

Gestão Social e Economia Solidária: o caso da Associação dos Produtores e Produtoras Rurais da Feira Agroecológica de Mossoró – Aprofam, Mossoró-RN

Thiago Ferreira Dias

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Brasil

Washington José de Souza

Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Brasil

Resumo

A questão central da pesquisa foi analisar as dimensões teóricas da gestão social – sociopolítica, econômica e organizacional – manifestas em práticas organizacionais de empreendimentos econômicos solidários do Oeste Potiguar, especificamente na Associação dos Produtores e Produtoras Rurais da Feira Agroecológica de Mossoró (APROFAM), Mossoró-RN. Para o êxito da pesquisa realizou-se uma abordagem qualitativa, a partir do estudo de caso e do uso do grupo focal e análise de documentos secundários. Na dimensão sociopolítica, ficou nítida que quanto mais instrumentos de participação interno, a partir da vivência em espaços públicos propositivos, melhores os resultados monetários. Outro ponto que merece relevo diz respeito à dimensão econômica, com a prática recíprocitárias prevalecendo na comercialização. A pesquisa leva ao fato de que formações e práticas que fortalecem a dimensão sociopolítica (conhecimento, empoderamento, senso de pertencimento) tornam-se o fio condutor para o robustecimento da gestão social no âmbito das demais dimensões, conduzindo a ganhos sociopolíticos, econômicos, organizacionais e ambientais. Apesar das debilidades constatadas na dimensão organizacional, quanto às habilidades técnicas, foi possível constatar que práticas do EES em estudo incorpora, predominantemente, elementos da gestão social e da economia solidária, com preponderância da racionalidade substantiva em primazia a instrumental.

Palavras-chave: Gestão Social. Economia Solidária. Sustentabilidade. Grupo Focal.

Social Management and Economy Solidary: the case of the Association of Rural Producers and Producers Fair Agroecological Mossoró - Aprofam, Mossoró-RN

Thiago Ferreira Dias

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Brazil

Washington José de Souza

Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Brazil

Abstract

The central research question was to examine the theoretical dimensions of social management - sociopolitical, economic and organizational - manifested in organizational practices supportive of economic enterprises Potiguar West, specifically the Association of Rural Producers and Producers Fair Agroecological Mossoró (Aprofam), Mossoró-RN. For the success of the research took a qualitative approach, from the case study and use of focus groups and analysis of secondary documents. In socio-political dimension, it was clear that the more participation tools built from the propositional living in public spaces, the best monetary results. Another point worth mentioning concerns the economic dimension, with the practice prevailing in reciprocity marketing. The research leads to the fact that training and practices that strengthen the sociopolitical dimension (knowledge, empowerment, a sense of belonging) become the guiding principle for the strengthening of the social management in the context of other dimensions, leading to gains sociopolitical, economic, organizational and environmental. Despite the noted weaknesses in the organizational dimension, as the technical ability, it was found that practices of ESS incorporate predominantly elements of the management of social and solidarity economy, with a preponderance of substantive rationality in the primacy of instrumental.

Keywords: Social Management. Solidarity Economy. Sustainability. Focus Group.

1 Introdução

Pensadores do socialismo utópico, ainda no século XIX, a exemplo de Robert Owen, Charles Fourier e Saint-Simon, tiveram em comum o inconformismo com as graves mazelas sociais que despontaram com o acirramento da lógica mercantil. Estes apresentaram ideias com viés de desenvolvimento social a partir da retomada de laços de cooperação, tendo como pano de fundo a busca por uma ampla solidariedade coletiva, mesmo no ambiente de predomínio da lógica utilitarista impulsionada pelos agentes do capitalismo.

Já na década de 1970, agrava-se o acirramento da lógica mercantil após os anos dourados devido à agenda pública da maioria dos países estarem influenciadas da égide do Estado de Bem Estar Social e este atenuar aspectos sociais e econômicos da sociedade. Assim, com a falência do Estado de Bem Estar Social e ascensão da visão Neoliberal Hayekiana, inaugurou-se outra etapa de desenvolvimento técnico-científico, com a introdução da informática, da microeletrônica, da robótica, da cibernética, entre outros, responsáveis pela reformulação dos processos de produção e, novamente, impondo modificações no panorama do mundo do trabalho. Não são as inovações tecnológicas que, por si só, introduzem mudanças, mas, sim, a estratégia capitalista de manipulá-las para incrementar a exploração da mão-de-obra, mediante a intensificação de investimentos na automação e a concomitante redução da necessidade de emprego da força de trabalho (Souza, 2002).

Neste período emerge, novamente, um movimento que visa debater e questionar as mudanças no mundo do trabalho, com consequências negativas nos índices de emprego agravada pelo fechamento de empresas, por outro lado e a tentativa de resgatar a solidariedade coletiva como elo agregador da sociedade, a partir uma série de iniciativas para salvar ou criar postos de trabalho por meio de empresas autogeridas por trabalhadores (Lechat, 2002).

Esse fenômeno teve o apoio de sindicatos e permitiu o desenvolvimento de organizações coletivas autogestionárias compostas pela massa trabalhadora desempregada (Lechat, 2002). Desse modo, o cooperativismo ressurgiu com outra aparência, agora, denominado de Economia Social ou Economia Solidária, ambas com a proposta precípua de reinserção da população desempregada, sob uma forma organizacional diferente do modelo empresarial.

Diante deste cenário emergem questões teóricas e práticas no campo da ação coletiva para organização social e geração de trabalho e renda. Como os empreendimentos econômicos solidários contemporâneos desenvolvem dimensões da gestão social relacionadas aos princípios da Economia Solidária no âmbito das práticas organizacionais? Será que as dimensões sociopolítica, econômica e organizacional são condizentes com as práticas propostas pela gestão social e dos princípios da economia solidária? Estes questionamentos são as bases para construção deste artigo.

Desta forma, este trabalho visa analisar as dimensões teóricas da gestão social – sociopolítica, econômica e organizacional – manifestas em práticas organizacionais de empreendimentos econômicos solidários do Oeste Potiguar, especificamente na Associação dos Produtores e Produtoras Rurais da Feira Agroecológica de Mossoró (APROFAM), Mossoró-RN.

Para tanto, primeiramente realizando um resgate conceitual da gestão social e da economia solidária, bem como o delineamento das práticas de gestão o quanto estas estão pautadas no campo da gestão social.

2 Referencial Teórico

Na composição desta parte do artigo, primeiramente discorrerá sobre as concepções no campo da economia solidária e num segundo momento será esboçado o conceito de gestão social para então delinear aspectos das práticas de gestão social e suas múltiplas dimensões.

2.1 Economia Solidária: um conceito em construção

Em meio às turbulências promovidas pelas mudanças econômicas e sociais, as desigualdades geradas e acentuadas pelo sistema capitalista, força motriz desse processo, inspiraram pensadores com ideias reformistas, no intuito de amenizar mazelas oriundas da lógica mercantil. Dentre eles, destacam-se Robert Owen, Charles Fourier e Claude-Henri Saint-Simon, denominados de socialistas utópicos.

Robert Owen (1771-1858), nascido no Reino Unido, vivenciou o período áureo do desenvolvimento industrial, na primeira fase da Revolução Industrial, enquanto o país transformava capital comercial em capital industrial. Este é o personagem que inspirará no

futuro, concepções que serão adotadas em 1844 por 28 trabalhadores que fundarão na Inglaterra a primeira cooperativa no mundo, denominada de Sociedade dos Equitativos Pioneiros de Rochdale.

No contexto da Revolução Industrial e crescimento da lógica capitalista Robert Owen começa a refletir acerca de novas possibilidades entre relação trabalho e o bem-estar do trabalhador, imbuído de ideais socialistas fundamentadas na formação do caráter humano, pois, acreditava que a educação moldaria o caráter ao passo que a Igreja seria responsável por tornar o homem irracional e egoísta.

Assim, Owen patrocinou processos educativos, embora tenha frequentado a escola por curto período de tempo, e elaborou princípios que passaram a orientar o trabalho cooperado, investiu em esquemas de ensino e no desenvolvimento da vida comunitária, difundiu ideias socialistas não-revolucionárias no Reino Unido, tratou de assuntos relacionados à urbanização e implementou estratégias de gestão inovadoras, destinadas à promoção da qualidade de vida do trabalhador.

