

DESAFIOS À AUTOGESTÃO E À COOPERAÇÃO EM EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOLIDÁRIOS

Maria Luiza Milani¹

Paulo Guilherme da Silva Stahnke²

Jairo Marchesan³

RESUMO

No contexto da economia solidária (ES) e dos empreendimentos econômicos solidários (EES), a reflexão acerca das formas de gestão é de suma importância, principalmente quando visualizamos diferenças significativas entre a gestão dos EES e das demais iniciativas das organizações produtivas, econômicas e públicas. Sendo assim, o objetivo deste artigo é o de relatar alguns desafios para a promoção da autogestão e da cooperação em EES incubados por Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) solidárias catarinenses. A presente pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. O estudo ocorreu com entrevistados coordenadores e participantes dos EES de três ITCP, totalizando trinta e nove participantes. Os dados evidenciaram que todos os entrevistados reconhecem seus empreendimentos como autogestionários, embora tenham sido observadas características cogestionárias evidentes em oito dos onze EES analisados. Apesar de apontadas lideranças que ainda se mantêm dominantes nos empreendimentos, as relações afetivas, de mutualidade e a crescente participação nos espaços públicos de tomada de decisão têm sido decisivas para o amadurecimento dos processos autogestionários. A autogestão ocorre quando o grupo alcança nível de cooperação que resulte em ações coletivas, nesse sentido, a cooperação e a autogestão são dois desafios a serem consolidados pelos EES no âmbito das ITCP.

Palavras-Chave: Autogestão. Cooperação. Economia solidária.

ABSTRACT

In the context of the solidarity economy (SE) and the solidarity economic ventures (SEV), the reflection about the forms of management is of utmost importance, especially when we see significant differences among the management of the SEV and others initiatives of the productive, economic and public organizations. In this way, the purpose of this article was to report challenges for the promotion of self-management and cooperation in EES incubated by Santa Catarina's cooperative Popular Technology Cooperative Incubators (PTCI). This research is of exploratory and descriptive nature. The study occurred with coordinators and participants interviewed of SEV of three PTCI, totalizing thirty-nine participants. The data showed that all interviewees recognized their ventures as self-managed, although were observed cogestionary characteristics evident in eight of the eleven EES analyzed. In spite of appointed leaders who still remain dominant in the ventures, affective, mutual relationships and the growing participation in public decision-making spaces have been decisive for the maturation of self-management processes. Self-management occurs when the group reaches a level of cooperation that results in collective actions, in this sense, cooperation and self-management are two challenges to be consolidated by SEV within the scope of PTCI.

Keywords: Self-management. Cooperation. Economic solidarity.

¹Doutora em Serviço Social, Universidade do Contestado, Rua Roberto Ehlke, 86, Bairro Centro, Canoinhas / Santa Catarina, CEP:89460-000, e-mail: marialuiza@unc.br.

²Mestre em Desenvolvimento Regional, Instituto Federal de Santa Catarina, Rua Adriano Kormann, 510. Bairro Bela Vista, Gaspar / Santa Catarina, CEP:89110-000, e-mail: paulo.stahnke@ifsc.edu.br.

³Doutor em Geografia, Universidade do Contestado, Rua Roberto Ehlke, 86, Bairro Centro, Canoinhas / Santa Catarina, CEP:89460-000, e-mail:marialuiza@unc.br.

1 INTRODUÇÃO

O texto aborda o tema dos empreendimentos coletivos autogestionários originários das incubadoras sociais e suas contribuições ao desenvolvimento socioeconômico em regiões catarinenses. Sendo assim, no contexto da economia solidária (ES) e dos empreendimentos econômicos solidários (EES), refletir acerca das formas de gestão é de suma importância.

Na ES a gestão é coletiva e gerida pelos(as) próprios(as) sócios(as). Sendo assim, a autogestão pode ser considerada como a forma adequada de gestão dos coletivos que queiram permanecer neste modelo de economia. Esses empreendimentos que atuam coletivamente em prol de trabalho e renda podem ser formados por associações ou cooperativas, bem como, por grupos informais que buscam na economia solidária possibilidades de organização, produção e sobrevivência.

Para que esses grupos consigam se manter ativos, é necessária a cooperação entre os seus integrantes, além do compartilhamento e cumprimento de deveres e obrigações do coletivo. Portanto, a participação, a cooperação, a solidariedade e as relações de confiança são fundamentais para funcionamento das associações, cooperativas e EES, principalmente nestes tempos de globalização e economia de mercado calcada na competição.

A autogestão se torna um dos desafios para essas organizações econômicas. Para isso, a incubação desses empreendimentos é uma das possibilidades de sobrevivência no mercado capitalista competitivo. A gestão coletiva poderá possibilitar empoderamento, e gerar vantagens no processo de independência e funcionamento dos empreendimentos econômicos solidários.

Posto isso, o objetivo deste artigo é relatar alguns desafios para a promoção da autogestão e da cooperação em empreendimentos econômicos solidários (EES) incubados por Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP)⁴ solidárias catarinenses.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolvimento do estudo foram utilizados distintos procedimentos

⁴ As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Solidárias (ITCP) são Projetos de Extensão Universitária que possuem como objetivo a incubação de empreendimentos econômicos solidários. Essas incubadoras estão localizadas no interior de Universidades Comunitárias, nos municípios de Itajaí (ITCP Univali - Universidade do Vale do Itajaí), Blumenau (ITCP Furb - Universidade Regional de Blumenau) e Chapecó (ITCP Unochapecó - Universidade Comunitária da Região de Chapecó).

metodológicos em que a dimensão qualitativa foi orientadora das etapas de coletas e sistematizações de conhecimentos e dos dados advindos da investigação. A pesquisa qualitativa e de natureza aplicada se caracteriza por contemplar dois conjuntos de conhecimentos, pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória envolveu levantamento bibliográfico e pesquisa de campo por meio de formulários. Os dados foram processados desde a etapa de localização, definição e elaboração das referências teóricas sobre os temas relacionados aos EES incubados pelas incubadoras sociais, bem como, pelo desenvolvimento da pesquisa descritiva, a qual caracteriza a exposição de todo o conteúdo do estudo e dos dados coletados.

Devido a adequação entre o tempo disponível para pesquisa e o universo amostral, optamos por realizar a pesquisa com os integrantes de três empreendimentos econômicos solidários incubados por ITCP do Estado de Santa Catarina que se encontravam no dia determinado para a entrevista. São as ITCP dos municípios de Itajaí (ITCP Univali - Universidade do Vale do Itajaí), Blumenau (ITCP Furb - Universidade Regional de Blumenau), e Chapecó (ITCP Unochapecó – Universidade Comunitária da Região de Chapecó).

A amostragem de pesquisa é composta por três grupos e totaliza 39 entrevistados⁵:

- a) 03 coordenadores das ITCP, denominado nos quadros como CI;
- b) 11 coordenadores dos empreendimentos coletivos autogestionários, denominados nos quadros como CE;
- c) 25 integrantes dos EES, denominados nos quadros como IE, totalizando 39 entrevistados.

