

**ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO
SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA**

Breno Augusto Diniz Pereira

E-mail: professorbreno@terra.com.br
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Universidade Federal de Santa Maria – RS / Brasil

Edemar Luiz Balbinot

E-mail: edemarl@terra.com.br
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Universidade Federal de Santa Maria – RS / Brasil

Francine de Brito Nagel

E-mail: franbnagel@gmail.com
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Universidade Federal de Santa Maria – RS / Brasil

Jonas Cardona Venturini

E-mail: jventurini@ea.ufrgs.br
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – RS / Brasil

Recebido em 20/05/2007
Aprovado em 17/11/2008
Disponibilizado em 01/08/2009
Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editor: Luís Felipe Nascimento

Revista Eletrônica de Administração
ISSN 1413-2311 (versão on-line)
Editada pela Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul.
Periodicidade: Quadrimestral
Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

**MANAGEMENT ANALYSIS OF A SOLIDARITY ENTERPRISE DIMENSIONS:
THE CASE OF THE ESPERANÇA/COOESPERANÇA PROJECT**

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de avaliar a existência de peculiaridades específicas no modelo de gestão aplicado em um empreendimento solidário. O trabalho foi desenvolvido através do método estudo de caso, por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Os entrevistados foram os representantes do empreendimento, os 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. O trabalho permitiu identificar os princípios e as práticas adotadas na administração do empreendimento e identificar as peculiaridades do atual modelo de gestão merecedoras de

REAd – Edição 63 Vol 15 N° 2 maio-agosto 2009

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

destaque: embasamento teórico e prático da constituição do Projeto, com as adequadas adaptações às peculiaridades locais; práticas de formação que orientam 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: Empreendimento Solidário, Teoria da Cooperação, Empreendedorismo Coletivo.

ABSTRACT

This research was developed with the intention to evaluate the existence of specific characteristics in the framework of management applied in an enterprise of supportive economy. All organization implies the existence of a formal or informal set of practical, principles, norms and tools of management that support operations and processes management, that they are understood as administration model. This paper is identified through the case study methodology, by a qualitative research, an exploratory study. The interviewed ones to this paper had been all integrant of the commission collegial that manages the organization and, to become deeper the model studied, the number of interviewed were extended for other collaborators, partners and associates of the Project, totalizing 17 declarations. The database files varied through half-structuralized interviews, direct comment and documentary examination. The database had been analyzed as a content analysis. In regard to the results evaluation, it must be recognized that still it is lacked of evaluation pointers and that is much more difficult if measuring and controlling performance and results in the institutions without lucrative ends than in the companies. In any case, this work obtained and permitted to identify to the principles and the practical ones adopted in the enterprise administration, as the theoretical substantiation utilized for the case study and identify the seven particularities of the present model of worthy management of highlight: theoretical and practical base of the constitution of the Project, with adjusted adaptations to the local peculiarities; practical formations that guide the way to associates access the organization; has detached the direct commercialization of the production for the own producers, without intermediate; administration organized from practical of management constructed by producers; project's administration by Commissions; participatory administration of the commerce points for the producers and, contribution and importance of the partnerships for the good development of the enterprise.

Key words: participatory management; model of management; particularities; third sector, supportive economy.

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

1. Introdução

Poucos momentos da história da humanidade registraram transformações tão profundas quanto aquelas que se observam no presente. Os fatos associados a estas transformações indicam que estamos alterando nossas crenças e valores com conseqüências sobre todo o arranjo da vida humana associada. Vive-se, portanto, um tempo de transição entre o passado ainda presente e o futuro em construção. Também as estratégias de ação, dirigidas para produção de bens e serviços, estão passando por essa transição. Não é de se estranhar, portanto, que a organização burocrática esteja se flexibilizando, enquanto novas dimensões lhe estão sendo agregadas. Na acepção de Schumpeter (1984) com o desenvolvimento do capitalismo o “estabelecimento ou a unidade de controle de grande escala” tornou-se a “máquina mais poderosa” do progresso econômico e “da expansão de longo prazo da produção total”.

Entretanto em se 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, sintetizando que não é mais o lucro que cria o emprego, mas o desemprego que cria o lucro.