No trabalho intitulado *A new view of society* (Owen, 1965) são relatadas propostas de ações sociais junto aos trabalhadores e à comunidade que trariam resultados positivos para todos, na busca da convivência harmoniosa entre as diferentes classes, negligenciando a luta de classes tão bem trata por Marx e Engels.

Para tanto Owen desenvolveu os seguintes pontos: esquema educacional para a formação do caráter, cooperação da classe privilegiada ao bem-estar impulsionando à filantropia por parte das elites, instituição de normas de convívio social, controle do trabalho infantil e educação infantil, urbanização e atenção à saúde coletiva. Owen propôs ao governo não só a criação de sistemas nacionais de emprego e de educação bem como o lazer e o descanso semanal (Souza & Oliveira, 2006). Também tratou da emancipação humana, de relações de gênero e da definição de papéis sociais entre homens e mulheres, além da educação e doutrinação de jovens e adultos, do trabalho voluntário, da saúde preventiva, de fundos previdenciários, de moradia e de políticas públicas de combate à miséria.

Desta forma, pondera-se que os socialistas utópicos – Owen, Saint-Simon e Fourier – tenham exposto ideias avançadas para o pensamento da época, alguns pontos merecem crítica. Inicialmente, a perspectiva de ação proposta não visava ao questionamento da ordem econômica e nem à emancipação do indivíduo, na perspectiva da teoria crítica (Horkheimer, Adorno e Habermas). Tinha o propósito de intervenções a fim de estabelecer

uma ordem social justa, mas sem que fossem superadas relações de trabalho alienadas e alienantes presentes no capitalismo. Assim, não propunham a construção de modelos que viessem a substituir o modo capitalista vigente, porém, sem dúvida, contribuíram para ampliar o leque de modos organizativos complementares ou residuais ao capitalismo.

Apesar das constatações e propostas desenvolvidas pelos pensadores do socialismo utópico, o sistema capitalista de produção, que se consolida como hegemônico desde o avanço da Revolução Industrial, encontra-se, historicamente, em contínua transformação tendo como base as próprias mudanças históricas e sociais e a força motriz de sua existência, a concorrência.

Dando um salto no tempo para o século XX, um recorte para o contexto socioeconômico brasileiro indica que, no início da década de 1980, a instauração do processo de reestruturação produtiva, intensificado na década seguinte, estabelece mudanças significativas no mundo do trabalho. Advindo a este processo acentuaram as ações de financeirização da economia, flexibilização dos processos de trabalho e adoções de avanços tecnológicos que causaram impactos na criação gradual de massas de trabalhadores desempregados e, desde então, passou a ocorrer uma mobilização em torno das iniciativas de organizações solidárias.

Nesta nova dinâmica eclodem outras maneiras de relações econômicas e de trabalho no Brasil. A Economia Solidária (res)urge, então, como um modo de produção e distribuição, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho (Singer, 2003). A economia solidária materializa-se por intermédio de empresas recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão, cooperativas e associações genericamente denominadas de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES).

É notório que não há um conceito preciso do que é economia solidária, este fato é alvo de críticas, porém, deve-se ponderar que “assim como construímos a realidade, construímos os conceitos” (Tiriba, 2001, p. 10).

As várias conceituações como economia social, economia popular, economia do trabalho, economia popular solidária, economia solidária e socioeconomia solidária, refletem diferentes contextos sociais e experiências distintas. Porém, essas conceituações têm algo em comum, que é retratar práticas econômicas e sociais baseadas na organização coletiva (cooperativa e associativa), de caráter democrático e fundamentado na solidariedade. Trata-se de uma nova lógica de desenvolvimento sustentável com geração de

trabalho e distribuição de renda, mediante um crescimento econômico com proteção dos ecossistemas (Senaes, 2009).

Segue abaixo segue uma síntese dos conceitos e seus respectivos autores.

Quadro 1 – Campo Conceitual da Economia Solidária

Termos e Autores	Conceito
Economia Social André Guélin	A economia social é composta de organismos produtores de bens e serviços, colocados em condições jurídicas diversas no seio das quais, porém, a participação dos homens resulta de sua livre vontade, onde o poder não tem por origem a detenção do capital e onde a detenção do capital não fundamenta a aplicação dos lucros.
Economia Popular Ana Mercedes Sarria Icaza e Lia Tiriba	Economia popular é o conjunto de atividades econômicas e práticas 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.
Economia do Trabalho José Luis Coraggio	A economia do trabalho pode ser cabalmente compreendida somente quando em contraponto com a economia do capital; pois é, como outras propostas a serem tratadas nesta obra, uma possibilidade a ser desenvolvida a partir de contradições no seio do sistema capitalista, hoje em transição incerta a outro sistema-mundo.
Economia Popular Solidária Genauto Carvalho de França e Jean-Louis Laville	A economia popular solidária não se limita a esfera da chamada “reprodução simples” e se orientam mais para a “reprodução ampliada” das condições de vida em sociedade. Sua ação abrange tanto o plano do nível de renda quanto aquele das condições de vida mais gerais, o que significa inscrever uma tal iniciativa também no âmbito de uma reivindicação por direitos, implicando, desse modo, uma abertura da sua ação sobre um espaço público.
Economia Solidária Paul Singer	Economia solidária é hoje um conceito amplamente utilizado dos dois lados do Atlântico, com acepções variadas, mas que giram todas ao redor da ideia da solidariedade, em contraste com o individualismo competitivo que caracteriza o comportamento econômico padrão nas sociedades capitalistas (p. 116).
Socioeconomia Solidária Marcos Arruda	O termo socioeconomia solidária equivale à economia solidária, tendo como única diferença a ênfase no sentido social que deve ter a verdadeira economia – aquela que é fiel ao seu sentido etimológico – gestão, cuidado da casa e, por consequência, dos que nela habitam.

Fonte: elaboração própria a partir de Lechat (2002), Cattani (2003) e Teixeira (2007).

O termo economia social surgiu na França e está relacionado a um contexto de crise econômica e social um pouco diferente do Brasil. Na França empreendimentos e iniciativas que surgiram com viés solidário surgiram de massas falidas, com o apoio de sindicatos ou através de iniciativas impulsionadas por trabalhadores recém desempregados.

Já o termo economia popular remete às iniciativas provindas das bases populares de comunidades e regiões pobres do país que buscam alternativas de subsistência. Este

conceito pressupõe a negação da relação empregado–empregador, alguns exemplos seriam atividades assistencialistas, filantrópicas, atividade individual e informal (sem registro), microempresa e pequenos negócios individuais, ou com dois ou três sócios, negócios familiares e organizações econômicas coletivas, populares e solidárias.

Deste modo, verifica-se que nem todas as atividades desenvolvidas pela economia popular estão alinhadas ao caráter cooperativo e solidário desenvolvido nos empreendimentos econômicos solidários.

Outro termo empregado por Coraggio é a economia do trabalho, no qual o conjunto da economia é vista a partir da lógica do trabalho em detrimento a lógica de mercado onde a primazia está nos interesses do conjunto dos trabalhadores. Claramente, este conceito está vinculado à contraposição a lógica de mercado da economia do capital, porém não reflete necessariamente alinhamento a atividades econômicas coletivas, onde devem permear a cooperação e solidariedade.

O termo economia popular solidária também remete as iniciativas provindas das bases populares de comunidades que buscam alternativas de subsistência, através de organizações coletivas que seguem as premissas de cooperação e solidariedade. Porém, esta terminologia exclui as iniciativas de empreendimentos solidários provindos de massas falidas, bem como os empreendimentos do meio rural.

Já a denominação economia solidária é mais abrangente e retira a limitação do termo “popular” empregado anteriormente. Este termo abrange um conjunto de atividades econômicas cuja lógica é distinta da lógica do mercado capitalista. Ao contrário da economia capitalista, centrada sobre o capital a ser acumulado e que funciona a partir de relações competitivas cujo objetivo é o alcance de interesses individuais, a economia solidária organiza-se a partir da valorização das pessoas, favorecendo as relações onde o laço social é valorizado através da reciprocidade e adota formas coletivas de propriedade, cooperação e solidariedade.