Com os conteúdos teóricos e empíricos coletados, procedemos à apresentação e análise qualitativa visando atingir o objetivo do estudo.

⁵A definição original da amostra totalizou 51 entrevistados, porém, a realização efetiva da pesquisa ocorreu com 39 entrevistados. Ficaram de fora da amostragem um empreendimento coletivo autogestionário apoiado pela Univali, com quatro entrevistados, um coordenador e 3 integrantes. Os pesquisados desse EES não puderam realizar a entrevista porque estavam auxiliando na organização de um grande evento que estava ocorrendo na cidade nos dias em que foram feitas as saídas a campo daquela região. Também, integrantes de alguns empreendimentos não se encontravam nos locais das entrevistas nos dias em que as mesmas ocorreram, o que ajudou na diminuição da amostragem.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para discutir a gestão adequada aos EES é preciso explicar as formas de gestão mais utilizadas pelas empresas no mercado produtivo capitalista. Os empreendimentos capitalistas, com o objetivo principal voltado para o lucro, possuem gestão diferente dos empreendimentos da economia solidária. Esses empreendimentos colocam a qualidade, o bem-estar e as condições de vida das pessoas envolvidas acima de aspectos meramente financeiros. Essa lógica também exige que todos participem e se envolvam nos processos decisórios e de gestão dos empreendimentos.

Com isso, estudar as formas de gestão internas⁶ existentes é necessário para conhecer e compreender os modelos utilizados pelos EES. O modo como será conduzida a gestão poderá definir o futuro do empreendimento, exigindo, dos que estão nessa atividade, relacionamento amistoso e solidário com os integrantes do grupo. Além disso, todas as atitudes tomadas pelos(as) gestores(as) das EES irão influenciar, de uma forma ou de outra, nas decisões e direções que o coletivo tomará. Os(as) gestores(as), nesse caso, são representantes com poderes emanados pelo grupo, que confia nas suas atitudes e decisões como sendo a melhor escolha para o coletivo.

De acordo com Bertucci (2014, p. 117):

Um dos aspectos cruciais para a compreensão dos desafios colocados para a ES e para a consolidação dos seus empreendimentos é o conhecimento sobre as suas diferentes formas de gestão. Esta elaboração constitui um pré-requisito para análises que possam considerar as dimensões principais relativas aos processos de tomada de decisões nos empreendimentos como os procedimentos de gestão técnica da produção e os procedimentos administrativo-financeiros, sem desconsiderar o aspecto social e político da organização autogestionária.

Na ES, quando os empreendimentos encontram-se formalizados em cooperativas ou associações, a diretoria é eleita entre os associados e as decisões são tomadas em assembleia e registradas em ata. Existem regras para esses empreendimentos que determinam o tempo em que a diretoria responderá pela ação. Isto auxilia para que o processo de gestão seja mais democrático (MAGRI *et al.*, 2010).

Segundo Gaiger (2014, p. 32), nos empreendimentos informais que representam nos

⁶O estudo da gestão, neste trabalho, se restringirá aos aspectos internos da organização dos empreendimentos coletivos autogestionários, o que difere de uma noção mais ampla de autogestão social.

anos recentes (2015) 30,5% dos EES (para os quais as regras e normas não são como as das cooperativas e associações), a dificuldade com a gestão poderá ser maior. Nessas atividades, muitas vezes, a tarefa da gestão é atribuída para pessoas que possuem qualidades que os diferenciam dos demais e que os levam a se destacarem como liderança no grupo. Também acontece de não haver interesse de alguns membros do coletivo em assumirem essa liderança, seja por não se sentirem capacitados ou por estarem acostumados a serem liderados, visto terem vindo de vivências nas quais a histórica herança da divisão técnica do trabalho advém de um sistema capitalista. São heranças combinadas com o estilo de administração em que as relações de poder predominantes sempre foram hierárquicas, ou seja, normalmente “de cima para baixo”.

Segundo Moura e Meira (2010), um dos desafios para os EES é o aprendizado da gestão coletiva e a quebra do distanciamento entre gestão e produção. Em um coletivo autogestionário, a cooperação de cada integrante do grupo deve refletir sobre o resultado final, determinando se irá existir avanço ou retrocesso no processo gestor, funcionamento e viabilidade. Segundo esses autores, faz-se necessário o entendimento de que a administração é elemento fundamental para a gestão. Assim, a administração geral é subdividida de acordo com o tipo de organização, o que deixa evidente que a administração aplicada a uma instituição governamental é diferente da aplicada em uma empresa privada, ou em um setor social sem fins lucrativos.

Para a administração ser exercida é necessário que exista uma organização, essa que é a combinação de esforços individuais em prol de um objetivo coletivo. Por meio da organização torna-se possível atingir objetivos que seriam difíceis de serem alcançados individualmente. Para Daft (2005), administrar uma organização supõe atribuir responsabilidades às pessoas e atividades aos órgãos, que são as unidades administrativas.

O administrador está investido de poder definido em uma hierarquia predefinida, com capacitação intelectual e moral que o diferencie dos demais integrantes da organização para atuar como líder. A sua atividade principal é de influenciar um determinado grupo de pessoas a fazerem o que é desejado. Porém, essa influência não deverá ser coercitiva, como por meio do poder de um cargo, nem tão pouco obrigatória, ela deverá ocorrer, por exemplo, pelo envolvimento dos trabalhadores.

Assim sendo, a administração trata dos aspectos gerais da organização, desde os

aspectos macro até os específicos. Para Daft (2005, p. 5) é “o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

A gestão tem outro enfoque: é a função de colocar em prática as políticas e planos decididos pela administração. Então, a administração se torna uma função determinante, enquanto que a gestão é uma função executiva. O gestor executa os planos determinados pela administração. Ainda, segundo Bergue (2010), as ações de gestão estão vinculadas a um ou mais elementos do ciclo administrativo em que o planejamento é o primeiro elemento desse. É a etapa de realização dos planos que orientarão o trabalho. Na etapa da organização acontece a divisão e a distribuição das tarefas, definição de quem faz o quê. Na etapa de direção são realizadas a condução e coordenação das tarefas atribuídas. Por fim, o controle servirá como um *feedback*, uma retroalimentação do ciclo, e, por isso mesmo, deverá ser realizado constantemente durante todo o processo.

De modo geral, as empresas organizam-se sob três formas de gestão: heterogestão, cogestão e autogestão. Segundo Tragtenberg (1989), a heterogestão é a organização baseada na administração hierárquica, com níveis sucessivos de autoridade, poder concentrado na cúpula, divisão entre capital e trabalho, maximização do lucro como objetivo maior – quando não o único – e rigorosos mecanismos de controle.

Na heterogestão existe hierarquia na realização da gestão da empresa, que acontece “de cima para baixo”, e geralmente é realizada pelo dono da empresa. Assim, a heterogestão tem como característica o comando de operações de controle dos meios de produção concentrado sob o domínio do capitalista, na medida em que é preciso dominar não somente as matérias primas, mas a própria força de trabalho e garantir o processo de produção e funcionamento constante. Isso para garantir a apropriação privada e em consequência a acumulação e concentração de capital (GUILLERM; BOURDET, 1976; SINGER, 2006).