As iniciativas para tentar tratar as conseqüências decorrentes da crise de trabalho trilham duas perspectivas. A perspectiva liberal explora duas principais alternativas. Uma enfatiza a empregabilidade, compreendendo a capacidade de reciclagem profissional e de adaptação a diferentes áreas de atuação e a outra, o empreendedorismo, que se refere à mobilização e ao exercício da capacidade empreendedora para iniciar novos negócios. Resta claro que nos dois casos a responsabilidade está nas mãos de cada indivíduo e não do sistema. Na segunda perspectiva, existem diversas outras alternativas, como organizações sem fins lucrativos, administração pública e políticas de desenvolvimento local. No entanto, este trabalho retringe-se ao entendimento do empreendimento solidário, respaldando-se em experiências coletivas de trabalho e produção que 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.

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

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

princípio da solidariedade e da democracia para enfrentar problemáticas locais. Os debates suscitados por estas experiências, na maioria dos casos, articulam-se em torno dos empregos criados, razão porque o uso do termo aparece, na maior parte dos casos, 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).

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 escassa produção acadêmica de instrumentos (modelos) de gestão de empreendimentos do terceiro setor se confirma nos dados apresentados no Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), reveladores do reduzido número de artigos apresentados nessa área. O ENANPAD, reconhecido como o principal congresso acadêmico em Administração no Brasil, publicou 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 tratando da condução de um projeto de economia solidária, através 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

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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.

2. Gestão em Empreendimentos Solidários

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.

Explorando o tema relacionado à gestão das organizações solidárias, 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 abaixo), 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.

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

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

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.

Para Marcon e Escrivão Filho (2001), os empreendimentos solidários, como entidades “sem fins lucrativos”, em certos termos, não são geridos segundo a lógica empresarial presente no mercado, que tem a busca incessante do lucro como um dos seus principais objetivos. Não obstante, Icaza e Tiriba (2003), definem que os empreendimentos solidários compreendem um 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 atividades 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.

As ações coletivas podem ser definidas como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos buscando interesses comuns que requerem ações conjuntas e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente (HARDIN, 1994). A ação coletiva se refere às atividades que requerem a coordenação de esforços de dois ou mais indivíduos (SANDLER, 1995). Os grupos podem ser formais ou informais, mas, independentemente da natureza do grupo, um problema de ação coletiva aparece quando as ações dos membros são interdependentes: o resultado para uma pessoa depende da ação das outras.

Outra dificuldade enfrentada na gestão dos empreendimentos solidários 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 peculiaridades, 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 através de uma abordagem funcionalista, baseada nos mesmos conceitos e instrumentos utilizados no estudo das organizações empresariais.

Ressaltando o crescimento, em número e espectro, de organizações que buscam, por

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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 empreendimento 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 2 abaixo, sintetiza, descreve e compara as principais dimensões, níveis e variáveis encontradas na literatura. No trabalho serão identificados e abordados os princípios e as práticas adotadas na administração de um empreendimento solidário, 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.

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

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

Figura 2 - Resumo - Características das principais dimensões/níveis e variáveis que embasarão o levantamento das especificidades do modelo de gestão do empreendimento solidário.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

3. Método de Trabalho

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

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

demandas específicas das organizações do terceiro setor, onde se encontra inserida a economia solidária. Esse fato decorre da especificidade dessas organizações demandarem um estilo de gestão com metodologia própria (ANDION, 2005; FALCONER, 1999; TENÓRIO, 2001; ALVES e MELLO, 2000; VIEIRA e PEREIRA, 2005). 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 da gestão de um empreendimento solidário.

A escolha do projeto Esperança/Cooesperança 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/Cooesperança, constituída por oito pessoas, representantes das comissões dos segmentos produtivos ou de serviços e um representante da equipe executiva. A partir das observações realizadas nos encontros de trabalho das comissões e da comissão colegiada entendeu-se que para o aprofundamento do estudo se fazia 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.

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.

Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo, que permitiu agrupá-los

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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.

4. As origens e o histórico do Projeto

O idealizador do projeto foi o ex-Bispo de Santa Maria, Dom José Ivo Lorscheiter. 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, 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, onde o espírito de solidariedade e o espírito de iniciativa são capazes de fazer florescer conjuntamente a comunidade e permitir a união dos pobres em função de um enriquecimento coletivo. O autor, Tévoédjèrè, 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/Cooesperança surgiu da idéia do livro de Tévoédjèrè, da luta e organização dos trabalhadores e trabalhadoras urbanos e rurais da região centro do Estado do RS. 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.”

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

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 (Dom José Ivo Lorscheiter, 2006).