Por fim, o conceito de socioeconomia solidária, defendida por Marcos Arruda, traz uma ênfase na perspectiva social, onde nela deve estar a economia e não só aos aspectos economicistas atrelados a uma racionalidade instrumental.

Diante da variedade de concepções o que marcar em comum entre elas é a busca por outra perspectiva de desenvolvimento socioeconômico, no qual a solidariedade e democracia são bases para tal intento.

Ainda, sobre economia solidária, ressalta-se que inspirada nos princípios cooperativistas e acrescida dos novos desafios da atualidade, a Senaes/MTE (2006) incrementa alguns princípios que devem servir de orientação para as ações dos empreendimentos econômicos solidários, entre eles:

1. Autogestão: os trabalhadores não estão mais subordinados a um patrão e tomam suas próprias decisões de forma coletiva e participativa;
2. Democracia: a tomada de decisões é coletiva e baseia-se nos interesses de todos os participantes;
3. Cooperação: é a colaboração entre mais de uma pessoa que traz vantagens para todos. Cooperação em vez de competição;
4. Centralidade no ser humano: as pessoas são o mais importante e não o lucro. A finalidade maior na atividade econômica é garantir satisfação plena das necessidades de todos;
5. Valorização da diversidade: valorização da diversidade social e cultural e o reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino, sem discriminação de crença, raça ou orientação sexual;
6. Emancipação: a economia solidária pretende emancipar, libertar pessoas pela via do trabalho;
7. Valorização do saber local, da cultura e da tecnologia populares: a diversidade cultural do Brasil possibilitou muitos modos de organização de trabalho, inclusive no setor pesqueiro, envolvendo vários atores (homens, mulheres, jovens e idosos) e “um mundo” de conhecimentos locais e tradicionais;
8. Valorização da aprendizagem e da formação profissional permanentes;
9. Justiça social na produção: garantir a justa distribuição da riqueza socialmente produzida, eliminando as desigualdades materiais e difundindo os valores da solidariedade humana. Deve existir justiça social na produção, na comercialização, no consumo, no financiamento e no desenvolvimento tecnológico para a promoção do bem-estar das coletividades;
10. Cuidado com o meio ambiente e responsabilidade com as gerações futuras: os empreendimentos solidários, além de se preocuparem com a eficiência econômica e os benefícios materiais que produzem, buscam a eficiência social, estabelecendo uma relação harmoniosa com a natureza em função da qualidade de vida e do equilíbrio dos ecossistemas. O desenvolvimento ecologicamente sustentável, socialmente justo e

economicamente dinâmico estimula a criação de elos entre os que produzem, os que comercializam os produtos e os que consomem (cadeias produtivas solidárias locais e regionais).

Baseado nestes princípios é possível identificar o campo de relações sociais solidárias que promove um modo de produção diferenciado no capitalismo e que se encontram em estrutura de redes que conectam empreendimentos, organizações e demais formas e sujeitos da Economia Solidária. A partir do próximo item será melhor explorada o tipo de prática de gestão que permeia (ou deve permear) no âmbito dos empreendimentos econômicos solidários.

2.2 Constructo da Gestão Social

Após explorar as origens e conceitos associados a economia solidária é necessário um olhar mais abrangente no aspecto do modo de gestão que norteiam estas experiências diferenciadas que ocorrem em plena hegemonia da lógica capitalista. Estas experiências estão encravadas na gestão social, a qual é entendida como uma gestão (processo) de demandas e necessidades sociais (fins), e deve ser determinada pela solidariedade. Portanto, é um processo que deve primar pelo acordo coletivo em que o outro deve ser incluído através de um processo participativo na tomada de decisão apoiada na cidadania deliberativa habermasiana, quando versa que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão inclusivos, na pluralidade, na igualdade participativa, na autonomia e no bem comum (Tenório, 2005).

Pondera-se que o termo gestão social confunde-se com a ideia de gestão pública, porém, não se trata somente de uma demanda típica do Estado, mas também de necessidades sociais respondidas pela própria sociedade, por intermédio de diversas formas organizacionais, em particular, do fenômeno associativo da economia solidária (França-Filho, 2007).

Especificamente neste, os empreendimentos não perseguem objetivos econômicos exclusivamente, esta dimensão vira meio para obtenção do foco primordial que é o desenvolvimento socioeconômico dos membros dos empreendimentos solidários, pois, estes compartilham várias dimensões para além do mero olhar apenas para a dimensão econômica. São relevantes na gestão social as dimensões: sociopolítica (grau de coesão

social, sociabilidade, grau de democracia interna, grau de comprometimento, articulação em redes); econômica (vendas, subsídio econômico, reciprocidade, redistribuição); e organizacional (habilidades técnica e gerencial, formação sociopolítica, acesso aos meios de produção).

Esta inversão de prioridade em relação à lógica mercantil, já defendida por Polanyi no seu trabalho intitulado *A Grande Transformação*, abre espaço para uma racionalidade substantiva preponderante, marca a especificidade da gestão social. A racionalidade substantiva envolve o desenvolvimento humano, a promoção da consciência individual e da emancipação humana, dar-se voz a valores emancipatórios, éticos e crenças na autorrealização, em detrimento ao privilégio da razão utilitarista, a qual predomina na racionalidade instrumental (Serva, 1997).

Já a racionalidade instrumental predomina na gestão privada, e sobrepõe-se aos aspectos sociais, políticos, culturais, ecológicos, tornando-a refém do componente econômico, sendo estes compreendidos e analisados em termos estritamente mercantis. Esta ótica é comum ao campo das empresas, onde a estratégia e a concorrência na busca por ganhos individuais marcam as ações (Guerreiro Ramos, 1989).

Ainda sobre a gestão social, denota-se que tem como característica marcante o empregado do processo de autogestão, que é a forma de organização a qual é exercida plenamente pelos trabalhadores, desde as decisões ao controle.

(...) a autogestão constitui-se na forma mais radical e globalista de participação, pois no sentido claro e restrito do termo, significa a autonomia dos membros de uma organização para definir os destinos, os métodos e os resultados da ação da organização em que trabalham (Motta, 1983, p.166).

Na perspectiva da autogestão é implementado um ambiente de democracia e de liberdade, porém não é abolida a autoridade na organização, mas sim uma mudança da estrutura autoritária por uma estrutura com processo decisório de forma coletiva. A autogestão é apresentada em discussões teóricas e práticas no terceiro setor, em especial no campo da economia solidária. Mas o que vem a ser a economia solidária?

Primeiramente, pondera-se que, como verificado no Quadro 1 a economia solidária, não é apenas de uma nova forma de economia, uma organização econômica, mas, também, uma articulação entre economias mercantil, não mercantil e não-monetária. É, portanto, uma economia plural que se desdobra sob uma concepção mais ampla do fato econômico, permitindo a multiplicidade de formas de produzir e distribuir riquezas. A economia

solidária não consiste em uma economia contra o mercado, porém, em uma possibilidade que se enraíza com outros princípios e práticas (França-Filho, 2001).

Trata-se de vivências que hoje são aglutinadas na economia plural e dão espaço a manifestações para além da economia de mercado (dominante), contudo, sem desprezá-la. Daí advêm experiências como comércio justo, finanças solidárias e clube de trocas. Estas experiências de economia solidária ultrapassam a concepção equivocada, disseminada pela lógica de mercado, de que é parte do agir racional e da postura calculista se viver em função da precisão e dos meios adequados para atingir metas, sem sopesar conteúdos valorativos, substantivos, éticos.

Os empreendimentos econômicos solidários viabilizados, legalmente, por meio de associações ou cooperativas nunca foram pensados como um substituto do sistema em vigor, mas como alternativas para inclusão dos excedentes de pessoas excluídas do mercado de trabalho, por via da solidariedade, cooperação e democracia, a partir de uma gestão social progressista, onde a organização estrutura-se em princípios não-capitalistas e, ao mesmo tempo, opera em economia de mercado.

