprometimento com a organização, com conseqüências na esfera pessoal e familiar.<sup>309</sup>

Desta forma, os MPAs são também uma resistência contra alguns dos grandes sonhos/características da contemporaneidade, ou seja, o consumismo, a transitoriedade, a instantaneidade, o imediatismo, etc.

## 6.10 A COMERCIALIZAÇÃO

Esta é uma dimensão essencial para a gestão dos empreendimentos e tem sido apontada como um dos maiores desafios. Infelizmente, é praticamente unânime esta constatação. Basta acompanhar estas afirmações coletadas:

Produzir eu produzo, mas aonde eu vou vender o meu produto?  
Se falou muito no Fórum Catarinense no gargalo da comercialização, mas não se tem ações concretas para que os empreendimentos se desgarnem das entidades. Nós temos que andar com as próprias pernas. Nós temos que parar com esse negócio de somente fazer projetos para buscar dinheiro. Lá na região sul nós temos um grupo que tá virando especialista em enviar projetos. (DEPOIMENTO 11)

“Olha, eu tenho uma grande preocupação porque como empreendimentos não adianta chegar na fonte de crédito e produzir e não ter aonde vender”. (DEPOIMENTO 12)

O grande gargalo da economia solidária está na comercialização. Porque produção todo mundo produz. Com conhecimento, com formação, ou sem formação, nossos pais, nossos avós produziam e sustentavam suas famílias.  
[...]

<sup>309</sup> SANT'ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006, p. 10.

Nós precisamos criar um cadastro de empreendimentos e pessoas ligadas à economia solidária. (DEPOIMENTO 4)

Outra coisa: monta-se o projeto e o grupo começa a trabalhar, trabalhar e produzem grandes quantidades e uma variedade muito grande. Faz um monte de pão e acha que todo mundo vai comprar. Diz que vai vender em feiras e outros lugares. Mesmo tendo um produto diferenciado não é assim, mesmo inventando um pão de beterraba com recheio de cenoura mais não sei o quê, não é isso que o mercado está esperando.

É preciso ter estratégias de vendas para colocar o produto em outros locais, que é o que estamos começando a fazer agora. Estamos procurando os proprietários de barracas lá no sul para termos um espaço para a economia solidária. Não é um espaço para mim, é para a economia solidária. Se os empreendimentos do sul assumirem a quarta-feira, o pessoal de Florianópolis e região assume a sexta-feira. Assim vamos estar trabalhando e nos fortalecendo como economia solidária. Porque eu não vou levar somente a minha melancia na camionete. Para mim bastam duas caixas de mini-melancias, o resto eu levo produtos dos meus companheiros. Levo geléias, lingüiça de peixe, hambúrguer de peixe..., levo os pães feitos de forma ecológica... (ENTREVISTADO 1)

“Barramos exatamente na venda. Queremos somente um espaço fixo para venda. Todo mundo se queixa disso”. (DEPOIMENTO 13)

Todo mundo já viu cachorro louco: fica rodando em torno de si mesmo. Qual o meu problema? Colocando nossos produtos num espaço fixo e público, isso é garantia de comercialização? Não! Pois não conseguimos competir com o mercado dominante! Não adianta atirar para tudo o que é lado. Vamos matar um bicho primeiro, depois o outro. (DEPOIMENTO 2)

Então esta é uma questão que precisa ser enfrentada de frente e deve ser uma das prioridades para as lideranças do MPAs. Juntamente com a formação, a comercialização é uma das questões relevantes levantadas já há vários anos pelos participantes dos empreendimentos de MPAs.

Para garantir a comercialização, é necessário pensar em um sistema de distribuição e infra-estrutura eficientes. Um sistema integrado que permita alcançar os consumidores diretamente. Daí a importância de pensar a comercialização nos territórios, fortalecendo as redes, cadeias, feiras locais, etc. Não podemos esquecer a questão do abastecimento local. Ou seja, necessariamente incidir na política pública local (vários municípios). Desta forma, o fortalecimento das políticas públicas e dos mercados públicos como espaços de comercialização de todos os produtos existentes no território, é fundamental.<sup>310</sup>

Roberto Marinho Alves da Silva, ao falar sobre o desafio da comercialização apontado no Mapeamento da economia solidária no Brasil, afirmou:

Mais de dois terços dos empreendimentos não conseguem fazer a comercialização adequada de seus produtos. Na verdade, o contexto é desfavorável, a legislação é desfavorável, o acesso ao crédito não existe ou não é adequado, as regras de

<sup>310</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates:** rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária. [s. l.], nov. 2007, p. 14.

mercado são desfavoráveis, o sistema dos intermediários é desfavorável, os mercados estão bloqueados para estes empreendimentos em sua maioria... Então na comercialização está o grande gargalo da ES.

Ao mesmo tempo, descobrimos que na comercialização está um potencial para o crescimento da ES. Isso não é contraditório, pois a ES possibilita o resgate da relação direta entre produtor e consumidor. E aí nós temos que valorizar os espaços em que isso acontece, que são as feiras. Elas precisam deixar de ser eventuais e tornarem-se permanentes. Aqueles governos democráticos e populares que acreditam na ES deveriam cada vez mais transformar aqueles espaços de feiras populares em espaços apropriados e organizados e em redes para a ES ter esse encontro direto entre produtores e consumidores. Esse é o principal desafio.<sup>311</sup>

Na comercialização deve ser ressaltada outra grande característica dos integrantes dos empreendimentos de economia solidária: a forma ética com que eles tratam os consumidores, desde a produção até a comercialização, conforme pode ser verificado no Mapeamento realizado pela SENAES:

<b>INICIATIVAS*</b>	<b>%</b>
<b>Preço facilita o acesso de consumidores/as</b>	<b>52</b>
<b>Produtos orgânicos sem agrotóxicos</b>	<b>41</b>
<b>Informações dos produtos</b>	<b>40</b>
<b>Promoção do consumo ético e responsável</b>	<b>34</b>
<b>Qualidade do produto ou serviço</b>	<b>23</b>

\* Múltiplas respostas

Quadro 20: Iniciativas de compromisso com os consumidores

Fonte: SENAES (2007)

A economia solidária possui uma preocupação que vai além das exigências formais no processo de produção, por exemplo. Assim, processos que degradam e comprometem a vida das pessoas no trabalho e afetam o meio ambiente são veementemente rechaçados.

Então, no diálogo com a sociedade, estas características precisam ser evidenciadas. A ética, a honestidade, a democracia... podem conquistar novos consumidores.

E isso é uma evidência de que os participantes destes tipos de empreendimentos possuem uma identidade pessoal com características profundamente éticas e responsáveis, ou seja, a subjetividade está presente em todos os processos de gestão.

<sup>311</sup> Entrevista concedida por ocasião do Seminário de divulgação do mapeamento em economia solidária de Santa Catarina. Curitiba, 23 nov. 2007.

## 6.11 FINANÇAS SOLIDÁRIAS

O tema finanças é mais um tema essencial para os empreendimentos. Um dos aspectos relacionados a ele diz respeito ao que já foi colocado quando se abordou a formação, pois possui relação direta, conforme este depoimento:

Não é a gente olhar o que a gente já tem. Paul Singer e até mesmo o Lula já falaram que dinheiro não é problema. O Singer diz que existem 1,5 bilhões para micro-crédito. Mas onde está? Como a gente consegue? Cadê esse dinheiro? E aí volta novamente a questão da formação. A elaboração de projetos para acesso a esse dinheiro, esse crédito. Quem sabe fazer projetos? As Universidades, as entidades? E os empreendimentos vão sempre estar dependentes das entidades, das universidades e do poder público para fazer projetos? E quanto deste dinheiro chega até os empreendimentos? (DEPOIMENTO 2)

Inclusive o tema finanças não foi tratado em encontros de economia solidária em Santa Catarina por falta de pessoas capacitadas na área, de acordo com afirmação durante a Plenária Estadual de Economia Solidária em SC, em novembro de 2007: “O tema Finanças Solidárias não foi tratado nos fóruns regionais de Economia Solidária em Santa Catarina porque não havia especialistas para a assessoria”. (DEPOIMENTO 14)

Portanto, é um tema que, além de ser uma necessidade da base dos empreendimentos, ainda não possui lideranças qualificadas suficientemente para isso aqui em Santa Catarina. Ou, se existem, não estão participando dos fóruns em que se discute isso.

Ainda existem aspectos desta temática que podem ser consideradas simples, mas que vários projetos ainda não têm resolvido: a formalização jurídica do empreendimento. Basta ver este depoimento: “Existem 210 milhões de Reais disponíveis no BNDES, mas os empreendimentos não se credenciam, não têm a documentação necessária para isso”. (DEPOIMENTO 15)

Contudo, há de que se registrar que uma das experiências mais relevantes sobre crédito solidário é exatamente a experiência dos MPAs:

Eu queria trazer uma contribuição a respeito do fundo solidário. Santa Catarina tem um fundo rotativo solidário, numa experiência vinculada à CNBB, hoje à Cáritas de Santa Catarina, desde 1989. Nessa caminhada do Fundo Rotativo Solidário, eu lembro o que a dona Antônia sempre fala de que foi a primeira entidade a dar ajuda financeira ao grupo, a dar crédito. Nós não temos exigência nenhuma de documentação, de garantia: nós temos a palavra, o compromisso do grupo e a solidariedade dos demais grupos. Desde o ano 2000 estamos com o Fundo Rotativo Solidário construído somente a partir da devolução dos grupos. Isso é um avanço frente à legislação que está aí. Hoje nós temos muitos grupos que nasceram a partir desde Fundo Rotativo Solidário. (DEPOIMENTO 16)

Este depoimento, de um membro da coordenação dos MPAs, é um exemplo da atuação e da importância deste tipo de micro-crédito para os empreendimentos. Ao mesmo tempo, demonstra como os MPAs tratam o ser humano: com confiança e respeito, diferentemente de qualquer outra instituição que trabalha com crédito.

## 5.12 A FORMALIZAÇÃO

Existem empreendimentos que já iniciam com regras, normas, estatuto, regimento ou outras formas de normatização da gestão e dos processos. Mas encontrar o extremo oposto também é realidade, como afirma este entrevistado: “Não, nós vamos resolvendo as coisas no dia-a-dia.” (ENTREVISTADO 3)

Outros, por uma necessidade da natureza do empreendimento, possuem alguns instrumentos, como este: “Nós temos um estatuto, porque fundamos uma cooperativa. Regimento interno nós ainda não temos, mas temos algumas regras acordadas: férias, faltas, descontos...” (ENTREVISTADO 5)

O mesmo entrevistado advoga a necessidade de que a consciência coletiva deva se sobrepôr em termos de importância à formalização: “O grande desafio é construir uma consciência coletiva. A regra ainda precisa existir porque falta consciência.” (ENTREVISTADO 5)

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária apresenta uma síntese das possíveis implicações em relação à formalização de um empreendimento:

Os grupos informais e os organizados em associações, a partir dos marcos jurídicos nacionalmente estabelecidos, encontram uma barreira política, econômica e social intransponível com o tempo. Os primeiros, por não serem considerados pessoas jurídicas, nos limites definidos pelo Código Civil brasileiro, encontram dificuldades de diversas ordens como, por exemplo, a impossibilidade de firmar convênios, de acessar crédito, de adquirir insumos e de comercializar os bens e serviços. No exercício das atividades, outras barreiras são comuns a esses frágeis empreendimentos, sem garantia jurídica, tais como: a oferta de contratos com valores abaixo do preço de mercado, sem garantias e sujeita a intervenção dos órgãos de fiscalização do Estado, etc.

As associações, por sua vez, de acordo com a Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que instituiu o Código Civil, são consideradas pessoas jurídicas de direito privado. No entanto, a norma é expressa em declarar que as associações constituem-se pela união voluntária de pessoas que se organizem para fins *não econômicos*. Essa circunstância retira a possibilidade desses entes jurídicos de comercializarem bens e serviços.

Contudo, a forma jurídica de associação continua sendo adotada com objetivos econômicos, em virtude, ao menos, de três fatores: a) a primeira aproximação dos

trabalhadores com a economia solidária ocorre em espaços associativos; b) as associações têm poucas exigências jurídicas e burocráticas para sua constituição; c) alguns Estados brasileiros forneciam notas fiscais para a comercialização de bens e serviços por meio de associações. Observa-se, assim, uma tendência, natural ou forçada pelas disposições do novo Código Civil, dos grupos de buscar outras formas autogestionárias de organização, pois, caso contrário, com o tempo, não encontrarão espaço para a comercialização de seus bens ou serviços, ficando à margem do mercado.

Por outro lado, as empresas autogeridas, à exceção das cooperativas, qualquer que seja a forma jurídica adotada, apresentam algumas questões que se opõem aos princípios que os trabalhadores da economia solidária sustentam. A principal pode ser compreendida e sintetizada no fato de que todas essas empresas são sociedades de capital e não de pessoas. Nesse sentido, em momentos de instabilidade extrema na sociedade, o indivíduo ou o grupo de indivíduos que detiver maior capital subscrito terá o direito de decidir e, conseqüentemente, determinará os caminhos do empreendimento. Nessas sociedades o que define é o capital aportado e não a pessoa, fato que exclui o princípio de uma pessoa um voto.

Diante disso, as cooperativas, além de resultarem do processo histórico de luta dos trabalhadores contra a exploração vivenciada pela Revolução Industrial, são regidas por princípios que facilitam a construção de espaço de sociabilidade diverso dos existentes nas demais sociedades de capital, podem permitir a emancipação dos trabalhadores e são organizações autogestionárias com a forma jurídica mais adequada aos interesses dos integrantes da economia solidária.<sup>312</sup>

Destarte muitos grupos não perceberem a necessidade de formalização, ela se torna essencial para a resolução de conflitos, acesso ao crédito, etc., merecendo por estas razões mais atenção especial.

Segundo a ANTEAG, a participação, o conhecimento e a compreensão de todos os sócios a respeito dos assuntos jurídicos de sua empresa, como na elaboração das normas (Estatutos e Regulamento Interno) que regularão seu empreendimento, é imprescindível para a construção da autogestão, uma vez que apenas assim os trabalhadores estarão participando efetivamente da gestão de sua empresa.<sup>313</sup>

Conclui-se, assim, pela importância deste processo para a constituição de pessoas mais qualificadas em termos de conhecimento e gestão, com implicações para elas próprias e para a organização.