A cogestão, de acordo com Tragtenberg (1989), é uma segunda forma de organização de uma empresa. A cogestão caracteriza-se pela administração semidemocrática, pela qual as decisões são tomadas de forma participativa entre líder e liderados; valoriza-se o diálogo e os diferentes pontos de vista dos membros que compõem a empresa. A participação nas decisões e nos resultados é diferente dentre as empresas. Isso faz da cogestão um modelo com um amplo espectro de possibilidades e graus de aderência.

Ainda, segundo Tragtenberg (1989), o participacionismo é uma sofisticada estratégia de manipulação e controle. A gestão participativa está relacionada aos objetivos da empresa. Assim, não pode ser confundida com gestão coletiva ou colaborativa, mais voltada para as discussões em torno do modelo de gestão requerido pela economia solidária. Segundo Lerner (1996, p. 11), “gestão participativa, é a forma moderna de reduzir conflitos, aumentar a produtividade e alcançar a excelência empresarial com a distribuição de resultados”.

Na visão de Daft (2002), a administração participativa é um modelo de gestão mais humanizado, que emprega trabalho, talento e criatividade dos trabalhadores para satisfazer os interesses da diretoria, fornecedores e principalmente dos clientes, tendo como objetivos criar as melhores condições para que a organização consiga atingir os resultados.

Maranaldo (1989, p. 60), ao conceituar administração participativa, diz essa ser um:

Conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

A cogestão, típica dos modelos de heterogestão, está voltada para estimular e integrar a equipe a atingir os objetivos determinados pela empresa. Para Guillerm e Bourdet (1976), nas empresas capitalistas, a cogestão - que se utiliza da participação nos lucros e o fato de o operário não participar da organização da empresa - não pode ser considerado como uma autogestão. Neste caso, apesar de torná-lo acionista, não lhe dá o direito de definir as metas da empresa, essas que ficam restritas a minoria com maior número de ações. É, portanto, uma forma de explorar não somente o trabalho - já que o operário irá trabalhar mais - mas, também, direcionar o capital dos pequenos acionistas aos interesses dos que detém as maiores cotas de ações da empresa.

Mesmo não sendo o idealizado pelos EES, na economia solidária é possível encontrar empreendimentos que tenham a cogestão como forma de gestão. Nesses empreendimentos, a cogestão aparece pela forma de administração semidemocrática, pela qual os integrantes participam, mas não decidem tudo. Isso acontece nos coletivos nos quais existe uma liderança de destaque e na qual o grupo acredita.

A autogestão é a forma de organização dos EES pertencentes ao movimento da ES. Assim, apesar de existirem diversos modelos e formas de gestão, as discussões sobre a melhor

forma de gestão - da economia solidária - giram em torno de um modelo autogestionário no qual não haveria um proprietário único do negócio e, portanto, a gestão não seria centralizada. O entendimento do funcionamento da autogestão como forma coletiva de gestão dos EES poderá ser fundamental para o fortalecimento do coletivo. A autogestão necessita ser internalizada e entendida por todos os membros do EES.

Para que um EES pertença ao movimento de ES, precisa conhecer e perseguir os princípios da autogestão: participação, transparência, trabalho coletivo e democracia, pois é dela que parte a ideia de autonomia do coletivo. Segundo Lechat e Barcelos (2008), significa literalmente administrar e gerir a si mesmo, é utilizada para designar grupos que se organizam sem um patrão. O princípio da autogestão parte então do pressuposto filosófico e político de que os sujeitos são capazes de se organizarem sem dirigentes. Esse pressuposto está na base do movimento anarquista e dos movimentos libertários.

Guillerm e Bourdet (1976, p. 14-15), ao descrever a autogestão, ressaltam:

Compreende-se que a autogestão não é para nós uma espécie de bálsamo destinado a adoçar os males da sociedade atual, mas implica mudança radical e a instauração de outra maneira de viver em comum, inteiramente nova. Pergunta-se às vezes se a autogestão se situa antes ou depois da revolução autêntica. Não a ‘revolução’ que substitui uma minoria dirigente por outra, mas a que suprime, em seu vero princípio, toda a divisão social desse tipo. Trata-se menos de ‘tomar o poder’ que de destruí-lo. Portanto, a teoria dos partidários da autogestão não se reduz a um anarquismo sumário, postulando que basta destruir ‘os poderes’ e as instituições para que logo se instaure, espontaneamente, uma harmonia universal. Não ‘cremos’ numa natureza humana original que seria boa e que a sociedade teria pervertido. Mas há certamente entre ‘natureza humana’ e sociedade uma inter-relação fundamental. Não se trata de ‘deixar ser’ uma natureza humana preexistente, mas de criá-la por instituições que instaurariam uma ordem mediante a qual as noções de dirigentes e de executantes não mais teriam razão de ser.

Para Santos (2002), a autogestão surge como alternativa de produção ao modelo capitalista, com possibilidades de operar em uma economia de mercado e se tornar uma alternativa ao monopólio da empresa de heterogestão. Assim, essas organizações poderão se tornar empreendimentos tão ou mais produtivos que as empresas capitalistas, visto que são formadas da união de pessoas caracterizadas pela força e por uma motivação superior que mobilizaria os seus membros. O autor defende que essa forma de gerir traria diversos benefícios para seus membros e para as comunidades vizinhas, como o estímulo ao crescimento local e diminuição das desigualdades sociais.

O empreendimento econômico solidário é dito autogestionário devido as diferentes formas de organização, em especial o associativismo e o cooperativismo. A V Plenária Nacional de Economia Solidária, realizada de 09 a 13 de dezembro de 2012, em Luziânia, Goiás, cujo tema foi “Economia Solidária: bem viver, cooperação e autogestão para um desenvolvimento justo e sustentável”, descreve como orientação política do movimento (Eixo 01, item 2.2), que:

Na economia solidária utilizamos a autogestão como princípio fundamental para todos os grupos e organizações que, trabalham de maneira associada, sejam eles entidades de apoio, empreendimentos econômicos solidários ou programas e projetos de políticas públicas voltados para a Economia Solidária (V PLENÁRIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2013, p. 39).

Nesse documento, autogestão deve ser construída no coletivo e é um princípio a ser buscado em todas as dimensões da vida e não apenas na gestão do empreendimento, embora essa seja a forma mais expressiva no compartilhamento da gestão do trabalho, de forma autônoma e com independência sócio-política e econômica dos indivíduos que compõe cada coletivo (V PLENÁRIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2013, p 39).