É interessante observar, dentre outros aspectos, que a economia solidária assemelha-se ao pensamento do socialismo utópico, ao trazer críticas ao reducionismo de visão praticado pela sobreposição da lógica mercantil à economia e às relações sociais. A economia solidária procura não só atenuar desigualdades sociais, mas, igualmente, abrir novas perspectivas e caminhos para outro olhar para a geração de renda e o desenvolvimento de outra economia.

No presente, como no passado, há um desafio quanto à implantação de propostas alternativas de economia, a exemplo da Economia Solidária, visto que envolvem a tarefa de superar valores de competição substituindo por vínculos coletivos, cooperativos, democráticos e autogestionários. Aos militantes e construtores do conhecimento do campo da gestão social, resta a tarefa de reconhecer o seguinte fato de que desde suas bases históricas, a Economia Solidária é algo estranho e, portanto, contraditório ao universo capitalista, funcionando como uma “válvula de escape” como maneira de atenuar a problemática social gerada, incluindo os ditos excluídos do sistema capitalista através de um circuito complementar da economia.

Mesmo com as limitações de atuação dos empreendimentos no campo da economia solidária numa sociedade imersa na lógica mercantil, ainda é possível notar o crescimento e a consolidação destes por intermédio do fortalecimento institucional da economia

solidária no Brasil, a partir do ano de 2003, mediante a criação da Secretária Nacional de Economia Solidária (no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego) e sua articulação com políticas desenvolvidas com demais Ministérios do Governo Federal (Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome). Com o reconhecimento do Governo Federal, instituindo políticas públicas de economia solidária que visem à promoção a este movimento, torna-se fundamental avaliar o modo como as dimensões da gestão social, relacionadas aos princípios da Economia Solidária, manifestam-se em práticas organizacionais contemporâneas de empreendimentos econômicos solidários como mecanismo que retroalimentação para políticas de apoio ao setor.

Este tema torna-se latente tendo em vista o avanço no número de empreendimentos econômicos solidários apoiados e impulsionados por várias políticas públicas vigentes. Assim, a análise das práticas de gestão social em empreendimentos econômicos solidários podem contribuir para refletir se a proposta de uma “Outra Economia” do EES tem aderência a práticas de gestão, no caso no campo da gestão social, concernentes a peculiaridade deste tipo de organização.

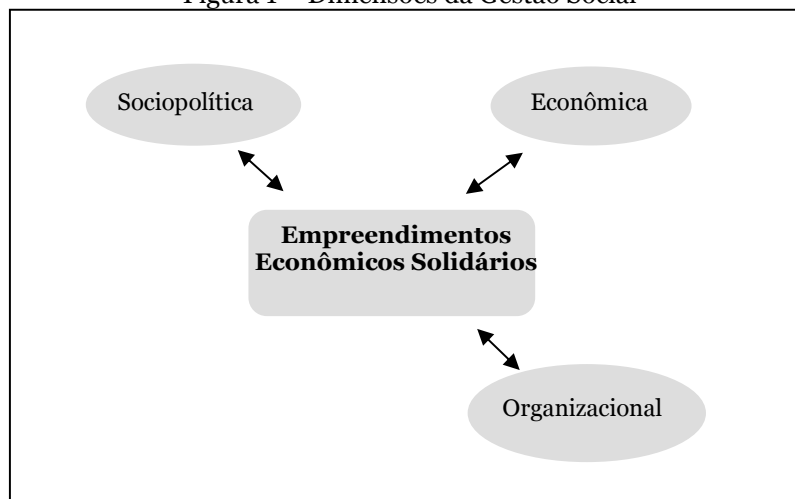
Para tanto, é necessário demarcar que categorias que compõem as dimensões da gestão social deste estudo. As mesmas advirão de Sachs (2004), Reis (2005), Reis & Meira (2005), Reis & França-Filho (2005), Andion (2007) e Golusin & Ivanovic (2009), assim sintetizadas:

- a) Sociopolítica: ingrediente estruturante que diferencia o EES de iniciativas individuais e empresariais típicas. Trata-se da efetivação da democracia autogestionária na tomada de decisões, no nível interno (participação e engajamento), e institucional (redes e articulações) quando pensada externamente, em particular, nos termos de participação em redes, fóruns, conselhos e outras instâncias colegiadas. Relaciona-se aos laços entre os membros do EES, refletindo relações sociais e de trabalho e suas interações com o meio externo;
- b) Econômica: associada ao conceito de economia plural, considera os recursos financeiros e não-financeiros que envolvem o EES;
- c) Organizacional: refere-se ao processo de gestão do EES, especialmente quanto à infraestrutura, às habilidades gerenciais e técnicas, e ao acesso aos meios de produção e ao crédito.

Esta pesquisa tem o caráter diferencial, tendo em vista que a perspectiva trabalhada nos estudos junto à economia solidária está repleta de uma racionalidade instrumental que visualiza a viabilidade econômica como critério de êxito do empreendimento, em que superestima indicadores da dimensão econômica enquanto relega as dimensões sociopolítica e organizacional.

A reflexão proposta neste trabalho pode colaborar no intuito de analisar as dimensões teóricas da gestão social atreladas aos princípios da Economia Solidária – sociopolítica, econômica e organizacional – e que, efetivamente, manifestam-se em práticas de empreendimentos econômicos solidários.

Figura 1 – Dimensões da Gestão Social



Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, esta pesquisa apoia-se na busca por dados que ratifiquem a teoria e o discurso dos ditos praticantes da economia solidária, quando defendem (no pano de fundo de seu discurso) que a racionalidade substantiva deve nortear os princípios da economia solidária, concebendo à economia espaço incidental e não a primazia na determinação das relações sociais; e, por outro lado, no entendimento de que a prática administrativa pode respeitar ou negar esta perspectiva. A pesquisa tem caráter inovador ao ir além do mero discurso da viabilidade econômica, para avançar na compreensão da sustentabilidade a partir da dimensão sociopolítica estabelecida com maturidade em relações sociais intraorganizacionais, bem como a ampliação do olhar acerca do fato econômico, incorporando a análise de práticas organizacionais não-mercantil e não-monetária.

Há quem tome a economia solidária como outro caminho para o desenvolvimento do trabalho dentro do capitalismo, ao passo que, praticantes da economia solidária observam-na como espaço de empoderamento político e de resgate de laços associativos que

conduzem a ganhos sociopolíticos, econômicos, organizacionais e ambientais, todos com autonomia.

3 Método

A pesquisa teve caráter qualitativo, a partir do estudo de caso que é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (Yin, 2005). Também se utilizou da técnica de grupo focal (Flick, 2002) para melhor esmiuçar as dimensões da gestão social relacionadas aos princípios da Economia Solidária.

Todavia, para subsídio da pesquisa qualitativa em foi realizada, em outra pesquisa publicada, uma abordagem quantitativa com análise exploratória de dados através de frequências, dos quais foram escolhidas questões que alcançaram percentuais válidos (respostas positivas acima de 11,5%) como forma de tratamento e filtragem dos dados, visando à manutenção de variáveis relevantes ao estudo.

Posteriormente, realizou-se uma análise de clusters ou conglomerado. Trata-se de técnica estatística que busca, por meio da observação de um conjunto de variáveis, reunir objetos (ou organizações) baseados em suas características. Ela permite classificar objetos (organizações) de acordo com características similares em grupos/tipologias, juntando objetos com alto grau de homogeneidade de comportamento, com a possibilidade de geração de mais de um grupo/tipologia (Pohlmann, 2007).

Quadro 2 – Possíveis Dimensões e Respectivas Categorias de Análise

Dimensões	Categorias de Análise
Sociopolítica	- Efetivação da democracia autogestionária na tomada de decisões, no nível interno (participação e engajamento); - Participação institucional (redes e articulações);
Econômica	- Economia Mercantil; - Economia Não-Mercantil; - Economia Não-Monetária;
Organizacional	- Infraestrutura; - Estrutura organizacional e Habilidades gerenciais e técnicas; - Acesso aos meios de produção e ao crédito;

Fonte: Elaboração própria, a partir de Sachs (2004), Reis (2005), Reis & Meira (2005), Reis & França-Filho (2005), Andion (2007) e Golusin & Ivanovic (2009).