## 6.13 REDES SOLIDÁRIAS

Como dizia um líder regional dos MPAs quando levava o autor desta pesquisa para

<sup>312</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates:** rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária. [s. l.], nov. 2007, p. 28.

<sup>313</sup> ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão e economia solidária.** São Paulo: ANTEAG, 2004. p. 53.

visitar alguns empreendimentos no Oeste do estado: “A principal questão é o tipo de relação que se constrói num empreendimento”. Isso, efetivamente, é uma das questões cruciais para os MPAs, pois além da relação estabelecida e construída no interior do projeto, atualmente as pesquisas publicadas sobre o assunto e as evidências empíricas estão demonstrando mais um tipo de relação imprescindível para os empreendimentos: a relação entre eles.

Este depoimento demonstra alguns exemplos e faz uma interrogação:

Falando em cooperativa, em central de comercialização, existem algumas alternativas no Paraná e até mesmo em Santa Catarina, onde se criou uma cooperativa virtual, constituída de personalidade jurídica, que agrega uma série de cooperativas e diminui muito os custos.

Será que não está na hora de formarmos a nossa cooperativa? (DEPOIMENTO 3)

Este entrevistado, além de falar da necessidade de empoderamento e de integração, elenca que a autonomia e a busca de iniciativa são atitudes que devem ocorrer nos empreendimentos para que deixem de ser dependentes e possa acontecer a solidariedade com as próprias forças:

O grande desafio é eles [empreendimentos de ES] conseguirem ter mais empoderamento. Nós vemos muitos empreendimentos extremamente dependentes das entidades fomentadoras. Aí eu já vi uma entidade promover um evento na cidade e ligar para o gestor de um empreendimento perguntando se ele pode participar. Então precisa ter mais autonomia, iniciativa, buscar com as próprias pernas, uma interação maior em rede com os outros empreendimentos.

Por exemplo: a nossa geléia. O produtor produz o abacaxi, nós pegamos o abacaxi que não tem qualidade para venda *in natura* e beneficiamos para geléia, ou seja, nós produzimos em cadeia: um plantou e colheu, outro buscou e nós beneficiamos. Então todos ganharam: quem produziu o abacaxi, quem fez o frete e quem produziu a geléia.

E nós temos que falar para as pessoas como acontece essa produção de abacaxi. Porque só colocar o abacaxi na prateleira e pegar dinheiro por ele é fazer a mesma coisa que os outros do comércio já fazem. Nós temos que ter diferenciação. Ele não é só abacaxi ou geléia, ele é produto da economia solidária. Então ele tem um preço justo, várias famílias estão envolvidas, embora possa às vezes ser mais caro.

Eu vejo como maior dificuldade a interação dos empreendimentos e a liberação dos empreendimentos das entidades. (ENTREVISTADO 1)

Ao mesmo tempo, o mesmo entrevistado também afirma que nem sempre a solidariedade entre os empreendimentos é praticada:

Mas nós ainda não temos a união que precisamos, apesar de já estarmos falando isso há vários anos. Um dos pontos frágeis é a comercialização, um dos gargalos. Veja que nenhum empreendimento da nossa região aceitou colocar o seu produto em nosso ponto de venda. Nosso grande sonho é a rede, ou seja, que o meu produto vá até outra região e que o produto de lá venha até nós. Isso é um intercâmbio interessantíssimo. Mas ainda não estamos maduros o suficiente. (ENTREVISTADO 1)



Este depoimento de um integrante da economia solidária confirma:

Então nós montamos um ponto de venda e colocamos na internet e não tivemos o retorno de nenhum empreendimento de economia solidária. Então, cadê o empoderamento nos empreendimentos? Nós temos que pegar esse tema e esmiuçá-lo e realmente ter para onde o empreendimento possa desovar o seu produto. (DEPOIMENTO 11)

Os conteúdos expostos reforçam a urgência de se trabalhar em redes. Não é sem razão que esta temática está presente em praticamente todos os encontros e obras sobre economia solidária.

Uma das formas de efetivação de redes poderá ser via consumo solidário, que extrapola os empreendimentos de economia solidária e abarca parcelas importantes da população que não estão envolvidos diretamente com os empreendimentos, mas que, por opção de vida, consomem produtos com valor agregado ou desejam contribuir com o movimento consumindo a produção dos projetos ou contratando seus serviços.

Falando em comercialização não podemos deixar de falar de consumo responsável e solidário. Somente com uma ação forte junto aos consumidores poderemos mudar o padrão das relações comerciais. A campanha de divulgação e crescimento da economia solidária deveria estar muito voltada para atender ao consumo. É preciso explicitar as relações, as ações e as conseqüências dos atos das grandes corporações: O que estamos apoiando de fato ao consumir um determinado produto? O que estamos apoiando de fato ao consumir outro tipo de produto? E assim por diante.<sup>314</sup>

Assim, há o nível de solidariedade das pessoas do empreendimento em si, entre empreendimentos de ES, com outras formas de organizações, entidades ou setores e com consumidores, ou seja, a população organizada ou não.

Embora se diga que a economia solidária privilegie o desenvolvimento local e territorial, não se deseja afirmar que estejam excluídas a perspectiva de ampliação e de busca de relacionamento com outros locais, outras regiões e o intercâmbio através do mercado. Afinal, desenvolvimento também se dá pela comercialização e troca solidária entre um local e outro. Quando se privilegia o local e o territorial está se dando ênfase à sinergia que redes e cadeias produtivas promovem no processo de produção, comercialização e consumo. Está se considerando o desenvolvimento, de baixo para cima, que também se dá através de trocas solidárias e uso de moedas sociais que de alguma forma propiciam condições para participação mais direta nas decisões que envolvem a vida em comunidade.<sup>315</sup>

A formação de redes de solidariedade representa uma das propostas mais qualificadas para a constituição de pessoas participativas e capacitadas para o relacionamento

<sup>314</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária.** [s. l.], nov. 2007, p. 15.

<sup>315</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária.** [s. l.], nov. 2007, p. 10.

com outras pessoas e organizações. Desta forma, podem incidir mais decididamente em políticas públicas e no meio social circundante.

#### 6.14 A RELAÇÃO COM ENTIDADES

É muito comum que os empreendimentos de economia solidária, inclusive os MPAs, tenham relação com várias entidades de apoio, para objetivos diversos: acesso a crédito, formação, assessoria, consultoria, pesquisa, organização... Sobre esta atuação, as opiniões se dividem.

Este entrevistado, por exemplo, quando perguntado sobre as razões/causas da desativação de MPAs de geração e produção de renda, respondeu:

Muitas vezes a “forção” de barra por parte dos gestores das entidades de apoio para com os empreendimentos. Vou dar um exemplo: tem um empreendimento em nossa região que produziu um produto específico e os líderes forçaram que o grupo produzisse outros produtos. Ótimo, hoje eles produzem várias coisas, mas com extrema dificuldade de venda. Então pra que focar se eu não tenho como produzir 50 itens em minha propriedade. Tenho que saber focar em três ou quatro produtos em que eu sou bom: melancia, mini-melancia e melão. Então nisso eu sou bom. Por quê? Porque eu foquei.

Então a gente fala isso pro pessoal e eles acham ruim, porque acham que precisam fazer mil produtos. Vai vender pra quem? Você vai vender para você mesmo? Na hora que começar a vender para os outros a desilusão vai ser muito grande! (ENTREVISTADO 1)

Este entrevistado afirma que o projeto está dando certo há mais de 10 anos porque sempre houve autonomia:

Eu acho que nós somos um empreendimento que deu certo porque nunca tivemos qualquer atrelamento, nunca fomos tutelados por ninguém, sempre tivemos que andar com as nossas próprias pernas. Fora a ajuda inicial dos MPAs, foi tudo trabalho nosso, a gente foi construindo, foi ganhando experiência em administração, em composição de preços, em busca de matéria-prima... (ENTREVISTADO 5)

Como proposta, a fim de criar mais autonomia dos próprios empreendimentos, este depoimento sugere: “Temos que criar nossas estruturas. Temos que construir um novo projeto a partir das nossas habilidades e redes!” (DEPOIMENTO 17)

Este entrevistado também fala sobre o papel das entidades: “Organizar um grande projeto em vários pequenos, que precisa de articulação. Aí entra o trabalho não dos empreendimentos, mas das entidades”. (ENTREVISTADO 1)

A própria Equipe Executiva entende que a formação de redes deve constituir-se numa das questões mais importante na atual conjuntura, não somente entre os MPAs, mas de todos os movimentos sociais comprometidos com causas semelhantes:

Todavia, para que a rede contemple seu papel propositivo de democratizadora das relações sociais, políticas e culturais e seja uma incorporadora dos princípios éticos dos movimentos sociais nesse novo milênio, conforme apontados acima, os agentes de mediação (das Pastorais, ONGs, etc.), por seu capital social privilegiado dentro da rede, deveriam buscar mecanismos de integração dos sujeitos mais excluídos, discriminados e necessitados socialmente: incluí-los através de relações democráticas, horizontais, descentralizadas, participativas e pró-ativas (formadora de novos capitais sociais), isto é, as comunidades e os beneficiários das políticas sociais e públicas não deveriam ser tratados como meros clientes do assistencialismo social, mas como cidadãos de direitos e deveres e construtores de seus destinos pessoais e coletivos. A política das redes, pressupõe superar a política clientelista, paternalista, tutelar e corporativista. Pressupõe o reconhecimento do outro (o diferente, o excluído, o discriminado), como cidadão, sujeito e agente (formador de capital social). É nessa direção que o presente projeto está sendo concebido.<sup>316</sup>

Percebe-se então que a relação com as entidades de apoio é bastante complexa. Ao mesmo tempo em que os empreendimentos necessitam de apoio das mais variadas formas, também advogam a necessidade de autonomia em relação às entidades. Certamente, isso seria o ideal, mas a grande maioria dos empreendimentos ainda necessita de acompanhamentos sistemáticos, conforme o conteúdo anterior apresentado.

Várias entidades (universidades, SEBRAE...), principalmente aquelas que não possuem vínculos específicos mais duradouros, de modo geral, não conseguem entender e contribuir com os empreendimentos dos MPAs.

No caso de assessoria, o documento do FBES sugere como critérios:

Assim como no caso dos empreendimentos, uma referência importante é o mapeamento, que define entidade de assessoria como "organizações que desenvolvem ações nas várias modalidades de apoio direto junto aos empreendimentos solidários, tais como capacitação, assessoria, incubação, pesquisa, acompanhamento, fomento a crédito, assistência técnica e organizativa". Além desta definição, propomos como necessárias, dentro da realidade vivida pelos Fóruns, as seguintes condições para que uma entidade de assessoria integre e represente os Fóruns:

- Que os empreendimentos que assessoria participem do Fórum (local, municipal, regional, estadual ou nacional);
- Que suas atividades dentro do Fórum sejam permanentes, e não eventuais, pontuais ou corporativas;
- Que subsidie o Fórum na elaboração/fomento de políticas;
- Que baseie toda a sua metodologia de assessoria e apoio a empreendimentos solidários nas deliberações e acúmulos dos encontros, oficinas e seminários sobre Formação promovidos e articulados pelos Fóruns, como por exemplo, as

<sup>316</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. p. 8. (Mimeo)

deliberações da II Oficina Nacional sobre Formação em ES;

- Que assessore empreendimentos do Fórum na perspectiva do fomento/estímulo à constituição de redes e cadeias;
- Que componha, construa e fomente a Rede de Formadores Estadual, Regional e Nacional.<sup>317</sup>

Apesar de integrantes de vários empreendimentos criticarem a atuação de entidades e advogarem a autonomia, isso ainda não é possível e sensato para o momento atual da caminhada. Vários empreendimentos podem partilhar experiências positivas, mas nenhum deles pode dispensar a colaboração de alguma entidade. Evidentemente, o que não pode ocorrer é uma dependência dos empreendimentos em relação às entidades, o que causaria sérias consequências para as pessoas e a gestão dos projetos, como, por exemplo, assistencialismo e falta de autonomia.

#### 6.15 OS MPAs E O ENTORNO

É necessário levar em consideração também os elementos, embora dinâmicos, de fora do ambiente organizacional dos empreendimentos de MPAs, mas com influência direta e decisiva sobre eles.

Nesse sentido, pode-se falar de questões e dimensões que são influenciadas pelos MPAs e de questões que influenciam os MPAs.

A Equipe Executiva Estadual dos MPAs, ao redigir o projeto enviado à Misereor (2004-2007), expõe que os MPAs estão num contexto dos movimentos de base e que estes passam por um processo de revitalização.

Por mais paradoxal que possa parecer aí reside um grande "gargalo" na presente conjuntura: a crise do movimento popular - a perda da vitalidade! No momento, nos encontramos num processo de revitalização dos movimentos de baixo: a reconstrução dos movimentos de base (é preciso redescobrir o sentido da luta!).<sup>318</sup>

Nos contatos com líderes e participantes dos empreendimentos de MPAs e ES ficou visível a influência das questões, ou a carência delas, principalmente no tocante à política

<sup>317</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária.** [s. l.], nov. 2007, p. 52.

<sup>318</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. p. 7. (Mimeo). (Grifo do autor)

econômica de financiamento de crédito popular, de assessoria qualificada, de ação política para uma legislação adequada para o setor de economia solidária, de políticas que incentivem a comercialização da produção, etc.

Em nível nacional, conforme a obra que expõe a trajetória dos PACs, existem duas formas de analisar os resultados de um projeto:

Existem duas maneiras ou perspectivas de conceber os resultados dos PACs. Uma perspectiva valoriza a eficácia do projeto, o alcance de finalidades expressas nos objetivos e metas. Aqui os impactos econômicos e sócio-políticos são expressos ou descritos como geração ou melhoria de renda, conquista de infra-estrutura comunitária, de serviços básicos e de acesso a fundos públicos. Se uma iniciativa produtiva não alcança esses resultados, é considerada um fracasso. A segunda perspectiva de conceber os resultados dos PACs valoriza o processo, isto é, os resultados alcançados no processo são também objetivos dos PACs. Nessa perspectiva, são valorizadas as pequenas conquistas econômicas, organizativas, de fortalecimento de valores, de vivências solidárias e de melhoria da auto-estima dos participantes.<sup>319</sup>

Pela primeira perspectiva apontada, apesar das reflexões feitas no decorrer da pesquisa sobre a falta de uma ação maior nas bases dos empreendimentos em relação às preocupações com características mais objetivas em termos de gestão e autogestão, isso não quer dizer que houve desmerecimento e falta de gestão. É justo afirmar que, mesmo diante de inúmeras adversidades, os empreendimentos têm uma caminhada exitosa sob o aspecto da gestão.