A gestão assim seria assumida pelos próprios sócios(as) que administrariam o negócio (SINGER, 2002, 2006). Segundo Gadotti (2009, p. 31):

Uma das características mais marcantes da economia solidária é o seu sistema de gestão, nitidamente distinto do setor privado capitalista. A gestão capitalista está ligada ao acúmulo do capital e ao lucro, ao passo que a gestão solidária está ligada à melhoria da qualidade de vida dos associados, ao empreendimento econômico solidário, a um modo de vida sustentável e ao bem viver da população. São princípios ético-políticos antagônicos aos da gestão dos negócios capitalistas que não beneficia a todos, mas a seus proprietários.

Conforme Gadotti (2009), para que a autogestão seja uma realidade nos EES, é necessário que exista formação de base - permanente e aprofundada – permitindo que todos os envolvidos passem pela experiência da gestão. A autogestão só acontecerá quando ocorrer o empoderamento do coletivo. Esse empoderamento significa a busca pela autonomia. Na ES, a autonomia constitui-se quando o grupo é capaz de se autogerir e ser independente.

Utilizando-se de uma metáfora, dir-se-ia ser a capacidade do coletivo de “assumir o leme do navio e ditar o seu próprio rumo” ou a direção que irá seguir. O empoderamento ao

qual Gadotti (2009) se refere é o poder coletivo, que se constitui quando cada integrante possui o conhecimento do funcionamento do todo. Assim, todos se tornam necessários e podem assumir as diversas funções no empreendimento, não havendo necessidade de pessoas que detenham conhecimento específico, o que, muitas vezes, faz surgirem lideranças isoladas, que dispersam os interesses do coletivo. .

A formação para a gestão não é um processo educativo que se restrinja ao setor administrativo, mas para se dirigir ao conjunto de sujeitos ligados ao empreendimento, embora seja necessário existir formação específica e profissional para certos quadros institucionais de acordo com suas responsabilidades. Para Gadotti (2009, p. 32), “trata-se de uma formação para a gestão colaborativa e o trabalho de equipe”.

Neste caso, conforme Magri *et al.* (2010, p. 85):

Em todas as organizações sociais o processo de formação apresenta-se como importante instrumento na busca de qualificar as intervenções desenvolvidas pelas entidades. A formação desenvolvida com uma metodologia adequada permite ampliar e melhorar os processos organizacionais. Acredita-se que toda a organização necessite formar e capacitar os membros que a compõe, caso contrário, incorrerá em isolar e/ou fragmentar suas ações, podendo perder o foco de atuação pela estagnação no tema do conhecimento por parte dos seus membros.

A autogestão propõe-se a “invadir o plano dos valores e da ética, numa busca por uma sociedade mais justa, incluyente e sustentável em que o bem comum e a solidariedade tornem-se a principal missão da organização” (TAKANO; SANTOS, 2013, p. 98). Os demais elementos serão apenas instrumentos para viabilizá-la. Desse modo, é importante ressaltar que, de acordo com Takano e Santos (2013, p. 98),

Mais do que capacidade administrativa, a autogestão é uma proposta de construção de outro modelo de sociabilidade, em que as relações afetivas e de mutualidade sejam fortalecidas e passem a ser consideradas com o mesmo empenho que hoje se busca a maximização do lucro.

A necessidade de fortalecimento das relações afetivas e de mutualidade, as quais são exigidas no modelo de sociabilidade, também possuem desafios, como a necessidade de uma maior cooperação entre os sujeitos. Em uma sociedade cada vez mais competitiva e individualista; a cooperação se torna o único meio de manutenção dos grupos humanos que possuam como objetivo o trabalho comunitário e como resultado o benefício de todos. Para

Adams (2010, p. 29), “a solidariedade e a competição “coexistem”, e o processo educativo pode contribuir para fortalecer uma ou outra tendência, dependendo da sua maneira de agir em cada contexto”. Não obstante, a autogestão como forma coletiva de gestão dos EES poderá fortalecer a cooperação, e para que seja viável e possível de se efetivar são necessárias atitudes de confiança, cooperação, solidariedade e objetivos comuns.

Segundo Boff (2002, p. 15):

A lei básica do universo não é a competição que divide e exclui, mas a cooperação que soma e inclui. Todas as energias, todos os elementos, todos os seres vivos, desde as bactérias e vírus até os seres mais complexos, somos inter-retro-relacionados e, por isso, interdependentes. Uma teia de conexões nos envolve por todos os lados, fazendo-nos seres cooperativos e solidários, quer queiramos, quer não, pois essa lei é a lei do universo. Por causa desta teia chegamos até aqui e poderemos ter futuro.

Nessa direção, conforme Galeano (2010), as dificuldades em formação dos grupos ocorrem porque as pessoas não se reconhecem como coletivo e seres interdependentes. A dependência que havia nas comunidades primitivas, as quais estavam voltadas mais para a sobrevivência, não perduraram na sociedade moderna, na qual o ideal do individualismo e da liberdade é a porta para o consumismo e a felicidade para o capital.

Para que a confiança perdure no grupo, é necessário que em seu interior exista atmosfera de lealdade e amizade, sem as quais o coletivo tende a se dissolver. Boétie (2010, p. 15) descreve em seu discurso da servidão voluntária que:

É certamente por isso que o tirano nunca é amado, nem nunca ama: a amizade é um nome sagrado, é uma coisa santa; ela nunca se entrega senão entre pessoas de bem e só se deixa apanhar por mútua estima; se mantém não tanto através de benefícios como através de uma vida boa; o que torna um amigo seguro do outro é o conhecimento que tem de sua integridade; as garantias que tem são sua bondade natural, a fé e a constância. Não pode haver amizade onde está a crueldade, onde está a deslealdade, onde está a injustiça; e entre os maus, quando se juntam, há uma conspiração, não uma companhia; eles não se entre-amam, mas se entre temem; não são amigos, mas cúmplices.

A confiança exige ausência do medo da perda de controle, pois confiar é acreditar no outro, é delegar o poder acreditando ser o outro capaz de exercê-lo da melhor forma. Conforme Solomon e Flores (2002, p. 77),

Confiar é tomar a responsabilidade pessoal de assumir um compromisso e escolher um curso de ação, e, com estes, um ou outro tipo de relacionamento. A confiança acarreta uma falta de controle, porém significa estabelecer um relacionamento no qual o controle não mais está em questão.

A confiança traz consigo relações de empoderamento, solidariedade e gera crescimento coletivo. Para Bohnen e Schneider (1993, p. 108-109):

Historicamente, o individualismo representa um movimento contra o absolutismo e contra o Estado-polícia. Do ponto de vista econômico, caracteriza-se pela livre concorrência e pela lei da oferta e da procura. Individualismo é um termo polivalente. De modo geral, pode dizer-se que ele não vê a sociedade como uma unidade real e ético-orgânica, visando a um fim comum. A tal ponto realça o indivíduo, que reduz a sociedade a mera soma de entes separados, despojando-o do caráter de totalidade unitária.

Para Boff (2010), o ser solidário é aquele que é capaz de cooperar e confiar. A herança do sistema capitalista, que passa de geração para geração, aparece na divisão técnica do trabalho, a qual reproduz no ideário das pessoas o “ser parte” e não o “ser todo” e faz com que as pessoas se tornem indivíduos.