Para a formação dos grupos deste estudo utilizou-se o Método BIRSCH (Balanced Iterative Reducing and Clustering using Hierarchies), como passos de pesquisa devidamente testados em estudos anteriores de Culti et al (2010), o que permitiu o agrupamento de variáveis numéricas como categorias de empreendimentos econômicos solidários do Brasil. Saliento que, na análise quantitativa, usei o pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 16 em todos os procedimentos.

A análise de cluster foi empregada no intuito de criar grupos/tipologias de empreendimento econômico solidário (EES) de comportamentos similares, de acordo com cada dimensão, conforme Quadro 2.

Assim, foram criados, para cada dimensão, grupos/tipologias de práticas organizacionais presentes nos EES's do Oeste Potiguar e, em seguida, foram listadas diferenças de perfis de cada grupo e respectivas relações com os princípios da economia solidária.

Para efeitos desta pesquisa, tal método auxiliou na verificação dos perfis de EES preponderantes em cada dimensão. Com o resultado, determinou-se as categorias e variáveis de cada dimensão que exibiam alta relevância ou que geraram inquietações, e, então, aprofundei o conhecimento destas manifestações no cotidiano dos empreendimentos tendo em vista uma análise qualitativa, após filtragem dos EES's do Bando de Dados do SIES/MTE para o Oeste Potiguar que apresentaram as principais características presentes na análise de cluster.

Esta etapa teve o papel fundamental para a averiguação tanto do comportamento dos EES's através de características homogêneas como dos perfis com maiores percentuais de empreendimentos existentes e suas relações com os princípios da economia solidária. Isto

permitiu a seleção de categorias e variáveis com maior relevância nas práticas organizacionais dos EES's que mereceriam exame na abordagem qualitativa.

Na segunda etapa da pesquisa (foco deste artigo) de caráter qualitativo, através do grupo focal, buscou compreender os posicionamentos do grupo, e instituir um ambiente informal e agradável para que se sentissem a vontade em expor seus posicionamentos, tendo em vista o cotidiano vivenciado no empreendimento. Realizou-se em um dia no âmbito da reunião semanal, contando com 11 membros que apresentam frequência acima de 70% nas reuniões (de acordo com livro de presença). A partir de um roteiro de questões abertas as perguntas foram expostas para o grupo, e a qualquer associado (a) que manifestasse.

Na análise dos dados obtidos, depois da análise documental e do grupo focal, foi empregada a análise de conteúdo numa perspectiva de compreensão, e, descrição e análise para atribuir um significado à complexidade do tema, sem apego a aspectos quantitativos, o que não traria colaborações significativas ao debate teórico pretendido nesta etapa da pesquisa (Dellagnelo & Silva, 2006).

Desta forma, a análise de conteúdo, de natureza categorial, foi desenvolvida sob o estrito foco de categorias no âmbito das dimensões selecionadas: sociopolítica, econômica e organizacional. Tais dimensões foram, então, adotadas como categorias analíticas, conforme Quadro 3, pós validação em abordagem quantitativa especificada anteriormente.

Quadro 3 – Dimensões, Categorias e Variáveis da Gestão Social

Dimensões	Categorias de Análise
Sociopolítica	- Efetivação da democracia autogestionária na tomada de decisões, no nível interno (participação e engajamento)
	- Participação externa (redes e articulações)
Econômica	- Economia Mercantil
	- Economia Não-Mercantil
	- Economia Não-Monetária
Organizacional	- Infraestrutura
	- Estrutura organizacional e Habilidades gerenciais e técnicas
	- Acesso aos meios de produção e ao crédito;

Fonte: Elaboração própria, a partir de Sachs (2004), Reis (2005), Reis & Meira (2005), Reis & França-Filho (2005), Andion (2007) e Golusin & Ivanovic (2009).

A pesquisa qualitativa ocorreu entre setembro de 2010 e maio de 2011, a partir do contato e participação, através de observação direta nas atividades semanais, em especial nas feiras semanais e capacitações. Reitero que a seleção utilizou-se como parâmetro a

constatação no SIES (2007) de que 70 % do EES's da Região Oeste Rio Grande do Norte estão organizados sob a forma de associação e 75% estão no espaço rural, assim optou-se por um EES's com esta características e que atendesse o critério de acessibilidade e a constância entre os EES cadastrado no âmbito do Sistema de Informações da Economia Solidária (SIES), mantido pela Secretaria Nacional da Economia Solidária (Senaes) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e localizador no Oeste Potiguar, locus de atuação do pesquisador.

3.2 Análise de Dados

Nesta etapa do artigo será apresentada breve caracterização da Associação dos Produtores e Produtoras da Feira Agroecológica de Mossoró (Aprofam), locus deste estudo. Posteriormente, será abordada a trajetória de constituição e manutenção do empreendimento sob a ótica das dimensões da gestão social apresentada no referencial teórico e metodologia.

3.2.1 Na busca pela garantia da origem e comercialização coletiva, da produção agroecológica: a Associações dos Produtores e Produtoras da Feira Agroecológica de Mossoró (Aprofam)

Este grupo existe desde 2007 com a criação da Feira Agroecológica de Mossoró, e agregou, inicialmente, sete agricultores oriundos de projetos de assentamento no município de Mossoró, Rio Grande do Norte, que procuravam por um espaço para escoamento da produção agroecológica. Para tanto, contou com os apoios conforme Quadro 4.

Todavia, apenas em 2008 a Associação foi legalmente registrada. A formalização se deu devido à exigência da legislação de produção agrícola orgânica. Observo que no campo da agricultura orgânica inexistia normatização oficial, e graças ao seu crescimento na produção e na comercialização, o Governo Federal decidiu regulamentar, tendo início com a Lei 10.831/2003 e, posteriormente, com o Decreto 6.323/2007 que regulamentou a referida Lei de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, disciplinando medidas relativas à qualidade dos produtos e processos neste setor agrícola.

Quadro 4 – Organizações que apoiaram a criação da Aprofam

Atores Externos	Tipo de participação
Sebrae	Barracas, capacitação
Prefeitura	Cessão do Espaço
Emater	Capacitação
Neates	Marketing

Fonte: elaboração própria.

A regulamentação técnica estabeleceu o prazo limite de 31 de dezembro de 2010 para a adequação dos produtores a esta normativa. Dentre estas adequações, está presente o controle da comercialização com vistas a garantir a qualidade. Por sua vez, organização do produto agrícola pode se realizar de três formas, segundo o Mapa (2011): Certificação por Auditoria, Sistemas Participativos de Garantia da Qualidade Orgânica e Controle Social na Venda Direta sem Certificação.

Por reconhecer a importância da relação de confiança e reciprocidade estabelecida entre produtores e consumidores, a legislação brasileira previu esta modalidade com objetivo de abrir uma exceção na obrigatoriedade de certificação dos produtos orgânicos vendidos diretamente aos consumidores, em feiras e pequenos mercados locais. Entretanto, os produtores têm de constituir uma Organização de Controle Social (OCS), cadastrada em órgãos fiscalizadores como MAPA. Assim, é necessário constituir o grupo de agricultores familiares, por meio de associação, cooperativa ou consórcio. Por sua vez, o OCS orienta os associados quanto à qualidade dos produtos orgânicos que, para que ter credibilidade e ser reconhecida pela sociedade, precisa estabelecer uma relação de organização, comprometimento e confiança entre os participantes.

No caso da Aprofam, a formalização para se credenciar à condição de OCS, visando cumprir a regulamentação para venda certificada da produção orgânica, e a oferta de garantia do produto ao consumidor, gerando diferencial e agregando valor aos produtos e à feira.

Assim, seus associados constituíram como a missão:

Ampliar a comercialização dos produtos orgânicos saudáveis e de qualidade para os consumidores, considerando a preservação e a conservação do meio ambiente, e promover a melhoria da qualidade de vida dos produtores da Feira Agroecológica de Mossoró (Aprofam, 2008).