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” (Dom José Ivo Lorscheiter, 2006).

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), “...

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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”, através de seminários e jornadas de estudos promovidas 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.

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, através 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 através de alternativas concretas de desenvolvimento humano, solidário e sustentável e a “reinvenção da economia”, onde o trabalho está acima do capital (DIOCESE DE SANTA MARIA, s/data-b – Folder).

Atualmente o Projeto Esperança/Cooesperança se mantém como um dos doze setores Coordenados pelo Banco da Esperança, desenvolvendo um trabalho de promover e articular a

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

organização libertadora, através da partilha e da educação para a solidariedade (BELMONTE e BARICHELLO, 2004).

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.

4.1 O Gestão do Empreendimento Esperança/Coesperança

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 eles 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 àqueles que ainda não tinham se organizado nesse sentido, a equipe do Projeto auxiliava-os a explorar alternativas.

O foco das ações era para organizar essas pessoas e depois buscar alternativas que permitissem agregar alguma coisa de valor aos produtos e suas atividades, seja pelo trabalho organizado, seja por melhorias na sua produção.

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).

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 da Alemanha, que apóia o Projeto até hoje. O estudo e a análise da viabilidade

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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.

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).

E 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. Atualmente o projeto abrange uma população estimada em 20.000 pessoas e fatura anualmente cerca de cinco milhões de reais.

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 surge 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 F).

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.

No entanto, vários foram os problemas enfrentados na fase inicial de administração do Projeto, em virtude das atividades da cooperativa como arcabouço legal do processo de REAd – Edição 63 Vol 15 N° 2 maio-agosto 2009

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

comercialização da produção, o que acabou levando 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 os problemas na 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.

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 às 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 de um entrevistado que vivenciou esta fase do empreendimento, como a seguir exposto:

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, 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/Cooesperança, 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 e mantinha-se firme no

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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 G).

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 D).

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 dos próprios participantes escolherem os representantes para conduzir, coordenar e administrar todas as atividades do projeto, logicamente adaptadas às necessidades e peculiaridades do empreendimento.

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. E assim foi se materializando a nova proposta de trabalho, dando contornos consistentes ao novo modelo de gestão do empreendimento.

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

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

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, porque 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 nos aspectos mais 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 porque isso? Porque não havia contato algum deles com o público consumidor.

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

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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, estas 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/Cooesperança 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.

5. As Peculiaridades da “Nova” Gestão do Empreendimento

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 responsabilizando pela venda da produção. As dificuldades de adesão foram desaparecendo na medida em 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

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

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 se deu a partir de um trabalho e aprendizagem próprios, coisas dos próprios produtores, construídos por eles, a partir das experiências presenciadas e problemas até então vivenciados.

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 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 de consolidar esta modalidade de gestão.

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.

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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.

Dessa forma, de modo sucinto, identificaram-se os princípios e as práticas adotadas na gestão desse empreendimento solidário e, à luz da fundamentação teórica utilizada para este estudo de caso, apresenta-se as especificidades inerentes que permitiram classificá-las como o modelo de gestão do Projeto Esperança/Cooesperança. As especificidades do atual modelo de gestão merecedoras de destaque estão caracterizadas e distribuídas em sete tópicos, como está demonstrado 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). 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 explorava aspectos relacionados a um projeto de sociedade realmente humana, valorizando o espírito de solidariedade e de incentivo a pequenas iniciativas.

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). 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 e que orientarão a caminhada do novo grupo junto aos demais participantes.

O regimento 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. 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.

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

c) A terceira particularidade está na ênfase à comercialização direta da produção pelos próprios produtores, sem intermediários (dimensão organizacional e técnica). Sua importância se revelou e se revela 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, entre outros. Por conseguinte, permanecer em contato com os consumidores vai se tornando essencial em razão de que esse contato permite descobrir e entender como, o que, quando e quanto produzir para atender as preferências dos consumidores. Esse contato 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.

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

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

experimental e aprender, com vistas a tornar realidade objetivos e ideais assumidos em prol do bem comum dos grupos.

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

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 I).

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.

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). 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.

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 D).

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

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).

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

g) E a última particularidade aponta a contribuição e a importância das parcerias para o modelo de gestão do projeto (dimensão econômica). 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 estadual o apoio esteve limitado ao tempo de duração do Governo Estadual, no período de 1999 a 2002, através das políticas públicas praticadas nesse período, envolvendo o fomento às atividades da agroindústria, em condições diferenciadas, 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 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).

