

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PARTICULARIDADES INERENTES AO MODELO DE  
GESTÃO DE UM EMPREENDIMENTO DE  
ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Edemar Luiz Balbinot**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

**PARTICULARIDADES INERENTES AO MODELO DE  
GESTÃO DE UM EMPREENDIMENTO DE ECONOMIA  
SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO**

**por**

**Edemar Luiz Balbinot**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégias e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**Orientador: Professor Dr. Breno Augusto Diniz Pereira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

---

© 2007

Todos os direitos autorais reservados a Edeimar Luiz Balbinot. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Tuiuti, 2210, apto 401, Centro, Santa Maria, RS, 97050-420

Fones: (0xx) 55 32221501; 55 99752617; End. Eletr: [edemarl@terra.com.br](mailto:edemarl@terra.com.br)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**PARTICULARIDADES INERENTES AO MODELO DE GESTÃO DE  
UM EMPREENDIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO  
DE CASO**

elaborada por  
**Edemar Luiz Balbinot**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

**Jefferson Marçal da Rocha, Dr. (UNIPAMPA)**

**José Lannes de Melo, Dr. (UFSM)**

**Guerino Antonio Tonin, Ms. (UFSM)**

Santa Maria, 25 de abril de 2007

*Há homens que lutam um dia e são bons.  
Há outros que lutam um ano e são melhores.  
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.  
Porém, há os que lutam toda a vida,  
Esses são os imprescindíveis.*

**Bertolt Brecht**

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do mestrado, cada um a seu modo.

A Deus, minha força e porto seguro na caminhada da minha existência.

À Terezinha, minha esposa e companheira, pelo carinho e compreensão.

Aos filhos Rachelle Amália, Carlos Eduardo e Elisa do Carmo; ao neto Bento; à Fernanda e Emerson, alegrias de minha vida.

Aos colegas de aula da turma 2005 pela partilha de angústias, sonhos e alegrias.

À Irmã Lourdes, de modo especial, e às pessoas que participaram das entrevistas e contribuíram para a realização deste estudo. Ao pessoal do Projeto Esperança/Cooesperança, que gentilmente me permitiu participar dos cursos, encontros e atividades no desenvolvimento do trabalho.

Aos professores do curso e, de maneira especial, às Professoras Dra. Ivete e Dra. Márcia, pelo tempo e atenção que dispensaram ao trabalho e contribuição com suas valiosas sugestões na qualificação do projeto.

Ao Professor Dr. Breno, meu orientador, pelo apoio, compreensão e estímulo nas orientações desde a concepção do projeto, na qualificação, durante o período da pesquisa, análise e redação, por sempre ter incentivado e acreditado no trabalho.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PARTICULARIDADES INERENTES AO MODELO DE GESTÃO DE UM EMPREENDIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO**

Autor: Edemar Luiz Balbinot  
Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 25 de abril de 2007

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de avaliar a existência de particularidades específicas no modelo de gestão aplicado em um empreendimento de economia solidária. Toda organização pressupõe a existência de um conjunto formal ou informal de práticas, princípios, normas e ferramentas de gestão que sustentam as suas operações e os seus processos de gestão, que são entendidos como o seu modelo de administração. O trabalho foi desenvolvido através do método estudo de caso, por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Os entrevistados para o estudo foram todos os integrantes da Comissão Colegiada que administra a organização e, com o objetivo de aprofundar o estudo do modelo, o número de entrevistados foi ampliado para outros colaboradores, parceiros e associados do Projeto, totalizando 17 depoimentos. A coleta de dados deu-se através de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e exame documental. Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo. Com relação à avaliação de resultados deve-se reconhecer que ainda se carece de indicadores de avaliação e que é muito mais difícil medir e controlar desempenho e resultados nas instituições sem fins lucrativos do que nas empresas. Assim mesmo o trabalho permitiu identificar os princípios e as práticas adotadas na administração do empreendimento, à luz da fundamentação teórica utilizada para o estudo de caso e identificar as sete particularidades do atual modelo de gestão merecedoras de destaque: embasamento teórico e prático da constituição do Projeto, com as adequadas adaptações às peculiaridades locais; práticas de formação que orientarão o caminho de ingresso dos associados na organização; ênfase na comercialização direta da produção pelos próprios produtores, sem intermediários; administração colegiada a partir de práticas de gestão construídas pelos próprios produtores; administração do projeto por meio de Comissões; administração participativa dos pontos de comércio pelos próprios produtores; e contribuição e importância das parcerias para o bom desenvolvimento do empreendimento.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa - Modelo de Gestão – Particularidades - Terceiro setor.

## **ABSTRACT**

Masters Dissertation  
Post-Graduation Program in Administration  
Universidade Federal de Santa Maria

### **INHERENT PARTICULARITIES TO THE MANAGEMENT MODEL OF A SOLIDARY ECONOMY BUSINESS: A CASE STUDY**

Author: Edegar Luiz Balbinot  
Advisor: Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.  
Date e Place: Santa Maria, April, 25<sup>th</sup> 2007

This research was developed with the purpose of evaluating the existence of specific particularities in the management model applied on a solidary economy business. Every organization presupposes the existence of a formal or informal set of management practices, principles, rules and tools that hold their management operations and processes, which are understood as their administration model. This work was developed through the case study method, by means of a qualitative research of exploratory character. The interviewees for the study were all part of the Collegiate Commission that administrates the organization and, with the objective of polishing the model study, the number of people interviewed was broadened to the other collaborators, partners and associates of the Project, totaling 17 statements. The collection of the data was made through semi-structured interviews, direct observation and documental exam. The data were analyzed based in the content analysis. In terms of the result evaluation one should recognize that it is still needed evaluation indicators and that it is much harder to measure and control development and results within non-profit organizations than in companies. Regardless, this work made it possible to identify the principles and practices adopted in the business administration, with the enlightenment of the theoretical fundamentation used for the study case, and to identify the seven particularities of the late management model, highlighting the following: theoretical and practical foundations of the Project constitution, with the adequate adaptations to the local peculiarities; formation practices that will guide the entrance of the associates into the organization; emphasis in the direct commercialization of the production by the own producers, without mediators; collegiate administration through management practices built by the own producers; project administration by means of Commissions; participative administration of the trade points by the own producers plus contribution and importance of the partnerships for the good development of the business.

**Key words:** Participative Management - Management Model – Particularities - Third Sector.

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO A – Componentes da Comissão Colegiada .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO B – Relação das Comissões Permanentes .....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO C – Relação das Comissões que atuaram nas feiras de julho/2006 .</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO D – Critérios gerais .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO E – Comercialização direta .....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO F – Modelo de ata de fundação .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO G – Ficha de cadastro .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO H – Cadastro de associados .....</b>	<b>166</b>
<b>ANEXO I – Modelo de estatuto .....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXO J – Conjunto de normas .....</b>	<b>172</b>

## **LISTA DE APÊNDICES**

<b>APÊNDICE A - Feiras organizadas pelo Projeto .....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista .....</b>	<b>178</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Gestão de organizações do terceiro setor: características .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2 – Quadro analítico para análise da sustentabilidade .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3 – Modelo de análise .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 4 – Características das principais dimensões para levantar especificidades de modelos de gestão de empreendimentos de economia solidária .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 5 – Organograma.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 6 – Modelo de gestão do Projeto Esperança/Coesperança: quadro comparativo .....</b>	<b>137</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Problema da pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Justificativa e relevância do estudo .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Objetivo geral .....	21
1.3.2 Objetivos específicos .....	21
<b>1.4 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>21</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 O terceiro setor, a economia social e a economia popular .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Origens históricas da economia solidária .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Empreendimentos econômicos solidários .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Cooperativismo .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5 Gestão – organizações solidárias .....</b>	<b>32</b>
<b>3 MÉTODO DE TRABALHO .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Tipo de estudo .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Método de pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 População da pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>3.4 Definição dos termos e variáveis .....</b>	<b>50</b>
<b>3.5 A coleta de dados .....</b>	<b>51</b>
<b>3.6 Análise dos dados .....</b>	<b>53</b>
<b>3.7 Limitações do estudo .....</b>	<b>55</b>

<b>4 O PROJETO .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 As origens e o histórico do Projeto .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 A missão e as dimensões de atuação do Projeto .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Projetos e atividades .....</b>	<b>63</b>
<b>5 O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO INICIAL .....</b>	<b>65</b>
<b>5.1 A fase inicial, a Coesperança e o primeiro modelo de gestão .....</b>	<b>65</b>
<b>5.2 Os problemas .....</b>	<b>70</b>
<b>5.3 A busca de novos caminhos .....</b>	<b>73</b>
<b>6. O NOVO MODELO DE GESTÃO .....</b>	<b>77</b>
<b>6.1 A estrutura administrativa do Projeto .....</b>	<b>80</b>
6.1.1 O processo decisório .....	83
6.1.2 Os grupos e o Coordenador do grupo .....	83
6.1.3 Os Coordenadores de mesas no feirão colonial semanal .....	84
6.1.4 As Comissões .....	85
6.1.5 A Comissão Colegiada e a Coordenação .....	87
6.1.6 Outras considerações envolvendo o modelo de gestão .....	87
6.1.6.1 Ênfase na comercialização direta.....	88
6.1.6.2 Gestão participativa.....	88
6.1.6.3 Participação dos associados no processo de tomada de decisões .....	89
6.1.6.4 A produção e a definição dos preços dos produtos .....	91
6.1.6.5 Os pontos da Teia .....	93
6.1.6.6 Os fundos rotativos solidários para investimentos .....	94
<b>6.2 As regras atuais para ingressar .....</b>	<b>95</b>
6.2.1 Requisitos para associar-se ao Projeto Esperança/Coesperança .....	96
6.2.2 Atividades de formação dos grupos .....	99
6.2.3 Normas para participar do Feirão, da Feira da Praça e outros eventos .....	102
6.2.4 Importância da comercialização direta .....	105
<b>6.3 As parcerias .....</b>	<b>106</b>
<b>6.4 Mística, valores e influências do Fórum Social Mundial .....</b>	<b>111</b>
<b>7 RESULTADOS .....</b>	<b>114</b>
<b>7.1 As Feiras .....</b>	<b>115</b>
<b>7.2 O terminal de comercialização direta .....</b>	<b>118</b>
<b>7.3 A Feira da Praça Saldanha Marinho .....</b>	<b>119</b>

<b>7.4 Os Pontos da Teia .....</b>	<b>121</b>
<b>7.5 O Programa Fome Zero .....</b>	<b>122</b>
<b>7.6 O Projeto e o meio ambiente .....</b>	<b>123</b>
<b>7.7 O Projeto Catando Cidadania .....</b>	<b>124</b>
<b>7.8 Os grupos .....</b>	<b>126</b>
<b>8 AS PARTICULARIDADES DO MODELO DE GESTÃO .....</b>	<b>128</b>
<b>8.1 Embasamento teórico e prático na constituição do Projeto .....</b>	<b>130</b>
<b>8.2 A sistemática de ingresso, o processo de formação e o início de atividade dos associados .....</b>	<b>131</b>
<b>8.3 A ênfase na comercialização direta da produção pelos próprios produtores .....</b>	<b>132</b>
<b>8.4 A gestão colegiada do Feirão Colonial .....</b>	<b>132</b>
<b>8.5 A administração por Comissões .....</b>	<b>133</b>
<b>8.6 A administração dos pontos da Teia esperança .....</b>	<b>134</b>
<b>8.7 As parcerias .....</b>	<b>135</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>176</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As origens históricas da economia solidária, nas palavras de Singer (2002), aparecem logo após o capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos, provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção.

A partir da década de 80, configura-se uma redução gradativa da mão-de-obra empregada nos setores primário e secundário e, conseqüentemente, um crescimento da ocupação no setor terciário. No entanto, esse deslocamento da mão-de-obra entre setores não tem significado uma maior capacidade de absorção de empregos. Tal constatação evidencia o crescimento das ocupações informais com a agregação de um novo contingente composto por pessoas expulsas do mercado formal de trabalho. Esse setor vem sendo alimentado, sobretudo, por pessoas que trabalham por conta própria, sem registro e sem direitos trabalhistas e previdenciários (BERTUCCI e SILVA, 2003).

No final da década de 90, aumentava no Brasil e na América Latina, em um crescente contexto de desemprego, o debate acerca de iniciativas econômicas solidárias, interpretadas de diferentes formas pelos estudiosos e militantes políticos, sobre as diversas atividades econômicas desenvolvidas pelos setores populares. A crise do trabalho, que marcou o final do século XX, caracterizou-se pelos altos índices de desemprego, desassalariamento e precarização das relações de trabalho, contribuindo para o alargamento da pobreza e da miséria em parcelas significativas da população. Os avanços tecnológicos e as mudanças provocadas pela reestruturação produtiva alteraram de forma rápida e intensiva o mercado e as condições de trabalho, diminuindo em termos absolutos a necessidade de mão-de-obra (BERTUCCI e SILVA, 2003).

As iniciativas para tentar tratar as conseqüências decorrentes da crise de trabalho trilham duas perspectivas. A perspectiva liberal explora duas alternativas. Uma enfatiza a

empregabilidade, compreendendo a capacidade de reciclagem profissional e de adaptação a diferentes áreas de atuação. A outra, o empreendedorismo, refere-se à mobilização e ao exercício da capacidade empreendedora para iniciar novos negócios. Fica claro que, nos dois casos, a responsabilidade está nas mãos de cada indivíduo e não do sistema. A segunda perspectiva, entendida como emancipatória, respalda-se em:

Experiências coletivas de trabalho e produção vêm disseminando-se em todo o mundo, nos espaços rurais e urbanos, através das cooperativas de produção e consumo, das associações de produtores e de empresas de autogestão. Nasceram de uma atitude crítica frente ao sistema hegemônico e orientam-se por valores não mercantis como a solidariedade, a democracia e a autonomia (BERTUCCI e SILVA, 2003, p.66).

Segundo Singer (2000), os resultados históricos do projeto de economia solidária, ainda em construção, podem ser sintetizados em: a) homens e mulheres vitimados pelo capital organizam-se não só para ganhar a vida, mas também para integrar-se à divisão social do trabalho, em condições de competir com as empresas capitalistas; b) pequenos produtores de mercadorias, no campo e na cidade, associam-se para comprar e vender em conjunto, buscando economias de escala e, eventualmente, criar empresas de produção socializada; c) assalariados se associam para adquirir bens e serviços de consumo, também visando a ganhos de escala e melhor qualidade de vida; d) pequenos produtores e assalariados se associam para reunir poupanças em fundos rotativos para financiar empreendimentos solidários; e) criação de associações mútuas.

Dessa forma, ao tratar da consolidação da economia solidária como setor, Singer (2000, p.23) a ela se refere como um conjunto de extraordinária variedade de organizações que compõem o campo da economia solidária e permite formular a hipótese de que ela poderá se estender a todos os campos de atividade econômica. E continua enfatizando que “não há em princípio um tipo de produção e distribuição que não possa ser organizado como empreendimento solidário”. Logo, em todos esses sentidos, é possível considerar a organização de empreendimentos solidários o início de revoluções locais, que mudam o relacionamento entre os cooperadores e destes com família, vizinhos, autoridades públicas, religiosas e intelectuais.

Para Tenório (2001), o crescimento das desigualdades sociais – acirradas pelo fenômeno da globalização, que cria riquezas na mesma magnitude em que acentua a pobreza

dos excluídos do processo – e a constatação de que o Estado, supostamente remediador desses males, tem sido ineficaz como promotor de maior justiça social, marcam o surgimento de propostas alternativas para atender às demandas sociais.

No Brasil, o termo economia solidária vem sendo utilizado para identificar diferentes iniciativas de grupos sociais, na maioria dos casos, de base popular, que se organizam sob o princípio da solidariedade e da democracia para enfrentar problemáticas locais. Os debates suscitados por estas experiências, na maioria das vezes, articulam-se em torno dos empregos criados, razão por que o uso do termo aparece, geralmente, associado às novas formas de trabalho e de geração de renda. A diversidade quanto às formas de organização, nível de estrutura e institucionalização, em um contexto nacional com profundas diferenças regionais, caracteriza o universo desses empreendimentos, o que ainda dificulta a tarefa de pensar uma economia solidária brasileira (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Explorando o tema sobre o panorama da economia solidária no Brasil, Gaiger (2004) salienta a diversidade de caminhos e soluções com que ela se expressa, de acordo com as tradições associativas, as formas de luta, os recursos materiais, a força política e inúmeros outros fatores ligados ao contexto local em que essas experiências emergem, ganham vitalidade e adquirem significação para os seus protagonistas. Tratando da lógica do funcionamento dessas organizações, o autor menciona que não restam dúvidas de que as experiências de economia solidária se deparam com infindáveis dificuldades, algumas derivadas precisamente do papel decisivo exercido pelo fator trabalho, em sua lógica de funcionamento, o que as coloca diante do paradoxo de terem na sua capacidade de trabalho a sua fonte principal de sustentação e, ao mesmo tempo, a razão de muitas dificuldades relacionadas a novas formas de gestão.

Este trabalho, então, tem como objetivo conhecer as práticas e os procedimentos organizacionais e administrativos adotados na gestão do Projeto Esperança/Cooesperança, com vistas a caracterizar suas particularidades como modelo de gestão de um empreendimento de economia solidária.

## 1.1 Problema da pesquisa

No contexto brasileiro, e também na América Latina, a dinâmica da exclusão social vem assumindo novos contornos, no circuito formal do trabalho, uma vez que, tanto o mercado, como o Estado, jamais conseguiram absorver o conjunto de trabalhadores. Essa dinâmica da exclusão acrescenta aos excluídos de sempre um amplo contingente de novos desempregados, vitimados pelo panorama político ascendente do projeto neoliberal dos últimos anos e pelos programas de ajuste estrutural das suas economias, agravando fortemente os processos de exclusão. Estes programas ou políticas, aliados ao processo da globalização, aprofundam a problemática da concentração de renda e da desigualdade social, particularmente no hemisfério. Esta situação implica, numa realidade como a brasileira e a latino-americana, a necessidade de pensar o quadro de pobreza endêmica que se vê acrescida de uma nova pobreza, definida, sobretudo, no campo urbano (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Os autores continuam enfatizando que, neste contexto em que cresce uma preocupação com as formas de combate à pobreza, emerge a teia da gestão social, na qual a economia solidária, componente do terceiro setor, ocupa espaço destacado, mobilizando o surgimento de um número expressivo de iniciativas bastante distintas, que partem dos diferentes âmbitos institucionais. No campo da iniciativa privada, “não são poucas as grandes empresas, hoje, que investem em projetos sociais, fazendo eclodir a temática da responsabilidade social no campo empresarial, constituindo uma espécie de argumento moral necessário à legitimação da sua prática econômica mercantil” (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004, p.160). Ações essas, revestidas de conteúdo assistencialista de ação social, cujo papel é desempenhado por fundações privadas e que podem ser agrupadas mais na rubrica da filantropia empresarial.

Para Coelho (2004), outro campo fértil de iniciativas está nas próprias ações do Estado, que procura incentivar e valorizar o potencial das iniciativas populares, como forma de alavancar o desenvolvimento social, privilegiando parcerias com iniciativas da sociedade civil. Já a questão social versus a questão econômica é um dos grandes focos de discussões emergentes, tendo presente que a racionalidade que marca a lógica puramente econômica, desconsiderando a perspectiva social, auxilia na construção do cenário que compõe os dilemas sociais do país, marcados pelo crescimento da desigualdade, do desemprego, da miséria e da violência, dentre tantos outros.

No entanto, o campo privilegiado de emergência de práticas de combate à pobreza permanece aquele da própria sociedade, refletido no universo da esfera do terceiro setor. Porém, neste universo tão heterogêneo de práticas, algumas demonstram a especificidade de articular solidariedade com elaboração de atividades econômicas, compreendendo o projeto de atuação da economia solidária. A complexidade e a interdependência das questões sociais revelam que nenhum setor ou instituição parece capaz de, isoladamente, responder aos inúmeros desafios que se apresentam. O desenvolvimento de soluções sustentáveis para os diversos dilemas estruturais do país parece então passar pela construção de intervenções sociais articuladas entre governo, iniciativa privada e terceiro setor (COELHO, 2004).

No que se refere às formas de gestão dos empreendimentos econômicos solidários, Gaiger (2004, p.400) ressalta que “é da rotina que os empreendimentos penem para desenvolver novas formas de gestão e de participação, enquanto atendem aos quesitos de rentabilidade e de competitividade exigidos pelo mercado”. O desafio do desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às peculiaridades das organizações do terceiro setor tem sido destacado como uma das suas maiores dificuldades, uma vez que, na realidade, poucos estudos existem sobre a gestão que levem em conta as particularidades das organizações do terceiro setor (MARCON e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

A singularidade existente nas organizações impede que qualquer modelo de gestão, por mais eficaz que possa parecer, seja considerado ideal (FERREIRA e CARDOSO, 2005), pois a especificidade das organizações da economia solidária pressupõe lógicas singulares de tratamento das atividades econômicas e técnicas, decorrentes de um estilo de gestão próprio das organizações desse setor (ANDION, 2005). Portanto, a adequação dos modelos às características próprias de cada organização é primordial para o sucesso da gestão.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Tenório (2001) enfatiza que não significa desprezar as práticas e teorias vigentes dos outros setores – público e privado -, que dispõem de um sólido conjunto teórico no campo da gestão, porém, reconstruir e adaptar essas práticas em defesa de uma racionalidade que promova a cidadania.

Como se verá no decurso do trabalho, autores que tratam do referido tema, ressaltam as peculiaridades da forma de gestão que caracteriza o campo administrativo das organizações do terceiro setor, no qual está inserida a economia solidária. Também enfatizam a necessidade de adaptar e reconstruir as práticas e teorias administrativas existentes em outros setores,

objetivando a sua aplicação no campo da gestão social, como forma de buscar caminhos de transformação social que promovam a cidadania.

Em face das particularidades que cercam a gestão de empreendimentos de economia solidária e diante da ainda modesta produção acadêmica no campo da gestão desses empreendimentos, busca-se, neste trabalho, responder à pergunta:

**Quais são as particularidades inerentes ao modelo de gestão aplicado em um  
empreendimento de economia solidária?**

O empreendimento em referência é o Projeto Esperança/Cooesperança, de Santa Maria (RS), o qual, por seu sucesso, foi apontado por Singer<sup>1</sup> como um dos exemplos de modelo de projetos de economia solidária e cooperativismo no Brasil.

## **1.2 Justificativa e relevância do estudo**

No contexto de elevados níveis de desigualdades e concentração de renda, geradores de crescentes níveis de desemprego e exclusão social que vive parte da humanidade, destaca-se a relação entre a economia solidária e a busca de uma nova concepção de desenvolvimento. De acordo com Bertucci e Silva (2003), trata-se de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, ecológico e solidário que atenda às necessidades básicas do povo e de uma sociedade de forma mais solidária e justa. Esse modelo de economia pressupõe a implementação de ações de desenvolvimento que aumentem a produção e a distribuição eqüitativa de riquezas. Contempla também a inclusão de conteúdos referentes a questões das identidades etno-culturais e ecológicas, como pressupostos do desenvolvimento sustentável, quando se verifica a tendência de que a produção e a preservação dos recursos naturais e sociais façam parte do processo de crescimento como nação e de um povo nas dimensões econômicas, sociais, políticas e culturais, de forma integral e integrada.

O tema da economia solidária está assumindo papel importante nos dias atuais, em face de seu alcance – embora ainda pequeno frente à magnitude dos desafios existentes – para reduzir as implicações sociais junto ao elevado número de trabalhadores excluídos de forma

---

<sup>1</sup> Paul Singer, Titular da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) do Ministério do Trabalho e Emprego (Jornal de 12 anos da Feira Estadual do Cooperativismo, julho/2005, Santa Maria/RS).

permanente do mercado de trabalho. Como reconhece Singer (BERTUCCI e SILVA, 2003), na economia solidária, há a germinação de formas alternativas da vida econômica e social, movidas pela cooperação entre unidades produtivas de diferentes espécies, ligadas contratualmente por laços de solidariedade.

O crescimento de iniciativas de grupos organizados na sociedade civil, com a finalidade de produção de atividades econômicas de modo distinto daquela praticada no mercado, reflete um traço comum que mais parece caracterizar essas iniciativas como incorporadoras da solidariedade como centro da elaboração das atividades, considerando-as um meio para a realização de outros objetivos de natureza social, política ou cultural. Em se tratando de economia solidária, as formas cooperativas de produção conhecem uma preocupação crescente com a questão do desenvolvimento local (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004). Ainda, segundo esses autores, as razões do surgimento e desenvolvimento do fenômeno da economia solidária relacionam-se, em geral, ao contexto de crise econômica mais ampla que afeta as diferentes economias do planeta. Portanto, a economia solidária deve ser compreendida na sua singularidade enquanto fenômeno em vez de ser objeto de explicações baseadas em determinações gerais.

Em 1981, o Prof. Alberto Guerreiro Ramos publica no Brasil a sua última obra: *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. No livro, o autor já alerta para o fato de que:

De um modo geral, o ensino e o treinamento oferecidos aos estudantes, não apenas nas escolas de administração pública e de administração de empresas, mas igualmente nos departamentos de ciência social, ainda são baseados nos pressupostos da sociedade centrada no mercado. Hoje é necessário um modelo alternativo de pensamento, ainda não articulado em termos sistemáticos, porque a sociedade centrada em mercado, mais de 200 anos depois de seu aparecimento, está agora mostrando suas limitações e sua influência desfiguradora da vida humana como um todo (RAMOS, 1989, p. XI-XII).

Enfatizando particularidades do campo de gestão dos empreendimentos do terceiro setor, aí compreendida a economia solidária, Alves e Melo (2000) ressaltam que a gestão das organizações do terceiro setor tem metodologia própria. Igual posicionamento é defendido por Falconer (1999) ao lembrar que a gestão desses empreendimentos deve ser modelada pelo perfil e pelas demandas específicas dessas organizações e não meramente pela transposição de modelos e técnicas desenvolvidos no meio empresarial ou na administração pública.

Segundo Tenório (2004), parece que este fato ainda tem prevalecido, como atestam as informações a seguir. Para Dowbor (1999), a dimensão social do desenvolvimento se torna um dos componentes essenciais da transformação social em que se vive atualmente. Porém, enquanto as áreas produtivas dispõem de um sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão, a área social não dispõe dos paradigmas de gestão correspondentes. Os serviços sociais são diferentes e necessitam de respostas específicas, uma vez que os instrumentos de gestão correspondentes ainda estão engatinhando. Os paradigmas de gestão herdados têm todas sólidas raízes industriais. Na realidade, como também aponta Coelho (2004), os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos ou construídos.

A escassa produção acadêmica de instrumentos (modelos) de gestão de empreendimentos do terceiro setor se confirma nos dados apresentados no Encontro da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), reveladores do reduzido número de artigos apresentados nessa área. O ENANPAD, reconhecido como o principal congresso acadêmico em administração no Brasil, acolheu 3.360 artigos no período de 1994 a 2003. Desse total, apenas 37 trabalhos abordam diretamente a temática do Terceiro Setor, correspondendo a 1,1% da produção total (IIZUCA e SANO, 2004; FERREIRA, 2005).

Dessa forma, a justificativa e relevância do estudo manifesta-se na proposta de contribuir para o entendimento das singularidades inerentes a um modelo de gestão de um empreendimento do terceiro setor, no caso específico, a condução de um projeto de economia solidária, por meio da identificação e apresentação das práticas de gestão que asseguram sua trajetória de sucesso. Pretende-se, também, que a divulgação dos resultados do estudo represente uma contribuição e incentivo para que novos empreendimentos sejam organizados e conduzidos com igual êxito, favorecendo iniciativas no campo da economia solidária em outras localidades, estimulando novos gestores a se engajarem nesse processo de geração de trabalho e renda, de fomento a atividades econômicas auto-sustentáveis em nível local e regional.

### **1.3 Objetivos**

A partir do problema da pesquisa foram definidos os objetivos que se pretende atingir ao término deste trabalho, expostos no objetivo geral e objetivos específicos a seguir detalhados.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste estudo é identificar as particularidades do modelo de gestão em um empreendimento de economia solidária.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar procedimentos e práticas de organização e gestão adotadas para a formação e desenvolvimento do empreendimento.
- Identificar as características dos processos internos de gestão do empreendimento, notadamente, acerca das práticas administrativas e de gestão.
- Identificar as possíveis dificuldades e limitações enfrentadas na gestão do empreendimento.
- Identificar os fatores de gestão que contribuíram para o sucesso do empreendimento.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

O objetivo principal do estudo é identificar e apresentar como está constituído e é operacionalizado o modelo de gestão de um empreendimento de economia solidária, inserido no campo de ação da economia capitalista.

O primeiro capítulo dedica-se à definição do problema da pesquisa, apresentação do objetivo geral e objetivos específicos e trata das justificativas e relevância para o estudo proposto, enfatizando as peculiaridades das práticas administrativas em empreendimentos do terceiro setor, com a finalidade de contribuir para seu conhecimento e compreensão.

O capítulo 2 cuida da fundamentação teórica do trabalho, contemplando sucintamente temas relacionados ao terceiro setor, economia social e economia popular; economia solidária e suas origens históricas; empreendimentos econômicos solidários; cooperativismo e, por fim, o tema que será explorado no trabalho, compreendendo como está constituído e como é operacionalizado o modelo de gestão de uma organização solidária, isto é, suas singularidades. Em face das especificidades que cercam o campo administrativo dessas organizações, o desenvolvimento da pesquisa e identificação dos aspectos formadores do modelo de gestão tomará como referência o modelo de análise baseado nas dimensões organizacional e técnica, econômica, político-administrativa, social e ambiental, assim como os valores e diferenças da realidade organizacional e seu campo de gestão, sintetizadas na Figura 4.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia que foi empregada no desenvolvimento do trabalho. As escassas informações acadêmicas disponíveis sobre o objetivo de estudo encaminham a possibilidade de explorar o assunto por meio de pesquisa exploratória e estudo de caso, que, segundo Yin (2005), é um método adequado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. O quarto capítulo dispõe sobre as origens e histórico do Projeto, missão, dimensões de atuação do empreendimento e respectivas atividades.

Os dois capítulos seguintes tratam do modelo de administração praticado no Projeto. O capítulo quinto contempla o modelo de administração inicial, o relato das dificuldades que levaram o Projeto a paralisar as atividades e a busca de novos caminhos empreendida para a retomada das ações. O capítulo seis acolhe a descrição da estrutura administrativa e as principais considerações envolvendo o atual modelo de gestão.

No capítulo sete são apontados os principais resultados observados nas atividades da organização. No oitavo capítulo estão apresentadas as particularidades do atual modelo de administração do Projeto, acompanhadas das considerações finais (Capítulo 9), apontando alguns questionamentos que poderão ser transformados em sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A crescente produção de riquezas, que se registra no sistema capitalista, vem acompanhada também de uma constante concentração de renda, resultando, assim, em elevados níveis de desemprego, desigualdades e exclusão social.

Tratando dos efeitos do neoliberalismo sobre a economia mundial, Aktouf (2004) ressalta que basta observar as dificuldades cada vez maiores para manter o lucro, a não ser gerando contínua e globalmente mais desemprego, exclusão, pobreza, precarização e poluição.

Fatores históricos são utilizados para apontar a exclusão social como um dos mais perversos efeitos colaterais produzidos pelo capitalismo. O denominado processo de globalização, acentuado a partir da década de 70, só fez aumentar o ritmo do processo de exclusão social. A globalização da produção, através do avanço das empresas transnacionais, oferece aos empresários a perspectiva de fazer recuar as vitórias dos trabalhadores em seus direitos sociais conquistados, sem falar nos efeitos da forte presença do capital especulativo, sempre e só em busca de melhores resultados, não respeitando, por isso, fronteiras de tempo e nem de espaço. (CHOMSKY, 2000).

Aktouf (2004) enfatiza as controvérsias de dois pontos importantes, já defendidos por Marx, Hobson e Keynes. O primeiro, que ele chama de *lei de bronze*, tem a demanda global = renda global, faz com que os países pobres não possam comprar dos mais industrializados, senão na proporção do que eles recebem por seus próprios produtos. Conseqüentemente, os ‘empregados-cidadãos-consumidores’ desses países fazem rodar a economia em função do emprego e dos salários que lhes são pagos. Ainda há “economistas que se regozijam com os baixos preços – ‘sem precedentes’ - das matérias-primas, com as vantagens da queda dos salários... nos países pobres” (p.235). O segundo, que se une à lei do equilíbrio entre renda

global e demanda global, é a *adequação entre produção de massa e consumo de massa*. O autor continua questionando “como se pode pretender continuar a produzir cada vez mais, e mais rápido, quando se reduz ininterruptamente o poder de compra global do trabalho (através dos efeitos combinados da eliminação de postos de trabalho, da baixa contínua dos salários em termos reais, do aumento dos impostos que recaem cada vez mais, e apenas, sobre o trabalho?)” (p. 235).

Referindo-se aos efeitos do fenômeno da globalização ou mundialização da ordem econômica, Aktouf (2004, p.18) menciona que “não existe um único país - fora os já ricos – que tenha obtido qualquer vantagem que seja dos cerca de 30 anos de aplicação das medidas chamadas de ‘livre comércio’ e de ‘adaptação’ à globalização”. Continua ressaltando que o futuro almejado para o planeta não pode mais depender das mesmas categorias de pensamento que presidiram a formulação clássica da chamada globalização:

Não pode depender nem de zonas ditas de livre-comércio, nem de medidas de ajuste do FMI, nem de desregulamentações, nem de privatizações sem limites, nem da redução do papel econômico dos Estados, nem de ajustes que supostamente beneficiariam a competitividade planetária, nem de políticas deflacionistas e rigidamente monetaristas nem, ainda menos, de medidas de organização do comércio mundial como as traçadas pela Organização Mundial do Comércio ‘OMC’ (AKTOUF, 2004, p. 20).

Segundo o autor, visualiza-se que a entrada da humanidade no século XXI exige uma mudança radical nas maneiras de ver o mundo e principalmente de nele atuar, pois o empobrecimento generalizado só pode ter por corolário a multiplicação das crises sociais, cuja solução deve ser entendida não mais como problema econômico, mas social.

É bom lembrar a constatação de que a baixa renda e o desemprego têm sido problemas que afligem a população historicamente excluída do modelo de desenvolvimento brasileiro. Nos últimos anos, essa situação tem se agravado com a precarização do mercado de trabalho formal, com o desaparecimento de número expressivo de postos de trabalho, com o aumento das ocupações instáveis e mal remuneradas (BERTUCCI e SILVA, 2003).

Singer, ao prefaciar a obra *20 Anos de Economia Popular Solidária*, de Bertucci e Silva (2003), observa que as empresas capitalistas se ligam contraditoriamente pela competição nos mesmos mercados de produtos, de capitais e de trabalho. E há as organizações que atuam no campo da Economia Popular Solidária, reunidas em torno de

projetos alternativos comunitários, que têm por base a solidariedade e ajuda mútua. Salienta também que a Economia Popular Solidária ainda está em construção, no Brasil, por numerosas agências de fomento, com destaque para a Cáritas, entre outras.

## **2.1 O terceiro setor, a economia social e a economia popular**

Uma breve passagem pelas noções de terceiro setor, economia social e economia popular contribuirá para situar o conceito de economia solidária. O que existe de comum entre as expressões conceituais mencionadas, de acordo com França Filho (2002), é referência a um espaço de vida social e de trabalho intermediário entre as esferas do Estado e do mercado. Corragio (2002) salienta que algumas confusões terminológicas em torno dos termos enfatizam a mistura desses temas com a idéia de terceiro setor, que surge da sociedade civil. Para França Filho (2002), as diferenças importantes que subjazem às noções de terceiro setor, de economia social, de economia popular e de economia solidária, estão ligadas não só às interpretações distintas acerca de seu papel, como também aos diferentes contextos sociopolíticos em que esses termos foram surgindo.

O terceiro setor nasce como uma expressão típica do contexto norte-americano, reporta-se à idéia de filantropia e ao universo das organizações sem fins lucrativos - *non-profit organizations* - (França Filho, 2002 e 2004). Para Lisboa (2003, p.253), além das organizações sem fins lucrativos, destacam-se também as organizações voluntárias, ambas refletindo a marca registrada do terceiro setor, cujo conceito compreende “qualquer forma de atuação de organizações privadas sem fins lucrativos dirigida a finalidades públicas”. Fernandes (2002, p.127) reporta-se ao terceiro setor como:

... um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público. Enquanto a noção de uma “sociedade civil” coloca-nos numa oposição complementar e sistêmica ao Estado, a idéia de um “terceiro setor” orienta a reflexão para outras direções, sem fronteiras definidas.

A origem da denominação economia social é inseparável da história do movimento operário europeu e de sua tradição mutualista e cooperativista, buscando integrar o social à lógica econômica, expresso na sua imbricação e forte conotação política (LISBOA, 2003).

Enfatizando o papel das cooperativas, Lechat (2002) observa que a concepção de economia social é mais ampla do que o *non-profit sector*, uma vez que, ao lado das associações sem fins lucrativos, a economia social inclui um tipo de empresa, as cooperativas, que, difundidas no mundo inteiro, encarnam, muitas vezes, há mais de 150 anos, a busca de uma terceira via entre o capitalismo e o centralismo do Estado.

Para Icaza e Tiriba (2003), economia popular compreende o conjunto de atividades econômicas e práticas sociais desenvolvidas pelos setores populares no sentido de garantir, com a utilização de sua própria força de trabalho e dos recursos disponíveis, a satisfação de necessidades básicas, tanto materiais como imateriais. Portanto, essas atividades compreendem as iniciativas econômicas, cujo objetivo imediato é a geração de renda e as relações que se verificam nas ações espontâneas de solidariedade entre familiares, amigos e vizinhos e também nas ações coletivas organizadas no âmbito da comunidade, objetivando a melhoria da qualidade de vida.

## **2.2 Origens históricas da economia solidária**

As origens históricas da economia solidária, nas palavras de Singer (2002), aparecem logo após o capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos, provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção. A exploração do trabalho nas fábricas não tinha limites: as crianças começavam a trabalhar prematuramente; os trabalhadores viam-se obrigados a enfrentar jornadas de trabalho exageradamente longas e fisicamente debilitantes, impactando negativamente a produtividade do trabalho perseguida a todo custo pelos empresários.

Entre os poderosos industriais da época, um deles percebeu a oportunidade de adotar outras práticas que não explorassem plenamente os trabalhadores vinculados ao seu empreendimento. Proprietário de um vasto complexo têxtil, Robert Owen decidiu, ainda na primeira década do século XIX, limitar o número de horas trabalhadas pelos adultos e proibir o trabalho de crianças nas suas indústrias. Em vez de trabalho, para as crianças construiu escolas. Embora essas medidas refletissem mais dispêndios com a folha de pagamento, o tratamento diferenciado e generoso, para a época, dispensado aos assalariados, resultou em maior produtividade do trabalho e, conseqüentemente, tornou suas empresas mais lucrativas

(SINGER, 2002). Assim, Owen é citado como responsável pelo importante marco na história dos antecedentes da atual economia solidária, tendo presente que

Owen sempre timbrou em testar suas proposições na prática social e econômica, primeiro na grande indústria têxtil em New Lanark, depois na colônia cooperativa de New Harmony, nos Estados Unidos, mais tarde à testa de potente movimento sindical, pregando a formação de cooperativas para tomar os mercados dos capitalistas (SINGER, 2003, p. 117).