A opção pelo “Controle Social na Venda Direta sem Certificação” deveu-se a busca pelo atendimento à regulamentação de forma que robustecesse o associativismo já

existente, e, também, para não gerar elevados custos para o grupo, a exemplo da opção na modalidade “Certificação por Auditoria”.

Pondera-se que durante o longo processo de organização, inscrição e fiscalização da Comissão da Produção de Orgânicos do Mapa, em 2010, a Aprofam teve o apoio do Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Assim, nove membros obtiveram a certificação, a primeira até aquele momento no Rio Grande do Norte implicando na quarta Feira Agroecológica do país a conseguir tal certificação. Foi um momento com elevado valor simbólico para os/as associados/as contemplados, como revelado no discurso da associada:

Hoje é um dia muito especial para mim. Vou fazer uma cópia do meu certificado para deixar exposta aqui na barraca. Tenho medo que alguém pegue minha joia, que é esse certificado (associada certificada da Aprofam).

Um ponto que merece destaque na obtenção dessa certificação, é que três fatores tiveram pesos relevantes. Primeiro, a organização prévia dos produtores agroecológicos, o que, certamente, facilitou o processo, como os próprios associados relatam. Segundo, o Código de Conduta Técnica, elaborado e compartilhado pelos membros da Associação, contribuiu para a adequação e o nivelamento das práticas produtivas a serem respeitadas. E, por fim, o apoio do Sebrae, com consultoria e acompanhamentos técnicos e jurídicos, que forneceu suporte ao processo de obtenção da certificação de garantia da origem e a qualidades dos produtos da feira.

Em 2011, a Aprofam contava com 27 associados e trabalha para a ampliação do número de barracas na feira (atualmente nove), para alocação de mais associados no espaço, bem como, para a ampliação do número de associados certificados pela OCS. Apesar deste ápice para os associados, estes reconhecem as dificuldades na gestão do empreendimento, como carências no planejamento e no acompanhamento contínuo de assistência técnica. Esclarecem que se tivessem este apoio poderiam melhorar a produção e a conseqüente oferta diversificada de produtos aos consumidores.

3.2.2 Desvendando as dimensões da Gestão Social dos Empreendimentos Econômicos Solidários do Oeste Potiguar do estudo qualitativo

Para proceder ao estudo qualitativo das dimensões da gestão social, a discussão será aqui conduzida em face de comportamentos do EES em cada dimensão, de acordo com as bases traçadas no referencial teórico.

3.2.2.1 Dimensão Sociopolítica

Esta dimensão reflete práticas de gestão de reforço a efetivação da democracia autogestionária na tomada de decisões, no nível interno (participação e engajamento), bem como ações de intercooperação e robustecimento das relações interorganizacionais tendo em vista a participação externa em redes e articulações.

Quadro 5 – Efetivação da democracia autogestionária na tomada de decisões no nível interno

Aspectos	Aprofam
Práticas organizacionais de gestão	A gestão cotidiana da associação fica por conta dos componentes da diretoria; Produção realizada individualmente Comercialização realizada de forma coletiva na feira; Fundo de reserva da feira (5% da comercialização);
Formas de participação	Reuniões mensais e nas assembleias gerais ordinárias, e quando necessário há convocações extraordinárias;
Frequência das reuniões	Mensais

Fonte: elaboração própria.

No primeiro aspecto, que envolve as práticas organizacionais de gestão nesta dimensão, observa-se que predomina na Aprofam a gestão sob responsabilidade dos membros que detêm cargos de direção (presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro), conforme observação direta e fala no grupo focal.

Assim, replica a forma clássica de estruturação organizacional hierárquica presente em organizações empresariais, o que vai contra as concepções de Ranson et al (1980) que afirmam que os valores têm influência na composição das estruturas organizacionais, neste passo, não é verificada as influencias dos princípios da gestão social conformando as estruturas organizacionais deste EES.

Quanto a gestão das etapas de produção ocorre na seguinte ordem. Primeiro, a produção agrícola de maneira individual em que cada associado fica restrito às suas áreas, devido à distância entre as propriedades, segundo o depoimento dos entrevistados,

ocasiona um impeditivo para uma atuação coletiva na produção. Por segundo, o escoamento da produção, através da comercialização, é realizado coletivamente, e todos têm responsabilidade compartilhada para a manutenção do espaço: recolhem recursos financeiros para o fundo de reserva da feira, e para a manutenção das barracas e marketing de promoção da feira.

Quanto às formas de participação, os membros da Aprofam asseguram reuniões com os membros e assembleias gerais ordinárias (no caso dos empreendimentos formalizados) como espaços do processo decisório, e estas, ocorrem com regularidade mensal, após o fim da feira promovida aos sábados.

Nestas reuniões há a busca pelo consenso nas decisões, e, quando não é possível, parte-se para a votação. Apesar do exercício válido da democracia no âmbito do processo decisório interno dos EES's em estudo, tal fato implica lentidão (Santos, 2005). Todavia, tal fato é salutar e necessário para a prática organizacional autogestionária e o alinhamento com os princípios da economia solidária – Democracia, Cooperação e Autogestão.

Quanto à participação externa do EES estudado em ações interorganizacionais em redes, fóruns ou demais espaços públicos de articulação, foi possível verificar que a Aprofam não relatou tal prática de estreitamento com espaços públicos de participação.

Constata-se, de forma preliminar, que a dimensão sociopolítica do empreendimento estudado corrobora com os indicativos obtidos na análise quantitativa, apresentando processos gerenciais condizentes aos defendidos na gestão social, com maior ou menor grau de maturidade. Esta se relaciona com processos gerenciais (processo interno participativo, processo decisório coletivo, intercooperação) que visam ao atendimento de demandas sociais, enraizados em práticas pautadas nos princípios da economia solidária (França-Filho, 2007), girando em torno da predominância da racionalidade substantiva que se trata de uma ação racional “tocante aos valores” que as práticas organizacionais dos EES's a dimensão econômica monetária ganha papel incidental, no qual há maior relevância para aspectos sociais (Guerreiro Ramos, 1989).

Desta forma, a dimensão sociopolítica, verificada na análise qualitativa, permite a observação de práticas organizacionais imersas, preponderantemente, na racionalidade substantiva, concernentes à gestão social e em sintonia com os princípios da economia solidária: Democracia; Cooperação; Centralidade no ser humano, emancipação; Valorização da diversidade; Valorização do saber local, da cultura e da tecnologia popular (Senaes/MTE, 2006).

3.2.2.2 Dimensão Econômica

Nesta dimensão, é possível constatar que a Aprofam tem a característica de efetuar processo decisório e comercialização de forma coletiva. Cabe ressaltar que tem dificuldade, quanto à produção coletiva, devido ao fato dos associados estarem atuando em áreas de projetos assentamentos distintos.

Neste ponto é salutar recordar a necessidade de ampliação dos espaços coletivos de reflexão já que fica um tanto limitado a feira e as reuniões mensais, são canais espaços de construção participativo e dialógico de acordo possíveis e que permitem a redefinição ou renovação da missão organizacional de acordo com as necessidade e expectativas dos membros do empreendimento (Andion, 2005).

Outro ponto de destaque consiste na venda ou prestação de serviço direta ao consumidor com a eliminação da figura do intermediário (vulgarmente conhecido como “atravessador”). Neste ponto vale salientar que, para a atividade de comercialização a Aprofam implementaram, fruto de decisão coletiva, fundos de reserva para garantir a continuidade do empreendimento.

Na comercialização, apesar de apontarem como dificuldade, ao longo do grupo focal e da observação direta, é possível concluir que esta remete ao planejamento da produção, à gestão de custos e à formação de preço, ou seja, ao conjunto de habilidades que interferem no processo de organização da produção ou serviço. Este ponto é nitidamente abordado durante a declaração de um dos integrantes da Aprofam: “Não há dificuldades na comercialização, mas, sim, na produção; a procura é bem maior do que a produção oferecida. Temos necessidade de maior planejamento da produção” (associado da Aprofam, 2011).