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

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

para a Feira Livre para desenvolver a Economia Solidária (Entrevistado L).

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. Objetivam consolidar as atividades atinentes à economia solidária no âmbito regional, independentemente da representação política que estiver no comando da Prefeitura Municipal.

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.

O bom andamento das 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, por ora, os resultados que o empreendimento vem alcançando, refletem essa 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

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

entendimento por todos os associados e mantendo a história de construção de suas próprias práticas de administração do Projeto.

6. Considerações Finais

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 teve 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”.

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 propósito deste estudo foi observar o modelo de gestão de um empreendimento solidário, 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 solidários, cuja lógica de atuação é diferenciada daquela de

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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 em 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 sequência 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 de 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 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. Essas foram materializadas na contratação de uma equipe externa, remunerada e exclusiva para administrar as atividades do projeto relacionadas à comercialização dos produtos dos associados. As referências da Figura 3 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.

	MODELO DE GESTÃO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA	
	Antes	Agora
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"> ▪ Transporte feito por veículos do Projeto ▪ Comercialização dos produtos a cargo de um gerente e equipe de funcionários 	Produção, transporte e comercialização dos produtos a cargo dos produtores (sem intermediários)
Responsabilidade pelos custos e despesas administrativas	Projeto Esperança/Cooesperança	Produtores associados

Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini

Tomada de decisão	Administrador e Gerente contratados e remunerados para administrar as atividades	Comissão Colegiada e Representantes das Comissões (Coletivo)
Crítérios para tomada de decisões sobre os produtos comercializados	Crítério 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"> ▪ Gestão centralizada no administrador e gerente ▪ Regras de comércio tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão participativa em todos os níveis (novo modelo) ▪ Práticas de gestão participativa construídas pelos próprios participantes
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 3 – Quadro comparativo sobre o atual modelo de gestão do Projeto Esperança/Coesperança e aquele da fase inicial.

Fonte: Elaborado pelos autores

O conjunto de mudanças resumidas na Figura 3 salienta àquelas incorporadas pelo atual modelo de administração frente ao modelo de gestão do estágio anterior. À especificidades 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

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO: O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA

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, por ora, os resultados que o empreendimento vem alcançando, refletem essa 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.

Com relação à avaliação de resultados deve-se reconhecer que ainda se carece de indicadores claros de avaliação 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.

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, entre outros. Essa tarefa foi recentemente iniciada e vem sendo construída através de trabalho voluntário dos pesquisadores.

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

REFERÊNCIAS

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

- Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini
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.
- ANTEAG – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão em avaliação.** São Paulo: 2004.
- BELMONTE, Sérgio Augusto; BARICHELO, 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.
- 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.
- DIOCESE DE SANTA MARIA. Projeto Esperança/Coesperança. **A rede da economia popular solidária.** Santa Maria: s/data-b. Folder.
- DIOCESE DE SANTA MARIA. **Projeto Esperança/Coesperança:** uma experiência que deu certo. Santa Maria: s/data-a. Separata.
- 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

ANÁLISE DA GESTÃO DAS DIMENSÕES DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO:
O CASO DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA
em Administração). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. Departamento de Administração. São Paulo, 1999.

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; LAVILE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma
abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio Germany (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no
Brasil**. 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.

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência: um convite à revisão do seu modelo de
gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar
sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. In:
Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 45, n. 3, p. 109-115, julho-setembro
2005.

MARCON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Gestão das organizações do terceiro
setor: um repensar sobre as teorias organizacionais**. In: *Anais do 25 ENANPAD*, Campinas,
2001.

MASON, David E.; MELANDRI, Valério. **Il management delle organizzazioni nonprofit**.
Santarcangelo di Romagna, Bologna: Maggioli Editore, 1999.

- Breno Augusto Diniz Pereira, Edegar Luiz Balbinot, Francine de Brito Nagel & Jonas Cardona Venturini
- 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.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- REIS, Tatiana Araújo; MEIRA, Ludmeira. **A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária: pluralidade e interconexão de dimensões.** In: *Anais do XXIX ENANPAD*, Brasília, 2005.
- TENÓRIO, Fernando. **Gestão de Ongs: principais funções gerenciais.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TÉVOÉDJRÈ, Albert. **A pobreza, riqueza dos povos: a transformação pela solidariedade.** Petrópolis: Vozes, 2002.
- 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.