Desse modo, a figura que sintetizou pensamento e ação nesta fase foi, sem dúvida, Owen, exemplo acabado de pensador e homem de ação, que inspiraria os seus sucessores. Em poucas palavras, esta é a origem histórica da economia solidária. Seria justo chamar esta fase inicial de história de cooperativismo revolucionário, o qual jamais se repetiu de forma tão nítida, porque tornou evidente a ligação essencial da economia solidária com a crítica operária e socialista do capitalismo (SINGER, 2002).

A produção teórica relativa à economia solidária, como aponta Motta (2004), está presente em três das principais obras que abordam o tema e que “... são condensadoras das preocupações e esforços de legitimação e construção de um corpo de idéias e representações” (p. 60). O primeiro livro publicado foi *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*, em 2000, organizado por Paul Singer e André Ricardo de Souza, cuja preocupação era a de organizar aquilo que já vinha ocorrendo no Brasil e que passou a ser considerado como pertencente ao campo da economia solidária.

*Introdução à economia solidária* foi a segunda obra, publicada em 2002, pela Fundação Perseu Abramo, pertencente ao Partido dos Trabalhadores. Nela, o autor, Paul Singer, traça a história da economia solidária e estabelece seus fundamentos teóricos.

A terceira obra, *A outra economia*, composta de uma coletânea de artigos, organizada por Antonio David Cattani em 2003, trata de conceitos e idéias que compõem o campo de discurso da economia solidária, com o objetivo de refinar os conceitos teóricos relacionados à economia solidária, estabelecendo diálogo com várias teorias e organizando o arcabouço teórico.

Motta (2004, p.64) arremata com uma síntese interessante sobre as obras: “Se fosse possível apontar quais as principais questões de cada obra e, talvez, de cada momento da

constituição do mundo da economia solidária, teríamos, respectivamente: ‘Quem somos?’, ‘Quais são nossas raízes?’ e ‘O que pensamos?’.

Para Singer (2000), a economia solidária surge como modo de produção e de distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. Ressalta que a economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios. Em oportunidade mais recente, o autor enfatiza que o conceito de economia solidária é hoje largamente utilizado, nos dois lados do Atlântico, com acepções variadas, mas que giram todas ao redor da idéia de solidariedade. Reforça sua posição sobre o conceito, ressaltando seu contraste com o individualismo competitivo que caracteriza o comportamento econômico padrão das sociedades capitalistas (SINGER, 2003).

Ao tratar de iniciativas populares de geração de trabalho e renda, Gaiger (2003) define a economia solidária como um espaço que não é só econômico, mas que recupera valores e práticas deixadas no esquecimento, dando-lhes novo sentido e amplitude e propiciando a inclusão e a reconstrução pessoal dos indivíduos.

### **2.3 Empreendimentos econômicos solidários**

Os empreendimentos econômicos solidários desenvolvem atividades nos setores da produção, da prestação de serviços, da comercialização e do crédito. Combinam suas atividades econômicas com ações de cunho educacional e cultural, valorizando o sentido da comunidade de trabalho e o compromisso com a coletividade social em que se inserem. Estes empreendimentos compreendem as diversas modalidades de organização econômica, originadas da livre associação dos trabalhadores, com base em princípios de autogestão e cooperação (GAIGER, 2003). Ampliando seu olhar sobre o conceito de empreendimentos econômicos solidários, o mesmo autor identifica e aborda oito características interdependentes, relativas à organização interna das experiências econômicas e as suas interações com o meio e a sociedade: autogestão; democracia; participação; igualitarismo; cooperação; viabilidade; responsabilidade social; desenvolvimento humano.

Com relação à atualidade e importância do conceito de empreendimentos solidários, cabe registrar, nas palavras de Gaiger (2003, p.139), sua qualidade importante em decorrência do “seu caráter multifuncional, sua vocação a atuar simultaneamente na esfera econômica, social e política, a agir concretamente no campo econômico ao mesmo tempo em que interpelam as estruturas dominantes”.

Ao comentar aspectos relacionados ao surgimento de empreendimentos solidários, Gaiger (2003, p.137) aponta que esse início decorre da conjunção de algumas circunstâncias, dentre as quais destaca cinco delas:

- a) a presença, nos meios populares, de práticas e tradição associativa, comunitária ou de classe, propiciando um sentido de vínculo a um passado comum e de reconhecimento mútuo, particularmente de uma identidade de trabalho;
- b) a existência de organizações populares e de mobilizações coletivas, dotadas de lideranças populares legítimas e ativas;
- c) a redução das modalidades convencionais de subsistências, seja devido à regressão ou maior seletividade do mercado de trabalho, seja à ineficácia das políticas públicas destinadas a gerar oportunidades econômicas ou a compensar momentaneamente a sua insuficiência;
- d) a mediação de organismos representativos ou de apoio, capazes de canalizar a demanda social para alternativas associativas; principalmente, quando dotados dos instrumentos pedagógicos e materiais que impulsionem as experiências populares a transitar, de uma lógica de preservação e defesa das condições de existência, assente num primado de recomposição das formas de vida econômica já praticadas para uma lógica de crescimento e expansão, ditada por uma estratégia de remodelação ou mesmo de ruptura gradual daqueles padrões de subsistência e de reprodução simples;
- e) a formação de um cenário político e ideológico que reconheça como relevante essas demandas sociais e as alternativas que apontam, as quais passam a penetrar em amplas frações dos movimentos sociais e na institucionalidade política.

Fazem parte dos empreendimentos vinculados ao solidarismo econômico as empresas de economia popular, as empresas de economia solidária e as empresas alternativas. Nas empresas de economia popular, predominam relações de reciprocidade e cooperação e um certo hibridismo entre arranjos formais e informais, práticas não mercantis e integradas ao mercado (GAIGER, 2003). As empresas de economia solidária podem ser entendidas como as que desempenham diversos tipos de atividades, baseadas na associação voluntária, na gestão coletiva, no esforço mútuo, em prol de interesses comuns (PAEZ, 2001). E as empresas alternativas funcionam segundo princípios de inserção de pessoas desfavorecidas, de maior

implicação e evolução pessoal dos trabalhadores, de promoção de ações sociais e culturais e de implicação de movimentos coletivos, entre outros (GAIGER, 2003).

## 2.4 Cooperativismo

Nas palavras de Singer (2000 e 2002), Owen, um grande protagonista dos movimentos sociais e políticos na Grã-Bretanha, nas décadas iniciais do século XIX, patrocinou uma inspiração fundamental ao cooperativismo, a partir da qual os praticantes da economia solidária foram abrindo seus próprios caminhos. Ao abordar as origens do cooperativismo, o autor define seu início com a famosa cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, considerada a mãe de todas as cooperativas, surgida num importante centro têxtil do norte da Inglaterra, Rochdale, em 1844. Foi fundada por 28 operários qualificados de diversos ofícios, metade deles owenistas, que adotaram uma série de princípios, os quais seriam depois imortalizados como os princípios universais do cooperativismo.

O autor enfatiza ser significativo que a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), tenha reafirmado, ainda em 1995, os citados princípios gerais do cooperativismo em termos essencialmente idênticos aos da economia solidária, a saber:

- a) haveria democracia na sociedade, para cada sócio um voto;
- b) a sociedade seria aberta para quem quisesse participar, desde que integralizasse a conta de capital mínima igual a todos;
- c) qualquer dinheiro investido na cooperativa seria remunerado por uma taxa de juros, mas não daria a seu possuidor qualquer direito adicional de decisão;
- d) tudo o que sobrasse da receita, deduzidas todas as despesas, inclusive os juros, seria distribuído entre os sócios em proporção às compras que fizessem na cooperativa;
- e) todas as vendas seriam à vista;
- f) os produtos vendidos seriam sempre puros e de qualidade;
- g) a sociedade deveria promover a educação dos sócios nos princípios do cooperativismo;
- h) a sociedade seria neutra política e religiosamente.

A Aliança Cooperativa Internacional - ACI, fundada em Londres no ano de 1895, é uma associação formada pelos órgãos de representação do sistema cooperativista de cada país membro da ACI, tem sua sede em Genebra, na Suíça. Atualmente conta com 75 países filiados. O Brasil está representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. Durante o Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional – ACI – realizado em 1995, na cidade de Manchester (Inglaterra), foi estabelecida a definição de cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva, democraticamente gerida com base nos princípios básicos do cooperativismo, a seguir citados:

*1º - Adesão voluntária e livre:* as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou de ordem social, racial, política e religiosa;

*2º - Gestão democrática pelos membros:* as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um homem = um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;

*3º - Participação econômica dos membros:* os sócios contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam esse capital democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: a) desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de fundos de reserva, parte dos quais, pelo menos, será indivisível; b) benefício aos associados na proporção de suas operações com a cooperativa; c) apoio a outras atividades aprovadas em Assembléia;

*4º - Autonomia e independência:* as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda-mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;

*5º - Educação, formação e informação:* as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;

*6º - Intercooperação:* trabalhando em conjunto através de estruturas locais, regionais e internacionais, as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão força ao movimento cooperativo. É a cooperação entre cooperativas;

*7º - Interesse pela comunidade:* as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2006).

A cooperativa é uma das formas avançadas de organização da sociedade civil. Proporciona o desenvolvimento sócio-econômico aos seus integrantes e à comunidade; resgata a cidadania mediante a participação, o exercício da democracia, a liberdade e autonomia no processo de organização da economia e do trabalho. No Brasil, o que é denominado de economia solidária ficou por décadas imerso, e ainda o é em muitos casos, no que a literatura científica chama de cooperativismo, economia popular, economia informal ou autogestão. Para a economia solidária tornar-se uma problemática, ela teve de aparecer como um setor, digno de interesse específico, de ordem teórico-político-ideológica (LECHAT, 2002).

## **2.5 Gestão – organizações solidárias**

Como observa Gomes (2004), uma organização pressupõe ordenação e previsibilidade. Mesmo quando uma entidade não tem um modelo de gestão formal, ela sempre conta com um conjunto formal e informal de práticas, princípios e ferramentas de gestão que sustentam as suas operações e seus processos de gestão.

Logo, um modelo de gestão pode ser entendido como um conjunto de práticas e processos de gestão, coerentes com uma filosofia de trabalho, escolhidos deliberadamente pela alta direção, a serviço de um modelo de negócios ou prestação de serviços (GOMES,

2004); um conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a organização a cumprir sua missão com eficácia (PADOVEZE, 2003); um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos da organização (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997); um conjunto de princípios básicos que norteiam uma organização, servindo como referencial para orientar a atuação dos gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2002).

É muito difícil imaginar uma organização moderna sem se pensar na existência de um modelo de gestão. Segundo Chanlat (2000, p.119), ele pode ser conceituado como:

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 de pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.

Essa mescla de ações de gestão, cujo foco está voltado para o cotidiano da empresa e suas operações, baseia-se em maneiras de pensar e trabalhar, selecionadas, não ocasionais e que atendem especificamente aos interesses de um determinado empreendimento e não a todas as modalidades de organizações (GOMES, 2004).

A autogestão subentende a existência de autonomia e pressupõe capacitação para a administração coletiva do empreendimento. Dessa forma, quando se defende a autogestão, deve-se garantir o direito à informação e a democracia nas decisões. Democracia não apenas como voto ou mera representação, mas, principalmente, como partilha de poder e controle da vida do empreendimento coletivo. Por conta disso, educar para a autogestão significa promover a autonomia e a inteligência coletiva dos trabalhadores (ANTEAG, 2004).

Administrar organizações do terceiro setor envolve algumas diferenças e necessidades de adaptação significativas, como ressalva Falconer (1999, p.117):

O que determina o sucesso de uma organização de qualquer espécie? A sua perpetuação, o crescimento de seu faturamento, o aumento do número de

funcionários ou sua participação de mercado são indicadores básicos de sucesso. O cumprimento de sua missão com eficiência, tanto para uma empresa de mercado quanto para uma organização sem fins lucrativos é, evidentemente, o principal objetivo desejado. No terceiro setor, entretanto, há necessidade de traduzir “missão” e outros conceitos de gestão organizacional desenvolvidos no meio empresarial: há competição, colaboração ou reserva de mercado neste campo? Há disputa por recursos entre as diversas entidades com finalidades semelhantes? Eficiência e eficácia, no terceiro setor, significam o quê? A dimensão organizacional é, por excelência, o espaço de atuação da administração, seja de entidades comerciais, públicas ou sem fins lucrativos. Qualquer que seja o setor, a lógica racional das organizações tende a ser a de otimização do uso de seus recursos na sua relação com o ambiente para sobressair-se e atingir sua finalidade.

Para Marcon e Escrivão Filho (2001), os empreendimentos solidários, como entidades “sem fins lucrativos”, não são geridos segundo a lógica empresarial presente no mercado, que tem a busca incessante do lucro como um dos seus principais objetivos. De outra parte, uma das maiores dificuldades enfrentadas na gestão dos empreendimentos refere-se ao desafio de desenvolver uma estrutura de gestão inerente a essas organizações e adequada as suas peculiaridades. Na realidade, poucos são os estudos sobre a gestão que levem em conta essas particularidades, pois os trabalhos existentes sobre a gestão destas organizações, na maioria das vezes, além de não considerar suas singularidades, descaracterizam as organizações estudadas, analisando-as por meio de uma abordagem funcionalista, baseada nos mesmos conceitos e instrumentos utilizados no estudo das organizações empresariais.

Drucker (1990) enfatiza que o desempenho é o teste definitivo de qualquer instituição. Sobre as organizações sem fins lucrativos, salienta que elas existem em função do desempenho em mudar as pessoas e a sociedade. Logo, apesar das especificidades da gestão dos empreendimentos do Terceiro Setor, o autor enfatiza a necessidade do uso de boas práticas de gestão nestas organizações, a fim de buscar e garantir seus resultados:

Na organização sem fins lucrativos não existe lucro. Mas também existe a tentação de negligenciar os resultados, de dizer: estamos servindo a uma boa causa. Estamos fazendo o trabalho do Senhor. Ou estamos fazendo algo para tornar a vida um pouco melhor para as pessoas, o que é um resultado em si mesmo. *Isso não basta*. Se uma empresa desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde seu próprio dinheiro. Entretanto, em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores. As organizações de serviços são responsáveis perante os doadores pelo investimento do dinheiro onde haja resultados e pelo desempenho. Assim, esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos seus executivos (DRUCKER, 1990, p.101).

Entre as formas de atuação de empreendimentos solidários, encontra-se a prática das redes. No campo da economia solidária, pode-se entender que elas assumem o papel de redes solidárias que, de acordo com Mance (2003), têm como objetivo: a) gerar trabalho e renda para as pessoas que estão desempregadas e marginalizadas ou que desejem construir novas relações de produção; b) melhorar o padrão de consumo de todos os que dela participam; c) proteger o meio ambiente; d) construir uma nova sociedade em que não haja a exploração das pessoas ou a degradação do equilíbrio ecológico. Seu funcionamento integra grupos de produtores, de prestadores de serviço e de consumidores, atuando em consonância com os objetivos da rede, visando à prática do consumo solidário, cuja idéia básica é a de contribuir para o bem-viver de mais pessoas, como salientado por Mance (2003, p.87):

O consumo solidário é praticado por todas as pessoas que desejam contribuir para gerar postos de trabalho que possam ser ocupados pelos que estão desempregados, dando-lhes condições dignas de vida, bem como para preservar o equilíbrio dos ecossistemas e para melhorar o padrão de renda de todos os que participam das redes, combatendo assim a exclusão social e a degradação ambiental.

Na perspectiva da Economia Popular Solidária, as redes passam a ser compreendidas como estratégias fundamentais de viabilização e fortalecimento das iniciativas econômicas populares. Nessa perspectiva, são destacados e valorizados pelo menos quatro tipos de redes:

- i. As redes de produtores com vistas à verticalização da produção e à agregação de valor aos produtos. Os produtores (associações, cooperativas e individuais) tentam implantar indústrias de beneficiamento dos produtos, agregando valor aos mesmos. O desafio para essas iniciativas encontra-se na capacitação técnica e gerencial, além da aquisição de financiamentos em volumes consideráveis para a infra-estrutura necessária.
- ii. As redes de produtores com vistas à comercialização dos produtos através da estruturação de lojas e de outros mecanismos de exposição de produtos e inserção no mercado privado e institucional. A estruturação adequada dessas iniciativas requer o acesso a equipamentos e capacitação técnica para controlar a escala de fornecimento e capacitação gerencial.
- iii. As redes de organizações associativas com vistas à intervenção nas políticas públicas, reforçando os movimentos sociais e populares no sentido de conquista do acesso a recursos e serviços, na participação de negociação de programas governamentais e na proposição de políticas para a EPS a partir das experiências exitosas.
- iv. As redes de consumidores. Ainda bastante incipientes no Brasil, têm sido criadas para favorecer o acesso a produtos naturais (confiáveis) e de preços justos, eliminando o atravessador e valorizando socialmente os produtores das mercadorias (BERTUCCI e SILVA, 2003, p.73-74).

Carvalho e Pires (2004), reportando-se ao processo de viabilidade dos empreendimentos econômicos solidários, sugerem sua análise em três dimensões ou perspectivas, a saber:

1. Dimensão jurídico-econômica que engloba todo o campo das formas de ordenações legais e econômicas às quais os empreendimentos estão submetidos: as formas de estruturação econômica do empreendimento, seu acesso ao crédito, mercado, parcerias, bem como os diversos bens de produção material e intelectual.

2. Dimensão político-administrativa que abrange as diversas formas e relações de exercício do poder, controle e resistências, assim como os mecanismos gestonários e suas implicações, aí compreendidos a estrutura de gestão, os mecanismos de informação e o sentido e compreensão dos processos administrativos.

3. Dimensão sócio-psicológica compreendendo todo o grupo de relações e interações intersubjetivas que se estabelecem entre os membros e entre estes e o empreendimento, seu modo de gestão e execução do trabalho. Fazem parte deste campo de análise a construção do entendimento coletivo sobre o trabalho e gestão dos empreendimentos.

Os autores ressaltam que os três níveis se complementam e estão diretamente implicados uns nos outros. Isso porque mudanças em uma das dimensões, em maior ou menor grau, acarretam mudanças no todo.

Explorando o tema relacionado à gestão das organizações do terceiro setor, Alves e Melo (2000) também registram que essas organizações têm características específicas que devem ser ressaltadas e melhor estudadas. Apresentam algumas diferenças consideradas marcantes (Figura 1), comparativamente com as organizações dos outros setores.

Os autores enfatizam que as características listadas não esgotam as diferenças, contudo elas acabam por influenciar outras e, dentre elas, está o clima organizacional, mais pautado na igualdade e no direito de participação.

Ao tratar de entidades de natureza comunitária e seus procedimentos administrativos, Melo Neto e Froes (1999, p.4) lembram que esta prática é considerada uma nova forma de administrar:

	<b>Governo</b>	<b>Mercado</b>	<b>Terceiro Setor</b>
<b>Mecanismo principal</b>	Estruturas democráticas	Interações de mercado	Associações voluntárias
<b>Tomada de decisão</b>	Funcionários eleitos, administradores	Produtores individuais, consumidores, investidores	Líderes e membros
<b>Guias para comportamento</b>	Regulamentos	Preços	Acordos
<b>Crítérios para tomada de decisão</b>	Política	Eficiência	Interesses dos membros
<b>Modo de operação</b>	De cima para baixo	Individualista	De baixo para cima

Figura 1 – Gestão de organizações do terceiro setor – características

Fonte: ALVES, Bianca; MELO, Érika. **“Atenção para o terceiro setor!”** A necessidade de se formar administradores com conhecimento sobre o terceiro setor. XI ANGRAD. Salvador, 2000.

É grande a influência dessas entidades de natureza comunitária. São entidades de base que praticam um novo modelo de gestão. Utilizam procedimentos de administração participativa em todos os níveis de decisão e atuação, valem-se de novos canais de reivindicações sociais do tipo de fóruns de debates, assembléias e audiências e arregimentam recursos com práticas de trabalho voluntário e doações.

França Filho e Laville (2004) alinham cinco critérios que permitem caracterizar a definição de empreendimentos de economia solidária, contemplando recursos, iniciativas e gestão, dentre outros: pluralidade de princípios econômicos; autonomia institucional; democratização dos processos decisórios; sociabilidade comunitário-pública; finalidade multidimensional.

Estes cinco traços observados informam, respectivamente, sobre a natureza e origem dos recursos mobilizados nas iniciativas, refletindo sua forma de sustentabilidade; sua autonomia gestonária e a natureza das relações interinstitucionais que são estabelecidas; o processo de tomada de decisão e os valores requeridos; o padrão das relações sociais estabelecidas no grupo de trabalho e a natureza do vínculo social que se tenta construir; e sua finalidade (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004, p. 167).

Reis e Meira (2005), ao tratar de dimensões, componentes e indicadores de sustentabilidade de empreendimentos de economia solidária, observam que existem muitos fatores que influenciam o plano de gestão das iniciativas de economia solidária, uma vez que a sustentabilidade está profundamente relacionada com a gestão. A partir das dimensões econômica, social e política, desdobradas em componentes e indicadores, os autores elaboram

um quadro analítico para análise da sustentabilidade (Figura 2) desses empreendimentos, cujo conteúdo contempla também os pontos abordados por França Filho e Laville (2004).

<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Econômica</b>	Mercantil	Venda produtos/serviços
	Não mercantil	Subsídios governamentais (nível institucional)
		Subsídios não governamentais (nível institucional)
		Doações monetárias (nível individual)
	Não monetário	Trabalho militante
		Doações não monetárias (móveis, equipamento, utensílios)
		Assessoria técnica (contábil, legal, gestão)
		Qualificação profissional, técnica e gerencial
		Formação sócio-política (autogestão, cooperativismo, economia solidária)
		Práticas recíprocitárias (ações comunitárias, mutirões, formas de troca/dádiva)
<b>Social</b>	Construção do vínculo associativo	Natureza do vínculo/padrão de sociabilidade
		Grau de coesão social
<b>Política</b>	Nível interno	Grau de democracia interna
		Grau de comprometimento
		Capacidade efetiva de gestão (habilidade técnica/gerencial e acesso à tecnologia)
		Controle dos meios de produção
	Nível institucional	Existência de ação pública
		Nível de articulação de redes
		Grau de autonomia institucional

Figura 2 - Quadro analítico para análise da sustentabilidade.

Fonte: REIS, Tatiana Araújo; MEIRA, Ludmeira. **A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária: pluralidade e interconexão de dimensões**. In.: Anais do XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

A visão distinta do papel do homem no contexto organizacional, por parte da teoria administrativa tradicional e no âmbito do terceiro setor, reflete nitidamente as diferenças de concepções e de valores existentes entre ambos. Não é necessário muito esforço para perceber o antagonismo existente entre os valores incorporados à chamada lógica de mercado e os valores professados pelas organizações sem fins lucrativos (TEIXEIRA, 2004).

Nesse sentido, O'Neill (1998) e Mason e Melandri (1999) apontam diferenças significativas na realidade organizacional das entidades “*nonprofits*”, que as distinguem das “*for-profit*” e “*governamentais*” e, conseqüentemente, nos conhecimentos, nas habilidades, nas atitudes e nos valores necessários para a sua gestão. Os autores registram um conjunto de distinções principais e relevantes entre as organizações do terceiro setor e as demais, capazes de subsidiar a reflexão acerca das peculiaridades de gestão desses empreendimentos:

a) *Propósito/missão*: para as organizações sem fins lucrativos, o serviço é um valor principal; enquanto para as empresas privadas, os produtos e serviços têm por finalidade gerar lucros.

b) *Valores*: todas as organizações têm valores próprios, mas em nenhum setor os valores são tão importantes para a missão da organização quanto no terceiro setor.

c) *Recursos*: nas empresas, normalmente, os recursos provêm da comercialização de produtos e serviços; a maior parcela das receitas dos órgãos governamentais é proveniente da tributação; já nas organizações do terceiro setor, os recursos são provenientes de vários tipos de fontes.

d) *Resultados Financeiros*: no terceiro setor, não há a mesma clareza existente no mercado com relação ao que representa um bom resultado e quais são os melhores indicadores de eficiência e eficácia.

e) *Contexto legal*: a legislação que incide sobre o terceiro setor é significativamente diferente das leis dos outros setores, particularmente no que diz respeito à aplicação e distribuição dos recursos e à sua tributação.

f) *Características dos trabalhadores*: em muitas organizações não lucrativas, boa parcela do trabalho é realizada por voluntários não-remunerados. O tipo de atividade realizada, o nível de qualificação dos trabalhadores e a forma de remuneração diferem no terceiro setor da realidade do mercado e do estado.

g) *Governança*: o conselho da entidade tem papel importante na estrutura de poder e na tomada de decisão nas organizações não lucrativas. Geralmente é formado por voluntários que não se beneficiam dos resultados da organização.

h) *Complexidade organizacional*: as organizações não lucrativas (*nonprofit*) são tipicamente mais complexas do que as organizações de negócios, no tipo e variedade de

serviços prestados, na relação com diversos públicos, na dependência de fontes variadas de recursos e outros aspectos e dimensões.

Lisboa (2005), ao tratar das imprecisões e limites da economia solidária e autogestão, destaca que para saber se um empreendimento pertence à socioeconomia solidária, é necessária a construção de indicadores e aponta três níveis de avaliação: ambiental, social e econômico.

No campo dos indicadores ambientais, o autor reafirma os clássicos indicadores de sustentabilidade, como a gestão de água e resíduos e o uso eficiente dos recursos conforme sua capacidade de reposição, no caso de atividades extrativas.

No que se refere aos indicadores sociais, o autor defende que é fundamental verificar os rendimentos auferidos por gênero e etnia; ainda, sugere a construção de alguns indicadores culturais e salienta que cabe averiguar as dimensões a seguir:

- Quais são os valores predominantes (instrumentais ou substantivos; competitivos ou solidários)?
- O empreendimento permite o fortalecimento da identidade e do processo de empoderamento local?
- Como se incorporam as dimensões de etnia e gênero?
- Ocorre a inserção de pessoas excluídas?

No que se relaciona às informações econômicas, Lisboa (2005) pondera que é fundamental verificar os seguintes pontos:

- Presença de exploração do trabalho. Isso pode ser observado por meio da diferença nos rendimentos, pela percentagem de trabalhadores assalariados, pelo ritmo de trabalho, pelo tempo de trabalho (horas, dias, etc.).
- Como se dá a repartição do excedente? Possibilita-se a forma e qualificação dos trabalhadores? Existe a forma de fundos destinados à educação dos membros do empreendimento? Existe investimento em P&D voltado para a melhoria das condições de trabalho?
- Qual o grau de participação dentro da entidade? A propriedade é individual ou coletiva? Existe processo coletivo de decisão? Como se dá a circulação de informações? Há transparência na gestão, bem como rotatividade de funções? Que funções existem?

- Avaliar a territorialidade, ou seja, o compromisso que a organização tem com seu território circundante. Qual a porcentagem de utilização de recursos locais? Há participação de natureza sociopolítica nas redes locais?

- Ocorre a intercooperação? Que alianças e parcerias político-econômicas existem? Qual a porcentagem da cadeia produtiva vinculada às redes de empreendimentos solidários? Aqui cabe verificar toda a cadeia produtiva em que se insere o empreendimento, avaliando se os produtos que ele manipula foram produzidos por meio de trabalho degradante e/ou de espoliação ambiental.

Ao tratar das organizações da economia solidária na sua especificidade, Andion (2005) explora um modelo interdisciplinar de análise de gestão dessas organizações, cuja fundamentação teórica para a construção do modelo considerou a teoria da ação comunicativa (Jürges Habermas); a noção de economia substantiva (Karl Polanyi); a noção de autonomia social (Edgar Morin) e a teoria substantiva das organizações (Guerreiro Ramos), identificando quatro dimensões interdependentes, conforme síntese apresentada na Figura 3, contendo os componentes do modelo de análise, a seguir expostos: a *dimensão social* refere-se à interação das pessoas dentro da organização; a *dimensão econômica* trata das formas de gestão dos recursos financeiros e não financeiros utilizados na organização; a *dimensão ecológica* considera as relações da organização com o meio ambiente, numa perspectiva de complementaridade entre as noções de autonomia e de dependência; a *dimensão organizacional e técnica* aborda os aspectos referentes ao funcionamento interno das organizações e seus impactos sobre os indivíduos.

<b>Dimensões</b>	<b>Rubricas</b>	<b>Variáveis analisadas</b>
<b>Social</b>	Atores	Membros: administradores; coordenadores; trabalhadores; voluntários
	Comunicação	Meios Finalidades
	Interação	Mecanismos geradores Relações entre indivíduos e entre grupos
	Tomada de decisão	Instâncias de decisões Critérios de validade
<b>Econômica</b>	Recursos utilizados e suas aplicações	Principais fontes de recursos Despesas
	Construção da oferta e da demanda	Construção conjunta da oferta e da demanda Fixação de preços e definição de critérios de qualidade
<b>Ecológica</b>	Interface com o mundo da vida	Relação com a comunidade Relação entre os membros (partilha intersubjetiva)
	Interface com o mundo do sistema	Relação com o estado Relação com o mercado
<b>Organizacional e Técnica</b>	Processo produtivo	Organização do processo produtivo
	Conhecimento e aprendizagem	Recrutamento Treinamento
	Critérios de eficácia	Avaliação individual e avaliação de impacto
	Satisfação dos indivíduos no trabalho	Fatores geradores de satisfação Valor atribuído ao trabalho Iniciativa Perspectiva futura

Figura 3 - Modelo de Análise

Fonte: ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **In.: Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 9, n. 1, p. 79-101, jan-mar. 2005.

As características da gestão dos empreendimentos solidários são diferentes daquelas da gestão empresarial. Estudos realizados por Alves e Mello (2000); Hudson (1999); Marcon e Escrivão Filho (2001) e Tenório (2001) apontam que a gestão das organizações do terceiro setor apresenta as seguintes características:

a) o clima organizacional é pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização;

b) o trabalho é motivado por um ideal compartilhado entre todos os membros que as compõem, principalmente as equipes técnicas e de direção, sendo que o objetivo primordial é a auto-realização de seus membros;

c) as pessoas que prestam serviços a estas organizações são extremamente identificadas com a missão organizacional, sendo esta sua principal fonte de motivação;

d) há um maior compartilhamento das informações, pois prevalece nestas organizações a lógica da cooperação;

e) a informalidade está presente nestas organizações, visto que estas raramente possuem normas e procedimentos escritos e a tomada de decisões é coletiva;

f) o fato de se ter trabalho voluntário e remunerado em um mesmo ambiente faz com que estas organizações tenham uma postura diferente ao se relacionar com as pessoas, desde o momento de recrutamento, treinamento e ações do cotidiano. Muitas vezes, em recompensa ao trabalho voluntário, as pessoas querem seus pontos de vista reconhecidos e desejam participar ativamente na tomada de decisão;

g) apresenta estruturas administrativas complexas, resultado de diversos interesses e peculiaridades, tais como a dificuldade de se quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.

Ressaltando o crescimento, em número e espectro, de organizações que buscam, por meio de ações locais e globais, respostas para os problemas sociais e ambientais decorrentes do tipo de desenvolvimento experimentado nos últimos 50 anos, Tenório (2001) ressalta que a gestão desse tipo de empreendimentos seguiu caminhos diversos daqueles dos setores privado e governamental. Eis que, preocupadas com a ação social transformadora, baseada em valores como solidariedade e confiança mútua, essas entidades não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo. Por terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais.

A Figura 4 sintetiza, descreve e compara as principais dimensões, níveis e variáveis abordados no referencial teórico dos autores mencionados.

<b>Referencial teórico</b>	<b>Dimensões/ Níveis</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>
<b>Andion (2005)</b>	Econômica	Recursos e preços	Fonte e utilização dos recursos; definição de preços
	Social	Comunicação; tomada de decisão e interação	Procedimentos; mecanismos; práticas e relações decorrentes
	Organizacional e técnica	Processo produtivo; satisfação das pessoas; conhecimento e aprendizagem	Como acontece a organização, a avaliação e as perspectivas
<b>Lisboa (2005)</b>	Econômica	Resultados, participação, trabalho e intercooperação	Rendimentos; excedentes e qualificação
	Social	Valores	Valores
	Ambiental	Indicadores clássicos	Uso e reposição
<b>Reis e Meira (2005)</b>	Econômica	Recursos mercantis e não monetários	Origens e usos
	Social	Vínculos associativos	Natureza e relações sociais
	Política	Nível institucional Nível interno	Grau de autonomia e articulação em redes Capacidade de gestão, comprometimento e controles
<b>Carvalho e Pires (2004)</b>	Jurídico-econômica	Ordenamento legal e estruturação econômica	Mercado, crédito e parcerias
	Político-administrativa	Estrutura de gestão e poder	Processos administrativos
	Sócio-política	Relações entre os membros e entre os membros e o modelo de gestão	Modo de gestão e execução do trabalho
<b>O'Neill (1998); Mason e Melandri (1999)</b>	Principais distinções relevantes	Propósito/missão, valores, recursos, resultados, ambiente legal, perfil do trabalhador, governança e complexidade organizacional	

Figura 4 - Resumo - Características das principais dimensões/níveis e variáveis que embasarão o levantamento das especificidades do modelo de gestão do empreendimento de economia solidária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo será desenvolvido com apoio no referencial teórico de Andion (2005), Lisboa (2005), Reis e Meira (2005), Carvalho e Pires (2004), O'Neill (1998); Mason e Melandri (1999), consolidado na Figura 4. No trabalho, serão identificados e abordados os princípios e as práticas adotadas na administração de um empreendimento da chamada economia solidária, com vistas a identificar e apresentar as variáveis singulares de seu modelo

de gestão. Como lembra Andion (2005), a especificidade das organizações da chamada economia solidária pressupõe formas também particulares de interação dos seus membros e entre estes e o meio externo, assim como lógicas singulares de tratamento das atividades econômicas e técnicas, decorrentes de um estilo de gestão próprio das organizações desse setor.

## **3 MÉTODO DE TRABALHO**

A pesquisa em Ciências Humanas exige a aplicação de metodologia e técnicas apropriadas (MEDEIROS, 2003), que conduzam a um bom desenvolvimento do estudo, na medida em que ele deve buscar não só contribuir para a ampliação de conhecimento ou a compreensão de certos problemas, mas também servir de modelo ou oferecer subsídios para outros trabalhos (LAKATOS e MARCONI, 1995).

O presente capítulo tem o propósito de descrever os elementos metodológicos adotados no processo de investigação empírica realizada e os resultados apresentados.

### **3.1 Tipo de estudo**

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Segundo Hair Jr. et al (2005), o estudo exploratório é útil para questões de pesquisa quando há poucas informações disponíveis e quando o plano de trabalho não tem intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa, uma vez que sua ação está orientada para descobertas. Seu papel é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que possam auxiliar a formular e testar estruturas conceituais. Esta modalidade de estudos normalmente envolve reduzido número de amostras, eventos ou unidades de análise exploradas através de estudos de caso.

De acordo com Richardson (1999), a pesquisa qualitativa se caracteriza pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Godoy (1995a) se reporta à pesquisa qualitativa e seu campo de atuação

esclarecendo que ela não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, pois parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve e oportuniza explorar o assunto por meio do método etnográfico e estudo de caso.

O método etnográfico consiste na inserção do pesquisador no ambiente do grupo investigado para coleta de dados no campo, em geral, por meio de observação e entrevistas, quase sempre semi-estruturadas (VERGARA, 2005), para um estudo detalhado de atividades de um grupo de pessoas, permitindo ao pesquisador entender as atividades do grupo e fundamentar, na realidade, as observações e os conceitos com que trabalhará (ROESCH, 1999), geralmente envolvendo a interpretação do comportamento através da observação de experiências de vida reais (HAIR JR. et al, 2005). Na mesma linha de entendimento, Mascarenhas (2002) sinaliza que essa metodologia possibilita ao pesquisador uma compreensão mais ampla da atuação dos indivíduos no ambiente organizacional, compreendendo a noção da realidade formal e informal dos diversos níveis da organização.

Portanto, a exploração da técnica de abordagem observacional e de entrevistas no ambiente da organização apresentou valiosa contribuição para subsidiar e embasar o desenvolvimento deste trabalho, porque possibilitou compreender com mais detalhes as particularidades do modelo de gestão do projeto que foi estudado.

### **3.2 Método de pesquisa**

O método estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, pois visa ao exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular. É conceituado por Yin (2005, p.32), como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”, onde múltiplas fontes de evidência podem ser utilizadas.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995b). Referindo-se aos processos nas organizações, Yin (2005) acrescenta que é

adequada a escolha do estudo de caso para explorar as mencionadas questões do tipo “como” e “por que” na investigação de processos organizacionais e administrativos, visando melhor compreender a complexidade desses eventos.

O método do estudo de caso considera, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto explorado, na medida em que os aspectos são investigados através de um estudo intensivo de onde podem aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas (FACHIN, 2001). Sua utilização justifica-se quando a ênfase da pesquisa busca analisar fenômenos ou processos em profundidade e permitir sua análise dentro de seu contexto (ROESCH, 1999). Em seu desenvolvimento empregam-se técnicas de entrevistas em profundidade, análise de conteúdo, observações e pesquisas em documentos internos da organização (TRIVIÑOS, 1995).

Stake (2000) considera o estudo de caso não uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. Esse autor pondera que, como forma de pesquisa, o estudo de caso é definido, não pelos métodos de investigação, mas pelo interesse em casos individuais, especialmente pelo que pode ser aprendido do caso estudado, na medida em que apresenta integridade própria. Isso porque permite o exame de um conjunto básico de áreas relacionadas à interação social, processos históricos e estruturas organizacionais, baseado em pesquisa de campo em profundidade. Para Roesch (1999), o estudo de caso, como forma de pesquisa, é uma estratégia adequada para as dissertações de mestrado em Administração, tendo em vista que as pesquisas são focalizadas em ambientes definidos em uma ou poucas organizações.

Yin (2005) enfatiza que a investigação através do estudo de caso pode beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir as observações, entrevistas, coleta e análise de dados. Ainda assim, enfrenta uma situação em que haverá mais variáveis de interesse do que aquelas definidas previamente, uma vez que outras variáveis podem surgir durante o processo.