Pela segunda perspectiva, a agregação de valores sociais, políticos, de auto-estima, os MPAs, principalmente após a integração efetiva no contexto e nos movimentos em torno da Economia Solidária, passam por um processo de formação de fóruns e redes com maior densidade nacional, fruto, sem dúvida, também dos investimentos do governo federal nesta área. Dentre estes investimentos merece destaque a criação da SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária), que tem apoiado decisivamente os empreendimentos de Economia Solidária no Brasil, inclusive os MPAs em Santa Catarina.

Em termos de participação dos MPAs no cenário mais amplo, cabe registrar:

**Em nível estadual:**

- audiência com o governo estadual, apresentando as demandas estaduais e uma proposta de política pública para o setor;
- articulação com o poder legislativo através de uma audiência pública reivindicando a inclusão deste setor da economia na pauta de discussão do Legislativo;
- parceria com a Delegacia Regional do Trabalho, mapeando os empreendimentos de EPS. A partir deste mapeamento se construirá propostas para o setor em nível estadual;

<sup>319</sup> BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 49.

- realização do 1º Encontro Estadual de Empreendimentos de EPS;
- participação do processo de interlocução com o Governo Estadual.

**Em nível nacional:**

- participação nas plenárias nacionais para o fortalecimento das iniciativas de EPS;
- representação estadual no Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) por dois grupos ou empreendimentos ligados aos MPAS;
- formalização da Secretaria Nacional de Economia Solidária em 2003;
- representação nacional no Fórum Social Mundial e Fórum das Américas, articulado via Cáritas Brasileira.<sup>320</sup>

Estes são alguns exemplos de que os MPAs influenciam e são influenciados pelas questões mais amplas do contexto em que estão inseridos. Não se pode criar ilusões ao ponto de esquecer a realidade na qual essas experiências comunitárias existem, ou seja, a objetividade das condições sócio-históricas. Entretanto, não se deve esquecer também de que a estrutura social em escala global, macro, se constitui também das pequenas formas de organização, das micro-instâncias. Ao se modificarem essas pequenas instâncias, em escala micro, e ao se criarem formas alternativas, também está se criando o substrato para uma nova forma de organização social em escala global.

Na prática, está acontecendo a mudança da própria sociedade. Pode ser pouco, mas as experiências demonstram que há sinais inequívocos de transformações, conforme estes registros:

A organização social e política são um fator fundamental para a viabilização dos PACs. (...) Além de ser fator de êxito dos PACs, os aspectos políticos e organizativos são também uns de seus principais resultados: 'do seu caráter alternativo se postulam alterações objetivas no cotidiano do trabalhador e da trabalhadora, mas também se espera que os PACs cumpram um papel importante na criação e viabilização de espaços coletivos de mobilização, organização e vivência comunitária.' (...) ...os PACs têm sido instrumentos de fortalecimento das práticas alternativas de solidariedade. (...) Tem-se por consequência o fortalecimento de organizações e o aumento do envolvimento nas lutas sóciopolíticas. São vários os exemplos dos PACs como instrumentos que reforçam a resistência e a fixação à terra na luta pela reforma agrária.<sup>321</sup>

Os regionais da Cáritas têm ressaltado as virtudes dos PACs e das redes solidárias em interferir nas políticas públicas em pelo menos três aspectos: no fortalecimento da cidadania e conquista de direitos, no acesso aos recursos públicos para expansão das iniciativas econômicas solidárias e no fortalecimento de fóruns da sociedade civil, enquanto espaços de articulação e proposição de políticas públicas. Entre essas articulações, destacam-se os Fóruns de Economia Popular Solidária ou de Socioeconomia Solidária que começam a surgir em diversos estados brasileiros.<sup>322</sup>

<sup>320</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. p. 3-4. (Mimeo)

<sup>321</sup> SINGER, Paul. Prefácio. In: BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS.** Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 8-9.

<sup>322</sup> BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS.** Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 85.

Efetuada uma análise geral dos diversos processos de gestão dos empreendimentos de MPAs e do movimento da economia solidária, existem caminhadas muito diferenciadas neste sentido, conforme os conteúdos das entrevistas, depoimentos, observações e pesquisas demonstram. Há desde empreendimentos que ainda possuem uma visão muito romântica e até simplista dos processos de gestão até projetos com alto grau de organização e gestão.

O grande desafio é este: conciliar produtividade, gestão, comercialização, planejamento... dentro de relações solidárias e participativas, valorização das pessoas e distribuição eqüitativa dos resultados até transformações mais amplas em nível de sociedade.

Compreender a atividade produtiva como gestão democrática requer um trabalho permanente de incentivo à inteligência coletiva. Incentivo tanto no sentido de capacitar os/as trabalhadores/as e garantir a sustentabilidade do empreendimento, quanto no sentido de sensibilizar o conjunto dos/as trabalhadores/as para as novas relações de trabalho e de organização coletiva. Tudo isto sem perder de vista que viabilidade dos empreendimentos e empresas depende tanto dos aspectos objetivos quanto dos subjetivos: combinar a área econômico-financeira com a organizacional.<sup>323</sup>

Olhando-se uma característica importante da contemporaneidade, o extremo individualismo, os MPAs, representam uma resistência e construção de uma alternativa diferenciada.

Nesta perspectiva, com absoluta certeza, os MPAs, a economia solidária e os movimentos diferenciados em relação à cultura hegemônica da contemporaneidade encontrarão dificuldades de construir um projeto de longo prazo. Pois, o longo prazo, tão precioso para os movimentos citados, porque têm um visão muito maior – de desenvolvimento sustentável -, parece, na interpretação de Bauman “uma concha vazia sem significado” na época atual:

A instantaneidade (anulação da resistência do espaço e liquefação da materialidade dos objetos) faz com que cada momento pareça ter capacidade infinita; e a capacidade infinita significa que não há limites ao que pode ser extraído de qualquer momento - por mais breve e "fugaz" que seja.

O “longo prazo”, ainda que continue a ser mencionado, por hábito, é uma concha vazia sem significado; se o infinito, como o tempo, é instantâneo, para ser usado no ato e descartado imediatamente, então "mais tempo" adiciona pouco ao que o momento já ofereceu. Não se ganha muito com considerações de "longo prazo". Se a modernidade sólida punha a duração eterna como principal motivo e princípio da ação, a modernidade "fluida" não tem função para a duração eterna. O "curto prazo" substituiu o "longo prazo" e fez da instantaneidade seu ideal último. Ao mesmo tempo em que promove o tempo ao posto de contêiner de capacidade infinita, a

---

<sup>323</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates:** rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária. [s. l.], nov. 2007, p. 9.

modernidade fluida dissolve - obscurece e desvaloriza - sua duração.<sup>324</sup>

Os MPAs, analisados dentro contemporaneidade, integram duas características essenciais dela: a valorização da subjetividade (e não do subjetivismo e da relatividade) e a construção de um projeto coletivo diferente do projeto hegemônico em andamento.

Boaventura de Sousa Santos escreve o seguinte sobre este projeto coletivo:

No início do século XXI, a tarefa de pensar e lutar por alternativas econômicas e sociais é particularmente urgente por duas razões relacionadas entre si. Em primeiro lugar, vivemos em uma época em que a idéia de que não há alternativas ao capitalismo conseguiu um nível de aceitação que provavelmente não tem precedentes na história do capitalismo mundial. Com efeito, ao longo das duas últimas décadas do século XX, as elites políticas, econômicas e intelectuais conservadoras impulsionaram com tal agressividade e sucesso as políticas e o pensamento neoliberais que a idéia tatcherista, segundo a qual "não há alternativa" nenhuma ao capitalismo neoliberal, ganhou credibilidade, inclusive entre os círculos políticos e intelectuais progressistas.

[...] Mas esta situação começou a mudar nos últimos anos com o renascimento do ativismo a favor de uma globalização contra-hegemônica, que começou, inclusive, a desenvolver formas de coordenação como a realização do primeiro Fórum Social Mundial em Porto Alegre, em final de janeiro de 2001.

[...] Uma vez que a globalização neoliberal foi eficazmente posta em causa por múltiplos movimentos e organizações, uma das tarefas urgentes consiste em formular alternativas econômicas concretas que sejam ao mesmo tempo emancipatórias e viáveis e que, por isso, dêem conteúdo específico às propostas por uma globalização contra-hegemônica. Em segundo lugar, a reinvenção de formas econômicas alternativas é urgente porque, em contraste com os séculos XIX e XX, no início do novo milênio a alternativa sistêmica ao capitalismo representada pelas economias socialistas centralizadas não é viável nem desejável.

[...] O que se pretende, então, é centrar a atenção simultaneamente na viabilidade e no potencial emancipatório das múltiplas alternativas que têm sido formuladas e praticadas um pouco por todo o mundo e que representam formas de organização econômica baseadas na igualdade, na solidariedade e na proteção do meio ambiente.<sup>325</sup>

Nessa entendimento, os MPAs, e todo o movimento de economia solidária, representam a força, a contestação, uma alternativa ao modelo reinante, pois questionam exatamente o consumismo, o individualismo, o relativismo dos valores, etc., ou seja, apregoam e praticam, mesmo que em instâncias pequenas, uma concepção de desenvolvimento sustentável.

Hoje existe um quase consenso em torno da necessidade de um novo modelo de desenvolvimento dotado de sustentabilidade. Ocorrem avanços na recuperação de uma visão holística sobre a relação entre o meio ambiente natural e os seus habitantes, superando a visão antropocêntrica que justifica a exploração ilimitada e a depredação do meio ambiente e progride a partir de postulados de

<sup>324</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001, p. 145.

<sup>325</sup> SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 24-25.



sustentabilidade.<sup>326</sup>

Os MPAs buscam, por exemplo, a autonomia das pessoas, e isso choca frontalmente contra o modelo predominante de pessoa produzido pela contemporaneidade:

Um dos resultados da ausência de autonomia em relação ao consumo tem emergido como formas de *subjetividades similares* pelo fato de os indivíduos que as expressam, adotarem, por exemplo, modelos difundidos em mídias de massa ou simplesmente feitos em série, como determina o capitalismo avançado.

Para Fontenele (2002), isso só é possível “uma vez que os consumidores de imagens apresentam uma subjetividade forjada por uma nova configuração sociocultural marcada pela esvaziamento e suas formas simbolicamente produzidas dada a ausência de formação de ideais que marcara a sociedade no processo de estruturação identitária, colocando a todos em um vazio identificatório que a imagem vem responder como uma ilusão de forma”.<sup>327</sup>

Portanto, neste contexto em que a submissão torna-se uma facilidade, pois basta seguir a corrente sociocultural predominante, os MPAs buscam o caminho mais difícil, da contestação, da liberdade e da autonomia e procuram dar um outro sentido ao mundo: mais comunitário e participativo.

Conforme Veronese, este caminho trilhado pela economia solidária apresenta outra perspectiva de emancipação, mediante novos processos de subjetivação:

No obstante, el surgimiento de modos más solidarios de producción, distribución y consumo evidencia as potencialidades positivas de la contemporaneidad, que también engendra sus nuevos procesos de subjetivación en un sentido emancipatorio, considerando la emancipación como libertad para crear territorios existenciales singulares mediante colectivos potentes.

Entender al sujeto dentro de la concepción y del proyecto de emancipación significa pensarlo y ubicarlo en *posibilidades múltiples*. El sujeto solidario, pero libre, necesita poder elegir intersubjetivamente dentro de su contexto la mejor forma de emancipación. Para el marxismo clásico, había una única forma de emancipación social, con un único actor para llevarla adelante: respectivamente la revolución y la clase obrera. Esta es una cuestión ética desde el punto de vista societal, pero también desde el científico; hace falta considerar, entonces, formas de facilitar la producción de nuevos procesos de subjetivación que puedan promover la singularización, la creatividad y la innovación.<sup>328</sup>

Boaventura de Sousa Santos e César Rodrigues, ao apresentarem conteúdos referentes à experiências que apontam para uma globalização contra-hegemônica, situam estas experiências da seguinte forma:

A escala das iniciativas é igualmente variada. As alternativas compreendem desde

<sup>326</sup> BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 76.

<sup>327</sup> PIMENTA, Solange Maria; FERREIRA, Flávia Elias. Trabalho, identidade e consumo: a configuração do sujeito contemporâneo. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 85.

<sup>328</sup> VERONESE, Marília Veríssimo. Articulación teórica entre subjetividad y actividad laboral. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 42.

pequenas unidades de produção locais - como as cooperativas de trabalhadores dos bairros marginalizados dos países da periferia do sistema mundial - até propostas de coordenação macroeconômica e jurídica global que garantam o respeito aos direitos trabalhistas e ambientais mínimos em todo o mundo, passando por tentativas de construção de economias regionais baseadas nos princípios de cooperação e solidariedade.<sup>329</sup>

Os mesmos autores, corroborados por Cohen, argumentam também que estas experiências, evidentemente, não substituem o modo capitalista, mas são sinais claros de um potencial emancipador:

[...] as alternativas com que contamos têm relações diretas ou indiretas com os mercados locais, nacionais e até mesmo internacionais. Em outras palavras, uma vez que sabemos como fazer funcionar uma economia baseada no interesse individual (ou seja, baseada no mercado), mas não aprendemos como fazer funcionar uma economia fundada na generosidade (Cohen, 1994), as iniciativas não representam novos modos de produção que substituam o modo capitalista. Contudo, isso não lhes retira relevância nem potencial emancipador. Ao encarnar valores e formas de organização opostas aos do capitalismo, as alternativas econômicas geram dois efeitos de alto conteúdo emancipador. Em primeiro lugar, no nível individual implicam frequentemente mudanças fundamentais nas condições de vida de seus atores, como mostram os estudos sobre a transformação da situação dos coletores e recicladores de lixo na Índia e na Colômbia [...]. Em segundo lugar, no nível social, a difusão de experiências bem-sucedidas implica a ampliação dos campos sociais em que operam valores e formas de organização não capitalistas.<sup>330</sup>

Este conteúdo confirma a fundamentação apresentada no decorrer desta pesquisa: a necessária integração e impacto recíproco nas relações subjetivas, organizacionais e sociais.