Solidariedade se refere ao ato de juntar-se aos outros de maneira “sólida”. Quer dizer, lado ao lado, dividindo as mesmas responsabilidades e consequências. É uma referência a uma relação horizontal e não vertical; ou melhor, de horizontalização enquanto processo social. Não é, portanto, uma relação de ajuda ou de caridade. Ao contrário, é uma relação de ação, de compartilhamento (SPINK, 2008). É um ato que se expressa, reproduz-se e se materializa nas relações humanas, por isso a importância do acolhimento, da tolerância e de bem atender o outro (MILANI, 2004).

Para Sequeiros (2000, p. 24):

Em uma primeira aproximação a palavra solidariedade nos remete ao desenvolvimento pessoal e em grupo de uma série de valores que fazem com que indivíduos e sociedades se aproximem não só intelectualmente, mas principalmente de maneira prática, de situações humanas desfavoráveis, com disposição para ajudar a superá-las. Esta ajuda não é beneficente, mas uma ajuda que atacará as raízes que geram a injustiça. Esta ajuda não é voluntarista, mas está inserida em projetos de solidariedade bem planejados e acordada por ambas as partes. Essa ajuda não é individual, mas provida, organizada, e avaliada por grupos, associações e organizações.

De acordo com Petrella (2002, p. 27), “quanto mais forte for à coesão, mais a solidariedade age enquanto geradora de uma consciência e de uma convivência ditadas pelo

interesse geral”. E Milani (2004, p. 205) destaca que “a solidariedade deve rejeição à exclusão que o mundo capitalista produz. A solidariedade existirá quanto mais existir a consciência social e a afetividade no campo das sentimentalidades como mutualidades”.

Para Mance (1999, p. 19):

Uma significativa parcela da humanidade mobiliza-se, anualmente, em movimentos de solidariedade, colaborando com populações vítimas da fome, do desemprego, de secas ou inundações, de guerras civis, de discriminações sexuais, étnicas e religiosas, entre muitos outros. Milhares, se não milhões, de projetos de assistência social, educação popular, geração de renda, construção de moradias populares, de combate ao racismo, ao machismo, de apoio a crianças em situação de risco, de preservação do meio ambiente, são financiados com recursos arrecadados por voluntários que apoiam uma ampla gama de atividades de organizações não governamentais e movimentos sociais no mundo.

O caráter de solidariedade nos empreendimentos é expresso em diferentes dimensões:

1- na justa distribuição dos resultados alcançados; 2- nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; 3- no compromisso com um meio ambiente saudável; 4- nas relações que se estabelecem com a comunidade local; 5- na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; 6- nas relações com os outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; 7- na preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e consumidores; e, 8- no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras.

Ainda, segundo Mance (1999),

A palavra colaboração deriva do latim *collaborare*, que significa trabalhar juntos. Por sua vez, a palavra solidário, deriva de *solidu*, significando algo forte, que dificilmente se deixa destruir por uma força externa. Conforme nos indicam os dicionários, a palavra solidariedade possui um sentido moral que vincula o indivíduo à vida, aos interesses, e às responsabilidades de um grupo social, de uma nação ou da própria humanidade. Ela indica uma relação de responsabilidade entre pessoas unidas por interesses comuns, de maneira tal que cada elemento do grupo se sinta na obrigação moral de apoiar os demais. Colaboração solidária significa, pois, um trabalho e consumo compartilhados cujo vínculo recíproco entre as pessoas advém, primeiramente, de um sentido moral de corresponsabilidade pelo bem viver de todos e de cada um em particular (MANCE, 1999, p. 17, grifos do autor).

Não obstante, a autogestão, cooperação, confiança e solidariedade são aspectos

fundantes nos processos formativos dos EES, com vistas a tornar esses coletivos autônomos e independentes, além de permitir que os integrantes compreendam que a união do grupo é a melhor forma de enfrentar os desafios – que são muitos – na busca por trabalho e renda, de forma coerente e dignamente humana.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apesar da amplitude que o campo da economia solidária assume na atualidade, a gestão é um tema que recentemente vem sendo refletivo, mas é importante para análise do funcionamento da autogestão. É um tema presente em quase todas as discussões acerca da forma com que os coletivos se organizam na busca de sobrevivência e autonomia, perpassando várias discussões e aparecendo nesta pesquisa em vários momentos.

Um dos temas discutidos na gestão é a formação de equipe, que diz respeito ao grupo e como ele se percebe como coletivo. Um dos questionamentos que podem ser feitos é quanto há presença de solidariedade no EES, pois não existe solidariedade sem coesão (PETRELLA, 2002) do grupo, e a coesão existe quando há a união do coletivo.

Quanto à forma de gestão dos empreendimentos, todos os coordenadores entrevistados(as) relataram ser coletiva. O grupo se reúne e decide o rumo a seguir. A ênfase dada nas reuniões semanais e mensais como forma de decisão coletiva foi a que mais apareceu nas entrevistas. Também foram citadas assembleias, além de reuniões de diferentes periodicidades, dependendo da natureza do empreendimento (associação ou cooperativa). Mesmo assim, por meio das entrevistas, foi possível perceber que em oito dos onze coletivos de EES ainda existem lideranças que tentam se manter dominantes nas decisões. Por meio do formulário de pesquisa, a fala espontânea de CE11 sintetiza as falas coletadas em outros empreendimentos que possuem essas lideranças mais ativas: “não tem patrão, é de todo mundo. Aqui a gestão é coletiva, porém existe a necessidade de alguém tomar a frente”.

Um coordenador (CI1) de uma ITCP sintetizou as falas dos outros coordenadores das incubadoras, ao explicar como os coletivos preparam os seus integrantes para assumirem a gestão dos empreendimentos:

os integrantes dos coletivos, ao passarem pela experiência de trabalharem em diversas funções dentro do próprio empreendimento, acabam conhecendo as dificuldades e respeitando e auxiliando os demais, o que cria sinergia e

crescimento do grupo como um todo. A importância de conhecer todos os processos que ocorrem no interior do coletivo é repassada nas reuniões e formações dos grupos.

Ao analisar-se a fala de CII, percebemos que as incubadoras se preocupam em valorizar, disseminar e fazer com que todos os integrantes dos coletivos saibam da importância do conhecimento de todos os processos de funcionamento do EES, o que cria o empoderamento do grupo e forma lideranças voltadas para o entendimento do que seja autonomia e autogestão (GADOTTI, 2009; BAQUERO; BARQUERO, 2007).

Outro coordenador de ITCP (CI3), ao sintetizar a fala dos demais coordenadores das incubadoras, também relatou a necessidade dos gestores dos EES não deterem sozinhos o conhecimento do negócio. Devem repassar o aprendizado para aqueles que irão substituí-los no futuro. Segundo ele,

conhecer cada vez mais o funcionamento do empreendimento faz com que eles tornem-se sujeitos participantes, para exigir, fazer e controlar as políticas públicas em benefício dos coletivos. Para isto, também é necessário que mais integrantes dos EES participem das oficinas de formação e dos espaços onde estão sendo discutidas as questões relativas aos direitos e deveres dos coletivos. Também o Gestor, ao voltar para o seu empreendimento, precisa repassar tudo que aprendeu para outros integrantes do coletivo, preparando-os assim para assumir o seu lugar no futuro. Esta é uma preocupação constante que temos como incubadora. Por isto que procuramos, na medida do possível, fazer as oficinas de formação no local do empreendimento, para que mais integrantes possam participar das mesmas.