Ao analisar a dimensão econômica, sob a perspectiva plural, pode-se verificar quanto a economia mercantil, é factível ponderar que a relação com o mercado ocorre por meio do processo de venda direta ao consumidor, o que gera receitas de até um salário mínimo e é complementado com as vendas ao mercado institucional via Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos a Agricultura Familiar (PAA).

Como dito anteriormente, neste comportamento econômico há deficiências quanto ao planejamento da produção e na gestão de custos, o que precisa ser aprimorado entre os membros do EES. Os pontos levantados estão associados a conflitos entre práticas de

racionalidade instrumental e racionalidade substantiva devido ao uso de métodos administrativos voltados à distribuição de renda monetária entre os membros.

Os dilemas relacionados às práxis da gestão social, em função das práticas de solidariedade e racionalidade que permeiam as ações, somente serão superados pelo fortalecimento sociopolítico dos membros dos EES's e do reconhecimento do pluralismo econômico nas práticas organizacionais, principalmente, aquelas de natureza não-mercantil e não-monetária.

Partindo para o processo de destinação final dos produtos oriundos dos grupos estudados, é válido enfatizar que isto ocorre de maneira diferenciada entre os empreendimentos rurais e urbanos. A Aprofam obtém receita de até um salário mínimo por associado, contudo, oscila, tendo em vista que a hierarquia de prioridade na destinação final do produto agrícola segue a seguinte ordem: 1) autoconsumo; 2) comercialização; e 3) troca.

Assim, quando surge qualquer dificuldade na produção, seja em virtude da safra seja da variação climática, prevalece o autoconsumo. Este ato reitera a presença de domesticidade ou economia doméstica, que consiste na produção para consumo próprio do indivíduo ou grupo, ato este no campo do comportamento econômico não-monetário aliado à reciprocidade (Polanyi, 1992) sob a luz das concepções da Teoria da Dádiva (Mauss, 2001). Seguindo este caminho, os participantes dos EES's rurais garantem segurança alimentar, com efeitos no aumento e na diversificação da produção, obtendo melhoria da alimentação das famílias, como destacado por Weid (2004) em seus estudos sobre agroecologia e segurança alimentar.

Na análise da economia não-mercantil, observa-se que há a presença de subsídios governamentais no que concerne à Aprofam e suas devidas inserções nas políticas públicas para agricultura familiar de PAA e PNAE. São políticas fundadas no papel redistributivo do Estado, conforme concepção de redistribuição (Polanyi, 1992), que visa ao fomento e incremento à produção da agricultura familiar no país, por intermédio de programas de aquisição com garantia de preços diferenciados. Desta forma, o Estado verticalizar a relação de troca (França-Filho, 2007), a partir da intervenção estatal para regular problemática social no campo da agricultura familiar.

Outras formas são os subsídios de organizações não-governamentais (ONG's) que apoiam as atividades dos empreendimentos em estudo, normalmente, com o repasse de recursos para a aquisição de equipamentos. São organizações que prestam apoio ao EES:

Sebrae e Neates/AACC. Esta é uma nova dinâmica da redistribuição, conceito inicialmente tratado por Polanyi (1992), que adquire traços da contemporaneidade, na qual o Terceiro Setor, através das ONG's, com financiamentos oriundos de parceiros externos (Cooperação Internacional, como a União Europeia) ou do próprio Estado, desenvolve ações de fortalecimento de projetos de geração de renda coletiva, a partir da economia solidária, com atividades de formação, acompanhamento e aquisição de equipamentos e matéria-prima.

Quadro 6 – Práticas de Economia Não-Monetária

Empreendimentos Econômicos Solidários	Doações não-monetárias	Assessoria e Assistência Técnica e Gerencial
Aprofam	Sebrae: cessão de sua sede para reuniões e capacitações, doação de barracas para feira Núcleo Estadual de Assistência Técnica em Economia Solidária (Neates-RN) para desenvolvimento do plano de marketing da feira Prefeitura Municipal de Mossoró: cessão do espaço para realização da feira	Sebrae: formação profissional, técnica e em associativismo e apoio no processo de certificação orgânica

Fonte: elaboração própria.

Por sua vez, no âmbito da economia não-monetária, que envolve atos baseados no princípio da reciprocidade, na concepção da dádiva (dar, receber e retribuir) de Marcel Mauss, é possível observar esta prática a partir de elementos tangíveis, como doações de móveis, equipamentos e utensílios no âmbito do EES estudado, conforme quadro 6.

Pondera-se que as doações e cessões provêm, em sua maioria, de organizações não-governamentais, demonstrando o quão crucial representam estas organizações para o início e, até mesmo, o prosseguimento das atividades dos empreendimentos.

Ainda na economia não-monetária, encontra-se presente o trabalho voluntário, na qual conta com a assessoria técnica de um agrônomo, consultor e professor aposentado que auxiliou na estruturação do então grupo informal durante o processo de legalização e obtenção da certificação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

É importante ressaltar que as práticas recíprocas, oriundas da dádiva, no âmbito dos empreendimentos estudados, mencionadas pelos membros, vão desde trocas de experiências e conhecimentos (elementos intangíveis) à troca de matéria-prima, produtos e serviços (elementos tangíveis). Este fato reforça observações de Mauss (2001) sobre a

dáviva, que a mesma se trata de uma lógica arcaica de constituição e manutenção dos laços sociais e que não contrapõe ao mercado e o Estado, mas os integram e potencializam.

Há evidências de ações que proporcionam bem-estar dos membros resgatando a supremacia de vínculos sociais em meio a trocas econômicas. No âmbito rural é algo esperado, dado que estes empreendimentos relataram prioridades ao autoconsumo, anterior à comercialização, fazendo prevalecer a segurança alimentar familiar. Isto, às vezes, não é levado em conta na contabilização da viabilidade dos EES, em virtude do viés economicista da análise que menospreza os elementos da economia não-monetária e não-mercantil (França-Filho & Laville, 2004).

Inferese, a partir da análise qualitativa, que a combinação entre dimensão sociopolítica e os comportamentos ditos complementares (não-mercantil e não-monetário) possibilita elevar a coesão social entre os sócios, trazendo resultados positivos para a manutenção do EES, bem como, o fortalecimento do exercício da autogestão que, por sua vez, contribui para ampliação do nível da qualidade de vida dos membros. Desta forma, convivência dos três tipos de comportamentos – economia mercantil, economia não-mercantil e economia não-monetária – é válida, bem como potencializadora de sustentabilidade do empreendimento e geradora de bem-estar aos seus membros (França-Filho & Laville, 2003).

Assegura-se a assimetria entre as práticas organizacionais desta dimensão com o princípio da economia solidária “Justiça social na produção”, frente à predominância de práticas que conduzem a distribuição de renda, tendo em vista o pluralismo econômico. Porém, é necessário meditar a cerca da dificuldade dos empreendimentos na remuneração em modo diverso da prática organizacional privada.

3.2.2.3 Dimensão Organizacional

A partir das categorias elencadas para esta dimensão, observa-se que a Aprofam detém estrutura comum às organizações constituídas juridicamente como “associação”: presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretários, primeiro e segundo tesoureiros e Conselho Fiscal. Cabe ressaltar que guardam estruturas hierárquicas, com mudanças na nomenclatura e atribuições, mas, com posições simbólicas, de *status* social, que reportam a estruturas empresariais. Isto gera o risco de se tornarem alvos de cobiça entre os participantes do EES, haja vista o encanto individual pela obtenção de poder ao

ocupar determinado cargo, principalmente quando o empreendimento alcançar maiores êxitos sociopolítico e econômico.

É necessário ponderar, a partir de Guerreiro Ramos (1989), que caso isso venha a ocorrer, há a possibilidade dos tecidos sociais de coesão sofrerem abalos com a diminuição da solidariedade interna, causando restrições nas dimensões da gestão social, haja vista a possibilidade de predominância da racionalidade instrumental que preza uma visão racional e postura “calculista” quanto a precisão e busca por meios para atingir as metas, e sem levar em conta seus conteúdos valorativos (substantivo), assim, este caminho conduz a descaracterização da gestão social, devido a excessiva instrumentalização do social, o que em médio a longo prazo desvirtua a missão e razão de existir da organização social (Tenório, 2005).