Cresce o entendimento de que a singularidade das organizações impede que qualquer modelo de gestão possa ser considerado ideal, como também a mera transposição de modelos e técnicas desenvolvidas no meio empresarial ou da administração pública não atende às demandas específicas das organizações do terceiro setor, no qual se encontra inserida a economia solidária. Esse fato decorre da especificidade de essas organizações demandarem um estilo de gestão com metodologia própria (ANDION, 2005; FALCONER, 1999;

TENÓRIO, 2001; ALVES e MELLO, 2000; VIEIRA e PEREIRA, 2005). De acordo com Tenório (2001), isso não implica abandonar práticas vigentes de outros setores, porém, reconstruí-las e/ou adaptá-las no que se reporta ao campo de gestão.

Assim, o estudo de caso permitiu analisar em maior profundidade os processos organizacionais e administrativos do modelo de gestão, propiciando entender e caracterizar suas singularidades. Portanto, entende-se que a escolha desta metodologia – estudo de caso por meio de pesquisa qualitativa de cunho exploratório – apresentou-se adequada para subsidiar e embasar os trabalhos deste estudo, de analisar as especificidades de um modelo de gestão de empreendimento de economia solidária.

### **3.3 População da pesquisa**

A definição da unidade de análise e opção pelo estudo de caso – único ou múltiplo – é uma etapa importante que impactará o desenvolvimento do projeto de estudos. O estudo de caso único pode representar um projeto típico entre muitos projetos diferentes, pois parte-se do princípio de que as lições que podem ser aprendidas desses casos podem fornecer muitas informações sobre a experiência (YIN, 2005).

A escolha do projeto Esperança/Coesperança para o estudo de caso deu-se em decorrência do longo ciclo de vida organizacional, das atividades desempenhadas, das particularidades de sua forma de gestão e da reconhecida trajetória de sucesso de suas diferentes atividades.

A população deste trabalho está formada pelos membros da Comissão Colegiada do Projeto Esperança/Coesperança, constituída por oito pessoas, representantes das comissões dos segmentos produtivos ou de serviços e um representante da equipe executiva (Anexo A). Cabe ressaltar que o número de membros da Comissão Colegiada (nove) não corresponde ao número de representantes da equipe executiva e das Comissões (doze), porque alguns deles fazem parte de mais de uma Comissão.

A partir das observações realizadas nos encontros de trabalho das comissões e da comissão colegiada, entendeu-se que, para o aprofundamento do estudo, far-se-ia necessário ampliar o número de entrevistados, alcançando outras pessoas além dos membros da

Comissão Colegiada. Portanto, em virtude das dificuldades administrativas ocorridas no modelo de administração inicial e das práticas administrativas participativas observadas no atual modelo de gestão, atividades que perpassam a trajetória do empreendimento, fez-se necessário resgatar o histórico de constituição do Projeto, para completar a análise. Dessa forma, o número de entrevistados elevou-se a 17, não identificados a pedido de alguns deles e que estão assim distribuídos: nove membros da Comissão Colegiada atual; o idealizador do Projeto; três colaboradores que atuaram na fase inicial do empreendimento; dois representantes das parcerias e dois associados que atuaram na fase das dificuldades de administração por que passou o empreendimento. Essa seleção de entrevistados permitiu contemplar a diversidade de funções exercidas nas diferentes fases de vida do Projeto.

### **3.4 Definição dos termos e variáveis**

As dimensões e variáveis foram definidas a partir do conteúdo teórico explorado neste trabalho, sintetizado no Figura 4 e abrigaram o conjunto de itens que foram explorados nas entrevistas semi-estruturadas (Apêndice B). Também apoiaram o levantamento de dados que foi realizado por meio do exame documental e observação direta.

A definição e explicitação do campo de abrangência de cada uma das dimensões e suas respectivas variáveis, para efeito deste trabalho, estão assim descritas.

1. A dimensão econômica tratou das formas de gestão dos recursos utilizados compreendendo:

- as fontes e usos dos recursos mercantis, não mercantis e não monetários;
- a definição de preços;
- os resultados alcançados para o Projeto e para seus participantes;
- as parcerias.

2. A dimensão organizacional e técnica cuidou do processo produtivo e da comercialização.

3. A dimensão político-administrativa considerou a estrutura de gestão e poder, alcançando os processos administrativos (tomada de decisões, controles, grau de autonomia, comunicação, articulação em rede dos empreendimentos).

4. A dimensão social reportou-se ao campo de valores, sua importância e implicações; à natureza das relações sociais; e às formas de incorporação e inserção de pessoas excluídas.

5. A dimensão ambiental referiu-se aos clássicos indicadores de sustentabilidade, relacionados à gestão eficiente dos recursos (uso e capacidade de reposição).

### **3.5 A coleta de dados**

O tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa (HAIR JR. et al, 2005). Entrevistas, observações e exames documentais são as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo (ROESCH, 1999).

No exame documental, podem ser examinados documentos legais, relatórios anuais da organização, declarações sobre missão, políticas e recursos e aqueles que representam o sistema e a estrutura da organização (ROESCH, 1999). A entrevista semi-estruturada, como instrumento de pesquisa, permite uma sondagem profunda sobre o tema abordado (HAIR JR. et al, 2005), revelando-se, dessa forma, uma importante fonte de informações para um estudo de caso, à medida que ela possibilita captar o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente (ROESCH, 1999) e entender “por que” um determinado processo ocorreu da forma que ocorreu (YIN, 2005). As evidências observacionais são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado, na medida em que podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados (YIN, 2005).

Para o desenvolvimento do trabalho, a coleta de dados foi efetuada através de entrevistas, observação e exame documental.

De acordo com Gil (1999), o pré-teste dos instrumentos de coleta de dados se apresenta como uma forma de garantir a pertinência e sua clareza, devendo ser aplicado a um público tão similar quanto possível ao que será pesquisado. O roteiro da entrevista foi pré-

testado com outras pessoas participantes do Projeto, quando se buscou desenvolver os procedimentos de aplicação e testar o vocabulário empregado nas questões para ter a garantia de que possibilitariam alcançar os objetivos pretendidos.

As entrevistas foram realizadas com o idealizador do Projeto, parceiros, colaboradores e com os membros da Comissão Colegiada. Segundo Triviños (1995), ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, a técnica da entrevista oferece todas as perspectivas possíveis para que a informação alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Na condução da entrevista, foram seguidas as orientações de Gil (1999), que sugere os cuidados iniciais com a preparação do roteiro de entrevista, estabelecimento do contato inicial, forma de registro das respostas e conclusão da entrevista. As entrevistas foram realizadas no período de 19 de setembro a 17 de novembro de 2006.

Os objetivos do estudo já eram de conhecimento dos entrevistados da Comissão Colegiada, porque haviam sido explicados numa reunião geral de trabalho, a pedido da Coordenadora do Projeto. Com os demais entrevistados o primeiro contato aconteceu por telefone e foi realizado pelo próprio pesquisador com o objetivo de explicar o objetivo da pesquisa e agendar um horário e local para a entrevista. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados. Todas elas transcorreram normalmente e o fato de terem sido gravadas facilitou o trabalho e a postura dos entrevistados, que se sentiram bem à vontade durante todo o período e acerca das informações prestadas. Foram aproximadamente 15 horas de gravação.

O bloco de trabalho das observações diretas que se apresentou como uma fonte qualificada para desvendar as práticas administrativas do empreendimento aconteceu nos encontros de trabalho; em uma reunião de ingresso de novos membros; nas reuniões para organizar eventos, tratar de temas administrativos e decidir sobre os mesmos; na conferência regional de economia solidária, preparatória para a conferência estadual; no encontro conjunto dos associados e Secretários da Prefeitura Municipal para iniciar o debate sobre a coleta de dados para subsidiar a apresentação de projeto de lei de incentivo à economia solidária na esfera municipal; nos encontros para tratar do projeto piloto do Programa de Avaliação de Feiras (PAF) realizado em conjunto com a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE); no painel sobre a experiência de economia solidária da Conferência “Como construir um presupuesto participativo: transferencia de buenas prácticas em uma perspectiva de intercâmbio recíproco”, com representantes da Itália, Espanha, Chile, Uruguai e Argentina;

no Fórum de desenvolvimento do território central; e nas oficinas “Feiras de comercialização direta” e “A importância da diversificação nas propriedades rurais familiares”, promovidas pelo Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural do Centro de Ciências Rurais da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Estas feiras foram assistidas por iniciativa do pesquisador. Por fim, a coleta de dados foi complementada com o exame de documentos institucionais e legais, folder, relatórios de atividades, atas de reuniões, entre outros.

### **3.6 Análise dos dados**

Nas pesquisas de caráter qualitativo, a análise de conteúdo pode ser uma interessante referência no tratamento de dados (ROESCH, 1999). Para Dellagnelo e Silva (2005), são encontradas diferentes formas de conceituar ou definir a análise de conteúdo. As diversas definições acompanham perspectivas qualitativas ou quantitativas de pesquisas, visões mais objetivistas ou subjetivistas da realidade, enfoques que podem se situar em diferentes paradigmas na análise organizacional. A análise de conteúdo visa ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, histórica, sociológica, etc., por meio de um processo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens específicas, isto é, ela trabalha com enunciados. Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visam identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Referindo-se à análise de conteúdo em relação à análise documental, Richardson (1999) esclarece que os documentos escritos e as estatísticas não são as únicas fontes documentais que podem fornecer informações referentes a fenômenos sociais. Assim, pode-se dizer que a análise documental busca as informações explicitadas no texto, enquanto a análise de conteúdo vai além, pois busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que pode estar implícito (DELLAGNELO e SILVA, 2005).

Sobre o campo de aplicação da análise de conteúdo, Dellagnelo e Silva (2005) mencionam-na como um conjunto de instrumentos metodológicos que, embora se possa observar certo predomínio na referência a documentos, em estudos organizacionais predominam as utilizações de entrevistas. Assim, em estudos organizacionais, a análise de conteúdo pode ser utilizada para a compreensão de depoimentos a respeito do processo de

construção de políticas institucionais, para a explicitação dos jogos de poder que se estabelecem ao longo de um processo de mudança, ou explicitação da ideologia subjacente ao processo de comunicação organizacional.

A análise de conteúdo, a exemplo de outros métodos, implica a observação de determinadas etapas. De acordo com Bardin (1977), essas etapas organizam-se cronologicamente em torno de três fases: a) a pré-análise; b) a exploração ou análise do material; c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise pode ser identificada como uma fase de organização, de estabelecimento de um esquema de trabalho (GODOY, 1995b) que visa sistematizar e tornar operacionais as idéias iniciais. Trata-se de estabelecer um programa que pode ser flexível, na medida em que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise (GODOY, 1995b) e possibilite modificar a abordagem para explorar elementos imprevistos ou precisar alguns detalhes significativos para construir a compreensão do caso (LAVILLE e DIONE, 1999).

A fase de exploração e análise do material é um momento fundamental na pesquisa, uma vez que as possibilidades de inferências e interpretações são bastante dependentes daquilo que for feito nesta etapa, na qual o pesquisador deixa claros os procedimentos utilizados para sustentar suas conclusões e considerações (BARDIN, 1977; DELLAGNELO e SILVA, 2005).

No entendimento de Richardson (1999), o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação compreendem a fase em que o investigador reúne as condições de dar uma resposta às perguntas *por que* e *o que* analisar, explicando os achados, respondendo a questões, anexando significância a resultados particulares e colocando padrões num quadro analítico.

As categorias (dimensões) de análise para abordar a área de estudos podem ser apresentadas de três formas: grade de análise aberta, fechada ou mista.

a) O recurso da grade aberta é freqüente nos estudos exploratórios. Seguindo esse modelo de grade, as categorias não são fixadas no início, pois elas tomam forma no curso da própria análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa e ao final estabelecem-se as categorias para análise.

b) No modelo fechado, o pesquisador define preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, apoiando-se em um ponto de vista teórico, com o propósito de

submetê-lo à prova da realidade. É dito fechado na medida em que não é modificado posteriormente no decurso da investigação dos dados.

c) O modelo misto serve-se dos dois modelos precedentes. Definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de outras surgidas durante o processo (VERGARA, 2005; LAVILLE e DIONNE, 1999).

Neste trabalho, foi utilizado o modelo de grade mista, na medida em que o referencial teórico ofereceu conteúdo para definir previamente as variáveis do processo de gestão, que foram observadas durante as atividades do Projeto. Para alcançar o objetivo de completar o estudo das particularidades do modelo de gestão, fez-se necessário ampliar o número de entrevistados. Em decorrência, o roteiro de entrevistas foi ampliado com itens que contemplaram a pesquisa de dados envolvendo a origem do Projeto e as práticas administrativas da fase inicial da organização. Os pesquisados não previstos inicialmente foram os colaboradores que atuaram na fase inicial do empreendimento, os representantes das parcerias e os associados que atuaram na fase das dificuldades de administração do empreendimento.

As entrevistas e a transcrição das fitas foram realizadas pelo próprio pesquisador. O trabalho de transcrição, que resultou em 98 páginas, contribuiu para facilitar o processo de compreensão do trabalho.

Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo, que permitiu agrupá-los em temas. Neste estudo, o agrupamento para a análise de dados atinentes ao conjunto de práticas e processos de gestão observou a dimensão econômica; a dimensão organizacional e técnica; a dimensão político-administrativa; a dimensão social; e a dimensão ambiental, traduzidas em variáveis e/ou indicadores explorados durante as entrevistas.

### **3.7 Limitações do estudo**

Nos estudos de caráter qualitativo, o investigador exerce papel importante na coleta e análise de dados, e, como ser humano, ele é portador de suas limitações. De acordo com Rea e Parker (2000), as entrevistas pessoais estruturadas permitem ao entrevistador obter as

informações diretamente do entrevistado, apresentam vantagens e também algumas desvantagens.

Alcançar elevado número de respostas, usar de flexibilidade para conduzir o trabalho e, sobretudo, ter a garantia de seguir as instruções da pesquisa, na medida em que o pesquisador consegue assegurar-se de que as perguntas sejam respondidas na ordem pretendida e de forma mais completa possível, estão entre os itens que se apresentam como vantagens da técnica.

As desvantagens referem-se ao tempo e local utilizados nas entrevistas, eventual relutância em cooperar, tempo empregado na transcrição das gravações e na análise do conteúdo da pesquisa, além da possibilidade do viés introduzido pelo pesquisador. O tempo utilizado pelo pesquisador para as entrevistas, transcrição das gravações e análise da pesquisa não apresentou maiores problemas, embora tenha sido registrada uma demora maior do que a esperada no planejamento do trabalho para se conseguir realizar todas as entrevistas, em decorrência das inúmeras dificuldades de tempo da maioria dos entrevistados.

Outra limitação do estudo está na utilização do método de estudo de caso. A característica principal desta metodologia é possibilitar o aprofundamento da análise, permitindo o conhecimento e o exame intensivo dos processos estudados. Entretanto, o método de estudo de caso não permite que as conclusões sejam aplicadas a outros objetos de estudo, pois seus resultados são restritos (PEREIRA, 2005). Entende-se também que o estudo de caso enfrentou a limitação de se tentar apresentar “um recorte, uma parte, uma fotografia” de um processo dinâmico, resultado de um determinado período de observação. A ampliação do número de entrevistados para o estudo foi uma tentativa de aumentar a compreensão do estudo das particularidades do presente modelo de gestão.

## 4 O PROJETO ESPERANÇA

Esta parte do trabalho contextualiza as origens e o histórico do Projeto Esperança/Cooesperança; descreve sua missão e as dimensões de atuação; e relaciona os empreendimentos e atividades desenvolvidas.

### 4.1 As origens e o histórico do Projeto

O idealizador do projeto foi o Bispo de Santa Maria, Dom José Ivo Lorscheiter<sup>2</sup>. A base do Projeto tem dois pilares fundamentais, que podem ser tratados como referencial teórico e referencial prático.

Na década de 70, o Bispo tomou conhecimento de um livro, “providencial e profético”, de acordo com palavras dele, cujo título é “*A pobreza, riqueza dos povos: a transformação pela solidariedade*”, de *Albert Tévoédjèrè*<sup>3</sup>, um sociólogo africano, que vive há muitos anos em Genebra, na Suíça, e trabalhava, naquela oportunidade, junto à Organização Mundial do Trabalho. A leitura do livro despertou no Bispo a idéia de que, a partir da temática explorada no livro – a transformação pela solidariedade -, algo poderia ser feito.

No livro, Tévoédjèrè explora aspectos relacionados a um projeto de sociedade realmente humana, com a visão de uma sociedade alternativa, na qual o espírito de solidariedade e o espírito de iniciativa são capazes de fazer florescer conjuntamente a

---

<sup>2</sup> Sacerdote, Bispo Auxiliar de Porto Alegre, Secretário da CNBB Sul III, Secretário Geral da CNBB, Bispo de Santa Maria e Presidente da CNBB. Doutor em Teologia.

<sup>3</sup> Sociólogo africano, nascido em 1929 em Benin, Estado africano de língua francesa, às margens do Golfo da Guiné. Estudou em Dakar e nas universidades de Toulouse e Friburgo. Ensinou no Senegal, na França e no Benin. Conheceu pessoalmente a maior parte dos países do Terceiro Mundo ([www.tevoedjre.com](http://www.tevoedjre.com)).

comunidade e permitir a união dos pobres em função de um enriquecimento coletivo. O autor, Tévoédjrè, enfatiza o potencial de mudança social que a população pobre pode ter a partir de práticas de ajuda mútua, viabilizadoras de uma reformulação das relações econômicas lastreadas na solidariedade, ao tempo que enfatizava, já naquela oportunidade, a busca do equilíbrio ambiental via produção ecologicamente sustentável (TÉVOÉDJRÈ, 2002).

De acordo com Diocese de Santa Maria (s/data-a), o Projeto Esperança/Coesperança surgiu da idéia do livro de Tévoédjrè, da luta e organização dos trabalhadores e trabalhadoras urbanos e rurais da região centro do Estado. Belmonte e Barichello (2004, p. 124) retratam um depoimento do Bispo, enfatizando que o referencial teórico foi buscado no livro *A pobreza, riqueza dos povos*.

Esse livro nós procuramos estudar e a partir dele nós criamos esse nosso Projeto Esperança, que se tornou, com outros projetos sociais, um dos trabalhos mais importantes da Igreja no Rio Grande do Sul, na área social.

Este aspecto fica claro no depoimento de um dos entrevistados que participou da fundação do Projeto.

O Projeto tem marcos referenciais: um deles teórico, como alguns falam, que é o livro do Tévoédjrè que enfatiza a solidariedade; outro é a observação de exemplos práticos e de uma série de experiências que o Dom Ivo conheceu pelo Brasil afora e em outras partes do mundo, na época da CNBB, como Secretário Geral e Presidente. Isso era trazido para discutir no grupo, no Conselho. Tudo isso foi se tentando implantar aqui e na realidade foi se implantando na medida em que o Projeto ia crescendo e respeitando as condições locais, adaptando à realidade das nossas condições sociais (Entrevistado C).

Um pouco da história do Bispo diz que, à época de sua nomeação, deparou-se com uma região do Estado relativamente pobre. Nesse período, desempenhando suas funções na CNBB, acompanhou a obra social de Dom Helder Câmara, Bispo Auxiliar do Rio de Janeiro (RJ). Dom Helder organizou a Feira da Providência com a finalidade de arrecadar recursos com a venda de produtos recolhidos de outros estados brasileiros e viabilizou uma forma para atender pessoas carentes. Segue-se o relato.

Em Santa Maria, encontrei um quadro de carências, que se alastravam na cidade e no campo. E daí, o que fazer? Comecei por lembrar experiências de sucesso que conheci nos meus tempos de CNBB, no período de 1971 a 1979. O que mais marcou e chamou a minha atenção foi a obra idealizada e desenvolvida por Dom Helder Câmara, Bispo Auxiliar do Rio de Janeiro. Fruto das freqüentes visitas e encontros que tive com Dom Helder, em decorrência do meu trabalho na CNBB, tomei conhecimento dessa obra espetacular, principalmente para aquela época, como essa obra nasceu e como ela funcionava. Foi assim: todo ano, Dom Helder organizava uma feira, chamada Feira da Providência, uma feira grande, onde reuniam produtos e artigos originários de outros Estados do Brasil e de países que tinham Representação Diplomática no Brasil, naquela época, no Estado do Rio de Janeiro. Os recursos angariados com as vendas desses produtos eram reunidos e aplicados com as pessoas mais carentes. A forma que Dom Helder escolheu para viabilizar o uso dos recursos foi por intermédio da criação de um banco, o Banco da Província (Entrevistado B).

Retornando à realidade de Santa Maria (RS), reforçou-se a idéia de que, modestamente, poderia ser imitado o exemplo de Dom Helder. Inicialmente foi sugerida a realização de uma pequena feira, que seria realizada todos os anos, no mesmo período.

Como a primeira feira aconteceria no mês de setembro, seu nome nasceu como Feira da Primavera. Neste momento penso que iniciei a semear a “Esperança” entre pequena parcela do povo (Entrevistado B).

Em 1975, foi realizada, em Santa Maria (RS), a I Feira da Primavera, contando com a participação de 26 municípios e das 38 paróquias da Diocese, para iniciar a busca de recursos para o idealizado projeto. O pequeno montante de recursos que foi arrecadado nas três primeiras edições da Feira da Primavera, realizadas em 1975 a 1977, acrescido de valores de outras fontes, permitiu materializar a idéia de, segundo as palavras de Lorscheiter (2006), “... modestamente imitar o feito de Dom Helder” e fundar aqui o Banco da Esperança, em 20 de dezembro de 1977.

O Banco nasce como uma entidade filantrópica, de assistência social e sem fins lucrativos, vinculado à Mitra Diocesana, com a finalidade de concentrar, de forma pedagógica, a realização das atividades sociais, educacionais, culturais e assistenciais da Diocese, em busca de uma sociedade mais justa e solidária.

É dessa forma que, sob a liderança do Bispo Diocesano de Santa Maria (RS) e coordenação e condução das atividades por parte da Irmã Lourdes, foi iniciado o estudo do livro “*A pobreza, riqueza dos povos: a transformação pela solidariedade*”. A atividade deu-

se por meio de seminários e jornadas de estudos promovidos na Região Centro do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 1982, com a participação de representantes da Diocese de Santa Maria (RS), Professores da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM e Técnicos da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER/Regional RS. Os estudos do livro e a posterior articulação regional com a Cáritas Regional/RS deram origem aos Projetos Alternativos Comunitários (PACs), que se transformaram nas primeiras experiências de grupos comunitários e associações (DIOCESE DE SANTA MARIA, s/data-a).

Associando a idéia da experiência prática com o referencial teórico do livro de Tévoèdjeré, esse grupo “pensava” em uma alternativa que não se limitasse ao assistencialismo, mas, que estimulasse os formatos associativos e valorizasse pequenos projetos com a finalidade de gerar inclusão social através da geração de trabalho e renda.

No 3º Congresso da Cáritas/RS em 1984, Dom Ivo falou da base da obra de Tévoèdjeré e defendeu a idéia do trabalho que valorizava as “pequenas coisas”, tendo como fundamento a solidariedade. O Bispo desafiava a Cáritas/RS a criar e desenvolver os projetos alternativos comunitários no Estado como um novo jeito de construir o desenvolvimento e encontrar soluções para os grandes problemas sociais, entre eles o desemprego, o êxodo rural, a fome, a miséria e a exclusão social. Assim, em 1985, foram criados, no Rio Grande do Sul, os primeiros Projetos Alternativos Comunitários/PACs (DIOCESE DE SANTA MARIA, s/data-a).

Nesse contexto, em 15 de agosto de 1987, nasceu o Projeto Esperança, como um dos setores do Banco da Esperança. Ele foi criado com a função de trabalhar o desenvolvimento de grupos do meio rural e urbano, por meio de pequenos projetos econômicos comunitários e experiências propositoras e desencadeadoras de inclusão social, atendendo, incentivando e coordenando, no âmbito local e regional, projetos de pequeno porte que até então eram atendidos esporadicamente como projetos alternativos comunitários. Buscou também desenvolver um novo modelo de cooperativismo, a economia popular solidária, e tratar da inclusão social utilizando-se de alternativas concretas de desenvolvimento humano, solidário e sustentável e a “reinvenção da economia”, em que o trabalho está acima do capital (DIOCESE DE SANTA MARIA, s/data-b – Folder).

No decurso do andamento do Projeto, outro aspecto que esteve presente na biografia do empreendimento foram as experiências sobre Cooperativismo, vistas como uma forma alternativa de desenvolvimento local, trazidas pelo sacerdote suíço Amstad, fundador da

primeira Cooperativa de Crédito no Brasil e na América Latina, na cidade de Nova Petrópolis, na Serra Gaúcha. Estas experiências foram a semente da Feira do Cooperativismo, realizada anualmente no mês de julho, normalmente no segundo final de semana, e, hoje, o evento de maior expressão do Projeto (BELMONTE e BARICHELLO, 2004).

Atualmente o Projeto Esperança/Coesperança se mantém como um dos doze setores Coordenados pelo Banco da Esperança, desenvolvendo um trabalho de promover e articular a organização libertadora, através da partilha e da educação para a solidariedade (BELMONTE e BARICHELLO, 2004).

Assim, o resultado do estudo do conteúdo do livro, enfatizando o desenvolvimento de pequenos empreendimentos, com o objetivo de tratar da inclusão social e da transformação pela solidariedade, conjugado com a observação das referências dos trabalhos concretos observados e feitas as adequadas adaptações pontuais às características locais e regionais realizadas pelo grupo inicial, formaram a base de contribuição e sustentação do referencial teórico e prático que apoiou e viabilizou a fundação e o desenvolvimento do Projeto.

O Projeto está assim caracterizado, quanto a sua missão, dimensões de atuação, projetos e atividades.

#### **4.2 A missão e as dimensões de atuação do Projeto**

O Projeto Esperança/Coesperança desenvolve suas ações em várias dimensões ou eixos, como também são chamados internamente:

- Dimensão social;
- Dimensão econômica;
- Dimensão ecológica e ambiental;
- Dimensão política;
- Dimensão democrática, participativa e autogestionária;
- Dimensão eclesial, da mística e do ecumenismo;
- Dimensão cultural e questões de gênero;

- Dimensão transformadora, que propõe “a transformação pela solidariedade”

O Projeto tem como missão “promover, incentivar, desencadear e construir o desenvolvimento urbano, rural e regional sustentável, com base nos princípios da mística cristã, solidariedade, cooperativismo alternativo, autogestão, organização, luta pela distribuição justa da terra e dos frutos da terra, economia popular solidária, defesa do meio ambiente, agroecologia, fomento de alternativas à cultura do fumo, colocando a vida em primeiro lugar, com igual participação entre homens e mulheres, com comprometimento, confiança e espírito ecumênico, mediante processos educativos, participativos e transformadores, com o fortalecimento da agricultura familiar, agroindústria familiar, comercialização direta, o consumo justo, ético e solidário, no trabalho de parcerias políticas públicas, com incentivo à melhoria da qualidade de vida, geração de trabalho e renda, na construção de uma sociedade:

- Socialmente justa;
- Economicamente viável;
- Ambientalmente sadia;
- Organizadamente cooperativada;
- Politicamente democrática, animando e fortalecendo a cultura da sociedade e a valorização do trabalho acima do capital, formando novos sujeitos para o pleno exercício da cidadania e na certeza de que um outro mundo é possível na transformação pela solidariedade (DIOCESE DE SANTA MARIA, s/data-a).

O desenvolvimento de suas ações está baseado na economia popular solidária, trabalhada no seio do Projeto como caminho que busca criar e fortalecer novos empreendimentos, gerar trabalho e renda a partir do trabalho cooperativado e autogestionário. O foco na gestão participativa almeja construir um novo modelo de desenvolvimento local, baseado na organização e proposta do cooperativismo alternativo e autogestionário (DIOCESE DE SANTA MARIA, s/data-a).

O eixo central de atuação do Projeto está nos pequenos empreendimentos econômicos solidários, lastreado em uma proposta diferenciada de produção pelos próprios associados, com ênfase na comercialização direta dessa produção em busca do consumo justo, ético e solidário, apoiado por consistentes parcerias. As temáticas de protagonismo; autogestão;

desenvolvimento local e regional; mística e espiritualidade; questões de gênero, raça e etnia, todas tratando da inclusão social, estão fortemente presentes nas ações desenvolvidas.

### 4.3 Projetos e atividades

O projeto Esperança/Cooesperança atende as seguintes atividades ou projetos:

a) Feirão Colonial: realizado no terminal de comercialização direta onde são vendidos os produtos dos associados ao público em geral;

b) Feira da Praça Saldanha Marinho: realizada mensalmente, com duração de uma semana;

c) Feira Anual do Cooperativismo Alternativo: realizada em julho de cada ano;

d) Teia Esperança, compreendendo a rede dos empreendimentos solidários, criada no início de janeiro de 2003, para motivar o comércio justo, consumo ético e solidário;

e) Produção e Arte Esperança: empreendimentos solidários que exploram o artesanato;

f) Catando Cidadania: apoio à Associação dos catadores de rua, de resíduos sólidos e reciclagem de lixo doméstico urbano;

g) Agricultura familiar e agroecologia: como caminho para preservação do meio ambiente, fornecimento de produtos de qualidade e sem agrotóxicos;

h) COOPSOL – Cooperativa das crianças: uma iniciativa inovadora para investir na formação das crianças e contribuir na formação do cooperativismo mirim e na economia popular solidária;

i) Alternativas à cultura do fumo: suas metas fundamentais são fomentar e incentivar alternativas viáveis à cultura do fumo; motivar os consumidores do tabaco a parar de fumar; contribuir na proposição de políticas públicas para as culturas alternativas ao tabaco (DIOCESE DE SANTA MARIA, s/data-a).

O Projeto Esperança/Cooesperança vem se mantendo fiel ao foco de atuação eleito desde seu início: os pobres e os excluídos da sociedade. Atua fortemente na esfera da dimensão de inclusão social, disponibilizando espaços de integração para a transformação

social e pessoal, buscando construir opções não só na esfera econômica, mas também promovendo o lado social.

## **5 O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO INICIAL**

A administração do Projeto passou por momentos distintos, claramente separados: a constituição, descrita no tópico origens e histórico do projeto (set/1982 a ago/1987); a fase inicial de atividades, a criação da cooperativa e suas atividades (set/1987 a fev/1990); o período dos problemas (mar/1990 a jul/1991); a etapa da busca de novos caminhos (ago/1991 a mar/1992) e a construção do modelo atual de gestão (a partir de abr/1992), a seguir descritos.

### **5.1 A fase inicial, a Cooesperança e o primeiro modelo de gestão**

As atividades iniciais no Projeto cuidaram de reuniões com grupos de pessoas que estavam se organizando, no município de Santa Maria e imediações, em busca de alternativas para melhorar a difícil situação de vida em que se encontravam. Nas reuniões, eram ouvidas as dificuldades que as pessoas dos grupos estavam enfrentando, os problemas que tinham e o que eles pretendiam fazer para mudar a situação de pobreza em que se encontravam. Para os grupos que já tinham uma idéia, um plano ou um projeto do que fazer, a equipe falava sobre a viabilidade ou não da proposta e os que ainda não tinham se organizado nesse sentido, eram auxiliados pela equipe do Projeto a fim de explorar alternativas.

O foco das ações era organizar essas pessoas e depois buscar alternativas que permitissem agregar valor aos produtos e a suas atividades, seja pelo trabalho organizado, seja por melhorias na sua produção, como apontam os seguintes relatos.

Inicialmente começamos a fazer reuniões com os grupos que estavam surgindo. A gente ia lá e falava com eles sobre o projeto deles. Então o que se fez foram essas

viagens para debate. Era assim, o pessoal pedia através de um projeto e a gente ia atrás para ver (Entrevistado D).

A gente se reunia e discutia os problemas, ouvia como eles estavam andando. Eles expunham a situação, e a gente debatia os problemas que tinham ou as dificuldades que estavam sentindo. As reuniões eram mais para isso. Animava o pessoal. Essa foi uma parte que se fez muitas e muitas vezes (Entrevistado C).

Em primeiro lugar, era organizar aquelas pessoas que não dava nem para chamar de pobreza. Olha, não daria para dizer que fosse uma agricultura de subsistência, era menos do que isso. Efetivamente eram do meio rural. Eram pessoas proprietárias de áreas muito pequenas e que tinham que ser organizadas para que, através da união dos pequenos, eles pudessem participar do mercado (Entrevistado E).

Na seqüência, os entrevistados abordaram os procedimentos relacionados ao andamento das atividades desenvolvidos pelo grupo que atuou no Projeto. Do grupo inicial participaram diretamente professores da Universidade Federal de Santa Maria, estes com trabalho voluntário, dois bolsistas e a Irmã Lourdes, sempre presente em todos os trabalhos, desde o início do Projeto Esperança, como sua Coordenadora. Indiretamente também havia o envolvimento de outros professores da Universidade, colaborando com o serviço de estudo e análise da viabilidade dos projetos.

Os projetos eram todos de reduzidos valores, financiados com recursos de um fundo rotativo criado no início do Projeto, com recursos recebidos de um organismo internacional, a Misereor/KZE<sup>4</sup> da Alemanha, que apóia o Projeto até hoje. O estudo e a análise da viabilidade buscavam garantir o retorno dos recursos alocados, para reaplicação em novos empreendimentos. O fundo rotativo e a reaplicação de recursos vêm se mantendo até os dias atuais. Esses temas aparecem recuperados nos fragmentos das falas dos envolvidos, que atuaram naquelas oportunidades.

Outra coisa que aconteceu muito foi com os projetos. O valor dos projetos não era nada grande. Eu passava no Projeto Esperança, pegava alguns projetos e trazia para a Universidade. Lá se faziam os estudos de viabilidade, como trabalho de aula e depois eram devolvidos lá para a Irmã. [...] Era assim, um estudo da solicitação, feito de forma mais acadêmica, e depois os projetos eram encaminhados para o grupo do Projeto Esperança que cuidava dessa parte. No tempo que eu estive lá, tinha em média de 12 a 13 pedidos por ano. Eu sei que acompanhei até uns 30 projetos que tinha lá. Então o que se fazia era esse estudo de viabilidade do pedido e se fazia uma pesquisa e era nessa parte que eu ajudava e atuava mais (Entrevistado C).

---

<sup>4</sup> Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe (KZE).

Os pedidos e o Projeto não tinham nenhum custo com o exame da viabilidade. A gente recolhia os pedidos e na sala de aula era feito o exame e depois devolvidos para a Irmã. Era um trabalho muito gratificante. Que Fundo Rotativo seria esse? Como eu acabei de falar, no meio rural já eram agricultores muito pobres, com a chegada ao meio urbano, era pior ainda a situação, porque então não eram nem pobres mais, eram miseráveis mesmo. Então o que acontece? Criou-se um Fundo Rotativo. Depois eram recebidos os projetos, projetinhos bem simplificados, com um planinho de negócios, mas com todas aquelas etapas: mercado, tamanho, localização, principalmente custos e receitas e uma avaliação pelo menos mínima. E aí, com base nisso, se aportava o recurso para que após um ciclo o recurso fosse devolvido para reaplicações (Entrevistado D).

E o que a gente levava? Levava justamente a organização para todas aquelas pessoas. Promoviam-se reuniões, organizavam-se as pessoas e sempre tinha alguém que se destacava mais no grupo. Então nós montamos um “kitzinho”, assim com planilhas prontas, etc., etc., etc., para colher os elementos e ver se efetivamente ali dava para aportar os recursos, pois já que não dá para atender a todos, vamos atender aqueles que os recursos do Fundo tenham restituição, para poder o Projeto avançar. Recebe de uns para poder financiar para outros depois. Então era isso que a gente fazia (Entrevistado E).

Então se pensou num projeto com financiamento rotativo, onde as pessoas podiam pensar em um projeto onde elas tinham habilidade ou gosto para produzir alguma coisa e fazer o pagamento que era indexado no produto, em unidades do produto e não apenas na moeda e uma taxa de juros de valor monetário. Isso surgiu bem no início e valorizando o trabalho acima do capital, sem aí misturar ideologias, mas, digamos uma idéia promotora da inclusão, dentro do sistema que esta aí e queríamos que isso funcionasse como um projeto modelo para, inclusive, inspirar as instituições oficiais públicas, os órgãos públicos do governo a financiar isso. E vemos com alegria que em grande parte tudo aconteceu, hoje como o Banco do Povo e uma série de outras alternativas, como o microcrédito, que aí estão, mas na época era uma utopia (Entrevistado C).

Assim, andava o Projeto Esperança. O caminho trilhado vinha dando certo, tanto é que o Projeto cresceu muito. Eram mais pessoas vinculadas ao empreendimento, mais pessoas produzindo, mais produtos que podiam ser comercializados e mais consumidores interessados por produtos coloniais, produtos saudáveis.

Os associados cuidavam da produção, e o Projeto Esperança organizava o espaço, no atual Feirão Colonial, para comercializar os produtos. Com esse espaço de comercialização funcionando de forma permanente, o desenvolvimento do Projeto alcançou tal nível de crescimento de atividades que passou a exigir um respaldo legal para a movimentação dos produtos comercializados.

Então, surgiu a necessidade de operacionalizar a parte legal da comercialização. É nesse contexto que é pensada e criada a cooperativa. Assim, em 29 de setembro de 1989, foi criada a COOESPERANÇA – Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Ltda. para dar respaldo legal à comercialização direta da produção dos associados.

A comercialização funcionava dessa forma, dois dias por semana, só depois que foi inaugurada a central de comercialização. No começo eram poucos grupos, apenas dez. E naquela época não tinha essa gestão da parte dos grupos como é hoje. No começo não tinha muita organização, o pessoal vinha e comercializava (Entrevistado D).

A Central de Comercialização já fazia parte do Projeto Esperança. Quer dizer, se organiza, produz, e onde é que vai vender? Tem que ter um espaço regional de comercialização. Mas para operacionalizar a parte legal da comercialização, como fazer? Aí é que surge a COOESPERANÇA - Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos vinculados ao Projeto Esperança, um pouco no sentido também da parte legal. Porque ela surgiu como uma espécie de central no sentido de oportunizar a questão legal da comercialização direta (Entrevistado A).

Pelas razões expostas e unificação das ações, o Projeto Esperança, até então assim chamado, passa a adotar a denominação de Projeto Esperança/Cooesperança, conduzindo todas as atividades do empreendimento.

A partir da constituição da cooperativa para respaldar o aspecto legal da comercialização, foi adotado um sistema, um modelo de gestão julgado o melhor para aquele momento, com a expectativa de pleno atendimento das aspirações e necessidades dos produtores. Para efeito deste trabalho, esta fase inicial de gestão recebe o nome de primeiro modelo de gestão, atribuída pelo autor do trabalho. Este modelo de gestão funcionou efetivamente como uma cooperativa. As características do modelo acerca do transporte da produção, responsabilidade pela comercialização e forma de pagamento estão descritas a seguir. Sua duração não foi muito longa, uma vez que um conjunto de dificuldades foi surgindo no dia-a-dia administrativo do Projeto. As dificuldades iniciais, detalhadas no próximo item, levaram à paralisação temporária da comercialização no empreendimento por mais de uma vez, culminando com o encerramento das atividades durante um longo período.