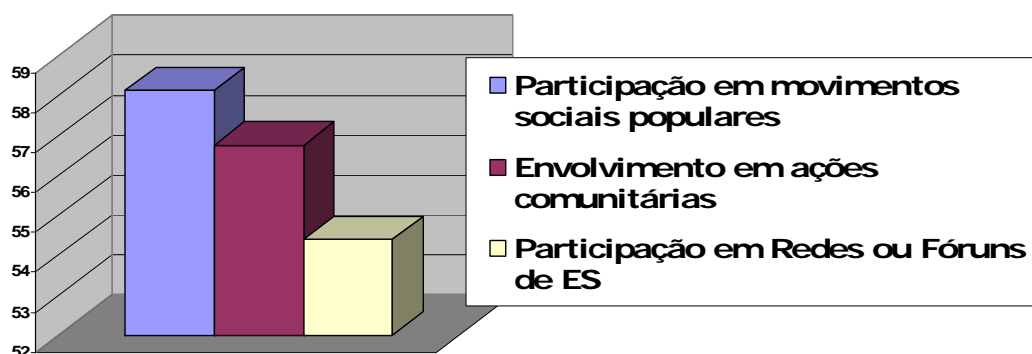
Silva Filho faz outra reflexão pertinente sobre a reciprocidade de influências. Segundo ele, o que deve ser profundamente analisado neste contexto, além dos trabalhadores estarem sujeitos a um regime de pouca participação, é o fato de serem estruturas sociais fortemente ligadas e até mesmo dependentes das estruturas empresariais do tipo tayloristas. O que se coloca é que o resultado das empresas altera o meio em que estão participando, daí então a possibilidade de serem exigidos, pela sociedade, processos mais democráticos na gestão destas organizações.<sup>331</sup>

O Mapeamento realizado pelo SENAES sobre a economia solidária no Brasil ainda demonstra o alto grau de comprometimento dos integrantes dos empreendimentos com os movimentos sociais e políticos em geral:

<sup>329</sup> SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRÍGUEZ, César. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 30.

<sup>330</sup> SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRÍGUEZ, César. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 30-31.

<sup>331</sup> SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da. **Gestão participativa e produtividade: uma abordagem da ergonomia**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.



Quadro 21: Compromisso político dos EES  
Fonte: SENAES

Hinkelammert, ao expor elementos de uma sociedade em que caibam todos, argumenta sobre a importância da concepção de utopias e da necessidade de conceber projetos deste tipo e sobre a luta política a ser travada nesse sentido:

Nessa perspectiva, a política não é simplesmente a arte do possível. Hoje é preciso concebê-la mais como a arte de tornar possível o que é impossível de fato. Por isso ela encerra um conflito que não se pode evitar enquanto existirem poderes que tornam impossível o que é necessário fazer para que a humanidade e a natureza possam continuar existindo. É necessário enfrentar este conflito, uma vez que este tipo de conflitos não pode ser solucionado negando-se sua existência. Trata-se de um conflito na perspectiva de um desenvolvimento sustentável em prol da vida da humanidade, do qual, na atualidade, estão conscientes partes importantes da sociedade civil e que é assumido por elas. Assumi-las, contudo, pressupõe assumir a sociedade na qual caibam todos como o horizonte imaginário de toda transformação.<sup>332</sup>

Nessa luta, as experiências brasileiras e catarinenses precisam compreender, conhecer e aprender com outras experiências e fazer conexões com outras que existem no mundo inteiro. Para se ter idéia, estão apresentadas a seguir algumas experiências de um movimento único. Estas se referem somente a finanças solidárias.

- Na Ásia, que ocupa o lugar de pioneira, as experiências de microfinanças são antigas e significativas. Em certos países, existem hoje grandes instituições financeiras como o Grameen Bank em Bangladesh que, em 1998, tinha 2.4 milhões de clientes.
- Na América Latina contam-se também inúmeras experiências de microcrédito, mas há igualmente pelo menos vinte instituições financeiras que já intervêm em escala regional, até nacional, e que se interessam pelo financiamento de microempresas.
- Na África também existem incontáveis experiências de microcrédito, mas a maior

<sup>332</sup> HINKELAMMERT, Franz J. Pensar em alternativas: capitalismo, socialismo e a possibilidade de outro mundo. In: PIXLEY, Jorge (Coord.). **Por um mundo diferente:** alternativas para o Mercado Global. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 22.

parte delas é diretamente sustentada por financiamentos internacionais provenientes de projetos de ajuda pública ao desenvolvimento. Em certos países, federações de instituições de poupança e de crédito agrupam as experiências mutualistas locais. No Benin, por exemplo, a Fececam possui 300.000 membros.

- Na Europa Central há mais de 200 operadores de microcrédito (associações, cooperativas de poupança e de crédito, bancos solidários e até mesmo bancos comerciais).

- Enfim, nos países da Europa Ocidental e na América do Norte, experiências mostram que também há, para uma parte da população - aquela que é excluída dos circuitos bancários clássicos -, uma demanda de financiamento para realizar projetos de caráter econômico. Na França, por exemplo, a Adie (Associação pelo Direito à Iniciativa Econômica) concedeu, em 2001, 3.500 empréstimos para *peçoas em dificuldade*, a fim de lhes permitir implantar atividades econômicas ou criar empresas. [...] <sup>333</sup>

Os MPAs e o movimento geral da economia solidária não estão sozinhos nesta construção de um mundo mais justo e igualitário. Experiências podem ser visualizadas no mundo inteiro, em todos os países e continentes. Conectar estas experiências é um desafio para a produção mais sistematizada de uma alternativa diferente desta que o capitalismo neoliberal que impor como modelo único.

## 6.16 PROPOSTAS

Fundamentado nos conteúdos apresentados nesta pesquisa e nas experiências proporcionadas pela vivência do autor antes e durante o processo de efetivação deste trabalho, seguem agora alguns elementos para as lideranças que militam com os MPAs e a economia solidária e os próprios integrantes dos empreendimentos levarem em consideração na gestão, formação, enfim, na caminhada diária dos trabalhos.

### 6.16.1 Superar dualidades e aproximar dimensões

A primeira sugestão é de ordem teórica, mas com profundas implicações práticas. Em diversos momentos, nos empreendimentos, mas principalmente em encontros sobre economia solidária, nos quais se reúnem pessoas mais politizadas e críticas sobre o processo,

---

<sup>333</sup> D'ORFEUIL, Henri Rouillé. **Economia cidadã**: alternativas ao neoliberalismo. Trad. Patrícia C. Ramos. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 13.

ficou a impressão de que deve ser uma coisa ou outra: ou “8 ou 80”, como se diz na gíria popular.

Levando-se em consideração o entorno maior em que os empreendimentos estão envolvidos, a cultura, os tipos de teoria e gestão administrativas, a compreensão de ser humano etc., parece que não se chegará a uma transformação radical da realidade em um tempo tão curto como muitas vezes se deseja. Isso seria possível se se admitisse a hipótese de uma revolução extremista. Os MPAs também pregam uma revolução, mas a partir das práticas das pessoas, das relações democráticas nos empreendimentos, da atuação na vida social, etc. Portanto, é uma revolução democrática que vai sendo qualificada num processo continuado e permanente.

Nesta visão, alguns dualismos ou **extremismos precisam ser superados**. A proposta deve ser extrema, radical, qual seja, uma sociedade sustentável, mas o caminho para tal é processual.

Noutras situações, dimensões ou **características essenciais precisam ser aproximadas**. A cultura, a história, os modelos de gestão predominantes, etc. fizeram com que determinadas concepções e práticas fossem separadas ou dicotomizadas. Mas num processo de autogestão, em que a igualdade no relacionamento (processo de gestão) e na partilha é uma marca identitária dos empreendimentos, determinadas dimensões necessitam ser aproximadas.

#### *6.16.1.1 Planejamento e Execução*

Na autogestão, segundo Singer, “os trabalhadores podem interagir, como padrões de si mesmos, socializando conhecimentos, debatendo sugestões e criando um ambiente de aprendizado coletivo a partir da troca generalizada de experiências.”<sup>334</sup>

Assim sendo, as possibilidades de convergência entre concepção e execução precisam ser fortalecidas. A necessidade de aprender coletivamente para gerir coletivamente é uma tarefa de todos. Este é um dos fundamentos básicos dos processos de autogestão. Pensar, planejar, sugerir estratégias, responder pelas conseqüências é responsabilidade de todos.

---

<sup>334</sup> SINGER, Paul. A aposta da autogestão. **Autogest**, São Paulo, ano 1, n. 1, jun./ago. 1997. p. 31.

Os MPAs e a economia solidária já possuem e já contribuíram enormemente para a aproximação destas características. Segundo Icasa e Asseburg, esta é uma das contribuições efetivas dos empreendimentos de economia solidária:

Assim, as cooperativas de calçado, mesmo na sua qualidade de prestadoras de serviço para grandes empresas, são de fato espaços para a construção da autogestão. Esta, enquanto uma particular modalidade de organização do processo gerencial dentro dos empreendimentos, refere-se basicamente ao caráter coletivo e democrático dos empreendimentos, nos quais se combinam a cooperação e a autonomia decisória do conjunto dos trabalhadores. A pesquisa mostra as múltiplas dimensões que a construção de um modelo como este supõe (organizacionais, culturais, subjetivas, relacionais) e como, apesar das limitações, o trabalho coletivo representa um diferencial importante para os trabalhadores envolvidos. Este diferencial é percebido através de algumas características do funcionamento das cooperativas: de forma geral, elas operam com uma menor separação entre planejamento e execução do trabalho, que resulta da forma como os próprios empreendimentos surgem e se estruturam. Por outro lado, mesmo com diferenças entre os EES, é possível identificar alguns pontos positivos: igualdade de direitos, pequenas diferenças de remuneração, decisões fundamentais tomadas coletivamente, práticas de cooperação, ambiente de trabalho mais gratificante, propriedade coletiva dos meios de produção.<sup>335</sup>

Contudo, é preciso avançar mais. Os membros dos empreendimentos de ES, pelo caráter coletivo e democrático, precisam cada vez mais minimizar a distância entre planejamento e execução, isto é, aproximar estas dimensões. Isso fará com que pessoas sejam transformadas, subjetividades sejam qualificadas para um processo participativo, inclusive em áreas fora do trabalho.

#### 6.16.1.2 *Voluntarismo e Determinismo*

Se, de um lado, os empreendimentos dos MPAs valorizam, se formam e são geridos, boa parte deles, com base em laços de amizade e cooperação informal, isso pode afetar decisivamente o desempenho dos projetos, positivamente ou negativamente. Por isso, não há dúvida sobre a importância dos laços informais, mas não basta.

O simples de fato de “querer” participar de um projeto não transforma a pessoa qualificada para tal. Precisa algo mais: qualificação em gestão e autogestão, em relacionamento, em formação profissional, etc.

---

<sup>335</sup> ICAZA, Ana Mercedes Sarria; ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.87.

Por outro lado, não é bom radicalizar em via oposta, a um determinismo metodológico de modelo de gestão. O processo de participação em um MPA é também uma forma de transformação das pessoas em termos de gestão e qualificação. Contudo, isso precisa ser planejado, buscado e executado progressivamente.

#### *6.16.1.3 Sujeito e Organização*

Nos sistemas autogestionários, a participação dos trabalhadores no processo de gestão é um pressuposto. Isso desmonta a separação entre o sujeito e a organização, ou seja, não existem os interesses das pessoas e da organização, pois o conjunto das pessoas forma a própria organização.

Contudo, mesmo que a economia solidária trabalhe com a perspectiva da valorização do trabalhador e do trabalho, encontrará um mercado altamente competitivo para os seus produtos e/ou serviços. Mas isso não poderá ser argumento para a sobreposição do saúde das pessoas em detrimento das necessidades da organização.

#### *6.16.1.4 Realidade e Sonho*

Com absoluta certeza, os empreendimentos autogestionários também passam por muitos problemas. Há também muitos conflitos, problemas e contradições; muitas idas e vindas. Muitas vezes, um MPA surge demonstrando grandes possibilidades, com um efetivo potencial de viabilização, mas pode esconder todo um conjunto de dificuldades e contradições que emergem no curso do processo, a partir da própria operacionalização, no momento em que se “põe a mão na massa”. Vários grupos entraram em profunda crise interna, nos quais o desentendimento entre os seus componentes era evidente e a disputa de liderança passou a ser tão forte que as experiências foram encerradas.

A ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária) publicou um livro<sup>336</sup> no qual relata várias experiências de autogestão

---

<sup>336</sup> ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão**: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho. São Paulo: Anteag, 2000.

no Brasil. Para perceber que muitas vezes a gestão acontece com dificuldades, estão transcritas, a seguir, alguns trechos de relatos:

- Despreparados para assumir a administração, os trabalhadores deixavam esta tarefa sob a responsabilidade da diretoria (p.74).

- O diretor acabou preso porque o juiz cobrava a contabilidade da empresa que, se já era confusa na época anterior, ficou ainda pior em função do pouco preparo dos cooperativados (p.75).

- Ninguém conhecia nada, éramos leigos. O início da cooperativa foi dramático. Fazíamos tudo com dificuldades... (p. 115-116).

- A maioria dos cooperados não tinha nem 1º grau completo, sem contar que 10% sequer sabiam assinar o nome (p.129).

- Eventualmente ocorrem problemas de cooperados que relutam em cumprir horários de trabalhos ou situações típicas do velho ranço do hábito de trabalhar sob ordens de um patrão (p.135).

Empiricamente, durante as entrevistas, vivências e observações, também se percebeu que isso pode acontecer com os MPAs.

Isso leva a considerar e a reafirmar que a dimensão do sonho é importantíssima para alimentar a grande projeto, o desejo maior, mas os problemas da cotidianidade devem ser encarados com muito realismo e profissionalismo, sempre levando em consideração o processo de transformação pelas quais as pessoas participantes dos empreendimentos estão passando, antes (planejamento do negócio) e durante a gestão do projeto.