Analisando essa fala de CI3, é possível observar que há incentivo, por parte das incubadoras, para que os integrantes dos empreendimentos aprendam a buscar seus direitos, conhecendo as políticas públicas voltadas para os EES. Porém, a busca pelos direitos só acontecerá quando os integrantes do coletivo conhecerem o funcionamento de seu empreendimento, para assim saberem as suas reais necessidades (SOUZA, 2006). Isto exige uma maior participação dos integrantes nos espaços públicos em que as questões relativas às políticas estão sendo debatidas. Também, ao repassar o aprendizado, os gestores propagarão os assuntos e processos, tais como direitos e deveres, o que permitirá que o empreendimento avance no seu estágio de incubação e amadureça, evitando retrocesso e retrabalho.

Percebemos durante a participação nos fóruns, feiras e reuniões da ES, que a participação do coletivo se encontrava restringida aos seus representantes, o que faz com que

a informação fique concentrada nos gestores. Essa é a preocupação descrita na fala de um gestor de incubadora. A pesquisa de campo permitiu obtenção de dados de três coordenadores e três integrantes dos EES, que sintetizaram o pensamento dos demais. As respostas às questões indicaram a importância dada as decisões do coletivo e se encontram no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Análise dos sujeitos frente ao relato da importância dada as decisões do coletivo

Entrevistado	Relato
CE1	As coisas pequenas, de emergência, são resolvidas pela presidente. Aquilo que pode afetar o coletivo é resolvido nas reuniões coletivas ou nas assembleias.
CE5	Se o grupo está junto, deve decidir tudo junto. O empreendimento é de todos.
CE10	É importante a gestão ser coletiva primeiro porque divide as responsabilidades, segundo por manter o princípio da autogestão. É cuidar do que é nosso.
IE5	O grupo decide melhor. Ajuda no incentivo e beneficia todo mundo. Nos faz sentirmos donos do negócio.
IE17	É importante a gestão ser coletiva para fortalecimento e concordância de todos, pois é o nosso próprio negócio.
IE24	É importante para que todos se sintam donos da cooperativa e assim tendo um maior empenho e desenvolvimento no trabalho, um maior cuidado com o patrimônio da cooperativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao analisar esse quadro, é possível perceber que tanto coordenadores quanto integrantes dos EES se sentem donos do seu próprio negócio e possuem a consciência da responsabilidade que é trabalhar para si. O fato de não terem um patrão modifica a forma de pensar e faz com que o grupo tenha que assumir todas as funções que em uma empresa hierárquica já estariam definidas. O sujeito que se insere em um EES precisa trazer consigo a vontade de trabalhar pelo grupo e com o grupo. Além disso, precisa, também, passar por uma formação para a gestão colaborativa (GADOTTI, 2009), a qual irá ajudar na sua preparação para trabalhar em equipe e para entender a importância em conhecer e assumir as diversas funções no coletivo. Acima de tudo, são as relações afetivas e de mutualidade que fazem com que o grupo se respeite e queira se manter unido, trabalhando em prol de todos (TAKANO; SANTOS, 2013).

O processo de decisão é outro item importante na gestão do coletivo, sendo um dos meios pelo qual o coletivo se torna autônomo e independente (GADOTTI, 2009). Ao analisar a fala de CE1, é possível perceber que nem todas as decisões são tomadas nas assembleias e

que as decisões corriqueiras que acontecem no dia a dia acabam sendo resolvidas pelo coordenador do EES. Nem sempre a gestão poderá ser realizada por todos os componentes e existem momentos em que o gestor terá que decidir realizar os encaminhamentos necessários para o andamento do EES. Apesar da necessidade da tomada de uma decisão rápida por parte do coordenador, o rodízio entre os integrantes na participação desses eventos auxilia na politização do grupo e gera senso de pertencimento, desconcentrando o conhecimento no representante (SANTOS, 2002). Deixar que o gestor decida e concentre decisões pode causar acomodação e, conseqüentemente, distanciamento entre os sujeitos do grupo. Afinal, as decisões devem ser coletivas.

A gestão nos EES, por buscar uma forma coletiva de gerenciamento, não pode ser comparada a gestão das empresas convencionais, nas quais a ênfase é a escolha das lideranças, por meio da seleção dos melhores. A existência do EES depende desse entendimento. A autogestão do coletivo sugere que o empoderamento seja do coletivo, pelo qual o poder deve ser distribuído entre todos os sujeitos do grupo. O poder que é aqui apresentado é aquele que faz com que cada integrante se aproprie do conhecimento da totalidade do processo; fazendo com que todos saibam fazer tudo e não dependam de um líder. Isso exige trabalho permanente de base, pelo qual se incentive que a liderança se mantenha sempre no coletivo.

Deste modo, formas de gestão coletivas e colaborativas auxiliam no processo de fortalecimento político do grupo, permitindo que os sujeitos se tornem mais pertencentes e determinados a participarem coletivamente do seu destino. Além disso, a cooperação refletirá no resultado final (MOURA; MEIRA, 2010). Quanto maior a capacidade dos grupos gerirem-se de forma coletiva, democrática e eficaz, maior as chances de colaborarem no desenvolvimento socioeconômico das regiões onde estão inseridos.

Na continuidade da coleta de dados empíricos, questionamos aos coordenadores dos EES se consideram que o empreendimento é solidário e o porquê. As respostas e impressões obtidas são apresentadas no Quadro 2, abaixo exposto:

Quadro 2 - Análise dos sujeitos frente ao questionamento sobre se o EES é solidário