Definidos o local para a venda dos produtos e a comercialização das atividades amparadas legalmente, pontos já mencionados em itens anteriores, o empreendimento começou a funcionar tendo como prática o recolhimento dos produtos nas propriedades rurais dos produtores e a responsabilidade da comercialização por conta e risco do Projeto. Conforme declaração de um entrevistado, "...tinha um caminhão próprio que recolhia o produto para ser vendido e todos os custos e despesas de transporte eram de responsabilidade do Projeto". Pelas regras da sistemática de comercialização adotada, no ato da coleta da produção, os produtores recebiam parte do valor estimado dos produtos – aproximadamente

70% do total. Os produtos assim recolhidos eram comercializados no pavilhão do atual Feirão Colonial. Ultimada a venda dos produtos, que, de início, era feita costumeiramente de forma integral e muito rápida, os recursos arrecadados destinavam-se a cobrir os custos de comercialização, o pagamento de pessoal (administrador, gerente e equipe de funcionários contratados para essas atividades), as despesas administrativas e o pagamento aos produtores do restante do valor dos produtos comercializados.

Relatos de participantes apontam para uma comercialização muito rápida de toda a produção recolhida, pois muitos consumidores freqüentavam o local da feira para adquirir esses produtos, por sua qualidade, seu preço e também pela certeza de sua procedência.

Quando o caminhão chegava aqui, acho que era na sexta, em pouco tempo era vendido tudo, aparecia gente para comprar os produtos, vinda de todo lugar: era uma galinha colonial, um queijo colonial, outros produtos coloniais, era até como nos quitandeiros de antigamente, tudo era colonial (Entrevistado H).

De acordo com Icaza e Freitas (2006), nesta fase o funcionamento da Cooperativa era similar ao das demais cooperativas de comercialização, pois ela comprava dos cooperados e uma equipe administrativa comercializava esses produtos na estrutura do terminal, substituindo apenas a figura do “atravessador” e seus reflexos decorrentes, isto é, sem a prática extorsiva desse ator econômico. Essa prática foi confirmada pelo relato, a seguir exposto, de um entrevistado, que vivenciou esta fase do empreendimento:

A Cooperativa não tinha nada de diferente de uma outra Cooperativa no sentido de comprar e vender o produto. A única diferença que tinha era que a produção era dos associados e ela vinha em nome da Associação daquele grupo de associados da localidade deles. Quer dizer, não tinha o atravessador (Entrevistado P).

Assim fluía o ciclo de produção, transporte e comercialização dos produtos. Os produtores apenas tinham a responsabilidade de produzir. O recolhimento dos produtos, o transporte e a comercialização eram realizados por uma equipe de pessoas comandada por um gerente, contratado pelo Projeto, com remuneração fixa, independente do volume de produtos comercializados.

Naquele momento, a estrutura de funcionamento planejada e adotada foi baseada numa estrutura própria, com um gerente do projeto e um gerente de comercialização e com pessoas remuneradas para vender a produção. A forma de gestão foi eleita como a melhor opção para aquele momento, como salientado por um dos entrevistados: “No começo, quando começou com essa estrutura física, o pavilhão e as câmaras frias, funcionava assim: o caminhão ia para o interior para buscar as mercadorias, era o modelo que nós queríamos, achávamos que era o certo”. A escolha desse modelo não se mostrou tão adequada quanto o esperado, pois já, em curto prazo, ele apresentou uma série de problemas e dificuldades expostas a seguir.

## 5.2 Os problemas

As dificuldades iniciais nasceram em decorrência da “insuficiência e má aplicação do capital de giro disponível”, conforme declaração de um entrevistado. A condução dos negócios e a forma como a cooperativa era administrada começaram a ser questionadas, notadamente na parte administrativa, levando a um distanciamento entre a direção e a equipe técnica da cooperativa, de um lado, e a equipe do Projeto Esperança e seu grupo de cooperados, de outro.

Os pontos principais dessa discordância foram os problemas decorrentes da forma de gestão que não dava espaços de participação aos cooperados. Isso levou os cooperados a se sentirem desmotivados, de tal maneira que muitos criticavam a forma de gestão qualificando-a como administração igual a qualquer outra cooperativa ou empresa. Os fragmentos das seguintes entrevistas espelham esses aspectos:

A Cooperativa não tinha nada de diferente de uma outra Cooperativa no sentido de comprar e vender o produto. A forma de administração da Cooperativa era igual a uma forma privada de gestão, no estilo tradicional (Entrevistado A).

[...] porque se se continuasse buscando mercadorias, pagar transporte, ter gente aqui vendendo, não se teria nada de diferente das formas de comercializar de outras mercadorias (Entrevistado H).

A comercialização era feita assim: tinha um caminhão próprio que recolhia o produto para ser vendido e todos os custos e despesas de transporte eram de responsabilidade do Projeto. O produto era recebido na Cooperativa e o pessoal que estava aqui, na época, eram funcionários, faziam a venda do produto. Só que aí começaram os problemas do caminhão chegar lá e não ter o produto. E essas viagens

sem ter o produto davam custos que saíam da Cooperativa, do Projeto e assim foi se agravando a situação. O Projeto pagava todo o produto, se responsabilizava pela venda e o produtor não cuidava da qualidade do produto, vinha tudo o que ele produzia e sem cuidado com a qualidade e depois aqui nem sempre se vendia ou o produto estragava e lá se ia o capital de giro, era desse jeito. [...] Esse foi um dos problemas e tinha também o fato de não vir produto bom para a venda, mais quantidade do que qualidade. Foi daí que também surgiram muitos problemas, porque estragava muito produto e depois não tinha capital para repor aquele produto (Entrevistado P).

Mas aos poucos se foi vendo que não ia dando certo, porque tudo virava só em gastos. O caminhão ia buscar e às vezes tinha mercadoria, outras vezes não tinha mercadorias (Entrevistado G).

A partir daí se sucederam várias trocas de diretoria da cooperativa em razão do quadro de dificuldades vividas pelo grupo. Nesses três ou quatro primeiros anos, por exemplo, o terminal foi fechado e reaberto várias vezes, e muitos recursos foram consumidos em razão disso. Alguns associados deixaram de entregar seus produtos à cooperativa por duvidarem da viabilidade e seriedade da proposta; vários grupos deixaram de participar da cooperativa, conforme salientou a Coordenadora do empreendimento.

Nessas idas e vindas de fecha e reabre o terminal, no período antes mencionado, o grupo cogitou até encerrar as atividades da cooperativa e abrir uma nova entidade, fato não consumado pela complicação resultante em vista do volume de dívidas existentes, as quais, já naquela oportunidade, não eram poucas (ICAZA e FREITAS, 2006).

Os relatos das entrevistas, a seguir expostos, sintetizam o que foi mencionado como fatores para o insucesso do projeto nessa fase inicial.

Penso que houve falta de maturidade do grupo, falta de ter tido conhecimento de uma experiência similar para se espelhar e também preparo insuficiente do grupo para as tarefas da administração das atividades da Cooperativa (Entrevistado A).

E o Projeto, como todo mundo sabe, quando nós entramos era administrado por um gerente. Essa forma que tem agora eliminou muito do que deu errado antes. Hoje essa forma de administrar é completamente diferente. Eu peguei aquele primeiro jeito de administração, quando tinha um gerente. Sempre participei, desde quando era diferente a administração, isso no começo e se continuasse daquele jeito, com certeza hoje não existiria mais o Projeto Esperança (Entrevistado H).

Entre os aspectos apontados pelos entrevistados para o insucesso das atividades do empreendimento, até então predominantemente funcionando como uma cooperativa tradicional, estes merecem ser salientados:

a) O grupo condutor dos estudos iniciais para a constituição do projeto julgou que a equipe estava preparada para conduzir as atividades do Projeto e da cooperativa. Os associados também já estavam conscientes de que o sucesso do empreendimento dependia muito da produção deles. O que depois se verificou, pelos problemas ocorridos, é que o grupo, ainda não tinha maturidade suficiente para conduzir em bom termo as ações do projeto. O preparo insuficiente do grupo contribuiu para acentuar os problemas da fase inicial de gestão do Projeto;

b) Depois das dificuldades enfrentadas com o insucesso da experiência, ficou claro que a formatação da sistemática de comercialização e as práticas de sua gestão não tiveram embasamento, referência, ou conhecimento de experiência similar que tivesse funcionado a contento. O grupo concluiu que a falta de conhecimento de experiência similar bem-sucedida foi um fator preponderante do insucesso;

c) Outro aspecto que pode ser apontado reporta-se à situação até então vigente quanto à comodidade dos produtores em limitar-se a produzir e ficar na expectativa de que alguém fizesse a comercialização dos seus produtos, ao estilo tradicional, sem o contato com os consumidores, aspecto que contribuía para o desconhecimento das exigências e preferências dos consumidores. Foi preocupação maior com a quantidade, sem atentar para a qualidade.

Esse é o relato das dificuldades do empreendimento na sua fase inicial de gestão, as quais levaram à paralisação e encerramento das atividades. Gaiger (2004, p. 400), reportando-se aos empreendimentos econômicos solidários e seu caminho de viabilidade, afirma que “É da rotina que os empreendimentos penem para desenvolver novas formas de gestão e de participação, enquanto atendem aos quesitos de rentabilidade e de competitividade exigidos pelo mercado”.

Cabe esclarecer que, nas entrevistas, os associados se referem ao Projeto sem muita distinção entre o Projeto Esperança e a Cooperativa. Ora entendendo-os como um todo, ora como sendo só o Projeto Esperança, que surgiu antes, ora se referindo só a Cooperativa, que surgiu depois, dependendo de como foi o seu relacionamento interno, se mais presente e intenso com um deles ou com os dois juntos.

A busca de novas alternativas e caminhos para viabilizar e revitalizar o Projeto é tratada no próximo item.

### 5.3 A busca de novos caminhos

Como já exposto, os problemas enfrentados na fase inicial de administração do Projeto, em virtude das atividades da cooperativa como arcabouço legal do processo de comercialização da produção, levaram à paralisação e encerramento das atividades da central de comercialização (atual Feirão Colonial) em algumas oportunidades. Entre os principais problemas citados, estavam a insuficiência e a inadequada aplicação do capital de giro, a falta de experiência do grupo, o reduzido espaço de participação dos associados na gestão e as questões da produção e comercialização dos produtos dos associados.

A falta de regularidade na produção dos associados reforçou os problemas administrativos, pois, além da falta de produtos, gerava custos decorrentes de viagens infrutíferas do carro para recolher a produção, ora porque a produção não estava pronta, ora porque nem fora produzida.

Assim, em decorrência desses problemas mencionados, a direção e a equipe administrativa inicial da cooperativa se afastaram do Projeto.

De outra parte, a equipe do Projeto Esperança/Coesperança, liderada por sua Coordenadora, não se convencia e nem aceitava que o insucesso da iniciativa, da inadequada gestão das atividades vinculadas à cooperativa, afetasse mortalmente a caminhada do empreendimento. Por isso, mantinha-se firme no caminho de buscar alternativas para a continuidade do trabalho, envolvendo os produtores, como relatado a seguir:

A equipe do Projeto Esperança continuou as atividades, com um trabalho de formação, estimulando os grupos a participar na administração do empreendimento, com a participação e comprometimento dos cooperados na gestão (Entrevistado A).

Com esse objetivo, o grupo remanescente nunca se afastou do propósito de trabalhar para reerguer o empreendimento. Após alguns encontros de reflexão para tentar entender as razões do insucesso, o grupo estruturou-se em uma “equipe colegiada” para repensar os rumos do empreendimento.

Assim surgiu a idéia do Colegiado para estudar novas alternativas e estratégias com vistas a retomar o funcionamento do Feirão Colonial. Na avaliação da equipe do Projeto Esperança, a primeira forma de comercialização descomprometia o produtor com o ciclo completo, pois ele achava melhor que outros vendessem os produtos para ele, não tinha comprometimento com a responsabilidade da comercialização (Entrevistado A).

As primeiras atividades foram dedicadas à reflexão em busca de uma forma de trazer de volta os produtores e comprometê-los com os destinos do projeto. No decurso desses debates, germinou a idéia de aproveitar as experiências dos projetos alternativos comunitários, notadamente aquelas focadas na prática de os próprios participantes escolherem os representantes para conduzir, coordenar e administrar todas as atividades do projeto, logicamente adaptadas às necessidades e peculiaridades do empreendimento.

Em outro campo de ação, a equipe começou a visitar feiras de agricultura que estavam funcionando em diferentes localidades, para ver o que delas poderiam extrair ou aproveitar para retomar a caminhada da reabertura do projeto de comercialização no terminal. Observam-se os depoimentos a seguir.

Foi um longo processo para se motivar esses grupos, levou muito tempo para que se motivassem e fizessem o Feirão de novo. O que significava o Feirão Colonial? O produtor vir vender. E o produtor não queria vender. Ele queria ou vender como antes ou que alguém vendesse pra ele. Somente após um longo processo e da proposta em algumas poucas experiências é que o pessoal foi se convencendo. Mas foi muito duro (Entrevistado A).

Como nossos produtores não participavam da venda dos produtos, não tinham contato com os consumidores/as, eles não tinham preocupações com a qualidade dos produtos vendidos e nem tinham a oportunidade de conhecer, sentir, presenciar e vivenciar as exigências e preferências dos consumidores, porque não havia contato algum com o público comprador (Entrevistado P).

O funcionamento da cooperativa foi possível graças à organização de grupos de discussão, atividades de formação e muitas viagens a feiras de agricultura (Cachoeira do Sul, Santa Rosa, em Santa Catarina, etc.) para ver como elas funcionavam. (Entrevistado H).

A alternativa vislumbrada a partir desses estudos e experiências observadas foi enfatizar uma forma diferente de comercializar os produtos: a comercialização direta da produção pelos próprios grupos e o gerenciamento do terminal a cargo dos próprios produtores. Esses enfoques buscavam resolver os problemas e as dificuldades antes acontecidas, por meio da construção de um espaço de participação dos associados produtores

nas decisões sobre os rumos do empreendimento. A partir dessa idéia, foi desenvolvido um intenso trabalho de discussão e formação com o objetivo de estimular os grupos a participar. Como apontado por Schaefer e Voors (2005), o processo de discussão, envolvimento e formação é tão importante quanto o resultado, porque, sem atingir uma visão comum, a organização raramente consegue prosseguir.

De tudo o que foi ouvido e lido, chegou-se ao entendimento de que esse caminho de gestão se desenvolveu a partir do apoio do referencial teórico do livro “*A pobreza, riqueza dos povos: a transformação pela solidariedade*”, de Tévoèdjeré, e das experiências dos projetos alternativos comunitários, com as adaptações realizadas pelo grupo condutor dessa nova etapa da caminhada do Projeto, ao viabilizar o apoio às pequenas iniciativas associativas, visando promover mudanças na vida das pessoas através da solidariedade.

A proposta da administração autogestionária e a ênfase na comercialização direta, como forma de buscar o retorno dos produtores, envolvendo-os e comprometendo-os com a continuidade do Projeto, foram idéias lastreadas nas ações que remontam aos tempos iniciais do Projeto. Essa mobilização dos produtores na formatação de uma nova opção de administração dos negócios foi facilitada em virtude dos vínculos criados anteriormente entre eles. De acordo com alguns relatos de entrevistados, a amarga experiência de aprender com os erros também aportou sua contribuição, pois, como lembram Schaefer e Voors (2005), sempre que prevalecer a atitude de aprender, chegar-se-á a uma compreensão mais profunda dos fenômenos por meio da experiência que beneficiará a iniciativa.

Mas aos poucos se foi vendo que não ia dando certo, porque tudo virava só em gastos (Entrevistado P)

Aí começou a discussão dos produtores começarem a vender aqui diretamente. Olha, não sei e nem me lembro se alguém disse que era melhor fazer dessa forma ou se a gente foi descobrindo isso pela necessidade, porque a Irmã Lourdes permanentemente está insistindo nas melhorias das coisas (Entrevistado H).

Penso que a administração colegiada foi uma semente que nasceu com o Projeto, desde lá nos seus estudos iniciais, onde sempre se buscou ter uma construção coletiva de práticas de condução do Projeto, dando a cada ator a oportunidade de mostrar suas capacidades e habilidades e chegando ao ponto de cada ator ser participante do processo de gestão do Projeto. Ela sempre foi estimulada desde lá no seu início. É lógico que ela teve altos e baixos, como sempre acontece e, algumas vezes, as pessoas se comportavam mais de acordo com sua mentalidade do que como o Projeto precisava que fosse. [...] Esse é um desafio que vai se renovando e o objetivo é que cada um dos envolvidos seja um autogestor, uma pessoa envolvida com o outro, com o grupo, com o todo. É o exemplo do tijolo e da construção, onde um pode comprometer o conjunto todo (Entrevistado C).

Chanlat (2000) lembra que o método de administração é uma construção social. Assim como acontece com os outros fatos sociais, ele pode ser modificado, se os atores assim o desejarem, porém, nem sempre é possível transformar tudo de uma só vez sem algum tipo de embaraço. Na maior parte das vezes, tal modificação é feita com os materiais antigos e novos. Quando forem implementadas modificações substanciais, certamente elas buscam atingir a organização do trabalho e as suas condições, buscando sua revalorização, seu aprimoramento ou sua reorganização. Tais modificações podem igualmente atingir a hierarquia. Por fim, essas modificações podem transformar políticas e estratégias e favorecer a criação de espaços de palavra em todos os níveis.

Foi o caminho percorrido pelo grupo do Projeto Esperança/Coesperança, sob a liderança de sua Coordenadora, ao propor e implementar as modificações julgadas necessárias para encetar a nova caminhada, especialmente quanto aos já mencionados aspectos da autogestão e da comercialização direta. De outra parte, fica evidente que o grupo sempre esteve comprometido com os destinos do empreendimento e o de todos os produtores e trabalhadores nele envolvidos.

## **6 O NOVO MODELO DE GESTÃO**

Ao focar a autogestão do ponto de comercialização pelos próprios produtores e uma forma diferenciada de comercialização, o novo modelo de administração iniciou explorando novas alternativas de administrar o empreendimento, e sua construção de forma participativa despertou e favoreceu o envolvimento e comprometimento dos grupos associados. Assim, foi se materializando a nova proposta de trabalho, dando contornos consistentes ao novo modelo de gestão do empreendimento – denominação atribuída pelo autor do trabalho.

No início dessa fase, foi amplamente trabalhado o processo de reflexão, de intercâmbio e troca de experiências com outras regiões. Isso porque as lideranças dos grupos entenderam como as feiras funcionavam bem e encarregaram-se de repassar essas informações aos demais participantes dos seus grupos.

O efeito demonstração do funcionamento das feiras nas outras localidades visitadas pelos coordenadores dos grupos, mesmo que feiras com funcionamento diferente, foi positivo, conforme depoimento de um dos entrevistados, pois, “na medida em que eles viam que se outras pessoas faziam e dava certo, por que aqui também não poderia ou não deveria funcionar? Esse era o objetivo: abrir a visão dos nossos produtores”. Assim foi despertando o sentimento de que poderiam pertencer a um movimento maior, que seria construído e administrado pelos próprios participantes.

A proposta de reinício das atividades foi pautada fundamentalmente em dois aspectos julgados importantes, sob a ótica de entendimento dos grupos e da equipe colegiada. O primeiro se baseou numa prática de comercialização que funcionasse de forma diferente da anterior. Essa idéia buscava envolver concretamente os produtores por meio da comercialização direta, feita pelos próprios produtores, em substituição à prática anterior da comercialização realizada por uma equipe de funcionários contratados.

O segundo ponto para a retomada das atividades começou por um forte apelo, incentivo e estímulo para que os grupos assumissem a gestão do terminal de comercialização direta, a partir de uma proposta de trabalho cooperativo, solidário e autogerido, uma forma de administração colegiada. Essa proposta buscava também resolver o foco de descontentamento existente pelo afastamento dos produtores da administração do empreendimento.

Enfocando esses dois pilares, o novo modelo propunha-se a engajar os produtores na gestão do empreendimento e evitar a posição descomprometida dos produtores com o ciclo todo, uma vez que, até então, eles estavam transferindo comodamente a responsabilidade do sucesso ou insucesso da comercialização. Pelo fato de não participarem da venda dos produtos, não terem contato com os compradores, os produtores não tinham preocupações com a quantidade e qualidade dos produtos. Também não desfrutavam da oportunidade de conhecer, de sentir, de presenciar e vivenciar as exigências e preferências dos consumidores. E por que isso? Porque não havia contato algum deles com o público consumidor.

As novas alternativas e estratégias propostas pela equipe que cuidava de dar nova vida ao empreendimento sinalizaram promissora a perspectiva de retomar o Feirão Colonial. Dessa forma é que ganhou força e vigor a retomada da Feira aos sábados, porque criou o espaço para cada produtor comercializar diretamente seus produtos e permitiu às lideranças dos grupos assumirem paulatinamente a administração do terminal.

Entre as dificuldades enfrentadas, estava a resistência de muitos produtores a essa nova modalidade de trabalho. Inicialmente alguns não queriam se envolver e se comprometer com a venda dos produtos diretamente aos consumidores, uma vez que lhes era muito mais cômoda a situação anterior, na qual eles apenas cuidavam de produzir e alguém se responsabilizava pela venda da produção. As dificuldades de adesão foram desaparecendo à medida que os grupos foram entendendo que, se não existisse o ponto fixo, a comercialização dos produtos tornar-se-ia muito mais difícil.

E o interesse não só de cada um se dar bem, mas no interesse em melhorar na forma de se organizar. Esse interesse foi importante pela conscientização do pessoal de que o Projeto só dá certo se os grupos tiverem o interesse de manter funcionando bem o que tem aqui (Entrevistado H).

Ou seja, o desafio da sustentabilidade do empreendimento e dos grupos produtores não era independente, na medida em que, segundo Pinto (2006), nas organizações associativas, os objetivos individuais e coletivos se associam não de modo mecânico, mas sim de maneira articulada e dinâmica, encontrando-se mutuamente implicados.

Essa retomada da reabertura do terminal deu-se a partir de um trabalho e aprendizagem próprios, dos produtores, construídos por eles, a partir das experiências presenciadas e problemas até então vivenciados.

Foi assim que ganhou força a retomada da Feira aos sábados, criando um espaço para que cada produtor comercializasse diretamente seus produtos ao consumidor (Entrevistado G).

Assim, começamos com a idéia de ter uma forma de comercialização diferente da anterior. A idéia era envolver de verdade os produtores por meio da comercialização direta, feita por eles próprios. Iniciamos o Feirão Colonial mensal em 01/04/1992. Deu um impacto em Santa Maria, pois já havia Feiras livres com os produtos da CEASA (Entrevistado A).

Retomamos a reabertura do Terminal de Comercialização Direta em cima do trabalho e aprendizagem própria, coisas nossas, construídas pelos grupos com base nas experiências e vivências que tínhamos passado. Assim, passo a passo, foi se firmando esta experiência que hoje serve para outras regiões do Brasil (Entrevistado H).

Assim surge o novo modelo de gestão do empreendimento. O modelo foi e está sendo construído, adaptado e aperfeiçoado pelos próprios participantes, a partir de suas vivências, de suas experiências no campo da produção, nas atividades de formação, na sistemática da comercialização direta, no gerenciamento das atividades, no aproveitamento das parcerias e no contato com os consumidores. A prática da administração participativa e autogestionária das ações e as atividades envolvendo o Projeto como um todo, com o lastro da ênfase da comercialização direta da produção dos associados, fortalecida por boas parcerias, foram aspectos que o Projeto alimentou e ainda cultiva no caminho para consolidar esta modalidade de gestão.

A data de 01 de abril de 1992 é muito significativa e um marco histórico para o Projeto Esperança/Coesperança, pois foi nessa data que o terminal de comercialização direta foi oficialmente reaberto, suas atividades foram consistentemente crescendo, sendo aperfeiçoadas e mantidas até os dias atuais. Para o Projeto, essa data histórica também é

entendida como uma nova fase, uma nova etapa de discussões, estudos e reflexão sobre a economia solidária e sobre a administração participativa (DILL, 2006b).

As experiências de atuação do grupo colegiado alcançadas na gestão das atividades do Projeto permitiram-lhe avançar ações com vistas a descentralizar a gestão e o controle do Projeto. Para isso o grupo adotou a prática de administração do Projeto por Comissões, uma Comissão Colegiada, com uma Coordenação Geral. Portanto, a partir de 2003, a administração do Projeto, através do Colegiado, se sedimenta como instrumento de gestão.

Uma reduzida equipe administrativa de funcionários, diretamente subordinada à Coordenadora do Projeto, cuida dos aspectos administrativos internos, auxilia e assessora os associados e as Comissões na administração do Projeto como um todo. Pelas funções que exerce e exerceu ao longo da vida do Projeto, atualmente ela faz parte da equipe colegiada.

A prática da comercialização direta, adotada em 1992, passou a ser uma das condições para participar do Projeto. Ela trouxe consigo não apenas a forma diferente de vender os produtos; o repasse da preocupação com a qualidade e quantidade dos produtos expostos aos produtores; mas também transformou-se em um instrumento despertador de novas formas de organização e aprendizagem de autogestão para os grupos participantes, na medida em que eles foram se conscientizando de que o sucesso de suas vendas depende e muito da produção adequada dos produtos e do contato que devem desenvolver com o público consumidor, além da capacidade de trabalho coletivo na gestão do terminal.

Embora não mencionada e nem assim entendida pelos entrevistados, a comercialização direta contribuiu também para solucionar os problemas decorrentes da insuficiência de capital de giro e as desnecessárias despesas de transporte que muito afetaram o bom andamento do empreendimento na fase anterior.

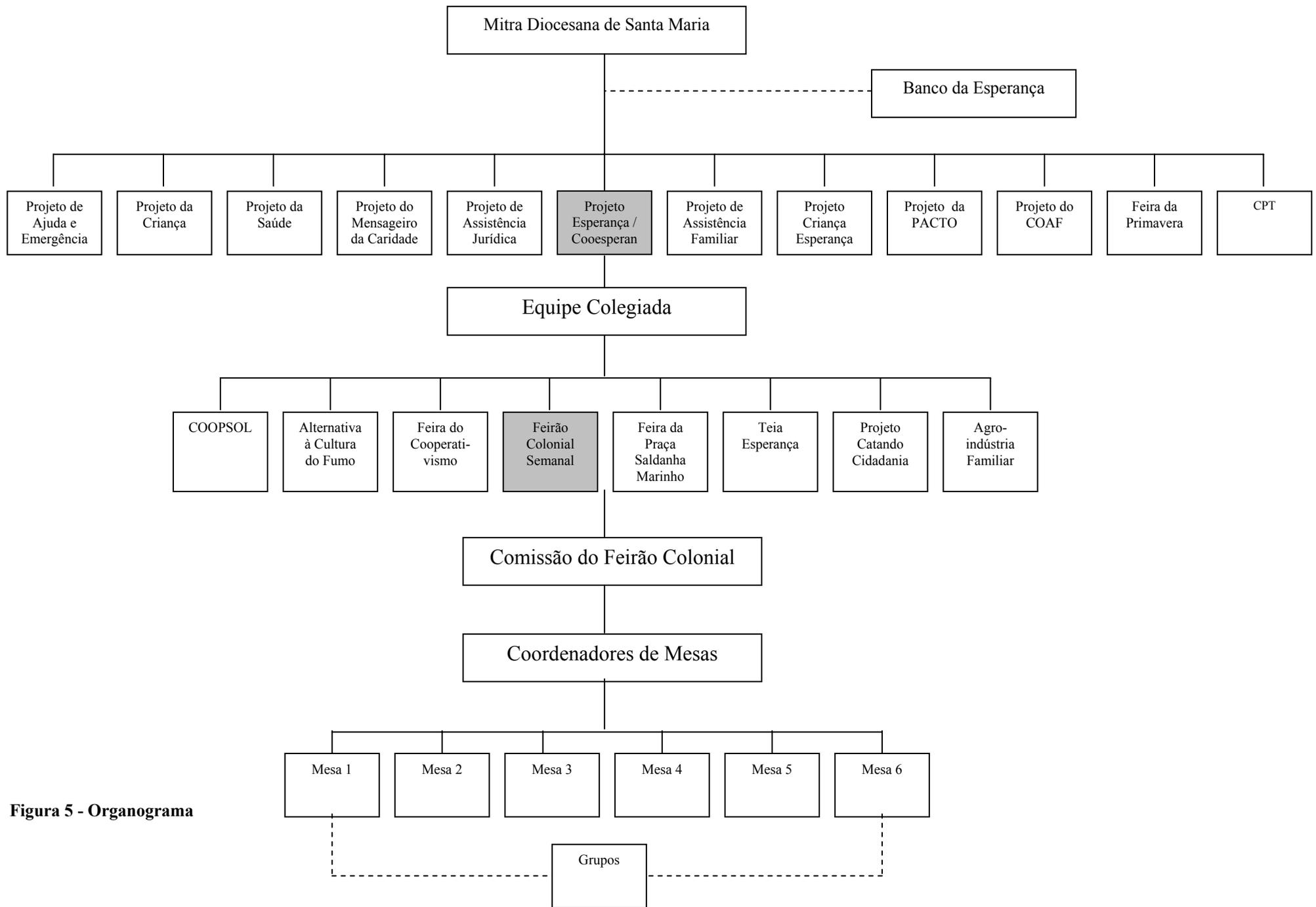
## **6.1 A estrutura administrativa atual do Projeto**

A estrutura organizacional é o arranjo, a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos constitutivos de uma organização (CURY, 2000). Ela é o espaço para as ações organizacionais (HALL, 2004), compreendendo o campo em que as decisões são tomadas, os cenários nos quais as atividades são realizadas e o poder é exercido.

O conjunto de princípios e normas que sustentam suas operações e o processo de gestão está ainda sendo construído, como também continuam sendo aperfeiçoadas as partes já formalizadas, sempre que necessário. Essa construção é fruto do trabalho conjunto dos grupos e do Colegiado do Projeto. Como observa Gomes (2004), mesmo quando uma organização não tem um modelo de gestão inteiramente formalizado, ela sempre conta com um conjunto formal e informal de práticas, princípios e ferramentas de gestão que sustentam as suas operações e seus processos de gestão.

A estrutura organizacional do Projeto (Figura 5) tem suas particularidades e diferenciações, em decorrência das adaptações implementadas, buscando atender sua lógica de atuação. Assim, o modelo de gestão do empreendimento consolida-se sob a forma colegiada. Nos grupos há o Coordenador. No Feirão Colonial, há os Coordenadores de mesas e a Comissão do Feirão Colonial. Do outro degrau imediatamente superior fazem parte as Comissões, formadas por representantes de cada setor atuante no Projeto. Ainda, há a Comissão Colegiada, finalizando a estrutura hierárquica que atua na administração do Projeto, sob uma coordenação geral, respeitadas as respectivas instâncias decisórias de atuação.

A parte final deste tópico acolhe também considerações sobre a ênfase na comercialização direta, a participação dos associados no processo de tomada de decisões, a produção e a definição dos preços dos produtos, os pontos da Teia e os fundos rotativos solidários para investimentos, por sua significância e contribuição na formatação do modelo de gestão vigente.



**Figura 5 - Organograma**

### 6.1.1 O processo decisório

A estrutura do processo decisório no Projeto Esperança/Cooesperança permeia as diversas instâncias, respeitadas as respectivas áreas de atuação na gestão das atividades, e está assim constituída.

O primeiro degrau de decisão na organização está presente nos componentes do grupo e seu Coordenador. A próxima instância de decisão é formada pelos Coordenadores de Mesas do Feirão Colonial. Na terceira etapa decisória, estão as Comissões, parte delas funcionando em caráter permanente e parte em atuação pontual. A Comissão Colegiada e a Coordenação do Projeto formam o quarto degrau da estrutura organizacional. E, por fim, há as assembléias, realizadas no início de cada ano, até o mês de março, para definir os rumos do Projeto.

O coordenador do grupo; os coordenadores de mesas; os representantes das comissões e da comissão colegiada são escolhidos, por consenso, entre os membros do respectivo grupo. Os representantes têm como função coordenar as atividades dos seus setores.

Tenório (2001) destaca que o processo da tomada de decisão ou processo decisório funciona como o motor, como a mola-mestra das organizações. No caso do Projeto, as reuniões aparecem como o principal instrumento que move o processo decisório, pois, como regra, elas são o espaço em que as decisões efetivamente acontecem.

Considerando que parte da normatização da estrutura administrativa do Projeto está em construção, a descrição das atribuições de cada nível hierárquico se baseou nas observações e constatações do pesquisador no período de acompanhamento dessas atividades e, no que couber, no conteúdo das entrevistas realizadas com os participantes.

### 6.1.2 Os grupos e o Coordenador do grupo

Na base da pirâmide, encontram-se os grupos, cuja constituição acontece nas reuniões iniciais para ingresso no Projeto. Durante o período de formação, os temas abordados exploram a importância do trabalho em grupo – um fator muito forte e presente no Projeto – com suas vantagens e forma de solucionar as dificuldades e os conflitos que surgirem.

Nesta fase do processo, é materializado o primeiro elo de coordenação na condução dos rumos do grupo, cujas decisões são tomadas pelos integrantes do grupo e seu coordenador, de acordo com as regras e com os propósitos do Projeto.

A etapa seguinte contempla considerações sobre os Coordenadores de mesas no atendimento das atividades e ações de gestão do Feirão Colonial.

### 6.1.3 Os Coordenadores de mesas no feirão colonial semanal

O Feirão Colonial funciona nos dois pavilhões do terminal de comercialização direta todos os sábados e tem os grupos distribuídos nos dois espaços. A distribuição obedece, tanto quanto o espaço físico o permite, à proximidade possível dos segmentos de produtos para comercialização. Em cada pavilhão, há três conjuntos de mesas, cada um deles com dois coordenadores.

Os Coordenadores de mesas têm a função e a responsabilidade de acompanhar e orientar as atividades dos integrantes dos grupos dos respectivos segmentos no que se relaciona ao cumprimento das normas para participar do Feirão Colonial e outros eventos promovidos pelo Projeto. Por exemplo, entre o que deve ser observado está a adequada ocupação de espaços, a pontualidade, as relações entre os grupos e os consumidores, a aparência e apresentação dos produtos, a colaboração na arrumação dos estandes e bancadas, o trabalho de mutirão para a limpeza no final do Feirão, o preenchimento da ficha de avaliação e o recolhimento da contribuição estipulada, entre outros.

Desse modo, eventuais inobservâncias das normas estabelecidas para participar do ponto de comercialização são conduzidas pela dupla de Coordenadores da mesa do respectivo associado ou grupo. Sempre que julgarem conveniente e necessário ampliar o número de envolvidos nas decisões, os Coordenadores podem solicitar a presença de outros participantes da Comissão dos coordenadores de mesas do Feirão Colonial semanal, para encaminhar a decisão sobre os problemas ocorridos.

Quando esta instância não consegue dar solução aos problemas, o assunto é levado para discussão na Comissão do Feirão Colonial, na qual, via de regra, é resolvida a maioria dos problemas administrativos.

#### 6.1.4 As Comissões

Na terceira etapa decisória, estão as Comissões. As Comissões surgem quando as organizações crescem além de um determinado limite ou crescem em grau de complexidade (HUDSON, 1999) e, conseqüentemente, nessas organizações ou iniciativas, a necessidade de distribuir tarefas entre grupos de trabalho menores ou entre indivíduos é muito evidente que aconteça (SCHAEFER E VOORS, 2005), tendo-se como cuidado principal a clara definição das áreas de responsabilidade envolvidas. Foi o que aconteceu no Projeto. Não só pelo crescimento das atividades, mas também por sua implementação em diferentes frentes e ao mesmo tempo. Com base nas observações realizadas e acompanhamento dos trabalhos efetuados, pode-se concluir que a sistemática das Comissões favoreceu sobremaneira a descentralização do processo decisório e a implementação das ações através das Comissões, regularmente instituídas na estrutura organizacional.

A modalidade de administração por Comissões ganhou espaço em decorrência dos trabalhos de organização da Feira do Cooperativismo e da incorporação de práticas observadas na sistemática de organização dos eventos a partir das experiências vivenciadas pelos participantes do Projeto nas edições do Fórum Social Mundial, como se pode observar nos relatos das entrevistas abaixo:

Como regra, faz um tempo já que nosso trabalho funciona em comissões. Para tudo a gente forma comissões. Como as comissões são constituídas? O Sr. viu naquele sábado sobre a organização da comissão que vai cuidar da Feira da Primavera. É sempre assim: a Irmã faz uma chamada geral, ali mesmo na reunião, vão surgindo os nomes, as sugestões e no final ela é constituída. Depois, daí por diante, é tudo com os membros dessa comissão. Nas comissões normalmente tem veteranos e novatos, como aconteceu nesse sábado, que entrou uma nova (Entrevistado N).

As Comissões surgiram da necessidade premente que o pessoal viu que precisava ter alguém que soubesse dar o fecho a determinadas atividades, determinados assuntos. Assim é que começaram a surgir as Comissões (Entrevistado H).

Cabe esclarecer que o maior número e as maiores Comissões começaram a ser formadas com a Feira do Cooperativismo. Terminada essa Feira, as Comissões se desconstituíam. Depois percebeu-se dentro do Projeto que algumas Comissões deveriam permanecer, o que já vem acontecendo, pois elas não são mais desmanchadas, desfeitas após a Feira. Algumas ou muitas já não são temporárias e se está numa tentativa de perenizar essas Comissões. Nessa linha, uma delas é a Comissão de Formação, uma das que mais atua, essa sim atua sempre, embora

participa pouco porque há carência de material e de gente, mas os estudos estão ali e a gente sempre tem feito alguma coisa (Entrevistado J).

As Comissões são constituídas por Segmentos. Agora elas funcionam quase sempre, porque uns dois anos atrás elas funcionavam só na Feira do Cooperativismo. Hoje elas estão funcionando em tudo quanto é sentido, nos encontros, nas assembléias, isso acho que já é uns três anos que é assim (Entrevistado M).

Nessa Feira passada, como o Sr. presenciou nas reuniões e no trabalho feito lá na Feira, foi bem melhor mesmo e na próxima, vai ser melhor ainda porque agora tem reuniões entre os segmentos e depois tem as reuniões junto (Entrevistado G).

As comissões são por setor e tem uma pessoa que é o coordenador. São formadas por um representante de cada setor, por exemplo, o artesanato. São escolhidas nas reuniões e tem sempre alguém nas reuniões, nas feiras, na assembléia. Cada uma contribui com sua visão de sua parte e a coordenação geral é da Irmã (Entrevistado F).

Os Fóruns Sociais Mundiais nas seis edições tiveram um papel fundamental na Economia Solidária do Brasil e da América Latina. O Projeto Esperança/Coesperança participou de cinco Fóruns Sociais Mundiais e pode colher frutos abundantes deste “Outro Mundo é Possível” (Entrevistado A).

A necessidade e oportunidade de formar as comissões acontecem na medida em que são desencadeadas novas atividades ou ações dos grupos que atuam no Projeto ou em decorrência de oportunidades de aperfeiçoar a gestão do empreendimento.