A prática localizada sempre deve sinalizar para a utopia mais ampla de uma sociedade na qual a solidariedade seja a cultura predominante. Evidentemente, não se pode criar ilusões ao ponto de esquecer a realidade na qual essas experiências existem.

#### *6.16.1.5 Competitividade e Autogestão*

O sistema autogestionário terá que demonstrar sua capacidade dentro de uma cultura mais ampla e hegemônica que preza por índices de competitividade e produtividade muito grandes, mesmo que às custas da saúde dos trabalhadores.



A competitividade e a produtividade são essenciais igualmente para empresas autogeridas.

[...] De fato, as cooperativas têm o desafio não apenas de sobreviver e crescer em condições de competitividade no mercado capitalista, mas também de recolocar o lugar da própria atividade econômica, para que ela seja pautada não pelo lucro, e sim pela satisfação das necessidades humanas. Resta aqui trabalhar a construção de uma nova capacidade empreendedora e, para tanto, é necessário superar a dualidade entre uma pretensa racionalidade econômica, construída sob a teoria clássica da administração e sob os princípios gerais de solidariedade e democracia.<sup>337</sup>

Contudo, na economia solidária a competitividade e a produtividade se fazem com processos participativos, respeito à saúde dos trabalhadores e resultados partilhados.

Nesse sentido, as experiências autogestionárias exitosas são exemplos que podem ser seguidos por outras empresas tradicionais, que, embora não tomem a autogestão como regra ou orientação principal, podem qualificar alguma relação em suas organizações.

#### 6.16.1.6 Local e Global (Micro e Macro)

Estas duas dimensões (macro e micro) não são excludentes. No caso dos MPAs, não se trata apenas de um discurso para um modelo ideal de sociedade, mas da sustentabilidade de pessoas reais, de um empreendimento concreto... E estas pessoas não se alimentam de discurso, apesar dele ser importante para a mística, a motivação diária, a busca constante.

Constatar a relevância das quase incontáveis experiências econômicas associativas, que pululam com frequência no plano municipal, não deve levar a ficar restrito à um culto do localismo, mas nos desafia a pensar seu significado mais amplo. Como as iniciativas surgem a partir do local e do micro-econômico (o que é imposto pela própria urgência dos problemas da sobrevivência), um dos principais desafios é o de gerar uma visão/utopia global (desafio utópico).<sup>338</sup>

Desta forma, o discurso da nova sociedade, da economia popular solidária... deverá ser sempre a utopia a ser buscada. A gestão concreta dos MPAs torna-se um instrumento e um princípio de ação que permitirão decidir hoje, no presente, o que deve ser, amanhã, o futuro.

Outra questão pertinente é trabalhar assim: pensar no macro e agir no micro:

<sup>337</sup> ICAZA, Ana Mercedes Sarria; ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.88.

<sup>338</sup> LISBOA, Armando de Melo. **Os desafios da economia popular solidária**. Florianópolis, 1999. (Mimeo). p. 1.

Eu considero que o âmbito local, âmbito das comunidades e da sociedade local, é um âmbito muito bom para produzir estas mudanças. Para se trabalhar no corpo a corpo com os vizinhos. Mas, ao mesmo tempo, é muito limitado. Mais ainda, o contexto em que o local está inserido é enormemente hostil. Por isso, com o pouco que avançamos localmente, vamos descobrir que não podemos consolidar o desenvolvimento de uma economia do trabalho se não houver mudanças no sistema de justiça, se não acabarmos com a impunidade, se não se mudar o sistema policial, e se não forem mudadas a política fiscal e a política econômica em geral. O contexto é muito hostil para o desenvolvimento de uma economia do trabalho. Os resultados dessa luta poderão ser muito poucos, ainda que qualitativamente muito importantes, mas sem nenhum ganho de escala nem sinergia, se não disputamos as idéias sobre a boa relação entre Estado, sociedade e economia, se não disputamos o poder democrático para mudar essas políticas.

Não podemos aceitar aquele dito, de que se deve atuar localmente e pensar globalmente: é preciso refletir muito a partir da experiência local, a atuar globalmente também. Por isso é muito importante a solidariedade internacional. [...]<sup>339</sup>

Os empreendimentos de MPAs e de economia solidária têm estas duas dimensões. Esta compreensão é um dos fundamentos desta pesquisa, qual seja, a relação e a inter-relação, com transformações em todos os níveis, das três dimensões: o sujeito, a organização e o entorno.

#### 6.16.1.7 Subjetividade e Produtividade

É viável respeitar o ser humano e, ao mesmo tempo, preservar ou aumentar os índices de produtividade de uma organização do tipo autogestionária. As experiências em curso de MPAs e de economia solidária estão demonstrando isso. Certamente por valorizarem a participação, que promove outras características importantes e imprescindíveis para qualquer empreendimento: a co-responsabilidade, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe.

Muitos são aqueles que negligenciam questões subjetivas. Argumentam sobre a impossibilidade do necessário consenso entre pessoas, já que a subjetividade representa traços individuais e particulares. Ela não permite obter resultados objetivos sobre projetos ou sobre o trabalho em si. Contrariamente a essa posição, estudiosos da subjetividade mostram que ela é a condição de possibilidade da objetividade, porque corresponde à existência de uma essência subjacente à (ou mesmo à construção da) experiência humana (Henry, 1989). Não podemos esquecer que a subjetividade é composta de vozes em nossa mente e de sentimentos em nosso

<sup>339</sup> CORAGGIO, José Luis. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. In: KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (Orgs.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 129-130.

corpo que são produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos (Ellis e Flaherty, 1992).<sup>340</sup>

Questões como produtividade são pensadas de modo diverso da forma como foram abordadas tradicionalmente. Conforme afirma Roberto Marinho Alves da Silva, quando questionado se é possível em falar produtividade no contexto na economia solidária, são características que precisam ser re-significadas para o contexto próprio:

Sim, é possível. Eu não tenho conhecimento de nenhum conceito que não possa ser re-significado, ou que não possa ter resgatado o seu significado verdadeiro, sem deturpação. Produtividade é um deles. Em primeiro lugar. Empresas que já estabelecem relações comerciais com outros parceiros comerciais (clientes), que já exigem determinada regularidade e qualidade de seus produtos, precisam tomar decisões e uma delas é em relação a produtividade: garantir a produtividade necessária para repor os custos do processo produtivo, para ampliar o excedente, para fazer novos investimentos...

Agora a produtividade na ES também é re-significada: se para ampliar a produtividade eu preciso explorar o máximo o trabalhador apenas para aumentar o lucro e ampliar o excedente, isso na ES é pensado várias vezes. Isso pode acontecer sim, e precisamos colocar os pés no chão, sem fazer idealismos, mas em empresas que estão em processo de recuperação, empresas que faliram e estão sendo recuperadas pelos trabalhadores. Eles têm que fazer um sacrifício enorme para aumentar a produção e a produtividade para chegar num patamar em que depois possam se dar ao direito de dizer que dali em diante a empresa vai seguir aquilo em que eles de fato acreditam.<sup>341</sup>

Portanto, é necessário superar o dualismo de que a valorização da subjetividade se contrapõe ao alcance de índices de produtividade ou de que a produtividade não é uma característica a ser refletida e integrada na gestão dos empreendimentos de economia solidária. Os EES já possuem uma sólida caminhada nesta direção.

#### 6.16.1.8 Verticalidade e Horizontalidade

Avançar, crescer e qualificar o próprio empreendimento de economia solidária, ou setor de economia solidária, pressupõe o mesmo processo em outros empreendimentos ou setores.

Finalmente, um desafio fundamental [...], diz respeito à necessidade de construção de espaços de articulações horizontais ou verticais entre os empreendimentos, tanto

<sup>340</sup> DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In \_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 44.

<sup>341</sup> Entrevista concedida por ocasião do Seminário de divulgação do mapeamento em economia solidária de Santa Catarina. Curitiba, 23 nov. 2007.

no que diz respeito às próprias cooperativas do calçado, como a EES de outros setores produtivos e de comercialização. Avançar na construção da economia solidária e da autogestão só será possível na medida em que os empreendimentos consigam transcender os limites da sua dinâmica de produção, agindo na perspectiva de mudanças estruturais da lógica econômica e resgatando, assim, o sentido transformador mais amplo das lutas autogestionárias dos trabalhadores.<sup>342</sup>

Este conteúdo está sendo muito refletido nos diversos fóruns de ES. Daqui decorrem relações com outros empreendimentos e com a proposta genérica da economia solidária: o desenvolvimento sustentável. Um empreendimento terá mais qualidade em sua gestão (formação, produção, comercialização, etc.) e condições de crescer (verticalidade) quanto mais conseguir estabelecer relações de cooperação para os lados (horizontalidade): redes, parcerias, cadeias, assessorias, consumidores, etc.

#### *6.16.1.9 Visão mercadológica e Visão Política*

Schmidt et al. analisam o movimento cooperativista e associativista rurais em Santa Catarina a partir de duas identidades, que são também necessidades para uma relação mais equilibrada:

Depreende-se da análise do "cooperativismo" e do "associativismo" rurais em Santa Catarina, que sua evolução pressupõe o estabelecimento de uma relação mais equilibrada entre uma lógica quase exclusivamente econômica e de mercado e outra quase exclusivamente sócio-política. A primeira leva à "empresariação" e ao distanciamento dos pequenos agricultores, mesmo que o discurso oficial aponte no sentido de sua defesa. Apesar de sua expansão, não se contrapõe à tendência de exclusão e não atende às necessidades atuais, de geração de emprego e renda. A segunda, misto de militância e instrumentalização, fica limitada a experiências localizadas e relativamente isoladas. A viabilidade econômica e os impactos reais sobre o desenvolvimento parecem ficar em segundo plano, bloqueados por uma aspiração de pureza político-ideológica.<sup>343</sup>

Evidentemente que os empreendimentos de MPAS e de economia solidária não se situam em nenhum destes dois extremos citados. Contudo, o que se pode tirar deste conteúdo é que os projetos pesquisados necessitam das duas dimensões: uma visão de mercado e uma

<sup>342</sup> ICAZA, Ana Mercedes Sarria; ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.89.

<sup>343</sup> SCHMIDT, Wilson et al. Associativismo e cooperativismo: o terceiro setor no desenvolvimento rural catarinense. In: VIEIRA, Paulo Freire (Org.). **A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento**. Florianópolis: APED Editora, 2002. p. 81-82.

visão política. Como mercado, as experiências disputam espaço com todas as outras empresas. Mas pela dimensão ideológica-política, buscam algo mais, pois têm um projeto social.

#### 6.16.1.10 Academia e Saberes Populares

É fundamental reconhecer a colaboração que as universidades, institutos e outras organizações podem prestar aos MPAs.

Desenvolver um sistema de economia do trabalho requer que as universidades e os centros de pesquisa deixem de trabalhar somente como espaço acadêmico e que comecem a produzir conhecimentos que possam ser colocados ao alcance das unidades da economia popular, de suas redes, de suas cooperativas, partindo dos problemas vividos por elas, e mesmo, inclusive, propondo inovações com certa autonomia.<sup>344</sup>

Contudo, esta é apenas uma das dimensões. A outra diz respeito ao saber produzido pelas próprias experiências dos empreendimentos. É isso que afirma Roberto Marinho Alves da Silva:

Os saberes acumulados por aqueles que vivenciam a autogestão precisam ser sistematizados. E aí a autogestão deixa de ser apenas uma idéia, uma concepção ideal, e se transforma numa prática que um conjunto significativo de empreendimentos vivencia aqui no Brasil e no mundo. Então isso precisa alimentar processos de formação e esses processos têm que ser ampliados.<sup>345</sup>

Ou como expõe Cristóvam Buarque:

Considera-se que o conhecimento científico, tecnológico e artístico gerado na Universidade e Institutos de pesquisa não são únicos. Existem outras formas de conhecimento surgidas da prática de pensar e de agir dos inúmeros segmentos da sociedade ao longo de gerações que, por não serem caracterizadas como científicas, são desprovidas de legitimidade institucional. Essas práticas estão sendo recuperadas à luz de uma actividade orgânica com a maioria da população.<sup>346</sup>

São conhecimentos que precisam ser integrados, sem resistências ou apropriações indevidas de nenhum dos lados e nem superioridade de um ou de outro.

<sup>344</sup> CORAGGIO, José Luis. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. In: KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (Orgs.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 124.

<sup>345</sup> Entrevista concedida por ocasião do Seminário de divulgação do mapeamento em economia solidária de Santa Catarina. Curitiba, 23 nov. 2007.

<sup>346</sup> BUARQUE apud SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 209.

### 6.16.1.11 Situacionismo e Projeto de Desenvolvimento

Os empreendimentos desta natureza não são apenas alternativas para situações emergenciais, embora isso possa caracterizar alguns deles inicialmente.

Numa primeira, como forma de sobrevivência imediata, tomando-a como *bico*, enquanto excluídos do mercado de trabalho; numa segunda, ao dotar a nova realidade com um sentido substantivo, o ator social poderá problematizar e negociar a melhor forma de organizar o trabalho, tornando-se agente de um projeto de transformação.

Esta diferenciação nos ajudará na análise dos processos de construção identitária no campo da autogestão e socioeconomia solidária, indicando-nos a possibilidade de diferentes processos identitários, no medida em que existem diferentes formas de engajamento dos trabalhadores no projeto em construção. Além disso, [...] a possibilidade de reconstituição do laço social e das identidades sócio-profissionais, que a economia autogestionária e solidária favorece, não significando modificações apenas no processo produtivo. Para além do econômico, [...] uma abordagem multidimensional, com ênfase na perspectiva psicossocial.<sup>347</sup>

É verdade que esta é uma concepção que está em declínio. Entre aqueles que possuem uma formação além do nível do empreendimento isso já é clarividente.

### 6.16.2 Programa de formação

As entrevistas, observações e vivências demonstraram que existem diferentes demandas de formação nos MPAs: desde organização contábil até formação política mais ampla, passando pelas dimensões: técnica, jurídica, gestão, autogestão, etc

Em síntese, seria bom que fossem consideradas as três dimensões apontadas e analisadas neste trabalho: a) subjetividade/intesubjetividade; b) gestão/organização; c) entorno/políticas públicas/modelo de desenvolvimento sustentável, etc.