Você considera este empreendimento solidário? Por quê?	
Entrevistado	Relato
CE1	Sim, você não pensa só em você. Você quer crescer e quer que todos cresçam também. Existe a troca de conhecimentos, amizades, é tudo gratificante.
CE2	Sim, todo mundo olha pelo coletivo.
CE3	Sim, pela forma com que a cooperativa trabalha.
CE4	Sim, existe uma dependência entre as pessoas por ser uma cooperativa. Muitas vezes praticam sem saber o significado, mas a cooperativa foi fundada na ECOSOL.
CE5	Sim, tudo é dividido igual para todos. Se vende os resíduos e divide-se igualmente para todos.
CE6	Sim, seguem os princípios básicos da ECOSOL. Democracia, participação e autogestão.
CE7	Sim, porque neste coletivo existe igualdade. O valor da hora trabalha é igual para todos. Todos ganham a mesma coisa.
CE8	Sim, mas só alguns participam da ECOSOL. Aqui nesta associação, de 30 sócios, somente nove.
CE9	Sim, aqui nada se faz sozinho. Pensamos sempre no outro ao tomar uma decisão.
CE10	Sim, pelo fato de ser um empreendimento coletivo de autogestão, princípio da participação nos processos que evoluem as decisões.
CE11	Sim, é para o bem de todos, em prol de todos. Um projeto para amparar as pessoas na economia solidária.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao observar os dados do quadro 2, é possível constatar a importância da ajuda mútua sobre a divisão dos valores arrecadados (MILANI, 2004). São grupos de associados de baixa renda que possuem dificuldades para iniciar o empreendimento devido à falta de recursos financeiros, condições e problemas com a organização, dentre outros. Pelas respostas dos participantes foi possível perceber como a união do grupo faz com que se superem essas dificuldades, com o intuito de vencer os desafios e fazer com que o empreendimento continue existindo. Isso gera confiança e estabelece afinidades entre os pares, o que é diferente das relações capitalistas, nas quais o empregado não precisa se preocupar com os custos da produção, mas deve se preocupar com a execução da sua função. Como em todos os outros empreendimentos coletivos autogestionários, os integrantes dos grupos são os donos do empreendimento e, por isto, precisam construir, acompanhar e participar coletivamente.

Analisando a fala de CE11 (Quadro 2), percebemos que ele não descarta a necessidade de uma liderança, apesar da gestão ser coletiva. É importante que uma pessoa esteja na liderança, que seja alguém preparado para assumir a gestão, mas é preciso ter cuidado para que não se torne motivo para criar lideranças permanentes e dominantes, que retirem o direito

da gestão coletiva (LECHAT; BARCELOS, 2008). O empreendimento se reconhece como autogestionário quando possui capacidade de organização e participação conjunta.

Outro tema central que persistiu nas respostas dadas pelos coordenadores dos EES refere-se à distribuição dos resultados. O critério de igualdade ou equidade é importante para caracterizar a economia solidária. O fato dos EES incubados conseguirem reconhecer essa importância pode ser um elemento valorizado na atividade das incubadoras: de promover os princípios da autogestão e equidade durante o período de incubação dos mesmos. Nesta relação mutualista, pelo pagamento igualitário ao volume de trabalho em alguns coletivos e pela divisão independente da função para outros, os empreendimentos conseguem prover as necessidades de todos os membros dos grupos. É essa relação fortalecida, movida pelo interesse geral, que desperta maior solidariedade nas relações (PETRELLA, 2002). Isto exige gestão democrática, pela qual a importância nas decisões em grupo se torna essencial para a existência da harmonia coletiva.

Ainda, na pesquisa de campo observamos ser comum a existência de coletivos de reciclagem que possuam dois ou mais integrantes da família atuando. Três tipos de remuneração apareceram, então, durante as entrevistas. A fala de dois coordenadores (CE5 e CE7) e um integrante (IE13) de EES, sintetizam a fala dos seus e dos demais coletivos. A fala de IE13 foi a de que “o valor é repartido igualmente, todos ganham a mesma coisa, independente da função que exercem na cooperativa”. Os tipos de remuneração observados nas falas considerando a distribuição igualitária por hora trabalhada são de acordo com a qualificação do sócio. Esses diferenciais de ganhos ocorrem por diferentes motivos: pelo tipo de atividades exercidas pelos EES entrevistados; e pela forma como os empreendimentos se organizam, valorizam e compartilham o trabalho desenvolvido no interior dos grupos, com o foco no cuidado pelas pessoas (V PLENÁRIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2013); nos coletivos reciclagem e vestuário os integrantes retiram setecentos a mil e cem reais, e em outros, como cooperativa de transporte, mais de seis mil reais.

O universo de integrantes dos empreendimentos entrevistados, abrangido indiretamente, foi de 2551 pessoas, sendo 1382 mulheres e 1169 homens. A média de idade das mulheres é de 39 anos e dos homens de 32. Foi observado maior número de mulheres nas cooperativas e associações de artesanato, vestuário, reciclagem e crédito mútuo, e maior número de homens nas cooperativas de transporte e construção civil (habitação).

Apesar da maioria dos coordenadores entrevistados informarem que os integrantes dependem do empreendimento para a sua sobrevivência, nos coletivos voltados para o artesanato e vestuário, onde as mulheres aparecem em maior número e com a média de idade entre 50 a 55 anos, a realidade é outra. Três coordenadores dos coletivos de artesanato e vestuário espontaneamente manifestaram-se dizendo que a atividade do empreendimento no qual trabalham se caracteriza por serem complementares, tendo suas falas sintetizado as demais falas desses coletivos. Segundo CE8, na sua associação, “a maioria das integrantes são aposentadas e a atividade complementa a renda familiar”. Já para CE9, “dos 16 sócios que nós temos, 15 são mulheres cuja renda é complementar, visto que muitas estão aposentadas ou possuem outras rendas que são as principais”. Para CE3, “nós temos 23 sócios, sendo 22 mulheres. O valor retirado no empreendimento é complementar e elas vivem de outras rendas, tendo muitas que são aposentadas”.

Assim, é possível analisar que a economia solidária também permite a reintrodução de mulheres afastadas do mercado de trabalho. São mulheres que já se aposentaram ou ultrapassam os 40 anos (ANTUNES; ALVES, 2004). Dessa forma, a ES precisa também romper com paradigmas construídos que ainda direcionam os postos de trabalho de homens e mulheres de acordo com aspectos culturalmente arraigados e que, muitas vezes, são responsáveis pela exclusão das mulheres, principalmente aquelas que atingiram a idade em que o mercado não mais as absorve (FAUSTO; YANNOULAS, 2001).

Em seis dos 11 EES, os integrantes trabalham somente no empreendimento do qual obtêm a renda para sustento familiar. São pessoas que dependem disso para sobreviver e que, conforme também constatou Schütz *et al.* (2008), possuem um nível de renda com média bem menor do que aquele das pessoas que possuem postos de trabalho formais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A autogestão ainda é um desafio a ser alcançado pelos coletivos de EES. Muito mais do que ser explicada e compreendida como uma forma de gerenciamento desses empreendimentos, essa palavra tem sido entendida pelos membros dos EES como aquela que remete a ser dono do próprio negócio. Esse entendimento, mesmo simplificado, tem bastado para que as EES se organizem, o que pode significar uma mudança na maneira com que as

peçoas entendem a empresa e os seus objetivos. Porém, no estudo aqui realizado foi possível perceber que ainda existe resistência por parte de coordenadores dos coletivos, que se utilizam da cogestão como a forma de gerir os EES aos quais pertencem.

As transformações no modo de trabalho advindas do modelo capitalista - ao longo do tempo - cultuaram a heterogestão no interior das empresas como a única forma de gestão. Grande parte dos trabalhadores que formam a ES vem dessa realidade, o que se torna um empecilho no entendimento da necessidade de compartilhar a gestão e os deveres do empreendimento. Assim, é preciso que seja reforçada, nos trabalhos realizados com esse público, a importância da gestão coletiva para a autonomia, resistência e permanência dos empreendimentos. Isto também faz com que as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ICPT) tenham um importante papel na organização dos EES, pois são elas que, a partir da incubação dos coletivos, levam a informação necessária para o entendimento da autogestão.