As Comissões são formadas por representantes dos segmentos de produção ou de atividades em andamento no empreendimento. Parte delas funciona em caráter permanente, com funções específicas e contínuas, e outras são de atuação pontual, porque foram criadas para cuidar de tarefas, problemas ou atividades bem definidas, respeitando um horizonte de tempo determinado, portanto, são de caráter temporário.

Por exemplo, a Comissão da Feira da Praça Saldanha Marinho foi uma das primeiras a ser constituída para atuar de forma continuada, quando a feira passou a ser realizada regularmente durante uma semana por mês.

A administração do funcionamento da Feira da Praça está a cargo de uma Comissão composta por cinco pessoas. Não está previsto formalmente que um dos participantes seja o coordenador da Comissão, mas informalmente o grupo sempre acaba escolhendo um deles para o mister, conforme informação de uma entrevistada: “A Praça é coordenada por uma Comissão. Nas regras não tem uma pessoa que seja a coordenadora geral, mas informalmente sempre acabam escolhendo uma pessoa”. As decisões são tomadas pelo grupo, de forma colegiada, de acordo com um conjunto de regras existentes, descritas no tópico que trata das normas para participar desse evento do Projeto.

A última comissão permanente constituída foi a Comissão de Ética, composta pelos Coordenadores das Comissões, com a finalidade de tratar dos aspectos que envolvem o campo dos naturais conflitos que emergem no decurso das atividades dos grupos no Projeto.

#### 6.1.5 A Comissão Colegiada e a Coordenação

A Comissão Colegiada é constituída pela equipe executiva do Projeto e por um representante das comissões de cada segmento produtivo ou de serviços e comandada pela Coordenadora do Projeto (Anexo A).

As reuniões da Comissão Colegiada, que envolvem a tomada de decisão para solucionar problemas, são sempre abertas. Os envolvidos têm a faculdade de participar e só não o fazem por iniciativa própria. Os assuntos são amplamente discutidos, com exposição dos argumentos dos envolvidos e, no final, por consenso ou votação dos presentes, a Coordenadora encaminha a decisão final do assunto tratado, que é aceita, adotada e assumida por todos, independentemente de estarem ou não presentes. Essa aceitação geral da decisão final acontece de forma pacífica porque está bem aceita sua forma de condução, já que todos podem participar, argumentar, contra-argumentar e, por fim, a decisão final não é de uma ou poucas pessoas, mas do grupo. É uma decisão participativa, como é comum ouvir durante a realização das reuniões que foram observadas.

#### 6.1.6 Outras considerações envolvendo o modelo de gestão

Neste tópico, são abordados aspectos relacionados à comercialização direta; gestão participativa; participação dos associados no processo de tomada de decisões; forma de produção e definição dos preços dos produtos; pontos de comercialização e fundos rotativos solidários para investimentos, em decorrência de seu significado complementar para o modelo de gestão.

#### 6.1.6.1 Ênfase na comercialização direta

No início, as atividades de comercialização eram realizadas de forma tradicional, isto é, não havia nelas o envolvimento do produtor, uma vez que suas preocupações estavam limitadas em produzir e receber o valor da sua produção; já vender o produto e administrar o empreendimento era tarefa de outras pessoas. Com a adoção do novo modelo de gestão, a comercialização direta tornou-se uma questão importante dentro do Projeto Esperança/Cooesperança, porque o fato de participar da comercialização direta dos produtos foi clarificando o entendimento dos grupos sobre a necessidade e imperiosidade de ter produtos de qualidade, na quantidade adequada, evitando sobras que gerem custos e prejuízos ou faltas que comprometam o atendimento da demanda dos consumidores finais.

Este novo processo, a ênfase na comercialização direta, revelou-se, ao longo da história do Projeto Esperança, um dos fatores de êxito da empreitada. Comercialização direta quer dizer participação direta do produtor na venda dos seus produtos, o que permite vivenciar a experiência do mercado, não apenas na sua expressão abstrata, de produtos, preços e dinheiro, mas de trocas entre pessoas: contato com os clientes, seus gostos e preferências, contato com os outros produtores, seus produtos e vivências (ICAZA e FREITAS, 2006).

A comercialização direta, na forma como foi idealizada, construída e estruturada, no espaço do modelo de gestão atual, foi se transformando em um importante campo de organização e aprendizagem de autogestão, na medida em que exigiu o envolvimento, o comprometimento e a responsabilidade dos participantes com o ciclo completo da atividade: produzir, transportar e comercializar os produtos.

#### 6.1.6.2 Gestão participativa

Essa nova maneira de atuar, construída no seio do projeto, durante sua caminhada, mantém aceso o desafio e a responsabilidade dos produtores e das comissões na administração do projeto, buscando permanentemente o aprimoramento dos processos administrativos. A gestão de forma participativa compreende a construção, a participação, o envolvimento, o comprometimento e a responsabilidade administrativa, temas presentes nos encontros e nas

reuniões de trabalho. A forma de administração por comissões vem se revelando importante espaço de gestão participativa, na medida em que cresce a clareza entre os grupos de que o sucesso do empreendimento se revela nesse processo coletivo de condução das atividades, como enfatizou um entrevistado:

E o interesse não só de cada um se dar bem, mas no interesse em melhorar na forma de se organizar. Esse interesse foi importante pela conscientização do pessoal de que o Projeto só dá certo se os grupos tiverem o interesse de manter funcionando bem o que tem aqui. [...] Só dá certo se todos os grupos querem que de certo e esse é o grande objetivo do Projeto, porque a célula é o grupo. Se não tem o grupo produzindo, não adianta alguém vir vender. O importante mesmo é o grupo (Entrevistado H).

Em razão disso, percebe-se claramente o interesse que os grupos demonstram nos encontros e nas reuniões em participar das decisões que afetem os rumos e a condução do Projeto. Como foi possível observar, reuniões é que não faltam para definir ações e reforçar a conscientização sobre a continuidade dos caminhos a serem trilhados para consolidar a proposta de administração autogestionária e participativa do Projeto.

#### 6.1.6.3 Participação dos associados no processo de tomada de decisões

Na dinâmica de funcionamento do processo de administração do Projeto, predomina o espaço das reuniões para as decisões. Há reuniões para toda e qualquer decisão que envolva as atividades os grupos. Nada é decidido isoladamente, e o integral respeito e adesão dos produtores às decisões tomadas nas reuniões decorrem do fato de que tudo é decidido participativamente.

As decisões são tomadas nas reuniões dos grupos; nas reuniões dos coordenadores de mesas; nas reuniões das comissões; nas reuniões da Comissão Colegiada e nas assembleias, respeitada, logicamente, as respectivas alçadas para tratar os temas. O processo é aberto, participativo, envolvendo a apresentação de idéias, discussões e argumentações sobre os temas postos para a decisão, predominando a tomada de decisão por consenso, como apontam algumas falas transcritas a seguir, resultado da pergunta: como são tomadas as decisões e como é assegurada a participação dos associados?

A participação dos associados é amplamente assegurada quando são tomadas as decisões (Entrevistado G).

A participação dos associados nas reuniões e nas assembléias hoje é assegurada de forma espontânea, pelo próprio processo que envolve o Projeto (Entrevistado L).

As decisões são sempre e todas em conjunto, a Irmã e nós todos. Todos os presentes e participantes das reuniões podem falar e dizer o que pensam sobre o assunto. O Sr. viu como acontecem nossas reuniões, todos têm liberdade de defender seus pontos de vista (Entrevistado N).

Tem essas reuniões menores, nos sábados e a reunião grande em março, todo mundo sabe que tem que ir e se não vai tem que consentir com a decisão de quem estava lá na reunião. Todo mundo tem liberdade de falar se está de acordo, se não está de acordo. É democracia e depois vai pra votação. Todos participam (Entrevistado K).

Todos participam, porque quem decide mesmo é o associado. [...] Ultimamente é mesmo o pessoal quem decide mais sobre os assuntos, principalmente na Feira do Cooperativismo. Antes isso não era assim, mas agora a gente está sentindo cada vez mais que vai ser assim, os associados é que decidem. A gente já sente bem a mudança (Entrevistado M).

As reuniões são realizadas no próprio espaço do terminal, praticamente todos os sábados, na parte da manhã. Até o final de 2006, eram realizadas no pátio do terminal, em espaço aberto, um pouco afastado do espaço freqüentado pelo público. Só agora, no início de 2007, com recursos de uma emenda parlamentar e apoio da Prefeitura Municipal, foi concluída uma sala que será usada também para os encontros de formação e reuniões.

Quando a necessidade da freqüência de reuniões se avoluma, por exemplo, em épocas que antecedem eventos de maior porte, o caso da Feira de julho, são realizadas reuniões específicas à noite, aos sábados à tarde, nos domingos e em feriados, normalmente no Centro Social Esperança, local do Projeto destinado a acolher essa modalidade de encontros. São sempre reuniões abertas a todos os participantes do Projeto, independentemente de estarem ou não envolvidos na temática explorada. O debate aberto dos assuntos com espaço para todos se manifestarem livremente é o que caracteriza essas reuniões. O objetivo é que ninguém saia com dúvidas.

O conteúdo dos fragmentos das respostas dos entrevistados aponta que as decisões e gestão do que fazer e como fazer são tomadas coletivamente. Quer dizer, a participação não é entendida como o simples fato de estar presente em reuniões em que as decisões são tomadas ou pelo fato de ficar a par de informações relativas ao andamento do empreendimento.

Na assembléia geral extraordinária, os integrantes fazem uma retrospectiva dos trabalhos realizados no ano anterior e são discutidas as perspectivas e projetados os trabalhos para o ano. O mérito da assembléia está no fato de que os grupos, as associações e as Comissões comentem os temas pertinentes, de modo que os presentes ficam sabendo o que aconteceu e o que está projetado para o ano. Nesta oportunidade, de forma geral, é referendado o conjunto de ações a serem implementadas. Na assembléia geral são tratados assuntos gerais, exame e deliberação sobre a prestação de contas.

A crescente prática de exercitar processos participativos na decisão das atividades do Projeto vem apresentando bons resultados junto aos associados. A discussão política de recursos ainda transita em grau razoavelmente elevado pela Coordenadora do Projeto, em decorrência da visão sistêmica desfrutada, ainda extraordinariamente maior do que a detida pelos grupos cooperados. Reforça esse procedimento o fato de a Coordenadora estar no Projeto desde o seu início e, principalmente, da vontade, da disposição, do entusiasmo, da persistência, enfim, dessa força motora que a faz acreditar no que busca e nos resultados que alcança, frutos oriundos da forma de se articular, da influência e do respeito que detém junto aos grupos e às instituições parceiras, até pelo fato de ser religiosa e vinculada à Diocese (Igreja).

Esses procedimentos foram ampla e longamente acompanhados pelo pesquisador durante o período em que presenciou e participou de todo tipo e modalidade de reuniões realizadas, de outubro de 2005 a dezembro de 2006. A observação envolveu, na prática, um ciclo de atividades do empreendimento.

#### 6.1.6.4 A produção e a definição dos preços dos produtos

Como regra, os preços são definidos por segmentos de produtos comercializados. A maior parte das comissões pesquisa preços no mercado local e nas feiras. A partir dos preços pesquisados e do levantamento de custos que cada produtor faz, os grupos se reúnem para discutir e estabelecer preços mínimos e máximos, organizados em tabelas, que funcionam apenas como parâmetro de orientação, uma vez que cada produtor é livre para estipular os seus preços e a Coordenação do Projeto não interfere nos preços praticados.

Portanto, a discussão exercitada pelos grupos em torno dos custos levantados por cada produtor e os preços pesquisados no mercado leva-os a trabalhar com valores não muito distanciados entre si e também com os do mercado. Essa prática se respalda em alguns aspectos, tais como: a oferta de produtos orgânicos e de qualidade; a necessidade de comercializar a produção; a importância de atrair os consumidores para adquirir esses produtos no Feirão Colonial e, em virtude do diferencial da comercialização direta praticada, agregar valor para as partes, redistribuindo entre o produtor e o consumidor os ganhos antes auferidos pelos intermediários. Esses aspectos são apontados pelos entrevistados a seguir descritos:

Cada um coloca o seu preço no produto (Entrevistado F).

Cada um é livre para fixar o preço dele. O que se percebe é que eles mantêm uma certa média, principalmente para os espaços de comercialização da feira (Entrevistado G).

Nós tivemos uma reunião três sábados passados para tratar disso. Fizemos a reunião com o pessoal da panificação. Cada setor faz o seu. A gente reúne o pessoal do setor, no nosso caso da panificação e chegamos a uma conclusão de trabalhar com uma tabela de um preço mínimo e um preço máximo, para não ter muitas diferenças de preços. O preço cada um já calcula na sua casa. Cada um vai com o seu preço e na reunião chegamos a um acordo sobre a nossa tabela. Já se fala em arrumar alguém que ajude a calcular melhor nossos custos (Entrevistado N).

Para a definição de preços é feita uma pesquisa dos itens e em cima disso a gente senta e discute aqueles valores e faz um comparativo entre o mercado, o atravessador e o produtor e então se tira daí um valor que se estaria tirando do atravessador e agregando valor como vantagem para o consumidor e o produtor (Entrevistado L).

Cada produtor é que define o preço final do produto. Tem muitos setores que definem seus preços com tabelas de custos que são feitas em conjunto (Entrevistado M).

A sistemática de fixação de preços e comercialização dos produtos praticada pelos grupos do Projeto segue uma metodologia própria, há longo tempo praticada, que objetiva beneficiar os produtores e os consumidores. Como assinalam Arroyo e Schuch (2006), os atuais princípios gerais da economia solidária, de acordo com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), abrigam o denominado comércio justo que tem como objetivo estabelecer relações comerciais mais justas entre consumidores e produtores, eliminando ao máximo o número de intermediários entre eles.

É predominantemente individual a forma de produção dos produtores. Apenas agora e, ainda, em reduzida escala, a alternativa de produção grupal começa a ser vista com interesse

de ser adotada, conforme manifestação de um dos associados, que se repete nas demais entrevistas: “A produção é assim: cada um produz o seu, é individual. [...] Já tivemos uma conversa com a Irmã para a gente pensar sobre como alugar uma peça para começar esse trabalho de produzir em grupo. A idéia ainda está engatinhando”.

#### 6.1.6.5 Os pontos da Teia

Em 2001, a Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), do Estado do Rio Grande do Sul, promoveu o Curso de Formação de Multiplicadores de Redes de Empreendimentos de Economia Solidária. Das 60 vagas ofertadas para todo o estado, 11 foram ocupadas por representantes do Projeto. O projeto do Estado não evoluiu da maneira esperada. *No entanto*, no seio do Projeto Esperança/Cooesperança, a idéia acabou frutificando de tal forma que, em 2003, motivou a criação da rede Teia Esperança, para ampliar os pontos fixos de comercialização dos produtos dos grupos cooperados, das associações vinculadas e parceiros identificados aos objetivos do Projeto.

O objetivo da Teia Esperança é viabilizar a expansão dos pontos de venda, seja nos estabelecimentos próprios dos produtores cooperados, seja motivando os grupos a investir na abertura de novos pontos de venda.

Referidos pontos da Teia têm como regra serem administrados pelos próprios grupos cooperados, isto é, de forma participativa entre o grupo responsável pela administração do ponto e os grupos de produtores que entregam os produtos para serem comercializados.

Posicionamento similar é atualmente defendido pelo Fórum Brasileiro de Economia solidária (FBES) ao enfatizar que a economia solidária exige o respeito à autonomia dos empreendimentos e organização dos associados aos empreendimentos, longe das práticas cooperativas burocratizadas, que suprimam a participação direta dos trabalhadores (ARROYO e SCHUCH, 2006).

#### 6.1.6.6 Os fundos rotativos solidários para investimentos

Desde o início de suas atividades, em 1987, o Projeto Esperança criou um fundo rotativo solidário para investimentos, lastreado com recursos originários do convênio inicial, realizado com a entidade internacional Misereor/KZE. O fundo foi criado para atender pedidos de empréstimos de reduzidos valores para viabilizar os empreendimentos dos grupos de produtores atendidos pelo Projeto.

Os empréstimos foram e são concedidos para investimentos nos empreendimentos dos produtores. Como regra, os associados só são beneficiados após algum tempo de participação no Projeto. Desde o início, são pedidos bem simplificados, acompanhados de mínimas informações requeridas para sua análise e estudo de viabilidade para aprovação, pois, conforme destacado por Bertucci e Silva (2003), os empreendimentos devem atender outros critérios além do organizativo, como pressupostos da sustentabilidade dos projetos.

A devolução da totalidade dos recursos pelos empreendimentos solidários beneficiados, corrigidos por indexador financeiro, permite sua reaplicação para atender solicitações de outros grupos. No início do Projeto, havia a possibilidade de pagar os empréstimos também por meio de produtos, conforme regras daquela oportunidade. Além do aporte de recursos de outras fontes, essa devolução permite manter o fundo, lastreado na idéia de que quem foi beneficiado com essa modalidade de apoio tem a responsabilidade de devolver os recursos recebidos, com o objetivo de manter o fluxo de recursos e contribuir para que novos grupos de cooperados também possam ser auxiliados nas suas atividades relacionadas ao Projeto.

A Cáritas/RS também tem um fundo de crédito rotativo solidário estadual. A parceria do Projeto Esperança/Coesperança com essa entidade permite que os participantes do Projeto desfrutem da possibilidade de beneficiar-se de empréstimos com recursos desse fundo de crédito, que segue, via de regra, as mesmas condições de acesso, aprovação, concessão, finalidade e reposição praticadas pelo Projeto Esperança. Os depoimentos a seguir evidenciam aspectos relacionados ao funcionamento dos fundos rotativos.

Outra coisa que aconteceu muito foi com os projetos. O valor dos projetos não era muito grande (Entrevistado D).

Eram pedidos bem simplificados, que depois eram estudados com base num plano de negócios também bem simples, mas com as mínimas informações requeridas para sua análise [...]. E aí, com base nisso, se aportava o recurso para que após um ciclo o recurso fosse devolvido para reaplicações (Entrevistado E).

Já com os Fundos Rotativos a gente demora um pouco para entrar nesses empréstimos. Eu mesma, só agora consegui recursos para comprar uma máquina. Eu precisava de uma máquina pra mim. Mas não é bem assim. [...] Isso não é largado para o primeiro que pede. É porque os fundos são do Projeto e da Cáritas, são diferentes. A Irmã é que cuida disso. Ela acompanha e sabe o que o grupo precisa, por exemplo, de um balcão para ir pra Praça. Ela autoriza, a pessoa procura os orçamentos e ela encaminha o empréstimo. O valor do empréstimo é devolvido todo, com algum juro que eles calculam e a gente trabalha e vai pagando (Entrevistado N).

Só depois de um certo tempo de Projeto é que alguns grupos conseguem recursos dos Fundos Rotativos do Projeto ou da Cáritas. Mas a Cáritas não tem recursos para os recém-formados, os que recém entraram no Projeto. Ela dá esses empréstimos só para os grupos que já têm uma caminhada. E depois também tem o Projeto. O Projeto também tem seu Fundo Rotativo, mas também para os grupos que já têm uma caminhada (Entrevistado M).

O recurso veio via Projeto Esperança e a gente já quitou a dívida com o Fundo Rotativo, conforme eram as regras daquela época, que era de mercadorias que a gente produzia. Procuramos e pegamos dinheiro para compra de maquinário e alguma coisa para construir o espaço físico e a nossa contra-partida foi a mão-de-obra, porque nós não tínhamos de onde tirar (Entrevistado H).

A idéia que se mantém é que os fundos solidários cumpram sua função de assistir a grupos comunitários e familiares para amparar iniciativas econômicas de geração de trabalho e renda, na fase em que e quando eles dificilmente têm acesso às linhas de crédito do sistema financeiro convencional (ARROYO e SCHUCH, 2006).

## **6.2 As regras atuais para ingressar**

As regras orientadoras das atividades dos Coordenadores de mesas na gestão do Feirão Colonial e o papel das Comissões, da Comissão Colegiada e da Coordenação do Projeto estão ainda em fase de construção. A Coordenação está acompanhando, conduzindo, orientando e recebendo propostas de normas elaboradas pelos grupos e pelas Comissões, sobre suas atividades relacionadas ao Projeto, com a finalidade de, em um horizonte de médio prazo, reunir e documentar o conjunto dessas regras em um estatuto e um regimento interno.

As normas formalmente estabelecidas, com a finalidade de orientar os procedimentos quanto ao funcionamento do Projeto, por ora abrigam as partes que se referem aos requisitos

para associar-se ao Projeto; às atividades de formação dos grupos; às normas para participar do Feirão Colonial, da Feira da Praça e de outros eventos; à importância da comercialização direta; e a alguns modelos de documentos em uso, reproduzidos na sua íntegra (Anexos D a J).

Como exposto, coexistem de longa data regras formais e informais utilizadas para orientar a administração no Projeto e, como é destacado por Gomes (2004), o conjunto formal ou informal de práticas, normas e princípios que sustentam as atividades e os processos de gestão de uma organização pode ser entendido como seu modelo de gestão.

As normas existentes, já formalmente documentadas, estão expostas nos próximos itens, lembrando que sua construção é fruto da ação, participação, envolvimento e contribuição coletiva dos integrantes do Projeto.

#### 6.2.1 Requisitos para associar-se ao Projeto Esperança/Cooesperança

As pessoas que desejam participar do Projeto Esperança/Cooesperança devem necessariamente seguir as normas orientadoras estabelecidas pela direção do Projeto. Como os aspirantes a ingressar no Projeto chegam até ele? Como regra, são pessoas que estão procurando trabalho e formas alternativas de auferir renda para minorar as dificuldades de sua sobrevivência, haja vista que a maior parte delas está sem trabalho regular, dedicando-se a atividades esporádicas que vão surgindo. Fruto da abrangência de suas ações, o Projeto ocupa amplo espaço de divulgação na região. Assim, seja pela visibilidade das suas ações, seja pela divulgação das atividades do Projeto, notadamente nos eventos locais e propagação “boca-a-boca” do papel da organização, o crescimento e sucesso dos grupos participantes, têm despertado e favorecido essa busca para ingressar no Projeto.

Atualmente está prevista a realização de um encontro por trimestre para o ingresso de novos grupos no Projeto. No passado, os encontros aconteciam em prazos menores, isto é, no início eram quinzenais, dependendo das estimativas do número de pessoas que buscavam ingressar no Projeto; depois, passaram a mensais. Atualmente, em razão da dificuldade de disponibilidade de datas da equipe executiva, as reuniões para ingresso são realizadas uma em cada trimestre.

A primeira reunião é realizada numa tarde, geralmente das 14h às 18h, na Sede do Centro Social Esperança. O encontro é dirigido pela Coordenadora do Projeto, auxiliada por outros membros das Comissões. O encontro inicia com uma mística. Logo após, há a apresentação dos participantes e, na seqüência, é feita uma explanação que permita aos futuros associados conhecer e aprofundar a experiência e a filosofia do Projeto Esperança/Cooesperança e o seu funcionamento, seguindo as seguintes etapas:

a) A reunião é iniciada com uma mística de integração, explorando aspectos relacionados ao bem comum;

b) Segue-se a apresentação individual das pessoas, que dizem seu nome, contam um pouco de sua história pessoal, “o que faz”, “o que pensa”, “o que busca” e “o que quer”;

c) Na atividade subsequente, o grupo coordenador do encontro faz uma explanação da história da caminhada do Projeto, ressaltando que as metas coletivas objetivam invariavelmente o bem comum. É salientado que o Projeto atua como braço social da Diocese de Santa Maria e, como espaço de inclusão social, é aberto a todas as pessoas que o procuram, independentemente de idade, raça, credo, etc.;

d) Em continuidade, são explicadas as raízes do Projeto e a caminhada até agora empreendida na busca de um cooperativismo alternativo;

e) Um rápido comentário sobre a crise econômica vigente, notadamente quanto à dificuldade de empregos para uma grande quantidade de pessoas, esclarece aos pretendentes que o norte do Projeto não é dar emprego, e sim “ensinar a pescar”, já que a caminhada será construída de forma conjunta, solidária e autogestionária;

f) Também participam da reunião alguns representantes de grupos já constituídos, chamados de veteranos, para prestar seu depoimento sobre as razões de terem buscado ajuda no Projeto, as dificuldades por que passaram e como se encontram no grupo e no Projeto atualmente. Estas pessoas também esclarecem dúvidas de ordem prática sobre as atividades no Projeto;

g) Depois são comentados os critérios gerais para todos os grupos que desejam associar-se ao Projeto;

h) Por fim é esclarecido que o ingresso se realiza através de um grupo, que deve ser formado por no mínimo cinco pessoas representantes de diferentes famílias.

Há uma série de requisitos que devem ser atendidos para que o grupo possa participar do Projeto. Entre os mais importantes, são salientados:

a) Participar efetivamente de cursos, reuniões, encontros, promoções, assembléias, feiras e eventos promovidos pelo Projeto e pelas entidades apoiadoras;

b) Ter alegria de usar a identificação comum, o nome do Projeto Esperança/Coesperança (logomarca), rótulos, crachás, camisetas, botons, etc. Quem tiver receio de usar esta identificação é melhor não entrar, pois fica mal para si e constrangedor para os que ajudaram a construir a história de luta e resistência da organização;

c) Participar das comissões de trabalho e da colegialidade dos empreendimentos como um todo, sempre que for convidado ou escolhido;

d) Contribuir com as porcentagens vigentes em cada uma das Feiras, sobre o montante dos produtos comercializados, mantendo o compromisso e honestidade sobre os valores;

e) Não é possível ingressar somente para vender, porque a comercialização direta dos produtos dos grupos, um dos eixos trabalhados, transforma-se em um espaço de organização e de aprendizagem de autogestão, na medida em que exige o envolvimento e comprometimento dos participantes.

Concluída a reunião, os grupos que já estão com o número adequado de pessoas participam de reunião com um dos membros da equipe executiva presentes no encontro, quando acontece a entrega de um conjunto (“kit”) de material para encaminhar seu ingresso no Projeto.

O conjunto de material compreende os seguintes documentos e formulários: ficha de cadastro; modelo de ata de fundação; modelo de estatuto social da associação; conjunto de formulários contendo os requisitos e critérios gerais para associar-se ao Projeto; as normas para participar do Feirão Colonial, das Feiras da Praça Saldanha Marinho e dos eventos especiais de que participa ou são promovidos pelo Projeto Esperança/Coesperança; comercialização direta: a importância das feiras para a EPS (Economia Popular Solidária) e critérios gerais para todos os grupos.

## 6.2.2 Atividades de formação dos grupos

Na parte referente à formação, o Projeto Esperança/Cooesperança utiliza-se do caderno de formação sobre economia popular solidária e as novas relações, produzido pela Cáritas Brasileira – Regional-RS. O caderno contém sugestões para preparar reuniões de estudo, de reflexão e das místicas para os grupos ingressarem no Projeto. Tem como base a construção teórica que, no passado, tratou acerca dos projetos alternativos comunitários, entendidos como instrumentos populares de organização e intervenção social, na medida em que o conteúdo de formação abordado não se refere apenas a temas atinentes às relações internas dos grupos, mas avança para relações externas, como outras forças sociais e a natureza (isto é, sociobiodiversidade). Os temas abordados procuram atingir todas as dimensões da vida: a econômica, a social, a política, a cultural e a espiritual. Os projetos foram criados para dar uma resposta concreta e atuar sobre o sonho, gerar renda e cultivar um projeto alternativo de vida.

O sumário dos encontros orienta os tópicos de cada reunião, cuja composição está assim distribuída:

- Primeiro encontro: Quem somos nós?
- Segundo encontro: Viver em grupo. Por quê?
- Terceiro encontro: Construindo novas relações entre nós.
- Quarto encontro: Construindo novas relações com a natureza.
- Quinto encontro: Vivendo a verdadeira democracia.
- Sexto encontro: A experiência nos ensina.
- Sétimo encontro: Como melhorar nossa prática de reuniões e encontros.

O primeiro encontro com o tema “Quem somos nós?” tem como pano de fundo a pessoa como ser de relações em permanente mudança e com as necessidades que têm relação com o corpo, o espírito, a mente e a atitude frente a estas situações, porque, “de certa forma, somos frutos da realidade, mas, ao mesmo tempo, temos capacidade de transformá-la” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.13.), mesmo sabendo que “há sempre uma grande distância entre a prática de cada dia e o nosso sonho de felicidade”. Isso porque “é próprio do ser humano projetar, planejar um caminho de felicidade, idealizar o futuro, ter esperança de

que é possível mudar a vida para melhor”. As palavras de Dom Helder Câmara (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.16) sintetizam o conteúdo desse sonho de felicidade:

Sonho que se sonha só, pode ser pura ilusão  
Sonho que se sonha juntos é sinal de solução.  
Então vamos sonhar companheiros/as  
Sonhar ligeiro, sonhar em mutirão.

O segundo encontro: “Viver em grupo. Por quê?” estuda e encaminha a reflexão para o significado de viver em grupo, enfatizando que não basta se reunir para ser um grupo, porque há a necessidade de seguir aspectos básicos (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.20-21) para se tornar e ser efetivamente um grupo:

- a) Comportar-se de maneira democrática no ser e agir, viver e conviver;
- b) Ter posição de abertura e acolhimento das pessoas;
- c) Dar-se bem com as pessoas partilhando a vida;
- d) Assumir a solidariedade deixando de lado o individualismo e o egoísmo;
- e) Aceitar as pessoas como elas são, com suas limitações, deficiências, qualidades, tendências positivas e negativas;
- f) Valorizar as idéias e iniciativas de todos e de todas;
- g) Defender a ecologia: respeito e convivência com a natureza;
- h) Cultivar a mística e celebrar a caminhada;
- i) Ter fé, esperança e criatividade na construção de nova vida para todos/as;
- j) Desenvolver uma consciência crítica e participar na luta pela mudança das situações de injustiça;
- k) Assumir um projeto de vida solidária, colocando-se junto e ao lado das pessoas marginalizadas da sociedade: compromisso com a transformação social.

“Construindo novas relações entre nós” é o tema da terceira reunião. Este tema remete à reflexão sobre relações de solidariedade e cooperação a serem construídas, explorando aspectos relacionados ao poder econômico, poder político e poder do conhecimento de poucos

(de um pequeno grupo) frente ao grande grupo dos excluídos e que “a única força dos fracos é o poder da organização, da luta articulada com entidades e movimentos que abraçam a causa do povo empobrecido” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.27). Para isso, o material ressalta a importância do diálogo frente às limitações e conflitos que podem e vão surgir na criação de novas relações humanas, mesmo que de solidariedade e cooperação, uma vez que o “conflito é algo normal entre pessoas normais que pensam, sentem e agem de maneiras diferentes, porque somos diferentes. O conflito é momento de crise, mas também de crescimento se a gente o enfrenta com serenidade. Sem diálogo, o conflito pode levar ao fechamento e à inimizade” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.28). Por fim, o instrumental teórico conclui a reflexão enfatizando que o grupo não deve aceitar relações de dominação, mas deve valorizar as diferenças e construir novas relações em busca do ideal comum.

O tema do quarto encontro, “Construindo novas relações com a natureza”, enfoca a lógica destruidora do capitalismo pelo uso da natureza como objeto de lucro, desconsiderando os efeitos adversos da poluição (ar, água, terra, etc.); da monocultura; do desmatamento; da extinção de espécies de vida que ajudam no equilíbrio ecológico; do uso de fertilizantes e pesticidas em larga escala, enfim, de todos os processos que afetam prejudicialmente a biodiversidade.

O quinto encontro, “Vivendo a verdadeira democracia”, encaminha a reflexão sobre a participação e a democracia no dia-a-dia. Trata da construção de um espaço para discutir o “que é possível mudar e fazer diferente, leva-se para discussão e decisão do grupo. O que a maioria decide, todos assumem. E se a decisão for errada? Depois o grupo avalia e pode decidir mudar” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.43).

Em substituição ao estilo tradicional de diretorias, a construção de um novo jeito de administrar, com participação em todos os níveis, é conduzida por uma equipe de coordenação para tratar da “forma de organização, definição de objetivos, planejamento, execução, avaliação e re-planejamento”, quando “as coisas mais importantes são discutidas, estudadas e decididas em grupo, depois de se levantar as diferentes possibilidades. [...] Isso se chama de gestão participativa ou autogestão” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.42).

“A experiência nos ensina” é o tema do sexto encontro e trata de levar o entendimento de que o grupo é uma escola, onde juntas as pessoas aprendem. Nesse espaço, “cada um/a vai partilhar o que já sabe, e aprender o que não sabe. Afinal, ninguém nasceu sabendo” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.46). Este encontro também enfatiza a necessidade de não

parar no tempo, construindo a caminhada com as reuniões de grupo, participação em encontros e cursos, visitas a experiências, participação em movimentos populares, enfim, “a articulação com experiências populares que lutam por alternativas de vida em vista de um novo projeto social de solidariedade” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2004, p.50).

O sétimo e último encontro de formação e preparação para o ingresso no Projeto cuida de “Como melhorar nossas reuniões e encontros?” Explora técnicas de como fazer reuniões com os participantes em posição de igualdade e valorização de todos, cuidando de aspectos importantes para ter uma boa reunião: motivação; objetivos da reunião; preparação; início da reunião; desenvolvimento do tema; encaminhamento; avaliação; momentos de animação e celebração.

Concluídos os encontros de estudos e formação, o grupo entra em contato com a Coordenação para marcar data de entrega de toda a documentação do grupo e dos participantes para associar-se ao Projeto e receber as orientações para o início das atividades do novo grupo no Projeto.

As demais pessoas que ainda não tiveram previamente a iniciativa de reunir o grupo mínimo de famílias para associar-se ao Projeto ou que estão em número inferior ao necessário são reunidas ali mesmo, no recinto da reunião, e estimuladas a discutir o que cada uma faz, o que cada uma delas está buscando e se há convergência de interesses para encaminhar a formação do novo grupo.

Não sendo o grupo formado dessa maneira, os interessados devem buscar outras pessoas para integrá-lo e participar da próxima reunião de ingresso, com objetivo de completar o número mínimo de integrantes exigido nas normas para participar do Projeto.

### 6.2.3 Normas para participar do Feirão, da Feira da Praça e outros eventos

Há também o conjunto de normas, formalmente estabelecidas, que devem ser observadas para que o grupo possa participar do Feirão Colonial (no terminal de comercialização direta), das Feiras da Praça Saldanha Marinho e dos demais eventos especiais que o Projeto Esperança/Coesperança participa e promove (Anexo J). As normas compreendem a constituição do empreendimento solidário pelo grupo, seguindo o espírito de

transformação pela solidariedade, cooperação, autogestão e os princípios e objetivos da Economia Popular Solidária/EPS; fortalecimento do trabalho coletivo; comercialização somente de produtos ecológicos e naturais (produzidos sem ou com reduzido uso de agrotóxicos), de boa qualidade e produzidos por parceiros ou associados do Projeto; respeito às condições estabelecidas; observância das normas existentes para participar das atividades de comercialização direta dos grupos no Feirão Colonial e na Feira da Praça Saldanha Marinho, entre outras, a seguir destacadas:

a) Ser um grupo, empreendimento solidário, organização ou movimento popular, com a proposta solidária, dentro dos princípios e objetivos da economia popular solidária, agricultura familiar e espírito de cooperação e autogestão do Projeto Esperança/Cooesperança. Assumir a missão e a proposta do Projeto. Estar devida e regularmente associado e integrado às atividades, participar de uma associação organizada com no mínimo cinco famílias vinculadas ao Projeto;

b) Ser solidário e responsável com o espaço, material e bem comum. Eliminar o individualismo. Usar a linguagem “nós”, em prol do fortalecimento do trabalho coletivo;

c) Comercializar somente produtos ecológicos e naturais, de boa qualidade, produzidos pelos associados. Dedicar atenção permanente à boa apresentação e à adequada e devida identificação dos produtos (rótulos, data de validade, etc.), usando sempre o nome do seu grupo, da associação ou da cooperativa quando da comercialização direta da produção;

d) Os integrantes ou grupos novos que venham a participar de outro grupo, já existente, devem respeitar todas as condições normais vigentes, anteriormente estabelecidas;

e) As atividades de comercialização direta dos grupos iniciam-se pela participação no Feirão Colonial, no terminal de comercialização direta, aos sábados;

f) A comercialização de produtos na Feira da Praça Saldanha Marinho é viabilizada somente a partir do terceiro mês de efetiva participação no Projeto;

g) Para participar de Feiras fora de Santa Maria, o grupo deve respeitar todas as normas e regras do Projeto e o estatuto ou regimento interno do próprio grupo;

h) Contribuir para a manutenção e a boa organização do Feirão Colonial e da Feira da Praça Saldanha Marinho quanto à limpeza, uso de espaços, participação nos mutirões de início e fim das feiras, conservação do patrimônio público e do Projeto;

- i) Zelar pelo bom relacionamento e integração dos grupos e consumidores;
- j) Participar das reuniões, dos eventos culturais, das atividades de formação, das comissões e das assembléias gerais;
- k) Divulgar o trabalho do Projeto Esperança/Coesperança, dos pontos da Teia Esperança e dos pontos fixos e de produção dos grupos;
- l) Contribuir para o fortalecimento da proposta do Feirão Colonial, da conscientização para o bem comum e da proposta de luta do Projeto Esperança/Coesperança;
- m) Contribuir com o percentual estipulado sobre o valor dos produtos comercializados, entregando o valor juntamente com a ficha de avaliação, honesta e conscientemente preenchida;
- n) Cultivar de forma progressiva o espírito associativo, solidário e cooperativado e a consciência crítica, participativa, transparente e responsável, em busca de um projeto, de uma sociedade justa, fraterna e solidária;
- o) Não fumar nos espaços físicos das feiras.
- p) Manter sempre boa apresentação e cuidados especiais com todos os produtos e alimentos ofertados aos consumidores;
- q) Zelar pelo bom nome do grupo, do cooperativismo e do Projeto Esperança/Coesperança como um todo;
- r) Assumir a proposta de cooperação, de ajuda mútua e de solidariedade do Projeto e o compromisso de respeitar e cumprir as normas de funcionamento vigentes;
- s) Observar essas normas e participar comprometidamente dos outros espaços de comercialização direta e dos espaços de formação, reuniões, encontros e assembléias, promovidos pelo Projeto Esperança/Coesperança, pelo seu grupo e por outras formas de organização, como condição para participar da Feira da Praça e de outras feiras.

O Feirão Colonial é o local em que novos grupos iniciam, obrigatoriamente, sua participação na comercialização dos produtos, tornando-se o espaço de seu aprendizado e de experiências acerca da economia solidária, para somente depois ocupar outros espaços de atividades no Projeto.

Dessa forma, aparece com clareza a proposta do Projeto de iniciar as atividades dos grupos participantes, seguindo ordenadamente as etapas programadas para sua formação, aprendizado e experiências, envolvendo o trabalho em grupo; o associativismo; a gestão participativa; o cooperativismo; a autogestão e a economia solidária, para inserir-se nas atividades e ações do Projeto de maneira gradativa, ocupando os espaços do empreendimento e respeitando-os.