Isso, preferencialmente, deve ser feito pelas próprias pessoas que participam dos empreendimentos. Nesse sentido, seria interessante o desenvolvimento de espécies de **estágios solidários** em experiências de autogestão que estão dando certo. Antes de iniciar um empreendimento, os integrantes deste poderiam passar alguns dias em empreendimentos de

<sup>347</sup> CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; TRAJANO, Ana Rita Castro. Economia Solidária e processo psicossociais: autogestão, autonomia e solidariedade em construção. In: **Anais...** Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, n. 8. Coimbra, 2004.

referência para capacitação. Ou mesmo integrantes de projetos já em curso poderiam fazer este estágio.

Nas situações em que não for possível, deve haver uma convivência e preparação prévia dos formadores em relação aos empreendimentos. Quem faz a formação é quem está no processo. Não adianta simplesmente repassar para as universidades, por exemplo.

### **6.16.3 Plano de Negócio para empreendimentos solidários**

O planejamento para o início dos empreendimentos é um dos pontos críticos para a viabilidade deles. Certamente, um instrumento que pode colaborar para um planejamento mais organizado e sistematizado é a efetivação de um plano de negócios, que serve igualmente para outras finalidades.

Não poderá ser um plano de negócio simplesmente transposto da forma tradicional. Sobre isso, Roberto Marinho Alves da Silva, ao ser questionado como é trabalhado num empreendimento de ES o plano de negócio, a formação, o marketing, a logística, a comercialização, o relacionamento com os clientes, a contabilidade, a instrumentalização jurídica, as metas, o investimento, etc., responde:

Nós temos na ES um conjunto de empreendimentos em que esses processos já existem e são valorizados. No entanto, esses processos todos - de comunicação, de marketing, de plano de negócio, de acesso ao mercado... - são reinterpretados na ES por outra lógica. Qual é essa outra lógica? Na ES você faz um plano de negócio, aliás a dificuldade de acesso a crédito acontece muitas vezes porque não existe este plano de negócio, mas ele tem um diferencial em relação aos planos de negócios que são elaborados na perspectiva do mercado capitalista.

Em primeiro lugar, no plano de negócio na perspectiva da ES não vale a pena a super-exploração, nem a negação e nem a subordinação do trabalho. O plano de negócio tem que ser para viabilizar o trabalho e o trabalho das pessoas.

Em segundo lugar, nesses planos de negócios não vale a pena a realização de processos de produção ou prestação de serviços que possam levar a condições desfavoráveis tanto para outras pessoas, os consumidores, como também não pode levar para a destruição da natureza. Portanto, são diferenciais.

Um terceiro diferencial é que o plano de negócio na ES, diferente do modo como é construído no modelo meramente empresarial capitalista, nunca pode ser de curto prazo. É claro que precisa haver medidas de curto prazo, pois esses processos são desenvolvidos em um contexto institucional contrário. Vamos usar uma linguagem clara: a dificuldade de acesso ao mercado para um empreendimento de ES é muito maior do que para uma empresa tradicional capitalista. Então você dizer que vamos fazer um plano de negócio e se esse plano de negócio não der certo porque as pessoas do empreendimento não foram capazes de realizar não é bem assim. Na verdade, o que acontece é que o contexto é muito pesado para ser enfrentado. Existem muitas forças contras, e não são forças invisíveis: a legislação não é adequada, o crédito não é adequado, o mercado como está, controlado pelas grandes

empresas, não é favorável, a cultura não é favorável, os saberes locais não são valorizados...

Então, o que eu quero dizer aqui em nossa reflexão é o seguinte: nós não vamos transformar um plano de negócio, uma estratégia de marketing para os empreendimentos de ES em algo milagroso. Temos sim que fazer, refazer, mas a partir de outros valores, de outras práticas, sabendo de antemão que os resultados não são fáceis a curto prazo. Portanto, tem que ter uma visão estratégica de mais longo prazo e as políticas públicas tem que ser adequadas a isso.<sup>348</sup>

Um Plano de Negócios para empreendimentos sociais poderá contribuir para pensar o macro e o micro de forma mais sistêmica e concreta, incluindo as suas maiores forças, ou seja, as pessoas que os compõem.

Ele poderá servir para múltiplas finalidades:

- Ferramenta para captação de recursos;
- Estruturação de uma nova linha de ação;
- Planejamento de atividade geradora de recursos;
- Auto-análise da organização e orientação estratégica para o futuro.<sup>349</sup>

Como é perceptível, um plano de negócios não é utilizado apenas para planejar o início de um empreendimento. Ele pode ser direcionado ao próprio projeto, a bancos, entidades, poder público, universidades ou parcerias em geral.

É um instrumento que poderá ajudar a pensar o ambiente externo e o interno. Em termos externos, auxiliará a perceber as implicações de fatores como:

- Fatores econômicos: política e conjuntura econômica, fontes de financiamento, juros, inflação, influência financeira da tributação, etc.

- Fatores político-legais: políticas públicas nacionais e locais, regulamentação técnica de produção, concepção, segurança, comercialização, qualidade, meio ambiente, tributação em geral, etc.

- Fatores sócio-culturais: cultura da região, movimentos em geral, meios de comunicação, fatores demográficos, composição das famílias, nível de renda, hábitos de consumo, alteração de necessidades dos consumidores, locais e frequência de compras, impacto da produção nesse ambiente, etc.

- Fatores tecnológicos/estruturais: surgimento de novos materiais e produtos, novas formas de gestão, influência e custos de transporte e distribuição, etc.

---

<sup>348</sup> Entrevista concedida por ocasião do Seminário de divulgação do mapeamento em economia solidária de Santa Catarina. Curitiba, 23 nov. 2007.

<sup>349</sup> ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 24-25.



- Fatores concorrenciais: os atuais e possíveis concorrentes, fornecedores, compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos...

- Fatores mercadológicos: potencial e impacto do produto ou serviço, tipo de consumidor, etc.

E também o ambiente interno:

- Gestão: organização das pessoas e de todos os processos de produção e comercialização de bens ou serviços.

- Conhecimento: domínio de toda a cadeia sobre o produto ou serviço, capacidade para gerir o empreendimento, etc.

- Produção: eficiência e qualidade da produção, local, produtividade, variedade ou especialização de um produto, grau de inovação, capacidade de expansão, volume, custos, financiamentos, desdobramentos, etc.

- Tecnologia: estrutura tecnológica em termos de materiais e processos de produção.

- Logística: capacidade de distribuição própria ou de formação de rede.

- Marketing: capacidade de se relacionar e comunicar com compradores e consumidores.

- Pessoas: como são as pessoas que vão compor ou que já compõem a organização, como elas vão colaborar com a organização a partir das habilidades que possuem, que habilidades precisarão desenvolver... Elas sempre devem ser o elemento central do plano e da gestão.

É necessário que este processo seja profundamente democrático e participativo. Este é o critério por excelência que transforma subjetividades nos empreendimentos de MPAs. Desta forma, o plano de negócios, que inclui também o estabelecimento de objetivos, metas, estratégias de implementação e avaliação, poderá ser um auxílio importante para a gestão democrática dos empreendimentos.

#### **6.16.4 Estrutura para participação de editais**

Seria importante que a coordenação dos MPAs promovesse, em parceria com outras entidades, um apoio para elaboração de projetos COM as lideranças dos empreendimentos, de modo que o processo seja uma forma de qualificação e formação para a autonomia das pessoas que participam dos empreendimentos. Esta proposta está consubstanciada com a

elaboração de um plano de negócios, já que este é um dos elementos necessários para participação em vários editais de fomento.

Ao mesmo tempo, como as lideranças têm mais acesso aos editais de fomento, é fundamental identificar e direcionar estas informações para potenciais empreendimentos.

### 6.16.5 Vocação regional e *clusters*

A Equipe Executiva e as Equipes Diocesanas podem se antecipar e dirigir alguns empreendimentos para fins já pesquisados, algumas tendências. Isso exige um trabalho anterior   aprova o dos projetos, ou seja, exige que não se espere que as pessoas se organizem para então viabilizar uma atua o numa determinada  rea.

Por essa idéia, as pessoas que comporão um projeto serão convidadas para atuar já num projeto pensado a partir das voca oes regionais e potencialidades de uma determinada região.

Isso incluir  as possibilidades de encadeamento dos empreendimentos já existentes. O depoimento deste participante de um encontro sobre economia solidária expõe esta necessidade: "Nem toda produ o está legalizada ainda e nem todos os municípios podem fazer a mesma coisa". (DEPOIMENTO 9)

Hoyêdo Nunes Linz, num estudo sobre *Clusters* industriais em Santa Catarina, defende a promo o de empresas em configura o de *cluster* como política para o desenvolvimento regional. Desta forma, na forma o de conjuntos produzidos territorializados, principalmente as pequenas e m dias empresas precisam criar ambientes apropriados e favoráveis em seu entorno para enfrentar os desafios advindos pela globaliza o, por exemplo.

O conceito mais importante para este modelo   o de eficiência coletiva:

O conceito chave para referir a essa conjun o de fatores   "eficiência coletiva". A articula o entre economias externas e a o conjunta autoriza falar de elementos de sinergia, que favorecem e fortalecem a capacidade de inova o local mediante imita oes. Intera oes diversas, parcerias público-privadas envolvendo a oferta de serviços e infra-estrutura, e coopera o fornecedor-cliente, entre outros elementos, constituem vetores de sinergia. [...]<sup>350</sup>

E cita os tipos de *clusters* possíveis:

<sup>350</sup> LINS, Hoyêdo Nunes. *Clusters* industriais: um estudo exploratório sobre Santa Catarina. In: SANTOS, Maurício Aurélio dos. **Ensaio sobre Santa Catarina**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2000. p. 13.

Realçar os vínculos entre agentes econômicos locais não significa postular que os *clusters* sejam ilhas de solidariedade. A competição sempre foi e segue sendo acirrada, mas isso não exclui a cooperação, que pode assumir diferentes formas: há *vínculos verticais*, que ocorrem tanto "para trás" (fornecedores, subcontratados) como "para a frente" (compradores, traders); *vínculos horizontais*, geralmente incluindo *marketing* conjunto de produtos, aquisições coletivas de insumos e utilização comum de instalações, máquinas e equipamentos especializados; e *vínculos multilaterais*, envolvendo produtores locais (normalmente através de instituições com abrangência sobre o *cluster* como um todo), colocando lado a lado associações empresariais e a administração pública local, em colaboração de tipo público-privada. Sem configurar um resultado inexorável da aglomeração espacial, essas relações são potencializadas nos *clusters*, com efeitos tanto estáticos quanto dinâmicos, numa combinação que proporciona maior rapidez inovativa e representa melhoria da competitividade e nas perspectivas de crescimento do sistema produtivo localizado.<sup>351</sup>

Evidentemente que essa idéia precisa ser re-significada para o contexto dos MPAs e da economia solidária e exigirá estudo e profundo conhecimento das experiências existentes e da realidade e potencialidades regionais.

A EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina) possui muitos estudos já realizados e pessoal qualificado para encaminhar esta proposta, sendo, assim, uma parceria interessante.

#### 6.16.6 As redes e parcerias

A formação de redes é uma das formas mais eficazes de qualificar os empreendimentos de MPAs e de fazê-las ter um impacto maior na sociedade.

Isso inclui desde redes para a qualificação de empreendimentos em particular de MPAs, dos MPAs entre si, dos MPAs para com outros empreendimentos de economia solidária, dos MPAs para com outros empreendimentos em geral, dos MPAs com entidades de assessoria, etc., e para objetivos diversos: qualificação da gestão, produção, comercialização (inclusive para atuar no atacado), marketing, distribuição, formação, consumo solidário, etc.

O próprio trabalho dos MPAs já está direcionado para uma visão semelhante, conforme é exposto no projeto enviado à Misereor em 2004:

Em outras palavras, a noção de rede é assumida como um conceito propositivo para os movimentos sociais. Isso significa que se organizar através de redes é estruturar a

---

<sup>351</sup> LINS, Hoyêdo Nunes. *Clusters industriais: um estudo exploratório sobre Santa Catarina*. In: SANTOS, Maurício Aurélio dos. **Ensaio sobre Santa Catarina**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2000. p. 13.

associação ou o movimento de uma forma mais democrática, mais horizontalizada, descentralizada, com uma participação mais equitativa, sem hierarquias de poder.<sup>352</sup>

Esse processo, com certeza, atenuaria muitos problemas enfrentados pelos empreendimentos:

Vários são os problemas que enfrentam os produtos oriundos da produção familiar e dos empreendimentos da economia solidária no meio rural, como por exemplo: a dispersão da produção; inadequações de escala e negociação de contratos; a dificuldade de adequação a padrões sanitários e de qualidade; dificuldades no escoamento da produção. Portanto, os agricultores familiares, pescadores, artesãos, entre outros, só obtêm maior possibilidade de se apropriarem do valor gerado no sistema produtivo, através do aproveitamento de economias de escala, organização da produção (cooperativas, redes, verticalização etc.) e pelo aprimoramento e/ou incorporação de novas tecnologias de produção (desenho de novos produtos, matéria-prima, marcas etc.).<sup>353</sup>

Contudo, as redes e parcerias não podem ser “paralelas” aos empreendimentos, conforme atesta a pesquisa de Icaza e Assuburg:

Por outro lado, a pesquisa evidenciou os níveis de complexidade que a economia solidária coloca para a política pública. De fato, no período estudado, foi desenvolvida uma série de ações do governo do Estado, tendentes a fortalecer os empreendimentos, mas cujos resultados ficaram muito aquém do esperado. Nesse sentido, além do elemento de descontinuidade das ações de capacitação e acompanhamento, ficou evidente o problema de sua concepção. O assessoramento técnico é executado por equipes paralelas às de capacitação, propiciando uma suposta complementação de racionalidades dificilmente "articuláveis". Os caminhos a trilhar são novos e, nesse sentido, a construção da autogestão pressupõe uma unidade entre a reflexão e a prática das áreas técnica e político-estratégica.<sup>354</sup>

As parcerias com universidades, incubadoras e institutos em geral é imprescindível. Infelizmente, grande parte das universidades não está muito sensível a estes tipos de projetos. Basta perceber que dois dos cursos com maior número de alunos no Brasil são Administração e Direito. Paradoxalmente são duas das áreas mais carentes na ES e praticamente irrisório os profissionais destas áreas comprometidos com os MPAs.