Outro desafio é a necessidade de cooperação entre os integrantes do coletivo. Foi possível perceber, por meio do tratamento dado à questão da solidariedade no interior dos empreendimentos, que os participantes dos EES, em sua maioria, possuem esse entendimento e valorizam essa concepção. Na análise dos dados foi possível observar características que remetem à cooperação: união do grupo, a solidariedade, a amizade e a valorização do outro ficaram mais evidentes dentre os relatos dos entrevistados.

Existe a necessidade de politização dos integrantes dos EES, pela busca e defesa dos seus direitos. É necessário que participem em espaços públicos onde são discutidos temas voltados a políticas públicas de ES. Atualmente, essa participação ainda é restrita ao coordenador do EES. Também a distância do EES dos locais onde são debatidos esses temas se torna empecilho para a participação de todos, o que faz com que haja a necessidade de realização de oficinas no local do empreendimento, para possibilitar a participação de todos os integrantes. Isso pode ser um estímulo para que os mesmos participem e se envolvam mais com os empreendimentos.

As ITCP são importantes nos processos de incubação e assessoria aos coletivos autogestionários. O processo de incubação das ITCP visa uma outra lógica que não somente aquela de mercado, apoiando todos os EES, independente do seu estágio de incubação. O suporte dado pelas mesmas faz com que empreendimentos de economia solidária consigam

superar os problemas que ocorrem ao iniciar o próprio negócio, como a falta de conhecimento de mercado e tantos outros, comuns a qualquer empresa que está iniciando. Nesse contexto, as ITCP demonstram a sua importância no apoio aos EES, auxiliam na busca por melhorias dos coletivos informalizados e formalizados. Assim, apoia ainda os coletivos na busca por acesso a recursos públicos para compra de maquinários, na organização de documentação, na formação e capacitação - tanto para a ES como técnica - dos empreendimentos, bem como, se tornam responsáveis pelo fator de sucesso e permanência dos EES.

É importante novas formas de acesso ao crédito e novos espaços públicos de comercialização - como os Centros Públicos de Economia Solidária - para os EES no Estado de Santa Catarina. Isto permitirá que os coletivos, independente da escolha pela formalização ou não, possam produzir e comercializar seus produtos. Essas seriam estratégias que iriam interferir no desenvolvimento local e regional, possibilitando acesso ao trabalho, sobrevivência e duração de muitos EES.

A importância social da ES precisa ser destacada. Muitos empreendimentos são organizados por mulheres, o que torna o EES um dos espaços de luta das mesmas pelo direito à igualdade no trabalho. A partir da gestão coletiva, as mulheres estão mudando o conceito de gestão empreendedora, participando ativamente no crescimento dos empreendimentos na economia solidária. Também foi possível perceber que os EES são um espaço de acesso para mulheres e homens que possuem idade superior àquela que o mercado busca, se tornando uma forma de trabalho e renda que complementam a aposentadoria ou os valores de auxílio à doença. O resgate da autoestima é outro aspecto observado na maioria dos entrevistados. Isso gera autoconfiança, respeito e aceitação entre os integrantes dos EES.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, T. **Educação e economia popular solidária**. São Paulo: Ideias e Letras, 2010.
- ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.
- BAQUERO, M., BAQUERO, R. Trazendo o cidadão para a arena pública: capital social e empoderamento na produção de uma democracia social na América Latina. **Revista do Desenvolvimento Regional – REDES**, Universidade de Santa Cruz – UNISC, Santa Cruz, RS, v. 12, n. 1, p. 125-150, 2007.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2010.
- BERTUCCI, J. O. Gestão coletiva, autogestão social e a heterogeneidade dos empreendimentos econômicos solidários. 2014. **Scientia**, Sobral-CE, v. 2, n. 3, p. 103-118, nov. 2013/jun. 2014.
- BOÉTIE, E. de La. **Discurso da servidão voluntária**. São Paulo: Martin Claret, 2010.
- BOFF, L. **Crise: oportunidade de crescimento**. Campinas: Verus, 2002.
- BOHNEN, A.; SCHNEIDER, E. **O solidarismo**. São Leopoldo: EdUNISINOS, 1993.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- FAUSTO, A; YANNOULAS, S. C. (Org.). **Controle democrático, descentralização e reforma do estado**. Brasília: Paralelo 15, 2001.
- GADOTTI, M. **Economia solidária como práxis pedagógica**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.
- GAIGER, L. I. (Coord). **A economia solidária no Brasil: uma análise de dados nacionais**. RS, São Leopoldo: Oikos, 2014.
- GALEANO, E. **As veias abertas da América Latina**. São Paulo: L&PM Editores, 2010.
- GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. da S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Rev. Katálysis**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 96-104, jan./jun 2008
- LERNER, W. **Organização participativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAGRI, C. A. *et al.* (Orgs.). **Cooperativismo de crédito solidário: reflexões e boas práticas**. Passo Fundo: IFIBE, 2010.
- MANCE, E. A. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 220 p.
- MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.
- MILANI, M. L. **A expressão da solidariedade dos voluntários no terceiro setor, 2004**. 323 f. Tese (Doutorado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2004.
- MOURA, M; S. MEIRA, L. **Desafios da gestão de empreendimentos solidários**. Rede Mobilizadores. Salvador, 2010, p. 1-12. Disponível em: <<http://www.mobilizadores.org.br/textos/desafios-da-gestao-de-empreendimentos-solidarios/?eixo>> Acesso em: ago. 2014.
- PETRELLA, R. **O bem comum: elogio da solidariedade**. Portugal, Porto: Campo das letras, 2002.
- SANTOS, B. S. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de



Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SCHÜTZ, R. *et al.* **Desafios da economia solidária**. São Paulo: Ed. e Liv. Instituto Paulo Freire, 2008.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: contexto, 2006.

SINGER, P. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In :SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Percecu Abramo, 2002.

SEQUEIROS, L. **Educar para a solidariedade**: projeto didático para uma nova cultura de relação entre os povos. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura1. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p.20-47, 01 jul. 2006.

SOLOMON, R. C.; FLORES, F. **Construa confiança**: nos negócios, na política, na vida. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SPINK, P. Simpósio 2 — redes solidárias, autogestão e solidariedade. In: GUARESCHI, N., org. **Estratégias de invenção do presente**: a psicologia social no contemporâneo [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. p. 78-92. Disponível em :<<http://books.scielo.org/id/hwhw6/pdf/guareschi-9788599662908-06.pdf>>. Acesso 4 jun. 2014.

TAKANO, J.; SANTOS, L. M. L. Comunidade sustentável: um estudo de caso de uma organização de economia solidária. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 94-110, jul./dez. 2013.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1989.

V PLENÁRIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Economia solidária**: bem viver, cooperação e autogestão para um desenvolvimento justo e sustentável. Relatório final. Santa Maria: Pallotti, 2013.