#### 6.2.4 A Importância da comercialização direta

A participação dos grupos nas tendas de vendas da feira da Praça só acontece depois de seu ingresso e comercialização de produtos no Feirão Colonial. Dessa forma, quando os grupos participam da semana de comercialização na Praça, eles já contam com bom grau de formação e experiência em ações de economia solidária.

A comercialização direta (Anexo E) como espaço de formação, articulação, integração e fortalecimento das feiras e da proposta da economia solidária é de relevante importância para os associados e para o Projeto e cuida dos seguintes aspectos:

- a) Reforça a integração entre o produtor e o consumidor;
- b) Fortalece a inclusão no trabalho, a agricultura familiar, a agroecologia, a cultura da solidariedade, a agroindústria familiar, a cidadania, a geração de trabalho e renda;
- c) Fortalece a rede das organizações solidárias, na perspectiva da construção de um novo modelo de cooperativismo e desenvolvimento sustentável, alternativo e autogestionário;
- d) Incentiva a formação de trabalhadores rurais e urbanos como sujeitos no verdadeiro exercício da cidadania e inclusão social;
- e) Viabiliza práticas de autogestão e gestão participativa;
- f) Fortalece a consciência do consumo dos produtos locais;
- g) Resgata a auto-estima do trabalhador urbano e rural que dialoga diretamente com o consumidor e se torna sujeito desta forma de gestão e comercialização;

h) Viabiliza a formação da rede de comercialização direta e da rede do consumo justo, ético e solidário, visto que os produtores (as) e consumidores (as) constroem sintonia e integração;

i) Cria nova consciência e novas relações nas questões de gênero;

j) Elimina o vício do consumismo, do consumo dos produtos de “marcas” e fortalece a consciência do consumo dos produtos locais;

k) Estabelece uma nova consciência sobre os cuidados com a saúde, meio ambiente e cidadania.

### **6.3 As parcerias**

As parcerias têm tido uma forte e positiva influência nos destinos e resultados alcançados pelos grupos associados e pelo Projeto.

A Misereor/KZE, uma instituição da Alemanha, está presente na caminhada das parcerias desde a etapa inicial. Compareceu com os recursos para a construção do primeiro terminal e para a constituição do fundo rotativo solidário para auxiliar os grupos produtores a viabilizarem seus empreendimentos. Permanece até os dias atuais, aportando recursos para arcar com parte das despesas de pessoal da equipe administrativa que assessora as atividades do Projeto.

A Cáritas Regional RS apóia financeiramente os grupos e o Projeto na divulgação das experiências relacionadas à inclusão social nas feiras envolvendo a temática da economia solidária. O envolvimento vem de longa data, facilitado que foi até pela convergência de objetivos e ligação com a Diocese, notadamente por intermédio do Bispo Dom Ivo. A contribuição da entidade está presente também nas práticas administrativas de formação e de gestão participativa dos projetos alternativos comunitários, cujos procedimentos, após adaptados às características próprias e particularizadas ao atual modelo de gestão do Projeto, foram a ele incorporados.

As instituições de ensino superior também estiveram e estão presentes na trajetória do Projeto, com suas boas contribuições. A Universidade Federal de Santa Maria/UFSM está presente desde a fundação do Projeto, com a atuação de Professores em trabalho voluntário.

Como visto no tópico das origens do empreendimento, continuou presente por longo período de tempo, assessorando os grupos de produtores, cujas orientações são bem lembradas, porque ainda praticadas nos dias atuais, especialmente aquelas relacionadas ao setor alimentar. Ultimamente outras Instituições de Ensino Superior estão contribuindo com os grupos vinculados ao Projeto. É unânime o entendimento dos entrevistados enfatizando a importância dessas parcerias.

Tem a parceria institucional com a Universidade também (Entrevistado H).

Tem também uma boa parceria das Universidades que sempre estão presentes, os alunos ajudando (Entrevistado F).

Tem também a Universidade Federal, uma boa parceira. Teve vários grupos de Agrônomos que deram uma força para o Projeto. Tem muita coisa que eu não me lembro. É mais na parte técnica, de produção. Hoje já não é mais tanto, porque foi bom e o que nos foi dado, nós aprendemos e eles não precisam continuar ainda, talvez por isso é menos um pouco hoje. Na parte da alimentação foi um trabalho muito bom. Olha, foi um Professor que ia pra lá com técnicos, fizeram muitas visitas lá, quando não iam a gente trazia amostras para análise, muito trabalho mesmo e se não fosse isso a gente nem teria como pagar. Tudo o que foi feito é uma base, foi aprendido e muita coisa está aí até hoje. Pra nós foi muito boa a parte da alimentação (Entrevistado K).

A qualificação e as parcerias que vieram através das Universidades. Acho que a Universidade Federal pode colaborar mais. Eles têm muito mais para oferecer-nos, inclusive nesta parte de marketing, para mostrar como é a Economia Solidária. A colaboração hoje é muito limitada, apenas junto à Agronomia, junto às Ciências Rurais e junto à Economia, é só (Entrevistado G).

Na esfera dos poderes públicos, a presença marcante e destacada fica por conta da parceria com a Prefeitura Municipal. Esta se faz presente apoiando o Projeto, nas mais diversas formas. Podem ser destacados os dois principais caminhos trilhados pela Prefeitura Municipal na parceria com o Projeto: apoio logístico, institucional e financeiro para encaminhar as solicitações e atender as condições de contrapartida exigida nos projetos de investimentos para a ampliação dos terminais de comercialização direta, recebidos da área estadual ou federal; apoio e participação na organização da Feira do Cooperativismo e demais eventos que acontecem simultaneamente.

Com relação à colaboração da Prefeitura Municipal, registre-se o avanço das ações a partir do governo passado e atual, como apontam os seguintes fragmentos de entrevistas:

Em cada evento, em cada feira, eu diria assim, que nós temos uma equipe de 40, 50 pessoas que participam diuturnamente da organização. [...] compreensão política da importância do projeto [...] porque o governo tem uma compreensão e essa é uma das nossas metas, a questão da inclusão social, da participação popular, digamos assim, essa ampliação de um leque de visões diferenciadas (Entrevistado O).

Uma coisa que sempre se cuidou, principalmente de parte da Irmã Lourdes, é que parceria não é exploração. As parcerias devem ser boas para as partes, porque não há parceiro que só doe e a parceria dure. Esse é o fato que se manifesta na interdependência das partes, onde todos crescem e se beneficiam. E a solidariedade passa por essa convicção, onde não pode ter um que cresce em detrimento do outro (Entrevistado C).

A Prefeitura é hoje, pode se dizer assim, uma peça fundamental de apoio dentro do Projeto. A estrutura que nós estamos vendo aqui. Todos esses pavilhões aqui é uma parceria do Governo Federal, pequena parte do Governo Estadual e muito do Município. Hoje se tem desfrutado de um espaço central na Praça Saldanha Marinho para a Feira Livre para desenvolver a Economia Solidária (Entrevistado L).

No meu ponto de vista uma das maiores parcerias que nós temos é a Prefeitura, ela é muito importante. A gente trabalha lá na Praça e muita gente quer aquele ponto (Entrevistado J).

A Cáritas é outra parceria também importante, principalmente no auxílio dos fundos e na ajuda quando a gente vai a outras feiras. Agora mesmo vai ter uma feira em Aracaju. Eu devo ir, mas quem vai pagar minhas passagens? Essa ajuda vem da Cáritas. [...] Não fosse assim, eu não poderia ir e nem divulgar nosso trabalho e nossas experiências (Entrevistado N).

A Prefeitura é uma grande parceira do Projeto, principalmente na questão da FEICOOP (Entrevistado F).

Eu sinto diretamente o resultado da parceria do Projeto e da Prefeitura daqui. Isso eu digo que é uma boa parceria, por exemplo, a Praça. Se não fosse essa Prefeitura hoje a gente não poderia estar mais na Praça. Tudo o que é feito lá no Feirão. Tem ajuda, sim. Muita ajuda, com a infra-estrutura (Entrevistado K).

O Projeto Esperança tem uma boa parceria com o Governo Federal e com o Governo Municipal e até com o Governo Estadual teve, no passado. Tem outras entidades parceiras, como a Cáritas, são várias as entidades parceiras, a Universidade Federal, a UNIFRA, tem várias parcerias, tem excelentes parcerias. As parcerias das Universidades envolvem mais trabalhos. A Federal, por exemplo, mais no segmento das agroindústrias, no setor da carne. Já a Cáritas é mais parceira na parte de empréstimos, de recursos dos Fundos Rotativos. Tem também a parte de formação, onde todas as parcerias ajudam na nossa formação. Agora mesmo temos uma parceria com uma entidade de Porto Alegre (CAMP). O Governo Federal é mais forte nas parcerias de recursos com o fomento das Feiras. Com a SENAES veio equipamentos: uma kombi zero, balcões e outros equipamentos (Entrevistado M).

É inegável que as parcerias ganham paulatinamente corpo em qualidade e quantidade com a eleição de governos da esquerda. O apoio que recebeu por meio das políticas públicas praticadas pelas instâncias governamentais, a seguir mencionadas, fortaleceu as ações do Projeto Esperança/Cooesperança. A partir de 1999, o Governo Estadual do PT disponibilizou bom volume de recursos para fomento às atividades da agroindústria. O acesso facilitado a esses recursos, em condições diferenciadas de encargos financeiros, prazos e outras

formalidades burocráticas, permitiu que inúmeros empreendimentos crescessem, se viabilizassem e encaminhassem a legalização de suas atividades.

Em linhas gerais, no Projeto Esperança/Coesperança, avalia-se que as principais contribuições do governo Olívio Dutra (1999-2002) podem ser identificadas em três grupos: as políticas voltadas à agricultura e à agroindústria familiar, desenvolvidas pela Secretaria de Agricultura; as de assessoria e fomento à economia popular solidária, desenvolvidas pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais-SEDAI; e as de formação e qualificação profissional, através do Programa Qualificar-RS, com a Secretaria do Trabalho e Assistência social – STCAAS – e o RS Rural. Em todos esses casos, foram assinados convênios entre o Projeto Esperança e o governo de Estado (ICAZA e FREITAS, 2006, p. 59-60).

O Programa Qualificar-RS patrocinou uma gama razoável de cursos de formação e qualificação, contemplando a temática da economia solidária, no período de 1999 e 2002. Referidos cursos, promovidos em parceria com a Universidade Federal Santa Maria/UFSM e o Instituto Genaro Krebs (IGK), trataram de temas bem relacionados às atividades de economia solidária. O Projeto incentivou largamente a participação dos grupos cooperados nos cursos que trataram de agricultura familiar, gestão, cooperativismo, qualificação de agroindústrias, temas relacionados com as atividades desenvolvidas pelos participantes dos grupos.

As parcerias com a Prefeitura Municipal local estão bem fortalecidas, haja vista que a continuidade do segundo mandato reforçou sobremaneira os laços com o Projeto, cujo foco de apoio está muito presente quando da realização das feiras do cooperativismo, como foi na 13ª Feira Estadual do Cooperativismo; na 5ª Feira Nacional de Economia Solidária; na 2ª Feira de Economia Solidária do Mercosul e na 6ª Mostra da Biodiversidade, em 2006 e em anos anteriores. Em outro bloco de ações, a Prefeitura Municipal apóia economia solidária através da ampliação das feiras na cidade e também por intermédio do Banco do Povo, disponibilizando crédito com encargos financeiros reduzidos aos empreendimentos ligados ao Projeto.

Os produtores vinculados ao Projeto ressentem-se de maior atenção governamental para as particularidades dos empreendimentos econômicos solidários, notadamente no que se refere à questão tributária e a questões financeiras. Nesse sentido, o Projeto e a Prefeitura Municipal estão desenvolvendo estudos e pesquisas com vistas a subsidiar proposta de criação de um marco legal que garanta o apoio aos projetos, aos eventos e aos grupos vinculados à

temática da economia solidária na esfera municipal. O marco legal pretendido é a criação de uma Lei de Incentivo à Economia Popular Solidária, institucionalizando um setor, um departamento ou até mesmo uma secretaria municipal para cuidar do assunto. Objetivam consolidar as atividades atinentes à economia solidária no âmbito regional, independentemente da representação política que estiver no comando da Prefeitura Municipal.

A Prefeitura é uma boa parceira, muito importante, mas eles têm que fazer mais. Tem que aproveitar e criar uma lei na Prefeitura sobre economia solidária dando alguma diferença. E precisa ser uma lei porque, senão, qualquer troca de governo a gente está sempre nas mãos deles e acabamos tendo que fazer igual a tudo o que as outras empresas fazem (Entrevistado M).

Essa questão da legislação nós temos um compromisso assumido e estamos produzindo já uma proposta para a economia solidária e acho que uma das minhas compreensões que pretendo a partir de 2007 é ter uma Coordenadoria de economia solidária na Prefeitura, no Município. Mas acho que a legislação é importante, não por causa da nossa participação, mas ela é importante para que nós possamos deixar para o futuro algo concreto que independente de quem esteja aqui tenha no mínimo um pouquinho de responsabilidade e compromisso com o Projeto (Entrevistado O).

Quer dizer, o Projeto trabalha e se reveste da roupagem de uma entidade ativa e participante na construção efetiva de um marco legal, buscando contribuir na institucionalização de seus mecanismos, processos, procedimentos e rotinas administrativas de funcionamento, em busca de apoio à economia solidária.

No atual Governo Federal, foram criados o Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES) e a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). A Secretaria tem como principal parceiro o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), entidade que nasceu na mesma oportunidade em que a Secretaria foi inaugurada e que congrega a grande maioria dos movimentos sociais, agências de fomento e de assessoria da economia solidária no Brasil (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2006).

Fruto das ações desenvolvidas, o Projeto ocupa posição de destaque no campo da economia solidária. É reconhecido e mencionado pelas esferas governamentais como experiência modelo na área, pois o seguido e crescente sucesso alcançado nas feiras aqui realizadas foi e tem sido espaço de observação e aprendizagem para a organização de feiras similares em quase todos os estados brasileiros. Essa boa visibilidade e sucesso vêm garantindo ao Projeto crescentes apoios de outros órgãos do governo, que ao final se revertem em ingresso de recursos.

O Projeto Esperança/Cooesperança tem representantes no Fórum Estadual de Economia Solidária, no Fórum Brasileiro de Economia Solidária e uma das duas representantes do Estado do Rio Grande do Sul no Conselho Nacional de Economia Solidária (CONAES).

Tachizawa (2004) afirma que a parceria tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações, e indica, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos de que dispõe para atingir esses objetivos. Na boa qualidade das relações com as organizações apoiadoras está o caminho para buscar a dimensão de complementaridade em recursos e capacidades de que não dispõe, mas que são necessários para atingir os objetivos propostos.

É nessa direção que caminham as ações relacionadas às parcerias antes mencionadas, promovidas pela Coordenação do Projeto, permitindo-lhe alcançar os objetivos propostos de atender as demandas dos seus participantes, mantendo a identidade da organização e sua posição claramente assumida em favor dos pobres e excluídos.

#### **6.4 Mística, valores e influências do Fórum Social Mundial**

A mística e a espiritualidade, como um processo de abertura e envolvimento, estão presentes no início e no final de todos os encontros grupais, tais como os processos de formação, as reuniões de planejamento, de trabalho e de avaliação. A mística tem sempre um pano de fundo que motiva a solidariedade, que estimula à participação, que promove lideranças visando solidificar os lemas presentes no Projeto: “a transformação pela solidariedade” e “uma outra economia é possível”. Enfim, como relatado por Dill (2006b), “A mística fortalece a luta e a consciência participativa e autogestionária”.

Nas palavras de Machado (2006), nos movimentos da Economia Solidária a mística é um sentimento forte que leva os grupos à ação. Ela tem como característica acolher, estimular a participação, respeitar e valorizar as capacidades de cada pessoa. A mística se fortalece pela festa da alegria, da brincadeira, da amizade, do encanto pelo produto feito, pelas mãos calejadas de homens e mulheres da roça e da cidade. É movida pela alegria da partilha, nos alimentos saudáveis produzidos sem agrotóxicos e conservantes, resgatando a cultura do

consumo ético que proporciona resultados relevantes na vida das famílias que os produzem e consomem.

O período de acompanhamento das reuniões e trabalhos dos grupos no Projeto e as entrevistas realizadas permitiram observar e constatar a presença dos valores da solidariedade, da cooperação, da autogestão e da colaboração, inerentes à temática da economia solidária em sua busca de combinar a geração de trabalho e renda, valorizar a inclusão social, o desenvolvimento local e reduzir as desigualdades materiais.

O Fórum Social Mundial, realizado em Porto Alegre, foi o grande marco de articulação das organizações e redes brasileiras e internacionais de economia solidária (BERTUCCI, 2006). As três primeiras edições do Fórum Social Mundial, realizadas em Porto Alegre (RS), em 2001 a 2003, e a boa presença de participantes do Projeto nos eventos, contribuíram muito para o crescimento das atividades e experiências relacionadas à temática da economia solidária. A participação nesses eventos e a longa trajetória de atuação do Projeto no campo da economia solidária, uma caminhada que ultrapassa os vinte anos, viabilizaram e consolidaram a aproximação e o engajamento dos governos municipais (Santa Maria e Porto Alegre) e do governo estadual (Governo Olívio) de caráter democrático-popular. De acordo com Dill (2006a), os eventos do Fórum Social Mundial tiveram um papel fundamental no desenvolvimento e alavancagem de ações da economia solidária no Brasil e na América Latina.

A realização das Feiras do Cooperativismo acompanhou, acolheu e incorporou importantes avanços na sistemática de organização dos eventos, troca de experiências e, principalmente, na ampliação das articulações, a partir das experiências do Fórum Social Mundial.

A criação de amplo e permanente espaço para debates e o estímulo, poder e responsabilidade das Comissões de organizar e conduzir as respectivas atividades da Feira são aspectos que, atualmente, estão presentes no modelo de gestão do empreendimento. As atividades do Projeto Esperança/Coesperança crescem e ganham visibilidade através desse espaço.

Nos encontros, são estimulados o debate de idéias; a formulação de propostas; a troca espontânea de experiências e a articulação dos grupos, visando contribuir com as ações de entidades e movimentos, inseridos em um processo permanente de busca e construção de

alternativas por meio da prática participativa, acompanhada de relações igualitárias, solidárias e pacíficas entre pessoas, etnias e gêneros, rumo a um “outro mundo é possível”, um dos lemas presente nos encontros do Fórum Social Mundial.

## **7 RESULTADOS**

Com relação à avaliação de resultados, deve-se reconhecer que ainda se carece de indicadores claros de avaliação (ICAZA e FREITAS, 2006) e que é muito mais difícil de se medir, monitorar e controlar o desempenho, as realizações e os resultados nas instituições sem fins lucrativos do que nas empresas (DRUCKER, 1990 e HUDSON, 1999).

Com referência aos resultados econômicos, há o entendimento de que eles ainda são modestos, até porque pouco sistematizados e integrados com resultados sociais. Contribui para este entendimento a dificuldade e a carência de indicadores, uma vez que somente agora o Projeto está encaminhando os primeiros passos na sistematização dos pontos de controle e registro de receitas, despesas, custos, fluxo de caixa, valor pago aos grupos, volumes comercializados, etc. dos pontos de comercialização (Teia Esperança). Essa tarefa foi recentemente iniciada e vem sendo construída através de trabalho voluntário realizado pelo autor deste trabalho.

Neste capítulo, são apresentados os resultados observados sobre as feiras de julho, cujas atividades e objetivos ultrapassam a mera comercialização de produtos; o terminal de comercialização direta, por sua importância e contribuição na construção do novo modelo de gestão; as feiras da Praça Saldanha Marinho como ponto de divulgação do trabalho dos grupos, do projeto e de comercialização; os pontos da Teia Esperança que se transformam em novas alternativas de geração de trabalho e renda e oportunidade para reforçar as práticas de autogestão; a parceria com o programa Fome Zero e a relação dos grupos e do Projeto com o meio ambiente.

## 7.1 As Feiras

A idéia de promover uma Feira anual, de maiores projeções, nasceu das percepções do grupo coordenador do Projeto Esperança/Cooesperança com a finalidade de viabilizar um encontro de âmbito regional, abrangendo a região central do Estado.

Assim começaram as Feiras. A 1ª Feira do Cooperativismo foi realizada em 1994.

Nos seis eventos seguintes, de 1995 até 2000, a feira assumiu o caráter de Feira Regional do Cooperativismo.

Em 2001, a Feira do Cooperativismo passou de Regional para Estadual e junto com ela foi realizada a 1ª Mostra Regional da Biodiversidade. Em 2002, a 1ª Feira Nacional da Economia Popular Solidária incorporou-se aos eventos realizados no ano anterior.

Assim, as Feiras realizadas em 2003 e 2004 cuidaram de edições subseqüentes da Feira Estadual do Cooperativismo, Feira Nacional de Economia Popular Solidária e Mostra Regional da Biodiversidade.

Em 2005, o evento acolheu a 1ª Feira de Economia Popular Solidária do Mercosul. E, por fim, em 2006, o evento compreendeu a realização da 13ª Feira Estadual do Cooperativismo, a 6ª Mostra Regional da Biodiversidade, a 2ª Feira de Economia Solidária do Mercosul e a 5ª Feira Nacional da Economia Popular Solidária.

O histórico das feiras realizadas em julho de cada ano, o número de empreendimentos participantes, o município de origem e o número estimado de visitantes que transitaram pelos eventos encontra-se sintetizado no Apêndice A.

Durante a 2ª Feira de Economia Solidária do Mercosul, em 2006, foi realizado também o Seminário Internacional de Redes Latino-Americanas de Economia Solidária, em que esteve presente uma dezena de órgãos e entidades representantes do Brasil, Argentina, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai, tratando do tema “Por uma América Latina Solidária – outra integração é possível”. No seminário, os principais temas discutidos foram: os processos nacionais de cada rede e as especificidades de cada país; uma visão integral dos processos da Região do Mercosul e uma plataforma política e uma agenda estratégica de ações comuns no próximo período (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA, 2006b).

Assim, o conjunto de Feiras realizadas sistematicamente no segundo final de semana de julho de cada ano é o evento de maior envergadura, movimento e visibilidade do Projeto. Além desses eventos, desde 1994 o Projeto Esperança/Cooesperança vem organizando a Feira da Primavera, realizada anualmente em setembro, nas proximidades do Santuário da Igreja Medianeira.

Os grupos do Projeto têm se articulado e estão conseguindo manter-se participando de feiras nacionais e internacionais. Há participação de grupos cooperados na Feira Estadual de Economia Solidária em Porto Alegre (RS), na EXPOINTER em Esteio (RS), na Feira da Agroindústria de Brasília (DF), na Feira de Economia Solidária no Uruguai, entre outras.

O processo de organização da feira anual está permanentemente em construção, pois, a partir da avaliação da Feira-2006, já estão sendo pensadas e discutidas ações para que o próximo evento seja realizado ainda com melhor qualidade e sucesso. Esse crescente envolvimento dos trabalhadores na organização e gestão das atividades do evento vem sendo construído com muita disposição e alegria pelos envolvidos, cada vez mais engajados e comprometidos com a causa.

A Coordenadora do Projeto acompanha a constituição das comissões, delega atribuições, acompanha, monitora o andamento das tarefas, cobra responsabilidade dos envolvidos e mantém um nível de controle necessário para garantir um bom resultado. A importância dessa prática está em usar um meio pelo qual a organização dá responsabilidade às pessoas e as mantém responsáveis pelos seus atos. Invariavelmente a Coordenadora pauta sua conduta no reconhecimento e partilha do sucesso alcançado nos eventos do empreendimento com cada um dos envolvidos. Ela aproveita os momentos importantes e solenes para fazer esse reconhecimento em público, por exemplo, em todas as reuniões internas preparatórias e nas reuniões solenes de abertura, durante a Feira e no encerramento da mesma.

Os encontros e reuniões de preparação da Feira-2006, sua realização e avaliação final foram acompanhados pelo autor deste trabalho, que também integrou uma das comissões.

A organização das feiras de julho vem se mostrando um extraordinário campo de aprimoramento e crescimento dos processos administrativos coletivos, ou de forma colegiada, como também podem ser chamados, uma vez que, na Feira de julho/2006, foram 44

Comissões que se encarregaram de organizar, programar e conduzir todas as atividades e eventos para a realização da Feira.

A título de ilustração, o Anexo B apresenta a listagem das 21 comissões que atuam em caráter permanente. Aqui cabe esclarecer que essas comissões, mesmo que permanentes, necessariamente não guardam correspondência com as atividades (item 4.3). No Anexo C está o conjunto das 44 comissões que funcionaram em julho/2006, cujos nomes, por si só, já explicam muito da sua área de atuação. Nesse conjunto de comissões estão incluídas também as comissões de entidades apoiadoras e da Prefeitura Municipal.

Como observam Bertucci e Silva (2003) e Pinto (2006), as feiras se transformam em espaços de experiências de economia popular solidária; de integração produtor-consumidor; viabilizam a troca de experiências entre os grupos e a exposição, divulgação e comercialização dos produtos dos grupos cooperados. Isso significa que, nas feiras, o principal objetivo nem sempre é a comercialização dos produtos, e sim o fortalecimento das redes de produtores, a troca de informações entre os grupos e, principalmente, a conquista de espaços junto à opinião pública e órgãos gestores de políticas públicas. Alguns números, em fase final de organização para divulgação, permitem um olhar das atividades desenvolvidas na Feira de 2006 e a percepção de que seu objetivo principal evidentemente ultrapassa a mera comercialização de produtos:

- a) Estimativas apontam que 86.800 pessoas transitaram pelo local do evento;
- b) Setecentos empreendimentos solidários estiveram presentes, vindos de 13 países, 20 estados brasileiros e 310 municípios;
- c) Foram desenvolvidas 32 oficinas temáticas, 35 atividades culturais e artísticas de palco; 13 seminários e reuniões de redes do Mercosul e da América Latina;
- d) Estiveram presentes representantes de 22 universidades;
- e) Mais de 235 veículos de comunicação divulgaram o evento no Brasil, nos países do Mercosul e América Latina;
- f) Foram 135 entidades apoiadoras e participantes do evento.

Logo, as iniciativas das feiras podem ser traduzidas muito mais em ações políticas do que meramente econômicas. A favor dessa afirmação está a contribuição que o Projeto deu para a conquista de espaços, contemplando a temática da economia solidária junto à área

federal, materializado na criação e institucionalização da Secretaria Nacional de Economia solidária (SENAES). Outro aspecto que caminha nesse sentido está presente na iniciativa de despertar o interesse e contribuir com a Prefeitura Municipal na criação de uma lei de incentivo à economia popular e solidária.

Por fim, fica evidente que o objetivo maior dessas participações, buscado pela direção do Projeto, está na construção, experimentação e consolidação de práticas de autogestão por meio do aprimoramento dos processos administrativos coletivos, buscando o protagonismo dos associados.

## **7.2 O terminal de comercialização direta**

O terminal de comercialização direta funciona todos os sábados na parte da manhã e é atualmente o ponto comercial mais tradicional do Projeto, por tudo o que ele representa e nele acontece. Ele funciona como um tipo de central de comercialização, disponibilizando espaço adequado para os produtores associados ao Projeto comercializarem diretamente seus produtos.

É também o local onde os novos grupos iniciam seu aprendizado e experiências acerca da economia solidária, para, posteriormente, participar de outros espaços do empreendimento, como consta nas normas para participar do Feirão Colonial, das Feiras da Praça Saldanha Marinho e de outros eventos promovidos pelo Projeto.

Quando a comercialização vai se encaminhando para o final, próximo do meio-dia, os produtores começam os preparativos de retorno. Nestas oportunidades, já com menor número de consumidores presentes, é possível observar grupos de produtores discutindo o movimento do dia, como está a produção, os acontecimentos e eventos, as viagens, os temas das reuniões, enfim, é permanente o contato entre eles e os assuntos que envolvam todas as atividades e novidades do Projeto.

O terminal de comercialização não é apenas o local onde são comercializados os produtos dos grupos. O Feirão tem propiciado um ambiente favorável ao intercâmbio e compartilhamento de saberes sobre os mais diversos temas relacionados aos grupos e ao empreendimento, como gestão, estratégias de produção, troca de idéias, experiências,

comentários sobre a viabilização dos empreendimentos e dos pontos fixos de comercialização, bem como um privilegiado espaço de construção de laços de integração, solidariedade, amizade, formação e cooperação. Essas atividades foram observadas pelo pesquisador durante um período superior a 12 meses.

O primeiro pavilhão foi construído com apoio da Misereor/KZE e inaugurado em 05 de junho de 1989. O segundo pavilhão foi construído ao longo do ano de 2001 e inaugurado em 22 de dezembro daquele mesmo ano. A aprovação do investimento foi alcançada por meio da participação dos grupos nas instâncias institucionais do “orçamento participativo” em nível estadual. A participação do Governo Estadual foi de 80% no valor do projeto; e o restante foi contribuição da Prefeitura Municipal, da Misereor/KZE; da Cáritas do Rio Grande do Sul e participação dos grupos.

O terceiro prédio está em fase final de construção e contou com o apoio de várias instâncias e entidades. O Governo Federal e Estadual patrocinaram 80% do valor da construção; a Prefeitura Municipal aportou 15% do valor do projeto e o remanescente ficou por conta do Projeto Esperança/Coesperança, na forma de gestão e coordenação da obra.

Há pouco tempo, o Projeto recebeu recursos provenientes de emenda parlamentar de um deputado da cidade para a construção de uma sala para abrigar as atividades administrativas da entidade.

### **7.3 A Feira da Praça Saldanha Marinho**

Em 1996, quando iniciaram as Feiras da Praça Saldanha Marinho, eram de motivação temática, isto é, realizadas apenas em ocasiões especiais e festivas do ano, por exemplo, na Páscoa, no Natal, etc.. Na época, estavam sujeitas à aprovação da Prefeitura Municipal a cada pedido do Projeto e dos grupos para realizar a semana de comercialização e divulgação dos produtos.

Em virtude do bom relacionamento e outras parcerias mantidas com a Prefeitura Municipal, importante conquista foi alcançada em 2001, oportunidade em que a Prefeitura Municipal atendeu pedido dos grupos e do Projeto e passou a autorizar a realização mensal dessas feiras.

Portanto, desde 2001, a feira na Praça vem sendo realizada mensalmente, com duração de uma semana. A regularidade mensal de sua realização, em local de grande movimentação de pessoas, mostra-a como um bom ponto de venda dos produtos dos grupos e um bom espaço de divulgação do trabalho do Projeto, haja vista que o público consumidor é diferente daquele que frequenta o terminal de comercialização direta aos sábados pela manhã. Esse aspecto fica evidenciado na seguinte manifestação de um dos entrevistados.

Bem, quanto nós começamos lá embaixo no Feirão eu lembro que não tinha ainda a Praça. Nós começamos junto com a Praça. Dá para dizer que a Praça ainda é um bom ponto de venda e de divulgação do trabalho do projeto. Antes se vendia bem mais. Um pouco eu acredito que é pelo aumento do número de bancas e também pelo clima, porque o forte das nossas vendas é no inverno e nos últimos anos não teve muito inverno, diminuindo a venda da praça. [...] Mas mesmo assim é um ponto bom, não dá pra se queixar e tem que entender que o sol nasceu pra todos (Entrevistado K).

Efetivamente o número de pontos de venda na Praça cresceu muito. Oscila em torno de 45 o número de grupos que atualmente comercializa seus produtos nas bancas da Praça. Os grupos já estão se preparando para atender às exigências do novo plano diretor da cidade, como pode ser visto nos fragmentos do depoimento de uma entrevistada:

Já fizemos três reuniões sobre esse assunto. Agora estamos fazendo levantamentos de quantas barracas podem ficar, fizemos um croqui do espaço disponível, para saber quantas podem ficar e quantas vão ser reduzidas. A Irmã já teve mais de uma reunião com o Secretário e também com o Prefeito sobre isso. Nessa próxima reunião, nós também vamos estudar a legislação sobre isso. A Irmã já pediu para a Secretaria de Turismo fazer um resumo da parte que nós temos que atender e nos enquadrar. Vamos estudar isso e levar uma proposta para a Prefeitura. [...] Precisamos fazer a nossa parte (Entrevistado N).

Já fizemos curso de qualificação na área da segurança alimentar, na Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria, já nos preparando para as mudanças das normas de funcionamento da praça (Entrevistado K).

Esse tem sido o papel da Irmã. Depois que nós temos todos os dados, e ela nos cobra essas providências, quando temos pronto fazemos a reunião, discutimos e aprovamos um pedido. Daí ela sempre vai junto com alguns de nós, escolhidos na reunião, para tratar do assunto junto com as autoridades. Eles respeitam muito a Irmã. Nós temos como regra que sempre que precisamos falar com autoridades, no caso a Prefeitura, sempre passamos por ela (Entrevistado M).

Os relatos antes mencionados elucidam os caminhos transitados pelos grupos na busca de seus resultados e esclarecem a forma de trabalho dos grupos, como eles se envolvem e como são chamados a se envolver nos assuntos que lhes dizem respeito.

#### **7.4 Os pontos da Teia**

Os pontos fixos de comercialização da Teia Esperança são criados e mantidos para comercializar a produção de qualquer dos grupos de produtores vinculados ao empreendimento. Neles são comercializados produtos integrais, ecológicos e prioritariamente produzidos pelos grupos vinculados ao Projeto e grupos de parceiros que comungam de iguais formas de atuação e ideais.

Portanto, o Projeto está materializando a expectativa e a possibilidade pensadas como alternativa de ampliar seu raio de atuação, organizando os empreendimentos para funcionar em rede. Para isso a “Teia Esperança” conta com pontos fixos de comercialização direta dos produtos dos associados, por ora distribuídos na cidade de Santa Maria (RS): o Armazém da Colônia; o Centro de Economia Solidária; a Casa do Artesão Sepé Tiarajú e a Loja Arte da Inclusão. São pontos de atendimento normal em todos os dias da semana, administrados pelos próprios grupos de associados do Projeto.

A ampliação dos pontos de comercialização da rede vai se transformando em novos locais de venda de produtos de todos os grupos cooperados. Nesses locais os produtores entregam seus produtos, a maior parte deles em consignação, para venda. Com isso o Projeto busca maior autonomia dos grupos, reforça a autogestão dos trabalhadores e disponibiliza alternativas de geração de trabalho e renda, a fim de que os produtores melhorem seus níveis de qualidade de vida, ao alcançar melhores resultados econômicos.

Como exemplo que caracteriza as diferentes formas de gestão dos pontos pelos grupos, há o Armazém da Colônia, administrado por um participante do grupo; o Centro de Economia Solidária é administrado pelos associados de dois grupos, de forma participativa; a Associação de Artesanato Sepé Tiarajú e a Loja Arte da Inclusão são administradas de forma coletiva pelos associados, todos atuando em sistema de rodízio, e um associado coordenando informalmente o atendimento dos compromissos fixos dos estabelecimentos.

É sabido que os participantes dos grupos cooperados convivem com reduzida disponibilidade de recursos. Em razão disso, há o permanente desinteresse do sistema financeiro convencional em emprestar recursos aos pequenos empreendimentos de economia solidária. Sendo assim, o Projeto mantém parceria com instituições governamentais e não governamentais<sup>5</sup> para viabilizar, na medida do possível, apoio logístico e creditício aos empreendimentos cooperados, no que se relaciona aos projetos dos grupos, para o desenvolvimento das atividades do empreendimento. Foi essa a forma encontrada para viabilizar recursos aos empreendedores que não têm acesso às linhas de crédito do sistema financeiro convencional.

### **7.5 O Programa Fome Zero**

Semanalmente, a Prefeitura Municipal de Santa Maria (RS) coordena as ações relativas ao convênio do Programa Fome Zero, por meio do programa de aquisição de alimentos produzidos pela Agricultura Familiar, cujo objetivo é levar alimentos às camadas excluídas ou mais carentes da sociedade, envolvendo a compra de produtos e a sua entrega a entidades carentes.

As negociações e a entrega dos produtos são realizadas nos terminais de comercialização direta do Feirão Colonial, onde aproximadamente uma centena de produtores comercializa sete toneladas de produção com Governo Federal/CONAB. Posteriormente, a Prefeitura Municipal organiza e distribui os produtos a 41 entidades representantes de pessoas carentes e a sete cozinhas comunitárias, todas as terças-feiras.

O convênio vem sendo sucessivamente renovado, o que tem beneficiado sobremaneira os produtores associados ao Projeto Esperança/Coesperança. O resultado dessa parceria – Governo Federal, Prefeitura Municipal e Projeto Esperança/Coesperança – é uma boa fonte de geração de trabalho e renda, na medida em que, ao adquirir a produção dos agricultores a preços de mercado, via mecanismo da compra direta da produção pelo Governo Federal, assegura aos produtores a oportunidade da venda do produto a um preço pré-determinado e

---

<sup>5</sup> KZE/Misereor da Alemanha (Fundo para Mini-Projetos); Cáritas Estadual (Fundo Rotativo Solidário); Diocese de Santa Maria (Fundo Rotativo Regional); Banco do Povo, Cresol e Sicredi, EMATER-RS.

com datas estabelecidas para recebimento dos valores, estimulando a permanência dos agricultores em suas pequenas propriedades rurais.

## **7.6 O Projeto e o meio ambiente**

O Projeto Esperança/Cooesperança, em parceria com órgãos, entidades e outros interessados (Dioceses do Interdiocesano Centro: Santa Maria, Santa Cruz do Sul, Cachoeira do Sul, Santo Ângelo e Cruz Alta; Cáritas/RS; Universidades; Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural/EMATER; Instituto Nacional do Câncer/INCA; Empreendimentos da Agricultura Familiar; plantadores de fumo; educadores; ex-fumantes; agentes de saúde; outras entidades e pessoas comprometidas), trabalha o fortalecimento da meta de viabilizar as “alternativas à cultura do fumo” na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Há mais de 16 anos são realizados seminários regionais para discutir essas alternativas e outras ações pertinentes à temática, a saber:

- a) Fumicultor e antitabagismo, em 1991;
- b) Experiência alternativa e agroindústrias familiares, em 1992;
- c) Agrotóxicos e associativismo, em 1993;
- d) Agricultura e comercialização de culturas alternativas, em 1994;
- e) Planejamento e comercialização de culturas alternativas, em 1995;
- f) Em busca de uma agricultura justa, sadia e viável, em 1996;
- g) Créditos rotativos e as formas de cooperação, em 1997;
- h) Agricultura familiar e os desafios da comercialização direta = qualidade de vida, em 1998;
- i) Agricultura ecológica frente aos desafios da cultura do fumo e os transgênicos, em 1999;
- j) Agricultura familiar, políticas públicas – outros 500, em 2000;
- k) Agricultura familiar com diversificação, organização e políticas públicas, em 2001;
- l) Terra sem males, soberania e segurança alimentar, em 2002;

- m) Fumo: riqueza ou miséria, em 2003;
- n) Cultura da morte ou cultura da vida, em 2004;
- o) Convenção-Quadro: é possível viver sem fumo?, em 2005;
- p) As alternativas à cultura do fumo e as políticas públicas, em 2006.