É essencial uma preparação profunda dos sujeitos universitários para a inserção da academia nestes tipos de empreendimentos. Poderia vislumbrar-se isso através de disciplinas, incubadoras, projetos de extensão e linhas de pesquisa em cursos na área de gestão,

<sup>352</sup> MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2004. p. 8. (Mimeo)

<sup>353</sup> FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária.** [s. l.], nov. 2007, p. 16.

<sup>354</sup> ICAZA, Ana Mercedes Sarria; ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.89.

principalmente.

Constituir parcerias e forças para influenciar em políticas públicas é outra estratégia que gera impactos fortes e mais duradouros. A cidade pode ser pensada, em sua organização pública, para espaços políticos, geográficos e estruturais para integrar a economia solidária. Por exemplo: espaços para feiras, inclusão da formação para a autogestão e o empreendedorismo social em currículos escolares, etc.

### **6.16.7 Programa de voluntariado**

Além de investir em redes e parcerias com entidades, pode-se pensar em um programa que aproxime pessoas que não possuem necessariamente vínculos com entidades. Há muitas pessoas trabalhando em áreas importantes e necessárias para os MPAs e outras que estão aposentadas que gostariam de colaborar de alguma forma com seus conhecimentos e experiências.

Assim, seria possível um programa de voluntariado para colaborar principalmente com a gestão e a formação dos empreendimentos.

### **6.16.8 Metodologia para autogestão**

Os conceitos, processos e práticas autogestionárias são extremamente necessários para a base dos empreendimentos, que carecem destes conhecimentos.

A ANTEAG é uma das entidades que possui maior experiência e capacidade em nível nacional para a proposição de uma metodologia autogestionária. Numa de suas obras, ela elenca uma série de processos importantes para a autogestão:

- estabelecimento de objetivos comuns
- organização dos trabalhadores x organização do negócio
- importância da gestão do negócio/processo
- assembleias gerais
- conselhos e comissões
- instâncias de gestão e o cotidiano

- comunicação
- relações com a sociedade
- estruturas: conceitual, técnica, de produto e serviço, de mercado, de local (rede de autogestão)
- elaboração de projetos de financiamento
- elaboração de plano de negócios
- participação dos trabalhadores
- fontes de fomento
- qualidade e tecnologia, etc.<sup>355</sup>

Assim com a ANTEAG, existem outras entidades que possuem capacidade, experiência e estrutura para desenvolver uma metodologia autogestionária muito bem fundamentada. Cabe aos MPAs verificar as formas de parcerização para ter acesso a esses conhecimentos e práticas.

#### **6.16.9 Valorizar a dimensão subjetiva**

Como boa parte dos empreendimentos de MPAs está integrada em ambientes altamente politizados, há muitas vezes a valorização dos aspectos sociais e políticos na formação, gestão etc. Além disso, muitas vezes quando se fala em subjetividade remete-se a uma dimensão praticamente que “alienante”, como se não fosse possível falar sobre isso. Outras vezes a subjetividade é entendida como sendo algo intimista e individualista.

Na verdade, a subjetividade diz respeito à forma como a pessoa é, como ela se constrói e como ela se compreende. Então ela se torna o fundamento para qualquer participação e inserção no empreendimento. Da mesma forma como o empreendimento influencia sobre este “ser pessoa”.

Ademais, como ter bons empreendimentos sem pessoas respeitadas e valorizadas? Na prática, os MPAs levam muito isso em consideração, mas é interessante fazer isso com uma reflexão mais sistematizada, com o objetivo de construir sujeitos ainda mais livres, autônomos... capazes de construir relações intersubjetivas sólidas e saudáveis e de intervir na

---

<sup>355</sup> ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão e economia solidária: uma nova metodologia**. Vol. 3. São Paulo: ANTEAG, 2005.

organização e no entorno com qualidade ainda melhor.

Com certeza, estas propostas não poderão ser executadas somente pela coordenação dos MPAs, pelo Conselho Regional, pelas equipes diocesanas ou lideranças dos MPAs. Contudo, são subsídios para este conjunto de pessoas pensar em prioridades para o trabalho.

## 7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

### 7.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou analisar, numa perspectiva multidisciplinar, os impactos conceituais advindos da estrutura do pensamento da contemporaneidade na teoria e gestão organizacionais a partir da temática subjetividade.

Para a análise numa situação concreta, foi estudada a importância e a relação da subjetividade com a gestão e o entorno dos Mini-Projetos Alternativos-SC, dimensões estas que mantêm relação de reciprocidade/dialecicidade em termos de constituição e de caracterização.

A pesquisa teórica sobre a subjetividade e sua relação com a teoria e gestão organizacionais no contexto da contemporaneidade, bem como as observações, as entrevistas, a convivência do autor com empreendimentos de MPAs e outros de Economia Solidária e o contato com lideranças comunitárias e acadêmicas que trabalham com projetos desta natureza proporcionaram as condições e os conteúdos necessários para que a problemática levantada recebesse respostas fundamentadas cientificamente.

Nesse sentido, a fundamentação teórica desta pesquisa demonstrou que existem duas concepções sobre o entendimento de ser humano na contemporaneidade: uma que o compreende como essencialmente reduzido a ele mesmo, conduzindo a um individualismo, relativismo de valores, descompromisso com a sociedade, consumismo, etc. A outra como valorização da subjetividade, especialmente no que se refere aos processos de conhecimento, ou seja, à epistemologia em geral e à teoria organizacional, bem como na gestão de empreendimentos.

Nesse contexto, os MPAs representam claramente a identificação com a segunda concepção, pois são experiências, inseridas no contexto da economia solidária, que valorizam as pessoas e, ao mesmo tempo, transformam estas pessoas no sentido da cooperação e da solidariedade por intermédio, principalmente, das relações participativas e democráticas praticadas nos empreendimentos.

Assim procedendo, a pesquisa fez convergir conteúdo e método: a contemporaneidade aponta como uma de suas características a consideração e a integração da



subjetividade e a fenomenologia igualmente valoriza o sujeito para o processo do conhecimento.

Os MPAs não se caracterizam como as tribos ou comunidades mais marcantes desta época, do tipo grupos de interesses para fins utilitaristas ou consumistas, ou movimentos para de troca de interesses apenas imediatos. Essa visão reducionista torna as pessoas extremamente individualistas, sem visão da sociedade que se quer, sem ideais e lutas comuns.

Os MPAs, ao contrário, sinalizam para um projeto alternativo de desenvolvimento sustentável. Estas micro-experiências ensaiam uma nova forma de convivência, fundamentadas na solidariedade, na participação e na partilha igualitária dos resultados produzidos coletivamente.

Ao se modificarem essas pequenas instâncias, em escala micro, e ao se criarem formas alternativas, também está se criando o substrato para uma nova forma de organização social em escala maior. Pode ser pouco, mas as experiências de MPAs demonstram que a mudança está acontecendo.

Esta concepção está fundamentada no entendimento de que o poder não está concentrado numa única instituição ou organização. Ele está diluído em várias organizações e relações que se estabelecem pelos sujeitos sociais. Nesse sentido, os micro-poderes podem criar relações e ações que interferem nos macro-fenômenos e nas macro-relações de poder. Para que os impactos sejam maiores, a gestão eficiente para formação, ampliação e consolidação de redes solidárias precisa conseguir articular as experiências em nível local, nacional e internacional.

Entendendo-se dessa forma, os MPAs são geradores e exemplos de um capital social de grandes proporcionais para qualquer empresa. De fato, a participação, o respeito, a valorização das pessoas, a democracia, o compromisso com o entorno, a partilha dos resultados do trabalho, a responsabilidade social e tantos outros valores praticados pelas empresas de autogestão, entre as quais os MPAs, podem ser praticados, em menor ou maior medida, em qualquer organização.

Este processo demonstra também que a economia de mercado não é o único e irreversível caminho da sociedade, como se fora dele não houvesse salvação e dentro dele não existisse alternativa. É preciso e possível pensar e propor uma outra racionalidade mediante a união solidária, a participação das pessoas e a valorização delas como protagonistas do processo. Isso gera autoconfiança e co-responsabilidade nas mais variadas iniciativas.

Na gestão organizacional, essa situação provoca uma mudança de enfoque na área da gestão de pessoas, seja em qual organização for: a de concentrar seus esforços e ações na

valorização do ser humano.

Para um projeto econômico solidário tornar-se viável, tanto econômica quanto comunitariamente, não bastam que as condições de mercado sejam favoráveis e que conte com uma boa gestão. A complexidade desse tipo de experiência é tamanha que requer um amplo e contínuo processo de acompanhamento por parte das lideranças dos MPAs e outras, pois embora a autonomia dos projetos seja uma aspiração, em muitos deles isso ainda não é possível.

Ficou patente que muitos MPAs precisam ser ancorados para qualificar a organização contábil, a gestão, a relação com entidades de apoio, a relação com outros empreendimentos, os processos de autogestão, a formação técnica e política, etc. Mas outros MPAs também possuem a qualificação suficiente para passar experiências positivas a outros projetos. Nesse sentido, além de promover encontros de empreendimentos, é interessante promover convivências mais duradouras entre os integrantes dos empreendimentos nos próprios locais em que atuam e vivem. Seria um intercâmbio extraordinário.

Em termos gerais, é visível, pela prática e pelos documentos/obras, a qualificação da proposta dos MPAs. No início falava-se em padaria comunitária. Hoje ainda fala-se em padaria comunitária, mas também em desenvolvimento sustentável e em políticas públicas na base dos empreendimentos, o que denota um protagonismo dos próprios integrantes.

A integração dos MPAs ao movimento mais geral da economia solidária foi um processo altamente positivo. Agora, percebem inter-conexões e redes muito mais fortes. As pessoas sentem-se mais apoiadas e percebem que aquele discurso que as experiências devem levar a transformações maiores - nas pessoas, nas organizações, nas cidades e na sociedade em geral - está se realizando processual e gradualmente. Isso é imprescindível para a mística dos MPAs, pois o conteúdo dessa nova sociedade passa a ser vivido, porque se torna fruto da experiência e não mais somente da vontade, do jogo de palavras. Como disse uma liderança, parafrazeando Paulo Freire, num encontro de economia solidária: “As experiências são uma esperança, não do verbo esperar, mas do verbo ‘esperançar’”.

Embora vários documentos afirmem que os MPAs pretendam identificar-se com o modelo autogestionário, esta formação e forma de gestão ainda carece de uma melhor estruturação nas bases dos MPAs. Há dúvidas sobre a concepção e a operacionalização. Se isso de fato quiser ser levado com mais profundidade, precisa merecer mais prioridade das lideranças dos MPAs. Nesta questão, é imprescindível buscar a colaboração de outras entidades e outras com mais experiência na área.

Por parte dos integrantes dos MPAs, seria essencial uma identificação maior com a

filosofia e a identidade conceitual da Cáritas e da Misereor. Não basta receber um auxílio financeiro. Um MPA é uma aposta num projeto de vida e de sociedade e, por isso, a relação com estas entidades precisa continuar após a concessão do crédito.

Outra reflexão necessária refere-se à relação voluntarismo *versus* determinismo. Se, de um lado, os empreendimentos dos MPAs valorizam, se formam em boa parte e são geridos com base em laços de amizade e cooperação informal, isso pode afetar decisivamente o desempenho dos projetos. Por isso, não há dúvida sobre a importância dos laços informais voluntários, mas não basta. Por outro lado, não é viável radicalizar em via oposta, ao determinismo objetivista.

Esta pesquisa não pretendeu passar a idéia de que tudo é muito fácil e sem grandes transtornos. Não é assim a realidade. Pelo contrário, há muitos conflitos, problemas e contradições; muitas idas e vindas. Muitas vezes, um MPA surge demonstrando grandes possibilidades, com um efetivo potencial de viabilização, mas pode esconder todo um conjunto de dificuldades e contradições que emergem no curso do processo, a partir da própria operacionalização e gestão. Vários grupos entraram em profunda crise interna, nos quais o desentendimento entre os seus componentes era evidente e a disputa de liderança passou a ser tão forte que as experiências foram encerradas.

Os MPAs representam organizações que valorizaram a subjetividade e a intersubjetividade e mostram que existe uma contra-corrente ao modelo hegemônico. Esta pesquisa, neste prisma, foi um convite à reflexão, não à certeza, mas às múltiplas vozes, à polifonia, como é próprio da contemporaneidade.

A pesquisa demonstrou a importância do sujeito, não como categoria única, mas como dimensão que deve ser considerada para a cultura, para o conhecimento, para a gestão, enfim, para a vida. Não é possível considerar a sociedade e as organizações a partir de um objetivismo total, como que se prescindisse absolutamente do sujeito. A sociedade e as organizações não são "coisas", alheias aos interesses das pessoas. Daí a necessidade de se abordar a dimensão da intersubjetividade entre as pessoas e até de intersubjetividade na relação do sujeito com o objeto, reconhecendo que não existem diferenciações de nível entre o subjetivo e o objetivo, mas complementações.

Cabe destacar que esta é uma pesquisa, em muitos sentidos, polêmica, desde a delimitação do objeto de estudo, da abordagem da temática, da metodologia de análise seguida e dos pontos de vista assumidos no decorrer dela. Contudo, desta forma, agregou mais valor e gerará também mais debates na academia e nos empreendimentos.

Está havendo, nesse sentido, uma preocupação em fazer chegar aos

empreendimentos de MPAs e outros de economia solidária este conteúdo de outras formas que não na forma desta tese.

Sem dúvida alguma, pelo número de pessoas e o tempo disponível para a dedicação aos MPAs, o Conselho Regional e as Equipes Diocesanas merecem menções honrosas. São pessoas que buscam cotidianamente qualificar suas compreensões de pessoa, de gestão e de sociedade para darem o melhor de si para o benefício dos outros.

As contribuições já oportunizadas pelos MPAs para a população catarinense são consideráveis, embora ainda pequenas e limitadas se considerado o conjunto da população e a abrangência e profundidade de seus problemas. As propostas aqui expostas, acredita-se, qualificarão esta inserção, mas não serão possíveis de realização em sua totalidade, o que demandará das lideranças algumas opções: mais parcerias, escolha por prioridades ou aumento de pessoas e recursos para os projetos.