A continuidade das ações para tratar das alternativas à cultura do fumo vem sendo realizada pelo Projeto, em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e o Instituto Genaro Krebs (IGK), por meio de convênios. Os recursos são originários do MDA, e o IGK cuida da elaboração, encaminhamento, trâmites legais, execução e acompanhamento dos projetos. Até o momento, os projetos cuidam da sensibilização dos agricultores para a alternativa e viabilidade da substituição das lavouras de fumo por outras. Exemplifica essa modalidade de convênios o atual, que está em andamento, cujos objetivos e formatação são relatados na entrevista do Presidente do Instituto.

O objetivo geral do projeto de alternativas à cultura do fumo é promover o processo de assistência técnica e extensão rural, incluindo a formação de agricultores do Território Central do Estado do Rio Grande do Sul, propondo alternativas à produção fumageira, visando-lhes movimento sustentável, criando fatos de discussão e de ação, através do aperfeiçoamento das iniciativas associativas, atos solidários, autogestionários e agroecológicos, buscando um processo de construção da sustentabilidade nessas novas cadeias produtivas. É um objetivo bem arrojado, que oferece desafios muito grandes. É isso que a gente quer: propor desafios e mostrar que é possível. Ainda não é a troca da lavoura de fumo por outra lavoura. Esse projeto quer sensibilizar as pessoas para as ações de transição da lavoura de fumo para outra lavoura. O projeto só trata de ações de sensibilização [...] Então essas são as metas desse projeto: quatro seminários, um curso e três ações de assistência técnica e extensão rural (Entrevistado I).

Os resultados confirmam que a realização das atividades dos grupos não se traduz apenas na busca para comercializar produtos, mas também se revela instrumento de inclusão social.

## **7.7 O Projeto Catando Cidadania**

Em agosto de 2003, a Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal iniciou o Projeto Catando Cidadania, com a intenção de incluir os catadores em um projeto cultural e artístico

para que esses trabalhadores pudessem se organizar em grupo, andar coletivamente, com o prazer que a arte proporciona. Visando dar corpo e segurança ao projeto, o órgão municipal buscou parceria no Projeto Esperança/Cooesperança. Como os envolvidos enfatizam, “... hoje esse projeto tem pai e mãe: Prefeitura Municipal através da Secretaria de Cultura e o Projeto Esperança/Cooesperança” (PRFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA, 2006a).

Em dezembro de 2005, o grupo levou suas experiências para além-mar. A escolha dos catadores que iriam a Paris baseou-se em alguns critérios construídos pelo próprio grupo.

O valor das cinco passagens, hospedagem, alimentação e deslocamento interno das pessoas que foram à França ficou por conta de apoios recebidos para a viagem (Prefeitura Municipal, Deputado Frei Sérgio e Projeto Esperança/Cooesperança, do Brasil; a Companhia dos Contrários e uma cooperativa da École Gambettá, da França).

A viagem começou em 02 de dezembro e teve a duração de três semanas, com passagens por Paris, Chanteloup les Vignes e Vanves. Durante a viagem, o grupo visitou escolas, onde fez 16 palestras nas salas de aula para contar como eram suas vidas enquanto catadores de lixo no Brasil. Segundo depoimento de Marc Lipinski, Vice-presidente do Conselho Regional em Pesquisa e Estudo Superior e Claire Martin Gousset, professora da Escola Gambettá, ambos de Vanves, “esta foi a ocasião de uma importante troca e partilha de experiências de vida, tanto para os alunos quanto para os professores, os quais tiveram a oportunidade de compreender como vivem ‘aqueles que não têm nada’” (PRFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA, 2006a).

Além das palestras, o grupo construiu quatro árvores de Natal com garrafas pet, na cidade de Vanves. O material utilizado na construção das árvores, cerca de 4.000 garrafas pet, foi recolhido pelos alunos da escola junto a apenas uma centena de famílias das 25.000 pessoas de Vanves. A Companhia dos Contrários e a Escola de Gambettá conseguiram o comprometimento da Prefeitura da cidade de Vanves, a qual aceitou a idéia de enfeitar uma das praças da cidade com as árvores de plástico reciclado. As árvores ficaram expostas e bem conservadas pelo período de seis meses, servindo para despertar a reflexão dos alunos sobre a quantidade de lixo produzido na cidade.

Em visita à loja Espace Eugene Poubelle da Cooperativa L’Interloque, onde são expostos para venda artigos de decoração feitos com materiais recicláveis, o grupo realizou sua primeira transação internacional de *produtos de artesanato* aqui produzidos com material

reciclável. O primeiro negócio rendeu EUROS 1.000 aos catadores, foi concluído via Teia Esperança e contou com apoio logístico da Prefeitura Municipal, do Projeto Esperança/Coesperança, dos Correios e do SEBRAE.

Em virtude da boa qualidade do projeto, a Prefeitura de Santa Maria recebeu o Prêmio Estadual Gestão Pública, do Sindicato dos Auditores Fiscais do Rio Grande do Sul (SINDAF).

## 7.8 Os grupos

A história da formação dos grupos carrega consigo um caminho muito parecido entre eles. Pessoas que se reuniam para formar um grupo ou uma associação para comercializar seus produtos, quase sempre, através de algum conhecido ficavam sabendo que no Projeto Esperança/Coesperança poderiam obter ajuda. Dessa forma, os grupos foram se constituindo ao longo do tempo e, no final de 2006, de acordo com os registros do Projeto, são 130 grupos urbanos e 90 grupos rurais formalmente associados que têm aproximadamente 4.000 famílias beneficiadas diretamente e 18.000 pessoas beneficiadas de forma indireta.

A evolução dos grupos participantes do Projeto apresenta-se assim distribuída: em 1987 eram 10 grupos; em 1993 o número se elevou para 88 grupos; em 1999 já eram 145 grupos; em 2005 alcançaram duas centenas e, por fim, no ano de 2006 são 220 grupos regularmente participantes e atuantes no Projeto.

Esse interesse foi importante pela conscientização do pessoal de que o Projeto só dá certo se os grupos tiverem o interesse de manter funcionando bem o que tem aqui. [...] Só dá certo se todos os grupos querem que de certo e esse é o grande objetivo do Projeto, porque a célula é o grupo. Se não tem o grupo produzindo, não adianta alguém vir vender. O importante mesmo é o grupo (Entrevistado H).

O espaço de atuação do Projeto nas feiras regionais, estaduais, nacionais e internacionais, envolvendo a temática da economia solidária, e a participação em encontros e fóruns de economia solidária têm permitido aos grupos contatos com outras entidades, outros empreendimentos, outros órgãos, poderes constituídos, partidos políticos e universidades, entre outros.

Os grupos que participam de eventos promovidos por outras entidades, na primeira oportunidade possível após o regresso, repassam informações do que lá aconteceu e discutem as práticas e melhorias que poderiam ser adotadas no seio Projeto. Por conta do que foi presenciado pelo pesquisador nos encontros, durante o período de observação os participantes do Projeto têm contribuído muito com outras entidades e eventos de outras localidades da região, do Estado, do País e até de outros países, haja vista a boa experiência e conhecimento que o grupo possui, tornando-se, dessa maneira, um foco de disseminação de experiências envolvendo a temática da economia solidária. E, como *apontado* por Pinto (2006, p. 176), “tal intercâmbio de saberes e experiências se dá normalmente através de encontros, seminários ou cursos”.

## **8 AS PARTICULARIDADES DO MODELO DE GESTÃO**

Muitos foram e são os colaboradores do projeto. Os dois personagens principais sempre mencionados, não só pelos participantes, mas em todos os encontros assistidos pelo autor do trabalho, são o idealizador e a coordenadora. A importância do primeiro foi detalhada na parte que tratou das origens e histórico do projeto (item 4.1). E sobre a relevância do papel da Irmã Lourdes, pode-se ressaltar que a vida da organização, sem sombra de dúvida, tem a sua marca, como condutora e coordenadora das atividades. A dedicação, o dinamismo, a persistência, o entusiasmo, a motivação e a competência que acompanham suas ações na construção e condução da vida do projeto se constituem no fio condutor integrador das etapas do processo, do início aos dias atuais, na medida em que conseguiu e consegue irradiar essa energia positiva para seus participantes e parceiros.

A atuação da coordenadora preserva os pontos bases da organização, mantendo-a centrada no foco de atuação com os pobres e excluídos, adotado desde o início, através de sua proposta de transformação e inclusão social, materializada na construção concreta de espaços diferenciados, pautados na organização e gestão participativa, construída pelos próprios atores, tornando-os partícipes da construção de sua caminhada. Neste aspecto é importante ressaltar o foco central, explorando o aprender a fazer, a participar e a atuar, isto é, “o ensinar a pescar e não dar o peixe”, porque o Projeto não tem como objetivo o assistencialismo, e sim o incentivo e a valorização de iniciativas que levem ao desenvolvimento e crescimento pessoal dos envolvidos.

O relato de um dos entrevistados, que reflete o posicionamento unânime dos demais, sintetiza a importância da Coordenadora do Projeto: “Quem carregou o barco foi sempre a Irmã Lourdes. Ela foi e ainda é a peça fundamental, pela sua forma de atuar, congregar, respeitar e valorizar o pessoal que lá trabalha. Foi ela que fez o Projeto andar e cuidou esmeradamente de todo o processo de condução (Entrevistado C)”. Dessa forma, o Projeto é a

representação de uma construção coletiva graças ao cultivo e preservação dos caminhos da solidariedade, da participação, da valorização e do respeito às ações de grupo, na construção de uma visão solidária e social que não envolva o individualismo e o egoísmo. Enfim, o papel desempenhado reflete sua liderança e empreendedorismo, motivando os grupos a buscar e construir alternativas, enfrentar os desafios e vencer as adversidades.

Nesta parte do trabalho, busca-se identificar os princípios e as práticas adotadas na administração do empreendimento e, à luz da fundamentação teórica utilizada para este estudo de caso, apresentar as especificidades inerentes que permitiram classificá-las como particularidades que cercam o modelo de gestão do Projeto Esperança/Cooesperança, um empreendimento de economia solidária.

As particularidades do atual modelo de gestão merecedoras de destaque estão caracterizadas e distribuídas em oito tópicos, como ver-se-á a seguir:

a) A primeira está no embasamento teórico e prático da constituição do Projeto, com as necessárias e adequadas adaptações às peculiaridades locais e regionais (dimensão social);

b) A seguinte contempla a forma de ingresso dos associados no projeto, as práticas de formação e o início das atividades pelo Feirão Colonial, sempre e só em grupos (dimensão social);

c) A terceira particularidade está na ênfase à comercialização direta da produção pelos próprios produtores, sem intermediários (dimensão organizacional e técnica);

d) O quarto tópico cuida da gestão colegiada, com práticas de gestão construídas pelos próprios produtores (dimensão político-administrativa e dimensão econômica);

e) O quinto ponto abriga a administração do projeto através de Comissões (dimensão político-administrativa);

f) A sexta característica acolhe a administração dos pontos de comercialização da Teia Esperança pelos próprios participantes dos grupos, de forma participativa (dimensão político-administrativa);

g) A última particularidade aponta a contribuição e a importância das parcerias para o modelo de gestão do projeto (dimensão econômica).

A caracterização das particularidades será apresentada de forma resumida, uma vez que o detalhamento está distribuído ao longo do corpo do trabalho, nos respectivos tópicos em que os temas foram explorados.

A ordem de descrição das peculiaridades acompanha, tanto quanto possível, a ordem dos acontecimentos. A seqüência adotada tem a pretensão de melhor atingir os objetivos propostos no início do trabalho, possibilitando, assim, construir uma linha condutora que auxilie a alcançar o objetivo de responder o problema da pesquisa, destacando as particularidades inerentes ao modelo de gestão aplicado neste empreendimento de economia solidária.

### **8.1 Embasamento teórico e prático na constituição do Projeto**

A observação de uma experiência de sucesso aliada ao conjunto de preocupações visando contribuir para reduzir as desigualdades e a exclusão social foram as sementes da idealização de um projeto. A idéia da criação do projeto ganhou consistência quando o grupo inicial incorporou o compromisso de que as ações a serem desenvolvidas com o empreendimento deveriam ultrapassar a esfera de meras práticas assistencialistas, desde seu início.

A particularidade inicial aparece no estudo e no aproveitamento do conteúdo tratado no referencial teórico e no referencial prático, que embasou a idealização e construção do Projeto, devidamente adaptado às características locais e regionais.

O referencial prático surge da observação de experiências de sucesso por parte do idealizador do Projeto, do debate dessas idéias com o grupo inicial, que participou da construção do Projeto, e do estudo de alternativas para sua materialização.

A contribuição do referencial teórico foi aportada pelo estudo realizado da obra “A pobreza, riqueza dos povos: transformação pela solidariedade”, de Tévoédjre, que explorou aspectos relacionados a um projeto de sociedade realmente humana, valorizando o espírito de solidariedade e de incentivo a pequenas iniciativas.

Outro aspecto que foi acolhido e que perpassa a história do Projeto Esperança-Cooesperança refere-se às experiências e às atividades relacionadas ao cooperativismo

alternativo, visto como uma forma alternativa de desenvolvimento para trilhar caminhos diferentes daqueles explorados pelo capitalismo.

Por fim, a associação desses fundamentos - a idéia de um exemplo prático e o referencial teórico -, que foi pensada e construída como uma alternativa que não se limitasse ao assistencialismo, e sim que valorizasse pequenos projetos destinados a favorecer a inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, contribuiu para viabilizar um projeto, não só diferente, mas adaptado às particularidades locais e regionais.

## **8.2 A sistemática de ingresso, o processo de formação e o início de atividade**

A segunda característica tem sua base na forma de ingresso dos associados; na exigência de se constituir em grupo - mínimo de cinco pessoas de diferentes famílias - para fazer parte do Projeto; nas atividades de formação e na observância do conjunto de normas, construídas de forma coletiva pelos grupos anteriores e atuais; regras essas que orientarão a caminhada do novo grupo junto aos demais participantes.

O regramento de ingresso no Projeto e a sistemática de formação institucionalizada e desenvolvida pela Coordenação vêm dando suporte a esta particularidade, com presença marcante nos rumos do empreendimento. O ingresso inicia com um período de preparação e formação que explora, desenvolve e privilegia temáticas relacionadas ao associativismo, à colaboração e solidariedade, com forte enfoque ao trabalho em grupo; combate ao individualismo e ao egoísmo; e administração dos conflitos e diferentes formas de pensar.

Para Schaefer e Voors (2005), no desenvolvimento de iniciativas de que participam grupos de pessoas, em seu primeiro entusiasmo, eles tendem a enxergar somente os pontos em que concordam e não notam as diferenças. Mais tarde, porém, quando houver pressão do trabalho, as diferenças serão sentidas e poderão gerar conflitos.

Diante das diferentes experiências de vida, valores e expectativas dos novos grupos em relação à iniciativa, esse conteúdo formativo incentiva que o grupo compartilhe igual responsabilidade pelo todo, com a finalidade de alcançar os objetivos grupais e do projeto.

### **8.3 A ênfase na comercialização direta da produção pelos próprios produtores**

Em decorrência dos problemas vivenciados, a equipe colegiada e os grupos buscavam uma proposta diferente da até então praticada para comercializar a produção dos associados. Assim nasceu a ênfase na comercialização direta, a terceira particularidade do modelo de gestão do empreendimento, um dos eixos essenciais no funcionamento do modelo.

Sua importância se revelou e se revela basilamente nos aspectos que se referem ao envolvimento do produtor com todas as atividades: produção, transporte, distribuição, comercialização, contato, diálogo, relacionamento e exigências dos consumidores, mercado, preços, etc. Por conseguinte, permanecer em contato com os consumidores vai se tornando essencial em razão de que esse contato permite descobrir e entender como, o quê, quando e quanto produzir para atender as preferências dos consumidores. Esse relacionamento é fator importante para identificar as necessidades das pessoas atendidas e condição necessária para garantir a existência do empreendimento.

Como só podem ser comercializados produtos cultivados ou produzidos pelos associados, o benefício da comercialização direta se estende até a propriedade do produtor, envolve-o e à sua família nas atividades produtivas, no transporte e no contato com os consumidores quando da comercialização, não só como fonte geradora de trabalho e renda, mas também como caminho de resgate da cidadania e da auto-estima. É também oportunidade de demonstrar as habilidades e qualidades dos associados na gestão das atividades e administração colegiada do Feirão Colonial, a próxima particularidade a ser tratada.

### **8.4 A gestão colegiada do Feirão Colonial**

A quarta particularidade contempla a gestão de forma participativa do Feirão Colonial pelos próprios participantes dos grupos, em substituição à prática administrativa anterior, que esteve a cargo de uma equipe contratada e remunerada para comercializar os produtos.

As funções de administração do terminal são exercidas pelos Coordenadores de mesas, pelas Comissões e pela Comissão Colegiada, cujos membros são todos integrantes de grupos,

exercendo suas tarefas administrativas em forma de rodízio, sem qualquer modalidade de remuneração adicional àquela proveniente da comercialização de seus produtos.

Implícito está que o esforço de reformular as práticas administrativas até então empregadas, reconstruindo-as e adaptando-as à lógica de funcionamento da iniciativa econômica solidária, transitou pelo entendimento de que as pessoas precisavam se reconhecer capazes de encontrar significado em seu trabalho, seja nas atividades dos grupos, seja na condução dos destinos do empreendimento, partilhando responsabilidades e possibilidades de experimentar e aprender, com vistas a tornar realidade objetivos e ideais assumidos em prol do bem comum dos grupos.

Está muito presente e claro, no conjunto de atividades e ações do empreendimento, que os objetivos dos grupos e de todos devem prevalecer sobre os individuais. Ilustra este entendimento o acontecido em uma das reuniões das Comissões, realizada para discutir problemas internos, quando, ao término do encontro, a Coordenadora relembrou o norte adotado como regra na condução das atividades, assim se manifestando:

Aqui nós trabalhamos para o bem de todos. O bem comum está acima do individual. O que é bom para um companheiro deve ser bom para o outro, para o grupo e para todos. E quem não pensa dessa forma, aqui não é seu lugar.

Como foi possível observar nas reuniões e encontros envolvendo este tema, os produtores se orgulham de fazer parte do Projeto, reconhecem e valorizam a oportunidade de administrar o empreendimento autogestionariamente, voltados para o bem comum.

## **8.5 A administração por Comissões**

A ampliação do número de Comissões e a criação da Comissão Colegiada foram acontecendo naturalmente em função do aumento do número de grupos participantes e do crescimento das atividades do Projeto, em volume e grau de complexidade. Esse crescimento passou a demandar ações diferentes e, ao mesmo tempo, requerer um processo de descentralização de sua condução.

A idéia de ampliar o número de Comissões e criar a Comissão Colegiada para administrar o Projeto ganhou força nas observações vivenciadas pelos participantes do Projeto nas edições do Fórum Social Mundial. As mudanças adotadas na organização dos eventos da Feira do cooperativismo foram se mostrando e consolidando como experiências exitosas a cada evento que transcorria. A partir daí, foram adotadas e incorporadas às demais atividades do empreendimento.

Em decorrência dos problemas de administração enfrentados pelo empreendimento e dos caminhos utilizados para superá-los, os grupos do Projeto construíram, paulatinamente, sua própria maneira de administrar. A sistemática das Comissões é uma iniciativa que está dando certo como instrumento de gestão, mesmo que as relações informais ocupem o lugar daquelas hierárquicas e formais, até o momento.

As Comissões permitem um funcionamento interno mais dinâmico, espelham pessoas com renovado orgulho em seu trabalho, caminham para atingir a maturidade e uma sabedoria coletiva, à medida que, com o tempo, os participantes foram adquirindo habilidades de planejar, de executar e de controlar seu próprio trabalho dentro de parâmetros gerais acordados, como foi possível observar na organização e desenvolvimento das feiras de julho de 2006.

A inovação administrativa implementada através do regime de administração por Comissões vem permitindo aperfeiçoar os processos administrativos coletivos, adotar as práticas da autogestão, ampliar o número dos produtores participantes envolvidos na gestão do Projeto, traduzindo-se, assim, em um compartilhamento efetivo do poder decisório.

As comissões ocupam um espaço importante e bem demarcado na geografia do empreendimento, sem, contudo, causar constrangimentos formais ou informais na demarcação de funções e papéis, pela maneira como os integrantes são escolhidos, como atuam e como se conduzem.

## **8.6 Administração dos pontos da Teia Esperança**

A regra assumida pelos grupos no Projeto é que os pontos da Teia devem ser administrados pelos próprios grupos cooperados, isto é, uma forma de gestão participativa

entre o grupo ou grupos responsáveis pela administração do ponto e os grupos de produtores que entregam os produtos para serem comercializados.

Essa prática adotada no Projeto há algum tempo, mostrou-se bem alinhada com a temática da economia solidária, uma vez que, atualmente, o respeito à autonomia dos empreendimentos e grupos é posição enfatizada, defendida e faz parte dos princípios do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES).

A gestão dos pontos locais da Teia Esperança e daqueles que funcionam nas propriedades dos produtores exemplificam essa prática, caracterizando-a como particularidade do modelo de gestão dos empreendimentos do Projeto.

### **8.7 As parcerias**

As parcerias que beneficiam o Projeto envolvem diversas modalidades de contribuições há longa data. São provenientes da área governamental e não governamental.

Uma parte delas envolve aporte de recursos empregados na construção da infraestrutura do terminal de comercialização direta; na constituição do fundo rotativo solidário para auxiliar os grupos produtores a viabilizarem seus empreendimentos; e no pagamento das despesas de pessoal da equipe administrativa.

Em outra esfera, há o apoio financeiro aos grupos e ao Projeto para divulgar as experiências relacionadas à inclusão social e à realização de feiras envolvendo a temática da economia solidária.

As contribuições na área de assessoramento aos grupos de produtores, principalmente no campo da organização e administração do setor alimentar, ficaram por conta de um grupo de Professores da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM, destacadamente presentes nos primeiros tempos de atividade do Projeto.

As parcerias com o poder público envolveram e envolvem as três esferas. A Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), do Ministério do Trabalho e Emprego, reconhece o Projeto como experiência modelo na área da economia solidária. O sucesso das feiras aqui realizadas tem sido espaço de observação e aprendizagem para a organização de feiras similares em quase todos os estados brasileiros.

No âmbito do estado, o apoio esteve limitado ao tempo de duração do Governo Estadual do PT, no período de 1999 a 2002, através das políticas públicas praticadas nesse período, envolvendo o fomento às atividades da agroindústria, em condições diferenciadas. Isso permitiu que inúmeros empreendimentos crescessem, se viabilizassem e encaminhassem a legalização de suas atividades.

O destaque das parcerias com os poderes públicos se manifesta através da Prefeitura Municipal, via apoio logístico, institucional e financeiro nos projetos de investimentos para a ampliação da infra-estrutura e na participação da organização da Feira do Cooperativismo e demais eventos que acontecem simultaneamente.

Em outra frente, o Projeto e a Prefeitura Municipal estão desenvolvendo estudos e pesquisas com vistas a subsidiar proposta de criação de um marco legal que garanta o apoio aos projetos, aos eventos e aos grupos vinculados à temática da economia solidária, na esfera municipal. O marco legal pretendido é a criação de uma Lei de Incentivo à Economia Popular Solidária, institucionalizando um setor para atender a temática. A lei objetiva consolidar as atividades atinentes à economia solidária no âmbito regional, independentemente da representação política que estiver no comando da Prefeitura Municipal.

As referências da Figura 6 complementam a exposição das características do modelo de gestão estudado. O “antes” refere-se ao período de dificuldades do empreendimento, quando acabou encerrando temporariamente suas atividades. O “agora” contempla as particularidades atuais do modelo de administração.

	<b>MODELO DE GESTÃO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA</b>	
	<b>Antes</b>	<b>Agora</b>
Mecanismo principal	Associações voluntárias	Associações voluntárias
Ingresso no empreendimento	Sólido conjunto de práticas de formação sobre a filosofia e os princípios do projeto	Sólido conjunto de práticas de formação sobre a filosofia e os princípios do projeto
Sistemática de comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transporte feito por veículos do Projeto</li> <li>▪ Comercialização dos produtos a cargo de um gerente e equipe de funcionários</li> </ul>	Produção, transporte e comercialização dos produtos a cargo dos produtores (sem intermediários)
Responsabilidade pelos custos e despesas administrativas	Projeto Esperança/Cooesperança	Produtores associados
Tomada de decisão	Administrador e Gerente contratados e remuneradas para administrar as atividades	Comissão Colegiada e Representantes das Comissões (Coletivo)
Critérios para tomada de decisões sobre os produtos comercializados	Critério do administrador e do gerente	Interesse dos membros
Modo de operação	De cima para baixo	De baixo para cima
Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão centralizada no administrador e gerente</li> <li>▪ Práticas de comércio tradicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão participativa em todos os níveis (novo modelo)</li> <li>▪ Práticas de gestão participativa construídas pelos próprios participantes</li> </ul>
Características do trabalho dos dirigentes	Trabalho remunerado	Trabalho voluntário
Regras e procedimentos	Processos e tarefas, como regra, definidos pelo administrador e gerente e resumidamente documentados	Processos e tarefas definidos pelos integrantes das comissões, predominando a informalidade organizacional (práticas de gestão)

Figura 6 – Quadro comparativo sobre o atual modelo de gestão do Projeto Esperança/Cooesperança e aquele da fase inicial.

Fonte: Elaborado pelo autor

O conjunto de mudanças resumidas na Figura 6 salienta aquelas incorporadas pelo atual modelo de administração frente ao modelo de gestão do estágio anterior. À particularidade da comercialização direta coube o importante papel de prontamente desencadear as mudanças que envolveram a sistemática de comercialização; a

responsabilidade pelos custos e despesas administrativas; os critérios para a tomada de decisões sobre os produtos comercializados.

O bom andamento destas alterações iniciais reforçou a adoção das práticas administrativas participativas em todos os níveis, respaldadas por elevado grau de comprometimento dos produtores, uma vez que essas práticas foram construídas pelos próprios atores e aperfeiçoadas com a instituição da figura das comissões, atualmente uma prática legitimada nas características da estrutura do modelo de gestão.

É geral o entendimento de que o modelo de administração ainda está em construção. Em decorrência, são claramente percebidos os cuidados e, de certa forma, as resistências, quanto à velocidade de documentar os procedimentos administrativos internos. Embora sejam recorrentes os debates nas reuniões, os membros da organização ainda não chegaram ao consenso sobre o ritmo de urgência em documentar os processos administrativos. As manifestações mais presentes de concordância de que as principais regras de funcionamento dos serviços deveriam já estar organizadas convivem com os cuidados de não alterar o que está dando certo e que o grau de informalidade ainda existente não compromete, no momento, os resultados que o empreendimento vem alcançando. Todos esses aspectos refletem tal dose de moderação em formalizar as regras.

A alternativa que ganha corpo é a de que, a exemplo das regras já instituídas, as demais o sejam também de construção participativa e coletiva, preservando o ritmo de seu entendimento por todos os associados e mantendo a história de construção de suas próprias práticas de administração do Projeto.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi observar o modelo de gestão de um empreendimento do terceiro setor, envolvido com a temática da economia solidária, com a finalidade de identificar as particularidades presentes, observando como ele foi construído, como foi desenvolvido, como foi e está estruturado e como é seu funcionamento.

A fundação do Projeto, baseada nos referenciais teórico e prático mencionados, se caracterizou pela cuidadosa adaptação às peculiaridades locais e regionais e, principalmente, pelo acréscimo da perspectiva de torná-lo um instrumento de geração de trabalho e renda, envolvendo projetos de pequeno porte, voltados para reduzir os impactos da exclusão social, sem ser meramente um projeto assistencialista.

As dificuldades presentes no desenvolvimento de novas formas de gestão e participação em empreendimentos do terceiro setor (GAIGER, 2004), cuja lógica de atuação é diferenciada daquela de organizações construídas e geridas na formatação da iniciativa privada, se confirmaram neste trabalho, como foi exposto na parte que tratou dos problemas enfrentados na gestão do empreendimento.

O tópico da busca de novos caminhos relata os aspectos que foram percorridos para pensar uma nova forma de gestão para o empreendimento. O passo inicial foi a formação de uma equipe de trabalho definida para atuar de forma colegiada. Na seqüência, o grupo promoveu uma série de encontros de reflexão com o objetivo de aprofundar o entendimento das razões do insucesso do projeto. Outra ação desenvolvida quase que simultaneamente à anterior foi a visita a feiras de outras localidades para compreender sua sistemática de funcionamento e ver o que havia de diferente nelas que poderia ser aplicado aqui.

Na etapa da busca por novos caminhos, o grupo clarificou seu entendimento sobre a organização e o funcionamento de outras feiras e compreendeu melhor os aspectos que

contribuíram para o insucesso da gestão do empreendimento. Também ficou mais claro para os envolvidos o entendimento de que os problemas administrativos, ocorridos na gestão do Projeto, aconteceram no período em que foi feita a escolha e a opção pelo modelo de gestão baseado nas técnicas e práticas administrativas importadas da área da iniciativa privada, materializadas na contratação de uma equipe externa, remunerada e exclusiva para administrar as atividades do projeto relacionadas à comercialização dos produtos dos associados.

Porém, esses pontos ainda eram considerados insuficientes para construir uma proposta de retomada das atividades. Na perspectiva de complementar a estrutura da proposta de reativar o funcionamento do projeto, o grupo dirigente buscou apoio nas experiências vivenciadas no passado, quando da orientação, condução e acompanhamento dos pequenos projetos comunitários desenvolvidos na fase inicial do projeto; resgatou a idéia da prática da gestão colegiada da etapa inicial do projeto, quando os assuntos eram discutidos em reuniões, com a presença de várias pessoas que, à época, formavam o então chamado conselho; introduziu a comercialização direta: uma modalidade de comercialização de produtos diferente daquela até então praticada, e a gestão do terminal passou a ser feita pelos próprios associados, de forma participativa. Como salientam Schaefer e Voors (2005), em circunstâncias dessa magnitude, é necessário optar por um novo conjunto de valores, uma orientação diferente para as atividades de trabalho e para a estrutura da organização.

Este foi o modelo de gestão construído e adotado pela equipe e pelos próprios membros dos grupos participantes. Portanto, a partir da realidade organizacional e administrativa do projeto, retratada nas particularidades expostas e, com apoio nas idéias, argumentos e características ressaltadas pelos autores a seguir referidos, pode-se afirmar que o modelo de gestão efetivamente abriga uma metodologia própria de organizações do terceiro setor, do qual fazem parte os empreendimentos de economia solidária. Entre os principais posicionamentos defendidos pelos autores e presentes no modelo de gestão do empreendimento, podem ser enfatizados:

a) Organizações do terceiro setor, como entidades de natureza comunitária, praticam um novo modelo de gestão, utilizando-se largamente de procedimentos de administração participativa em todos os níveis de decisão e atuação (MELO NETO e FROES, 1999);

b) A gestão de empreendimentos do terceiro setor é moldada pelo perfil e pelas demandas específicas dessas organizações e não pela simples transposição de modelos e

técnicas do meio empresarial (FALCONER, 1999; MARCON e ESCRIVÃO FILHO, 2001; TENÓRIO, 2001);

c) Na implementação de modelos de gestão de empreendimentos de economia solidária, faz-se necessário reconstruir e adaptar as práticas e teorias vigentes dos setores público e privado, que dispõem de um sólido conjunto teórico no campo da gestão, em lugar de desprezá-las (TENÓRIO, 2001);

d) As especificidades das organizações da economia solidária realmente demandam lógicas singulares de tratamento das suas atividades e, portanto, um estilo de gestão próprio dessas organizações (ANDION, 2005);

e) Os empreendimentos solidários, como entidades sem fins lucrativos, têm lógica de gestão diferente da lógica empresarial presente no mercado, na medida em que não buscam o lucro como um dos seus principais objetivos (O'NEILL, 1998; MASON e MELANDRI, 1999; MARCON e ESCRIVÃO FILHO, 2001);

f) O processo da tomada de decisões é coletivo, e a informalidade está muito presente na vida organizacional desta tipologia de organizações, haja vista que nem sempre possuem normas e procedimentos escritos (HUDSON, 1999);

g) Assim, fica ressaltada que, nas organizações do terceiro setor, há uma metodologia própria de gestão desses empreendimentos, que necessariamente deve ser respeitada (ALVES e MELO, 2000).

Portanto, buscando a resposta ao problema da pesquisa, foi seguido o caminho das fases do desenvolvimento do empreendimento, tentando relatar em cada uma delas a construção e a reconstrução da jornada da experiência, retratando da melhor forma possível a peculiar textura da vida organizacional, em razão da unicidade de sua iniciativa, configurada nas particularidades de seu modelo de gestão. Com o panorama apresentado, espera-se, modestamente, ter alcançado o propósito inicial de identificar as particularidades do modelo de gestão e que sua apresentação possa indicar trilhas a serem seguidas e armadilhas a serem evitadas em outros empreendimentos similares, caracterizados como de economia solidária. As singularidades existentes nesta tipologia de organizações revelam que a adequação do modelo de gestão às suas características, que são próprias, se apresenta como primordial para o sucesso da gestão desses empreendimentos.

Visando não prejudicar o trabalho até aqui desenvolvido e em razão do crescimento das atividades e complexidade das ações do Projeto, sugere-se encarregar uma comissão para cuidar de temas relacionados ao planejamento estratégico; estudo e acompanhamento das inovações comportamentais dos consumidores de feiras; acompanhamento mais próximo das atividades do processo de formação; estudo de viabilidade para a abertura de novos pontos da Teia; e disponibilização de formação sobre práticas de controles e gerenciamento, inicialmente de forma simplificada e de fácil entendimento para os produtores, como ferramentas de auxílio para melhorar os resultados dos produtores.

O quadro comparativo das mudanças nas práticas administrativas anteriores e atuais do modelo de gestão estudado remete a algumas conclusões e questionamentos.

A gestão colegiada e participativa viabiliza divulgar aos associados, compartilhar e discutir com os mesmos, as atividades, os planos de desenvolvimento e as diretrizes do projeto. Da forma como construída, pelos próprios atores, a administração participativa está sendo instalada progressivamente, em ritmo assimilável pelos atores e as necessidades percebidas no desenvolvimento das atividades, observando sucessivos ajustes, sempre que necessários. Essa forma de administração permite que os produtores se auto-organizem e se responsabilizem por tudo o que está relacionado à sua área de ação, e as tarefas de controle estão a cargo da própria equipe, que é também responsável pelo resultado final.

Os membros das comissões preservam a idéia de que a gestão do empreendimento não deve ser concebida e percebida como uma coleção de técnicas e receitas prontas, importadas do meio empresarial. Efetivamente esse entendimento se confirma neste trabalho, na medida em que o modelo de gestão construído atende às lógicas singulares de tratamento das atividades econômicas, como, a comercialização direta da produção. Para isso, utiliza-se de estilo próprio de gestão, caracterizado na gestão colegiada e participativa através das comissões.

As pessoas envolvidas no processo de gestão (coordenadores de mesas, representantes das comissões e membros da comissão colegiada) têm como função conduzir as discussões nas respectivas áreas, agregar outras pessoas sempre que necessário e tomar as decisões ou efetivar as mudanças que se fizerem necessárias sobre as matérias em pauta. Como aponta Aktouf (1996), ouvir a todos, corolário obrigatório da gestão participativa, é dispositivo inscrito em qualquer modalidade de aplicação das leis de decisão conjunta. Esse procedimento

se confirma na medida em que as reuniões são os espaços onde, efetivamente, são tomadas as decisões, sempre com a participação dos produtores.

As variáveis observadas conduzem às particularidades do atual modelo de gestão da organização, construído a partir dos problemas enfrentados na sua administração. Se o empreendimento não tivesse enfrentado as dificuldades que teve, teria surgido o novo modelo de gestão com essas particularidades? Pode-se esperar que iniciativas idênticas a do projeto possam vir a ser adotadas por outras organizações do terceiro setor ou por empresas da iniciativa privada que não tenham passado por dificuldades quanto à continuidade de suas atividades? Os integrantes dos grupos pleitearam treinamento em técnicas de gestão e controles (custos, formação de preço de venda, etc.), que deverão ser disponibilizados neste primeiro semestre. Esses treinamentos poderão reaproximar os atores das técnicas de gestão praticadas na iniciativa privada, desviando-os do enfoque atual que privilegia o coletivo ao individualismo? Em que horizonte de tempo ter-se-á, nas grades curriculares dos cursos de graduação de administração, disciplinas regulares sobre a gestão de empreendimentos do terceiro setor? E a gestão participativa ou a autogestão extrapolará o tradicional foco de administração de empresas falidas, como de regra, assumidas e dirigidas pelos ex-empregados? No futuro, pode-se esperar que projetos similares sejam criados para abrigar formas de produção e comercialização coletiva de produtos? Que impactos e reflexos exerce o papel da liderança na gestão dos empreendimentos de economia solidária? Haverá similaridade de atuação entre as comissões deste empreendimento e as equipes autogerenciáveis das organizações privadas? Poderá o modelo de gestão praticado neste empreendimento ser adotado em empresas industriais ou comerciais?

Considerando que a pesquisa exploratória tem por objetivo levantar mais perguntas do que respostas (FALCONER, 1999), espera-se que os resultados apresentados neste trabalho, os questionamentos em aberto e as perguntas não respondidas estimulem novas pesquisas em outros empreendimentos, com o objetivo de avaliar se as variáveis utilizadas se consolidam nesta modalidade de modelos de gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, a administração e a racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVES, Bianca; MELO, Érika. “**Atenção para o terceiro!**” A necessidade de se formar administradores com conhecimento sobre o terceiro setor. XI *ANGRAD*. Salvador, 2000.

ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, Curitiba, jan./mar. 2005.

ANTEAG – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão em avaliação**. São Paulo: Anteag Edições, 2004.

ARROYO, João Cláudio Tupinambá; SCHUCH, Flávio Camargo. **Economia popular solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELMONTE, Sérgio Augusto; BARICHELLO, Eugênia Maria Mariano da Rocha. (Org.). **Dom José Ivo Lorscheiter, o Bispo da Esperança: sobre o passado o presente e o futuro da Igreja**. Santa Maria: Palotti, 2004.

BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da. (Org.) **Vinte anos de economia popular solidária: trajetória da Cáritas Brasileira dos PACs à EPS**. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003.

BERTUCCI, Ademar. Contextualização. In: DILL, Ir. Lourdes; BERTUCCI, Ademar; MACHADO, Loiva Maria de Oliveira. **Feria de economia popular solidária de Santa Maria: uma experiência aprendiente y enseñante**. Porto Alegre: Editora Evangraf, 2006.