Sob o ponto de vista da abordagem do tema, a pesquisa seguiu uma linha preponderantemente multidisciplinar. Conclui-se que, nesse sentido, a pesquisa foi coerente na escolha da abordagem e na execução ao conseguir conectar campos de saber variados. O que poderia ser feito daqui para frente é um aprofundamento destas contribuições.

## 7.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Além das questões de ordem prática e de gestão, é fundamental que outras pesquisas sejam feitas para continuar e aprofundar esta sob a perspectiva teórica, tais como:

- Cultura organizacional em empreendimentos de autogestão;
- Os desafios da participação e a produtividade;
- Estratégias de práticas participativas;
- A subjetividade a partir de autores específicos: Chanlat, Foucault, por exemplo;
- Metodologias de autogestão para empreendimentos coletivos;
- Desenvolvimento de uma proposta de redes de MPAs de acordo com a vocação de uma região específica;
- Desenvolvimento de um programa integrado de formação para empreendimentos coletivos;
- Impactos dos MPAs para o desenvolvimento regional em que estão inseridos;
- MPAs: a contra-corrente dos processos individualizantes da contemporaneidade;

- O estudo aprofundado de um MPA, ou alguns, ou de uma região;
- Empreendedorismo e MPAs;
- Inovação em empreendimentos de MPAs;
- A comparação dos níveis de êxito e de falibilidade dos MPAs em relação às empresas em geral;
- Capital social dos empreendimentos de MPAs, etc.

Por fim, é justo reconhecer o valor de todos os integrantes dessa grande teia chamada de Mini-Projetos Alternativos. Todos participam de um processo em que são transformados e, ao mesmo, transformam as pessoas, as organizações e as diversas realidades em que vivem.

É muito difícil, mesmo na situação de pesquisador, não ser transformado e ficar insensível a um movimento tão importante e tão essencial para o desenvolvimento destes próprios empreendimentos e, inclusive, para o desenvolvimento saudável de outros empreendimentos, que podem aprender com essas experiências um pouco sobre participação, respeito, valorização de pessoas, democracia, partilha, responsabilidade social e generosidade.

Dessa forma, essas experiências são, sim, objeto de estudo. Contudo, extrapolam em muito essa função: são convites à reflexão e à ação para a construção de um mundo mais justo e igualitário.

## REFERÊNCIAS

- AMALADOSS, Michael. A missão no mundo pós-moderno: uma chamada a ser contracultural. **Missões**, São Paulo, Jan. / fev. 1999, p. 15-21.
- ANTROPOLOGIA para decifrar a cultura das companhias. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 jun. 2006.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando**: introdução à filosofia. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Moderna, 1996, p. 123.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Moderna, 1998.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Petrópolis, 2001.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão e economia solidária**. São Paulo: ANTEAG, 2004.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia. Vol. 3. São Paulo: ANTEAG, 2005.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA – ANTEAG. **Autogestão**: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho. São Paulo: Anteag, 2000.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BERGEN, Karel Frans Van Den. As correntes filosóficas contemporâneas. In: OLIVEIRA, Admardo Serafim de; CARNIELLI, Adwalter Antonio et al. **Introdução ao pensamento filosófico**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 1998.
- BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária**: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003.
- BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Ligia Lochins. **Modos de trabalhar e de ser**. Texto para discussão. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2004.
- BOCK, Ana Mercês Bahia. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da Psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAMPOS, Rosana Onocko. Planejamento e razão instrumental: uma análise da produção teórica sobre planejamento estratégico em saúde, nos anos noventa, no Brasil. **Cad. Saúde Pública.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2000000300021&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2000000300021&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 22 fev. 2007.

CÁRITAS BRASILEIRA. **25 anos de Economia Popular Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2006.

CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira**: continuação do sonho de Dom Hélder Câmara. Brasília, [2006].

CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira**: uma história marcada pela mobilização social. Brasília, [2006].

CÁRITAS BRASILEIRA. Economia Popular Solidária. Disponível em: <<http://www.teste.caritasbrasileira.org/programas.php?id=3>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

CÁRITAS BRASILEIRA. O que é Cáritas. Disponível em: <<http://www.teste.caritasbrasileira.org/quemsomos.php?pag=1>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

CÁRITAS BRASILEIRA. Regional Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.teste.caritasbrasileira.org/regional.php>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

CÁRITAS BRASILEIRA. **Relatório geral de sistematização**: uma trajetória da Cáritas brasileira. Brasília, 2001.

CARITAS INTERNATIONALIS. Historia. Disponível em: <<http://www.caritas.org/jumpCh.asp?idUser=0&idChannel=82&idLang=ES>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2002, p. 78-91.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão**: o nascimento das ONGs. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; TRAJANO, Ana Rita Castro. Economia Solidária e processo psicossociais: autogestão, autonomia e solidariedade em construção. In: **Anais...** Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, n. 8. Coimbra, 2004.

CATTANI, Antonio David. **Trabalho & autonomia**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis:

Vozes, 2002. p. 118-128.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994.

CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 1998.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTRERAS, Juan Manuel. **Como trabalhar em grupo: introdução à dinâmica de grupos**. São Paulo: Paulus, 1999.

CORAGGIO, José Luis. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. In: KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (Orgs.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 91-131.

D'ORFEUIL, Henri Rouillé. **Economia cidadã: alternativas ao neoliberalismo**. Trad. Patrícia C. Ramos. Petrópolis: Vozes, 2002.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Coordenação de Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FALLGATTER, Michelini Gaia H.; SALM, José Francisco. Alternativas para o desenvolvimento humano no contexto da aprendizagem organizacional. **Revista de Negócios**, Vol. 2, n.2, Jan./Mar. 1997. Disponível em: <[http://www.rn.furb.br/www/rnv2n2/art\\_alternativas\\_para\\_o\\_desenvolvimento.htm](http://www.rn.furb.br/www/rnv2n2/art_alternativas_para_o_desenvolvimento.htm)>. Acesso em: 23 jan. 2006.

FAVARET FILHO, Paulo. **Autogestão: promessas e desafios**. Rio de Janeiro: BNDS, 1996. p. 5-27.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2007.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno de aprofundamento aos debates: rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária**. [s. l.], nov. 2007.



GAIGER, Luiz Inácio. As microexperiências populares: novas malhas de um tecido social. **Revista Tempo e Presença**, Rio de Janeiro, n. 282, jul./ago., 1995, p. 11-13.

GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 13-26.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J. KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo – a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blucher, 2001.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998.

HEERDT, Mauri Luiz. **Autogestão – a radicalização da gestão participativa**: buscando compreender as experiências de economia popular solidária e os Mini-Projetos Alternativas no estado de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC), Florianópolis, 2001. 214 f.

HINKELAMMERT, Franz J. Pensar em alternativas: capitalismo, socialismo e a possibilidade de outro mundo. In: PIXLEY, Jorge (Coord.). **Por um mundo diferente**: alternativas para o Mercado Global. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 9-22.

ICAZA, Ana Mercedes Sarria; ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p. 55-89.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século 21. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 6, 2003.

LEAL, Raimundo S. Subjetividade e objetividade: o equilíbrio da racionalidade nos estudos organizacionais. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 6, n. 11, Salvador, jan./jun. 2005, p.61-74.

LEMONS, Ana Heloísa da Costa; TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.); GOUVÊA, Flávio Murilo Oliveira de; SULOCKI, Ian Arthur Thomas G. de. **Administração de Projetos Comunitários**: abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1999.

LIMA, Cássia Helena Pereira. Sofrimento, injustiças e desilusão: temas emergentes em uma pesquisa sobre significado do trabalho. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 117-152.

LIMA, Cássia Helena Pereira. Trabalho e subjetividade: prazer e sofrimento no trabalho. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 153-176.

LINS, Hoyêdo Nunes. *Clusters* industriais: um estudo exploratório sobre Santa Catarina. In: SANTOS, Maurício Aurélio dos. **Ensaio sobre Santa Catarina**. Florianópolis: Letras

Contemporâneas, 2000. p. 11-40.

LOVICER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). “**Recursos**” humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 68.-79.

LUCKESI, Cipriano Carlos; PASSOS, Elisete Silva. **Introdução à filosofia**: aprendendo a pensar. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MANCE, Euclides André. **A revolução das redes**: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 2000.

MARTELETO, Regina Maria; TOMAÉL, Maria Inês. A metodologia de análise de redes sociais. In. VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2005, p. 81-100.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, abr./jun. 2002, v. 42, n. 2, p. 89-94.

MENEGASSO, Maria Ester. A multidimensionalidade humana e as organizações. Disponível em: <<http://www.portalsocial.ufsc.br/publicacao/Short%20Paper.doc>>. Acesso: 23 jan. 2006.

MENEGASSO, Maria Ester. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses98/ester/cap4.html#4.1>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Construindo um mundo novo**. Florianópolis, 1997. (Mimeo).

MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Contabilidade básica para grupos coletivos de geração de renda**. Florianópolis: MPAs, 2000.

MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Convênio Misereor-CNBB/Regional Sul IV**: período 2002-2005. Florianópolis, 2001.

MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Dinâmicas de formação para grupos**. Florianópolis: MPAs, 1999.

MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Projeto de formação, mobilização e intervenção em políticas públicas e apoio às comunidades e grupos de geração de trabalho e renda no estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 2004. (Mimeo)

MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de Avaliação**. Florianópolis, 1995. (Mimeo)

MINI-PROJETOS ALTERNATIVOS. **Relatório de avaliação**: 1994-2001. Florianópolis: MPAs, 2002.

MONDIN, Batista. **Introdução à filosofia**: problemas, sistemas, autores e obras. Trad. de J. Renard. 4. ed. São Paulo: Paulinas, 1983. p. 170.

MORAIS, João Francisco Regis de. Ciência e perspectivas antropológicas hoje. In: CARVALHO, Maria Cecília M. (org.). **Construindo o saber: metodologia científica - fundamentos e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Papirus, 1995. p. 87-94.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MORIN, Edgar. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MUSETTI, Rodrigo Andreotti. A hermenêutica jurídica de Hans-george Gadamer e o pensamento de São Tomás de Aquino. Disponível em: <<http://www.cjf.gov.br/revista/numero7/artigo18.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2007.

NARDI, Henrique Caetano. Subjetividad y economía solidária: desafios para la constitución de si em la inestabilidad de la supervivencia cotidiana. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 135- 171.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. A Filosofia na Crise da Modernidade. Edições Loyola, São Paulo, 1989.

OLIVO, Luiz Carlos Cancellier. **O reglobalização do Estado e da sociedade em rede na era do acesso**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

PAIXÃO, Alessandro Eziquiel da. **A subjetividade no “novo” tempo de trabalho: um estudo sobre a flexibilidade**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

PECI, Alketa. **Além da dicotomia objetividade-subjetividade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2003].

PECI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 1, jan., fev. mar. 2003, p. 24-35.

PEDRINI, Dalila Maria; PRIM, Lorena de Fátima; SANTOS, Nilce Ribeiro dos. Apontando caminhos: a solidariedade na economia catarinense. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.91-137.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de A.; SANTOS FILHO, José Camilo dos (Org.); FEATHERSTONE, Mike; GOERGEN, Pedro; MORAES, Silvia E. (Org.) **Escola e universidade na pós-modernidade**. São Paulo: Mercado de Letras e FAPESP, 2000.

PEREIRA, Gilberto Braga. O ser humano e o *coaching*. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 225-262.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Edusp, 1999.

PIMENTA, Solange Maria; FERREIRA, Flávia Elias. Trabalho, identidade e consumo: a configuração do sujeito contemporâneo. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (Coords.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 75-90.

PROFISSÃO Repórter: o crescimento do telemarketing. **Fantástico**, Rede Globo de Televisão, exibido em 18 de março de 2007. Disponível em:  
<<http://video.globo.com/Videos/Player/Noticias/0,,GIM653344-7823-PROFISSAO+REPORTER+O+CRESCIMENTO+DO+TELEMARKETING,00.html>>.  
Acesso em: 24 mar. 2007.

RABUSKE, Edvino A. **Antropologia filosófica**. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 13.

RODRIGUES, Claudia Cimarelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. Disponível em:  
<[http://www.spei.br/faculdades/revista/revista\\_v3\\_n1/v3n1\\_reflexoes.pdf](http://www.spei.br/faculdades/revista/revista_v3_n1/v3n1_reflexoes.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2007.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & excelências nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROULEAU, Linda. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In\_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sônia Teresa Diegues. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a psicanálise. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano 6, n. 30, dez. 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRÍGUEZ, César. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 23-77.

SCHMIDT, Wilson et al. Associativismo e cooperativismo: o terceiro setor no desenvolvimento rural catarinense. In: VIEIRA, Paulo Freire (Org.). **A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento**. Florianópolis: APED Editora, 2002. p. 59-110.

SCHNITMAN, Dora Fried. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.) et al. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 9-21.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria\\_nacional.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional.asp)>.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Coordenação de Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994, p. 13-19.

SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da. **Gestão participativa e produtividade: uma abordagem da ergonomia**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de

Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SINGER, Paul. A aposta da autogestão. **Autogest**, São Paulo, ano 1, n. 1, jun./ago. 1997. p. 31.

SINGER, Paul. Prefácio. In: BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da (Orgs.). **20 anos de Economia Popular Solidária**: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003. p. 5-10.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, Carmem Lucia; DICK, Hilário (Orgs.). Evangelização da juventude: contexto, conseqüências e desafios. Disponível em:  
<[www.casadajuventude.org.br/media/evangelizacao.doc](http://www.casadajuventude.org.br/media/evangelizacao.doc)>. Acesso em: 10 jan. 2008.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.

VALENTINI, Demétrio. 50 anos de solidariedade e vida. In: CÁRITAS BRASILEIRA. **Cáritas Brasileira: continuação do sonho de Dom Hélder Câmara**. Brasília, [2006].

VERGARA, Sylvia Constant. Prefácio. In: BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

VERONESE, Marília Veríssimo. Articulación teórica entre subjetividad y actividad laboral. In: VERONESE, Marília Veríssimo (Org.). **Economía solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Altamira, 2007. p. 21-53.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 61-67

## **ANEXOS**

ANEXO A – Relação de Mini-Projetos Alternativos aprovados no estado de Santa Catarina e em funcionamento

ANEXO B – Formulário para solicitação de crédito - Mini-Projetos Alternativos