CÁRITAS BRASILEIRA – REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL. Projetos Alternativos Comunitários – PACs. Caderno de formação – nº 14. **Economia popular solidária e as novas relações**. Porto Alegre: s/editora, 2004.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; PIRES, Sanyo Drummond. Para além dos aspectos econômicos da economia solidária. In: GAIGER, Luiz Inácio Germany (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto e VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de. (Organizadores). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

CHOMSKY, Noam. Democracia e mercados na nova ordem mundial. In: GENTILI, Pablo (org.). **Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial**. Petrópolis: Vozes; Buenos Aires: CLACSO, 2000.

COELHO, Michelle Queiroz. Indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos *stakeholders*. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

CORRAGIO, José Luis. Distintos conceitos para o entendimento da economia solidária. In: **Bahia Análise & Dados**, v. 12, n. 1, p. 35-45, Salvador, jun. 2002.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (Organizadores). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DILL, Ir. Lourdes. La experiencia de las ferias: donde queda Santa Maria? In: \_\_\_\_\_; BERTUCCI, Ademar; MACHADO, Loiva Maria de Oliveira. **Feria de Economía popular solidária de Santa Maria: una experiencia aprendiente y enseñante**. Porto Alegre: Editora Evangraf, 2006a.

DILL, Irmã Lourdes. **Projeto Esperança/Coesperança**. Santa Maria, 06 nov. 2006b. Origens, desenvolvimento e administração do Projeto Esperança/Coesperança. Entrevista concedida a Edemar Luiz Balbinot.

DIOCESE DE SANTA MARIA. **Projeto Esperança/Coesperança: uma experiência que deu certo**. Santa Maria: s/data-a. Separata.

DIOCESE DE SANTA MARIA. Projeto Esperança/Coesperança. **A rede da economia popular solidária**. Santa Maria: s/data-b. Folder.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade**, 1999. Disponível em: <<http://www.dowbor.org>>. Acesso em 14.nov. 2005.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1990.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público:** o terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **ONGs no Brasil:** um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. 2005. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2005.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito et al. **Modelos de gestão.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **In: Bahia Análise & Dados**, v. 12, n. 1, p. 9-19. Salvador, jun. 2002.

\_\_\_\_\_. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? **In: Cadernos EBAPE.BR-FGV**. Rio de Janeiro, v. II, n. 1, mar. 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILE, Jean-Louis. **Economia solidária:** uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio. Empreendimentos econômicos solidários. **In: CATTANI, Antonio David (Org.). A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

\_\_\_\_\_. **As emancipações no presente e no futuro.** **In: GAIGER, Luiz Inácio Germany (Org.). Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **In: Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, mar.-abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **In: Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, mai.-jun. 1995b.

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência:** um convite à revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HALL, Richard H.. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ICAZA, Ana Mercedes Sarria; TIRIBA, Lia. Economia popular. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ICAZA, Ana Mercedes Sarria; FREITAS, Marcelo Ribeiro de. **O Projeto Esperança/Coesperança e a construção da economia solidária no Brasil: relato de uma experiência**. Porto Alegre: Cáritas Brasileira, 2006.

IIZUKA, Edson Sadao; SANO, Hironobu. O terceiro setor e a produção acadêmica: uma visita aos anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências sociais humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LECHAT, Noëlle Marie Paule. **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil**. 2002. <http://www.itcp.unicamp.br>. Acesso em 07.09.2005.

LISBOA, Armando de Melo. Terceiro setor. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

\_\_\_\_\_. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109-115. São Paulo: jul.-set. 2005.

MACHADO, Loiva Maria de Oliveira. Ejes de sustentación de la EPS: mística y espiritualidad. In: DILL, Ir. Lourdes; BERTUCCI, Ademar; MACHADO, Loiva Maria de Oliveira. **Feria de Economia popular solidária de Santa Maria: una experiência aprendiente y enseñante**. Porto Alegre: Editora Evangraf, 2006.

MANCE, Euclides André. **Como organizar redes solidárias**. Rio de Janeiro: DP&A, Fase, IFiL, 2003.

MARCON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: **Anais do 25 ENANPAD**, Campinas, 2001.

MASCARENHAS, André. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 88-94. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, abr.-jun. 2002.

MASON, David E.; MELANDRI, Valério. **Il management delle organizzazioni nonprofit**. Santarcangelo di Romagna, Bologna: Maggioli Editore, 1999.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Cooperativismo**. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br>> Acesso em: 25.set 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Economia Solidária**. Disponível em <<http://www.mte.gov.br>> Acesso em: 25.set 2006.

MOTTA, Eugênia de Souza Mello Guimarães. **A outra economia: um olhar etnográfico sobre a economia solidária**. 2004. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social. Rio de Janeiro, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

O'NEILL, Michael. Nonprofit management education: history, current issues, and the future. In: \_\_\_\_\_. FLETCHER, Kathleen (Org.). **Nonprofit management education: U.S. and world perspectives**. Westport: Praeger, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAEZ, Luis Francisco Verano. **Economia solidária, uma alternativa ao neoliberalismo**. Santa Maria: Cisma Edições, 2001.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, 2005.

PINTO, João Roberto Lopes. **Economia solidária: de volta à arte da associação**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA. **Projeto catando cidadania - dignidade sem fronteiras: do Cadena ao Sena**. Santa Maria: 2006a.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA. **Carta de Santa Maria, de 08 de julho de 2006**. Santa Maria: 2006b.

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

REA, Louis M.; PARKER, Richard. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

REIS, Tatiana Araújo; MEIRA, Ludmeira. A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária: pluralidade e interconexão de dimensões. In: **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHAFER, Christopher; VOORS, Tÿno. **Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora**. São Paulo: Antroposófica, 2005.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: \_\_\_\_\_. SOUZA, André Ricardo de. (organizadores). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. – (Coleção economia).

\_\_\_\_\_. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

\_\_\_\_\_. Economia solidária. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (edit). **Handbook qualitative research**. 2nd. ed. Índia: Sage Publications, 2000. Cap. 16. p. 435-454.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não-governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-15, São Paulo: EAD.FEA.USP, jan.-mar. 2004.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de Ongs: principais funções gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social**. 2. ed. rev. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

TÉVOÉDJRÈ, Albert. **A pobreza, riqueza dos povos: a transformação pela solidariedade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; PEREIRA, Bill Nunes. Estudos etnográficos em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (Organizadores). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A - Componentes da Comissão Colegiada**

### 1. Comissão do Feirão Colonial Semanal

- Dois representantes

### 2. Equipe Executiva

- Dois representantes

### 3. Comissão da Agroindústria Familiar e de Laticínios

- Dois representantes

### 4. Comissão do Artesanato e Confeção

- Dois representantes

### 5. Comissão da Panificação e Produtos Integrais

- Dois representantes

### 6. Comissão dos Hortigranjeiros e Agroecologia

- Dois representantes

### 7. Comissão do Feirão Mensal Temático da Praça Saldanha Marinho

- Um representante

### 8. Comissão dos Catadores e Reciclagem de Resíduos Sólidos

- Um representante

### 9. Comissão de Eventos Especiais

- Um representante

10. Comissão do Fórum Estadual e Regional de Economia Popular Solidária

- Um representante

11. Comissão da Teia Esperança

- Um representante

12. Comissão Antitabagismo e Alternativas à Cultura do Fumo

- Um representante

### **Nota**

1. As observações realizadas durante as atividades evidenciam que nas Comissões onde há dois representantes um deles atua e se comporta como titular, embora não haja nada documentado a respeito.

2. O número de representantes na Comissão Colegiada é inferior ao número de Comissões, uma vez que alguns representantes fazem parte de mais de uma Comissão.

## **ANEXO B - Relação das Comissões Permanentes**

1. Comissão do Feirão Colonial Semanal
2. Comissão do Feirão Mensal Temático da Praça Saldanha Marinho
3. Comissão da Teia Esperança
4. Comissão dos Catadores e Reciclagem de Resíduos Sólidos
5. Comissão da Agroindústria Familiar e de Laticínios
6. Comissão Antitabagismo e Alternativas à Cultura do Fumo
7. Comissão Equipe Executiva
8. Comissão do Fórum Estadual e Regional de Economia Solidária
9. Comissão de Eventos Especiais
10. Comissão de Formação
11. Comissão do Artesanato e Confecção
12. Comissão da Panificação e Produtos Integrais
13. Comissão dos Hortigranjeiros e Agroecologia
14. Comissão de Preços do Feirão Colonial
15. Comissão dos Coordenadores de Mesas do Feirão Colonial Semanal
16. Comissão de Ética
17. Comissão da Rede de Solidariedade e do Programa Fome Zero
18. Comissão da Biodiversidade e do Banco de Sementes Crioulas
19. Comissão de Elaboração de Projetos

## **ANEXO C - Relação das Comissões que atuaram no evento das feiras, em julho de 2006**

1. Comissão Geral de Coordenação Colegiada
2. Comissão de Acolhida e Recepção
3. Comissão de Hospedagem
4. Comissão de Proteção Ambiental e Bem-Estar
5. Comissão de Captação de Recursos
6. Comissão de Material Gráfico, Faixas e *Banners*
7. Comissão do Cerimonial de Abertura e do Encerramento
8. Comissão do Programa Nacional de Avaliação das Feiras e Pesquisa
9. Comissão de Turismo
10. Comissão da Biodiversidade e de Divulgação
11. Comissão das Sacolas
12. Comissão do Artesanato e Confecção
13. Comissão de Sonorizações
14. Comissão da Saúde
15. Comissão da Limpeza e Mutirões
17. Comissão do Almoço e do Jantar
18. Comissão dos Lanches
19. Comissão de Transporte

20. Comissão de Segurança
21. Comissão de Comunicação e Divulgação em Geral
22. Comissão da Caminhada Internacional pela Paz
23. Comissão de Preços
24. Comissão de Infra-estrutura Global da Feira
25. Comissão de Ornamentação Geral Da Feira
26. Comissão do Estacionamento no Parque da Medianeira
27. Comissão do Estacionamento – Colégio Irmão José Otão
28. Comissão de Agroindústria Familiar e Laticínios
29. Comissão dos Hortifrutigranjeiros e Agroecologia
30. Comissão Cultural e das Apresentações Artísticas
31. Comissão dos Olheiros
32. Comissão do Jornal da 13ª FEICOOP
33. Comissão de Esportes
34. Comissão de Inclusão Social e das Etnias
35. Comissão de Iluminação e Eletricidade
36. Comissão da Rede de Trocas Solidárias
37. Comissão do Acampamento da Juventude e da Consulta Popular
37. Comissão dos Seminários, Oficinas e Espaços de Formação
38. Comissão da Celebração de Ação de Graças
39. Comissão do Espaço Institucional das Prefeituras e do Governo Federal
40. Comissão de Tradução e Divulgação no Mercosul, América Latina e Caribe
41. Comissão Geral dos Mutirões
42. Comissão de Mobilização das Escolas de Santa Maria
43. Comissão do Mutirão Final da Feira

#### 44. Comissão de Sistematização da Feira

## **ANEXO D – Critérios gerais**

### **CRITÉRIOS GERAIS PARA TODOS OS GRUPOS**

1. Conhecer, estudar e aprofundar a experiência e a filosofia do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA e o seu funcionamento.

2. Zelar pelo **BOM NOME** PESSOAL, do GRUPO e do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA e buscar articulação com os demais grupos e as entidades apoiadoras a este trabalho, como um todo.

3. Organizar-se em **GRUPO SOLIDÁRIO** de no mínimo 5 famílias de forma Associativa e Cooperativada a nível Urbano e Rural ou de Consumidores (as). Eliminar o individualismo e o espírito de competição.

4. Estudar coletivamente o material proposto para estudar e organizar-se, formando assim, uma consciência do trabalho Solidário e Associativo.

5. Cultivar no grupo uma consciência política que forma verdadeiros sujeitos para o exercício da Cidadania e Inclusão Social, Autogestão e Colegialidade, não se deixar manipular e não manipular os outros. Ser parceiro e cultivar a Cooperação, a Solidariedade.

6. Cultivar atitudes a nível pessoal e Comunitário como: A ORGANIZAÇÃO, A COOPERAÇÃO, A SOLIDARIEDADE, A CIDADANIA, A COLEGIALIDADE, A AJUDA MÚTUA, O ESPÍRITO DE LUTA E RESISTÊNCIA, O BEM COMUM, A ESPERANÇA, A AUTOGESTÃO, O COMPANHEIRISMO, O ESPÍRITO DE PARTILHA, O CAPRICHOSIDADE, A HONESTIDADE, A CORDIALIDADE, A PARTICIPAÇÃO, O COMPROMETIMENTO, A DIMENSÃO MÍSTICA, A VALORIZAÇÃO das QUESTÕES de GÊNERO, a

ARTICULAÇÃO e INTEGRAÇÃO com os demais grupos. É preciso evitar **FOFOCAS, FUCHICOS e INTRIGAS**, que não levam a nada e não leva a lugar nenhum.

7. Comercializar produtos, apenas produzidos pelos Grupos Associados. No caso da **REDE TEIA ESPERANÇA**, comercializar os Produtos dos Empreendimentos Solidários, integrados no PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA e na TEIA ESPERANÇA.

8. Cultivar produtos **ECOLÓGICOS** e de Boa Qualidade, com Capricho, Higiene e Dedicção.

9. EVITAR OS VÍCIOS COMO: **Bebidas Alcoólicas, Fumo, Drogas, etc.** Estes produtos não fazem parte do Consumo e da Comercialização do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA.

## **ANEXO E – Comercialização direta**

### **COMERCIALIZAÇÃO DIRETA**

#### **A IMPORTÂNCIA DAS FEIRAS PARA A EPS (ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA)**

É um grande espaço de Formação, Articulação, Integração e Fortalecimento da proposta da Economia Popular Solidária.

1. Reforça a integração do PRODUTOR e do CONSUMIDOR.
2. Fortalece a Rede das Organizações Solidárias, na perspectiva da construção de um Novo Modelo de Cooperativismo e Desenvolvimento Sustentável, Alternativo e Autogestionário.
3. Fortalece a Inclusão no Trabalho, a Agricultura Familiar, a Agroecologia, a Cooperação, a Cultura da Solidariedade, a Agroindústria Familiar, a Cidadania, a Geração de Trabalho e Renda, as POLÍTICAS PÚBLICAS, a Construção do Novo Modelo de Desenvolvimento Sustentável, formando os Trabalhadores (as) Rurais e Urbanos como SUJEITOS no verdadeiro exercício da Cidadania e Inclusão Social, com gestão participativa.
4. Resgata a Auto-estima do Trabalhador Urbano e Rural, que dialoga diretamente com o Consumidor, e se torna SUJEITO desta forma de Gestão e Comercialização.
5. Viabiliza a formação da **REDE DE COMERCIALIZAÇÃO DIRETA** e da **REDE DO CONSUMO JUSTO, ÉTICO e SOLIDÁRIO**, onde os produtores (as) e Consumidores (as) constroem sintonia e integração.
6. Cria uma Nova Consciência e Novas relações nas questões de Gêneros.

7. Elimina o vício do CONSUMISMO, do consumo dos produtos de “marcas” e fortalece a consciência do consumo dos produtos locais.

8. Estabelece uma nova Consciência sobre os cuidados com a Saúde, Meio Ambiente e da Cidadania.

### **“COOPERAÇÃO E SOLIDARIEDADE”**

## **ANEXO F – Modelo de ata de fundação**

### **MODELO DE ATA DE FUNDAÇÃO**

Aos ... do mês de ..... de dois mil e ... , às ... horas, na sede ...reuniram-se as seguintes pessoas: .... interessadas em fundar uma Associação.

Após várias reuniões, o Grupo decidiu Fundar a Associação com o nome de Associação ..... e com a sigla: ..... São considerados sócios Fundadores da Associação: ..... e todos os que um dia virão a fazer parte e assumirem os objetivos e a filosofia do PROJETO ESPERANÇA e da REDE de SOLIDARIEDADE do COMITÊ SANTAMARIENSE de COMBATE à FOME e a MISÉRIA, desenvolvendo o trabalho COOPERATIVADO, com planejamento, comprometimento conjunto e participação.

O Grupo vincula-se espontaneamente ao PROJETO ESPERANÇA e COOESPERANÇA, e a “REDE DE SOLIDARIEDADE” cujo trabalho visa Fortalecer a Organização, a Formação no Associativismo e o Crescimento da Solidariedade e a Partilha, através do Programa Economia Popular Solidária e de Geração de Trabalho e Renda, Inclusão e Cidadania.

Todos os sócios comprometem-se também a participar das Lutas e Movimentos Populares e Ecológicos que geram mais vida. Neste dia foi eleita a Primeira Diretoria da Associação que ficou assim constituída:

Coordenador(a): ....., Secretário(a) ....., Tesoureiro(a) ....., Conselho Fiscal ....., .....,  
....., Suplentes ....., ....., .....

Entre a Associação elimina-se a RELAÇÃO DE PATRÃO e EMPREGADO, sabendo que todos tem os mesmos direitos e os mesmos deveres, tendo porém, sempre alguém que seja o Coordenador (a) do Grupo o qual deverá ouvir a opinião dos Associados. Esta Associação é aberta para receber novos associados, cujos nomes serão analisados pelos sócios da Associação após as reuniões de estudos. Os novos sócios terão tempo de experiência, cujas normas constam no REGIMENTO INTERNO. Associação é regida pela: ASSEMBLÉIA GERAL, ESTATUTOS SOCIAIS, COORDENAÇÃO E REGIMENTO INTERNO. Todos tem plena consciência de desenvolver na Associação uma verdadeira “TRANSFORMAÇÃO PELA SOLIDARIEDADE” em vista de uma Sociedade mais Justa, Fraternal e Solidária com o Slogan: “TRABALHO SIM – FOME NÃO”. E, para constar, lavrei a presente Ata que após lida, discutida e aprovada, será devidamente assinada pelos presentes.

Local, Data, Ano

Assinaturas....

## **ANEXO G – Ficha de Cadastro**

### **PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA**

#### **FICHA DE CADASTRO**

**Nome:** .....

Endereço: .....

Data de nascimento: .....

Carteira de Identidade nº .....

Carteira de Trabalho nº: ..... Data: ..... Órgão Expedidor .....

CPF n.º .....

Grau de instrução: .....

Ocupação atual: ..... Quanto tempo: .....

Ocupação anterior: .....

Filiação: Pai: .....

Mãe .....

Estado civil: .....

Bens imóveis: .....

Bens móveis: .....

Renda familiar: .....

Referências bancárias: .....

Referências comerciais: .....

Participação em Associações e Sindicatos: .....

Participação na Comunidade: .....

**Nome do Cônjuge:** .....

Data de nascimento: .....

Filiação: Pai: .....

Mãe .....

Ocupação principal: .....

Ocupação anterior: .....

**Dependentes:** .....

Nome: .....

Data de nascimento: .....

Ocupação: ..... Grau de parentesco: .....

Nome: .....

Data de nascimento: .....

Ocupação: ..... Grau de parentesco: .....

Nome: .....

Data de nascimento: .....

Ocupação: ..... Grau de parentesco: .....

## ANEXO H – Cadastro de Associados

### PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

#### CADASTRO DE ASSOCIADOS

Nome da Associação ou Cooperativa:.....

Rua: ..... Nº ..... CEP: .....

Fone: ..... Fax: .....

Coordenador ou Coordenadora: .....

Data da Fundação: .....

Atividade principal do Grupo: .....

Nome dos Sócios	Número da CI/CPF	Telefone	Número de dependentes	
			Homens	Mulheres



## **ANEXO I – Modelo de Estatuto**

### **MODELO DE ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO**

#### **CAPÍTULO I – ASSOCIAÇÃO E SEUS FINS**

Art. 1º - A Associação ..... de Promoção Social objetiva a união e Solidariedade de seus associados em torno de seus Direitos Sociais e Econômicos, especialmente aqueles voltados ao atendimento das necessidades primárias básicas da pessoa humana, com duração indeterminada, de caráter representativo, reivindicatório, Educativo e Beneficente, regendo-se pelo presente ESTATUO SOCIAL e pelo REGIMENTO INTERNO.

Art. 2º - A Associação ..... está situada, na ..... na cidade de ..... (RS), tendo sede e foro neste Município de .....

§ Único - A Associação ..... promoverá a colaboração recíproca dos Associados de modo a aumentar a criação de bens e serviços entre eles.

Art. 3º - A Associação ..... tem por finalidade congregar todos os seus membros de modo a atuar na defesa dos interesses de seus Associados junto ao Poder Público, entidades afins e terceiros.

Art. 4º - A Associação ..... promoverá a colaboração recíproca dos Associados de modo a aumentar a criação de bens e serviços entre eles, com o fortalecimento do Cooperativismo Alternativo e a Economia Popular Solidária, na perspectiva de um Novo Modelo de Desenvolvimento e da Geração de Trabalho e Renda e Inclusão Social.

## **CAPÍTULO II – DOS ASSOCIADOS**

Art. 5º - Serão considerados associados todos os membros da Associação ....., observados os ESTATUOS SOCIAIS e REGIMENTO INTERNO, Vinculados ao PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA, “REDE DE SOLIDARIEDADE” e do COMITÊ SANTAMARIENSE de COMBATE à FOME e MISÉRIA pelos seus objetivos e Filosofia, de forma Associativa/Comunitária e cooperada.

§ Único - Todos os sócios regularmente inscritos e quites com suas Obrigações Sociais terão o direito de votar e serem votados, como o de propor os encaminhamentos necessários para o bom andamento da Associação.

Art. 6º - Os sócios não responderão subsidiariamente pelas Obrigações Sociais da Associação.

## **CAPÍTULO III – DAS ASSEMBLÉIAS GERAIS**

Art. 7º - A Assembléia Geral da Associação é o órgão máximo de deliberação da Entidade, devendo suas decisões ser registradas em livro próprio.

§ Único - A convocação da Assembléia Geral será feita pelo Presidente ou Coordenador (a), ouvida a Diretoria, ou por requerimento de um quarto de Associados através de Edital ou Circulares, com antecedência mínima de cinco dias.

Art. 8º - A Assembléia Geral Ordinária deverá ser convocada anualmente no mês de ..... com a finalidade, dentre outras, de examinar e deliberar sobre a Prestação de Contas da Diretoria, que deverá ter prévia aprovação do Conselho Fiscal bem como para eleger os integrantes da Direção e Conselho Fiscal.

Art. 9º - A Assembléia Geral Extraordinária deverá ser convocada e deliberará somente sobre os assuntos que estiverem na pauta da convocação.

§ Único - As decisões serão tomadas pela maioria simples de Associados presentes, salvo nos casos de reforma Estatutária e extinção da Associação a exigir “quorum” qualificado.

## **CAPÍTULO IV – DA ADMINISTRAÇÃO**

Art.10º - A Associação será Administrada por uma Diretoria ou Coordenação composta de Presidente ou Coordenador (a), Secretário e Tesoureiro, eleitos em Assembléia Geral para um mandato de dois anos, e fiscalizada por três membros titulares e três suplentes, com igual mandato, com possibilidade de uma única reeleição.

§ Único - Os membros da Diretoria não respondem pelos compromissos assumidos pela Entidade, mas são responsáveis para com esta e para terceiros, solidária e ilimitadamente pelas omissões e atos praticados em desacordo com os Estatutos Sociais e o Regimento Interno.

Art.11º - A Associação é representada ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente pelo seu Presidente.

Art. 12º - A Diretoria, em conjunto com o Conselho Fiscal, elaborará uma proposta de Regimento Interno, que deverá ser aprovada em Assembléia Geral Extraordinária e especialmente convocada para o fim, cuja finalidade será a de disciplinar as normas Administrativas da Diretoria, Conselho Fiscal, Quadro Social e Assembléias Gerais, bem como de Comissões e Departamentos que se fizerem necessários.

## **CAPÍTULO V – DO PATRIMÔNIO**

Art. 13º - O patrimônio da Associação será constituído pelos bens móveis e imóveis que possui ou venha a possuir, cabendo sua administração pela Diretoria.

§ 1º - Os bens móveis ou imóveis somente poderão ser alienados ou gravados mediante aprovação em Assembléia Geral Extraordinária com prévio parecer do Conselho Fiscal, devendo observar-se a mesma disposição com relação a empréstimos a serem contratados.

2º - Os atos que importarem em malversação ou dilapidação do patrimônio da entidade, importa na apuração de responsabilidade, cuja comprovação acarretará a exclusão automática do Quadro Social, sem prejuízo de encaminhamento de medida judicial cabível.

Art. 14º - A Associação somente poderá ser extinta quando não mais atender sua finalidade, cabendo esta decisão ser tomada por dois terços dos sócios presentes em Assembléia Geral Extraordinariamente convocada para tal fim, verificando o comparecimento de dois terços dos sócios da Entidade.

Art. 15º - Os Estatutos Sociais somente poderão ser retomados mediante deliberação da maioria absoluta dos sócios presentes, em Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para tal fim, verificando o comparecimento de dois terços dos sócios.

Art. 16º - A Associação será vinculada aos objetivos e Filosofia do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA e à REDE DE SOLIDARIEDADE DO COMITÊ SANTA-MARIENSE de COMBATE à FOME e MNISÉRIA, uma vez que se propõe a fazer parte desta organização Cooperativada, na Economia Popular Solidária e de Geração de Trabalho e Renda.

Art. 17º - Os casos omissos neste Estatuto e no Regimento Interno serão resolvidos em reunião conjunta da Diretoria e o Conselho Fiscal e terão vigência provisória até a realização da próxima Assembléia Geral.

Art. 18º - O presente Estatuto Social entrará em vigor após aprovado pela Assembléia Geral de Fundação da Associação ....., fundada no dia .... de ..... de .....

Assinatura dos Associados (as).

## **ANEXO J – Conjunto de normas**

### **NORMAS PARA PARTICIPAR DO FEIRÃO COLONIAL, DAS FEIRAS DA PRAÇA SALDANHA MARINHO E DOS EVENTOS ESPECIAIS QUE O PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA PARTICIPA E PROMOVE**

#### ***“COOPERAÇÃO E SOLIDARIEDADE”***

1. Ser um grupo, Empreendimento Solidário, Organização ou Movimento Popular, com a Proposta Solidária, dentro dos princípios e objetivos da EPS (Economia Popular Solidária), Agricultura Familiar e espírito de Cooperação e Autogestão do Projeto ESPERANÇA/COOESPERANÇA, assumindo conjuntamente a **MISSÃO** e a **PROPOSTA**, estando associado e integrado nesta atividade e participar de uma Associação organizada de no mínimo 5 famílias e estar devidamente associado ao PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA.

**2. SER SOLIDÁRIO** e responsável com o ESPAÇO, com o material e com o BEM COMUM. Eliminar o individualismo. Usar a linguagem “**NÓS**”, no fortalecimento do trabalho coletivo.

**3. COMERCIALIZAR** somente produtos de boa qualidade, com a devida **IDENTIFICAÇÃO: rótulos, data de validade dos produtos** produzidos pelos associados de sua Associação e ou Cooperativa, e Rótulo do **Sabor da Terra**. Usar o nome COMUM com identificação do seu Grupo. Só Comercializar Produtos dos Associados e produtos **ECOLÓGICOS** e **NATURAIS**, sem Agrotóxicos e sem Aditivos Químicos.

4. Os Grupos Novos ou integrantes que entraram em algum grupo, participam nas condições normais. Que venha a participar da Feira da Praça só a partir da 3ª Feira (na praça) ou seja, **2 meses (8 sábados)** no FEIRÃO COLONIAL no TERMINAL DE COMERCIALIZAÇÃO DIRETA e só depois nos Feirões da Praça Saldanha Marinho.

5. Participação do grupo nos 4 sábados do **FEIRÃO COLONIAL**, sendo que cada integrante deverá participar **2 sábados** no Feirão para **poder expor na Feira da Praça**, sendo que um desses sábados seria o Feirão (1º sábado do mês). Salvo os grupos que moram em outros Municípios da região e que têm dificuldades de transporte.

6. O Grupo que tiver uma **ADVERTÊNCIA** por escrito ou suspensão (falta grave), na praça ou no Feirão, não poderá participar das Feiras fora de Santa Maria.

7. Para as Feiras fora de Santa Maria, valem as mesmas Normas e Regras que vem desde a base, até as regras mais simples do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA como um todo, e do regimento interno do seu grupo. A primeira advertência e correção deve ser feita pelo grupo através de uma reunião de formação e com diálogo franco.

8. Participar efetivamente dos Mutirões no começo e no final das FEIRAS, conservar os espaços LIMPOS e ser responsável pelo material e espaço que usa. Contribuir para que tenha uma boa organização do FEIRÃO, capricho e integração entre os Grupos e Consumidores e ver o **BEM COMUM** da Feira, cultivar a sintonia e o comprometimento com a proposta, bem como a nossa **MISSÃO**.

9. Zelar pelo bom relacionamento dos Grupos, integração dos participantes e consumidores, evitar desavenças entre os participantes e especialmente evitar os **“FUCHICOS”**. **Dialogar nas Reuniões, participar da Formação, Comissões, e das Assembléias Gerais.**

10. Divulgar o trabalho como um todo do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA, FEIRÃO COLONIAL, CENTRO DE EPS (Economia Popular Solidária) dos PONTOS DA **“TEIA ESPERANÇA”** e do seu grupo que faz parte deste **Rede dos Empreendimentos Solidários**. Vestir a camiseta, assimilar e assumir a proposta, como um todo.

11. Para quem participar nas FEIRAS da **PRAÇA SALDANHA MARINHO**, deverá ao menos, participar no **FEIRÃO COLONIAL**, podendo ser feito um **Rodízio entre os Sócios do Grupo**, no **TERMINAL DE COMERCIALIZAÇÃO DIRETA** e nas reuniões.

Ajudar a fortalecer a proposta e os **FEIRÕES COLONIAIS** e o trabalho como um todo no Centro. Não ir nas Feiras apenas para a Comercialização. Fortalecer a consciência do **BEM COMUM** e da luta do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA, como um todo.

13. A FEIRA da Praça tem uma Equipe de **COORDENAÇÃO GERAL** que responderá pelas questões gerais e pelos imprevistos que surgem. É fundamental respeitar e corresponder com esta Equipe e participar da Coordenação Geral e com os demais Companheiros (as) dos Grupos.

13. Preencher a FICHA DE AVALIAÇÃO com SEU GRUPO, colocar o total das Vendas e contribuir **“Honestamente e Conscientemente”** com os **10%** antes de ir embora. Portanto no dia do término da Feira, entregar para a Equipe de Coordenação da FEIRA. **“A CONSCIÊNCIA É O NOSSO FISCAL”**. Quem ficar até mais tarde, poderá dar uma contribuição complementar, da porcentagem sobre as vendas.

14. Nas **FEIRAS ESPECIAIS**, participar, também dos Eventos Culturais e de Formação realizados na Praça e outros lugares. A FEIRA não é só para Comercializar. A Formação e a Integração com a comunidade e com os outros Empreendimentos Solidários é fundamental neste processo de organização e de cooperação.

15. Cultivar Progressivamente o Espírito ASSOCIATIVO, SOLIDÁRIO, COOPERATIVADO, da CONSCIÊNCIA CRÍTICA e PARTICIPATIVA, TRANSPARENTE e RESPONSÁVEL, em vista do BEM COMUM, fortalecido pela Mística Transformadora e de um NOVO PROJETO de SOCIEDADE, JUSTA, FRATERNA e SOLIDÁRIA.

16. Zelar pelo Material e usá-lo como se fosse de **“SUA CASA”**, pois pertence ao **BEM COMUM**, onde todos somos beneficiados. Comprometer-se em cuidar do Patrimônio Público da Praça Saldanha Marinho. Não deslocar pedras e bancos. O Patrimônio Público é da Comunidade e é preciso zelar por ele, como se fosse da nossa casa. Zelar pelo patrimônio.

17. Colocar os Produtos em embalagens próprias e usar a toalha branca na mesa com capricho e manter uma boa apresentação dos produtos e seus espaços a identificar o grupo. Colocar a disposição do Consumidor, Produtos de Boa Qualidade, produzidos pelo grupo com a devida identificação. Não vender para o Consumidor o que você não usaria na sua casa. Ter consciência pelo **BEM COMUM** é fundamental.

18. Não FUMAR na Banca, no espaço físico da Feira e nas suas proximidades. Quem participa de FEIRAS ECOLÓGICAS não deve fumar nestes locais. **“QUE BOM QUE VOCÊ NÃO FUMA”**. O fumo é uma cultura de morte.

19. Usar o Crachá e Boné para IDENTIFICAÇÃO e ter uma Boa Apresentação (HIGIENE e LIMPEZA). Principalmente quem trabalha com **alimentos feitos na hora**, usar algo para prender o cabelo, usar **boné e camiseta**, com logomarca do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA.

20. Zelar pelo BOM NOME do seu grupo, do Cooperativismo e do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA, como um todo. Todos os grupos entraram livremente e assumiram este compromisso, com a proposta do PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA como um todo.

21. Assumir a proposta e as NORMAS DE FUNCIONAMENTO, como um todo. O seu GRUPO deve ajudar a “SOMAR” e não “DIVIDIR”. Quem quiser “DIVIDIR” e criar “FUCHICOS”, procure outro caminho, fora do COOPERATIVISMO, da ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA e FORA DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA. A nossa proposta é a **COOPERAÇÃO, a AJUDA MÚTUA e a SOLIDARIEDADE**, com a participação na luta pelo **BEM COMUM**, e com **RESISTÊNCIA e CIDADANIA**.

22. Só poderá participar da FEIRA DA PRAÇA e de outras FEIRAS, quem observar estas normas e participar comprometidamente dos outros espaços de **COMERCIALIZAÇÃO DIRETA** e dos espaços de Formação, Reuniões, Encontros e Assembléias, promovidos pelo **PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA**, pelo seu grupo e pelas outras formas de organização.

**“A TRANSFORMAÇÃO PELA SOLIDARIEDADE”**

**“MUITA GENTE PEQUENA, EM MUITOS LUGARES  
PEQUENOS, FAZENDO COISAS PEQUENAS,  
MUDARÃO A FACE DA TERRA”**

(Provérbio Africano)

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Feiras organizadas pelo Projeto Esperança/Coesperança

Histórico dos eventos realizados na Feira organizada pelo Projeto Esperança/Coesperança				
Feiras/Edição	Ano	Empreendimentos	Municípios	Visitantes
1ª Feira do Cooperativismo	1994	27	13	4.000
2ª Feira Regional do Cooperativismo	1995	48	18	6.000
3ª Feira Regional do Cooperativismo	1996	56	25	8.000
4ª Feira Regional do Cooperativismo	1997	63	31	10.000
5ª Feira Regional do Cooperativismo	1998	87	46	15.000
6ª Feira Regional do Cooperativismo	1999	124	53	18.000
7ª Feira Regional do Cooperativismo	2000	150	84	26.000
8ª Feira Estadual do Cooperativismo 1ª Mostra Regional da Biodiversidade	2001	246	91	30.000
9ª Feira Estadual do Cooperativismo 2ª Mostra Regional da Biodiversidade 1ª Feira Nacional da Economia Popular Solidária	2002	300	110	33.000
10ª Feira Estadual do Cooperativismo 3ª Mostra Regional da Biodiversidade 2ª Feira Nacional da Economia Popular Solidária	2003	312	116	35.000
11ª Feira Estadual do Cooperativismo 4ª Mostra Regional da Biodiversidade 3ª Feira Nacional da Economia Popular Solidária	2004	321	112	36.000
12ª Feira Estadual do Cooperativismo 5ª Mostra Regional da Biodiversidade 4ª Feira Nacional da Economia Popular Solidária 1ª Feira de Economia Solidária do Mercosul	2005	600	221	66.000
13ª Feira Estadual do Cooperativismo 6ª Mostra Regional da Biodiversidade 5ª Feira Nacional da Economia Popular Solidária 2ª Feira de Economia Solidária do Mercosul	2006	700	310	86.800

Fonte: Documentos do Projeto.

## **APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista**

### **Parte 1: Membros da Comissão Colegiada**

Etapa inicial

*Apresentação pessoal*

*Apresentação do objetivo da pesquisa*

*Descrição de como será a entrevista*

*Solicitar permissão para gravação da entrevista*

### **Roteiro da entrevista**

#### **Dimensões**

##### **I - Dimensão Econômica**

1. Recursos mercantis, não mercantis e não monetários: fontes e aplicações
2. Relacionamento com o mercado: critérios de definição de preços
3. Resultados alcançados
4. Parcerias

##### **II - Dimensão Organizacional e Técnica**

5. Organização do processo produtivo: produção e comercialização

##### **III - Dimensão Político-administrativa**

6. Estrutura de gestão e poder: composição da estrutura de gestão
7. Exercício do Poder
  - Processo decisório: como são tomadas as decisões
  - Instâncias decisórias, forma de acesso e graus de participação
  - Grau de autonomia dos níveis hierárquicos, transparência na gestão
  - Comunicação e fluxo das informações

**IV – Dimensão Social**

8. Relações sociais entre os membros e o empreendimento e natureza dos vínculos
9. Valores
10. Diversidade: incorporação das dimensões de gênero e etnia; inserção de pessoas excluídas

**V – Dimensão Ambiental (Ecológica)**

11. Recursos naturais: indicadores clássicos de sustentabilidade

**VI – Dificuldades e limitações enfrentadas na gestão do empreendimento****VII – Fatores de gestão que contribuíram para o sucesso do empreendimento****Parte 2: Colaboradores do início do Projeto**

12. Como surgiu a idéia do Projeto Esperança.
13. Grupo de estudos
14. Seminários de estudos do livro: A pobreza, riqueza dos povos: a transformação pela solidariedade, de Albert Tévoédjrè
15. Como foi sua participação na formação do Projeto
16. Papel do D. Ivo e da Irmã Lourdes na vida do Projeto
17. Dificuldades e limitações enfrentadas na formação e/ou gestão do empreendimento
18. Fatores que contribuíram para o sucesso do empreendimento
19. Outros aspectos julgados relevantes

**Parte 3: Associados que acompanharam a fase das dificuldades do empreendimento****Sobre o Projeto Esperança/Cooesperança**

20. A fase inicial e a etapa dos problemas
21. Aspectos que levaram aos problemas de administração
22. Como era a estrutura de administração e o processo de tomada de decisões
23. Fatores que contribuíram para o sucesso do empreendimento
24. Papel do D. Ivo e da Irmã Lourdes na vida do Projeto
25. Outros aspectos julgados relevantes

**Parte 4: Parceiros**

Sobre o Projeto Esperança/Coesperança

26. Como funciona (papéis) a parceria da entidade com o Projeto Esperança/Coesperança

27. Relação com o Projeto; desafios; marco legal sobre economia solidária

28. Papel da Irmã Lourdes e do Dom Ivo na vida do Projeto

29. Outras considerações

**Encerramento**

Agradecimentos

Informar como será o seguimento do trabalho

Disponibilizar **contato** para eventuais complementos/correções

Verificar necessidade de esclarecimentos sobre a pesquisa

Despedidas