As principais atividades dos gestores da Aprofam relacionam-se com a mobilização dos associados para reuniões, a captação de recursos, através de projetos e programas (como PNAE e PAA), a organização jurídica e a representação do empreendimento em reuniões e eventos externos.

Na categoria das habilidades gerenciais e técnicas observo na Aprofam há conhecimento dos associados em técnicas agroecológicas, porém, na habilidade gerencial, encontra-se em nível mediano de conhecimentos em gestão, haja vista, ser certificada pelo MAPA, o que exige planejamento e controle da produção para a prestação de contas, no final do ano, do volume da comercialização. Este fato facilita ações de planejamento da produção entre os associados, e contribui para a manutenção de volume e diversidade de produtos agroecológicos. Assim, evita que os associados levem o mesmo produto, na mesma semana, em elevada quantidade, com riscos de sobra e de venda desigual e o perigo de criar competição interna de preços.

Assim, o planejamento serve como instrumento para o desenvolvimento de rodízio na produção e disponibilização de produtos para comércio visando a não concorrência entre os associados, propiciando que todos os sábados haja certa estabilidade na produção ofertada tanto em quantidade quanto em diversidade.

Ainda no âmbito das habilidades gerenciais, verifica-se déficit na noção de gestão de custos, o que se traduz na insegurança quanto à formação de preço, pois, acabam os associados praticando preços de acordo com os aplicados no mercado, sem incorrerem na contabilização dos custos de produção e a necessária remuneração do trabalho.

O desconhecimento na habilidade gerencial não se restringe ao EES estudado, visto que é possível constatar que 25% no Brasil apresentam o apoio, a assistência e a formação como necessidades de difícil obtenção (Senaes, 2009).

A constatação da dificuldade no desenvolvimento de habilidades gerenciais revela carência em apoios e fomentos aos empreendimentos por parte das entidades de apoio e fomento, assim, há tensão entre práticas organizacionais associadas à gestão privada e à gestão social (Tenório, 2005). Na gestão privada, há a primazia da racionalidade instrumental em detrimento de variáveis sociais, políticos, culturais, ecológicos, o que a torna mero componente econômico, já que a finalidade é a acumulação pela via do “cálculo utilitário” das ações (França-Filho, 2007).

Com lógicas e objetivos específicos (fundado no utilitarismo). O desafio, neste âmbito, consiste em encontrar processos gerenciais intermediários entre a eficácia utilitarista e princípios da gestão social (Tenório, 2005).

Quanto ao acesso ao crédito, de maneira geral, a dificuldade em obtê-lo, fato que não se diferencia da situação dos EES's mapeados no Brasil (21.859 EES's), pois, segundo a Senaes (2009), 50 % declaram restrições nesse quesito. No Rio Grande do Norte, 55% dos EES's (SIES, 2007) corroboram com os relatos verificados nos empreendimentos estudados na abordagem qualitativa. O principal entrave relaciona-se à burocracia dos agentes financeiros, situações de devolução de crédito e taxas de juros elevadas como fatores limitantes:

Estamos buscando crédito para a construção de uma unidade de beneficiamento de polpa de frutas, mas as condições e exigências para ter o crédito não ajudam (associado da Aprofam).

Analisa-se que tais dificuldades tornam-se inibidoras para o processo de desenvolvimento dos empreendimentos, especialmente aqueles que têm interesse de instalar espaços coletivos de beneficiamento de produtos agropecuários, segundo os princípios da economia solidária, voltados para a promoção da autogestão e respeito ao meio ambiente.

A constatação deste obstáculo, no âmbito do Mapeamento da Economia Solidária, indica a necessidade de políticas de finanças solidárias como alternativa de acesso ao crédito. Essas finanças, em particular, visam a proporcionar ao apoio e crédito a projetos produtivos de empreendimentos econômicos solidários e comunidades, por meio de condições de devolução, carência e taxas flexíveis e diferenciadas às praticadas pelos

sistemas financeiros convencionais. Tais iniciativas partiram de experiências de Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCD), Fundos Rotativos Solidários (FRS) e algumas linhas do microcrédito produtivo, a exemplo do Banco de Palmas relatado por (França-Filho e Silva Jr., 2009), que surgiu em 1998 em Fortaleza/CE, como fruto da ação da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP) no processo de luta política entorno da construção e melhoria das condições de vida no próprio bairro, assim atuou nos problemas de falta de renda e oportunidades de trabalho.

Na dimensão organizacional, as características marcantes presentes na estrutura e práticas organizacionais não destoam completamente dos princípios da economia solidária, há uma “valorização da aprendizagem” pelas interações e troca de saberes técnicos entre os participantes. Porém, em relação ao princípio “formação profissional permanente” observa-se uma assimetria, devido à dificuldade na formação gerencial, pois, há deficiência em processos gerenciais que auxiliem práticas organizacionais de gestão social.

Pondera-se que há dependência, por parte do empreendimento, das entidades de apoio e fomento quanto à formação gerencial, o que, por sua vez, implica na adoção de processos gerenciais que aglutinem conteúdos aderentes aos da gestão social, e na volatilidade financeira, via projetos, para ações de formação em gestão social. Um caminho seria o financiamento próprio e parcerias com incubadoras de empreendimentos solidários de instituições de ensino superior.

4 Considerações finais

Reconhecendo que, na gestão social, proposta como prática aos EES's, devido seu alinhamento quanto aos fins aos princípios da economia solidária, há espaço para a inversão de prioridade em relação à lógica mercantil, abrindo espaço para uma racionalidade substantiva, preponderante no efetivo exercício das práticas organizacionais.

Na dimensão sociopolítica pode-se sugerir que a institucionalização de canais ou instrumentos de participação interna, a partir da vivência em espaços públicos propositivos contribui para sustentabilidade e coesão social do EES. Assim, o engajamento e empoderamento dos participantes dos EES's, são ferramentas que propulsionam impactos nas demais dimensões, bem como contribui para o desenvolvimento de práticas organizacionais condizentes com o campo de atuação, o da economia solidária. Verifica-se

a busca pelo desenvolvimento da participação e da democracia autogestionária nos empreendimentos, baseada em processo decisório que ocorre via reuniões, conforme menciona Tenório (1998) a necessidade da gestão social de práticas participativa e dialógica no processo decisório.

A respeito à dimensão econômica, verifica-se a existência do pluralismo econômico. Assim, as concepções de economia plural e de dádiva como elos de resgate e estreitamento de vínculos sociais apresentou-se real na contemporaneidade das práticas organizacionais do EES estudado. Existe algo que ultrapassa a mera viabilidade econômica na lógica mercantil, e que mantém as pessoas organizadas nestes empreendimentos e estimuladas a realizarem trocas, assim vejo claramente a perspectiva da gestão social, no qual os fins desejados são sociais relacionados ao bem-estar de dos membros da Aprofam.

Foi possível compreender os processos de trocas de produtos ou serviço, cuja destinação dos produtos agroecológicos tem a seguinte escala de prioridade, sequencialmente: autoconsumo (domesticidades), comercialização e troca. Mesmo sem discernimento, por parte dos participantes do EES, deste campo teórico da economia plural, e dos princípios da economia solidária, há práticas de economia não-monetária que vão além renda. Vem à tona que estes garantem melhorias nas condições sociais da coletividade através da promoção de aspectos como soberania e segurança alimentar dos agricultores associados. Este fato denota ações não apenas de manutenção do bem-estar dos membros, mas, também, o resgate da prioridade dos laços sociais nas relações.

Na dimensão organizacional, a pesquisa permitiu examinar que preponderam estruturas organizacionais hierarquizadas que replicam modelos empresariais. Ressalto que há possibilidades de formações de estruturas menos hierarquizadas, a exemplo do Conselho de Administração no âmbito de cooperativas, que possibilitam a ampliação do exercício da gestão participativa e dialógica, almejada pela gestão social, segundo Tenório (2005).

Fica notória, a debilidade em competência gerencial, especificamente para realizar a gestão de custos. Não basta municiar os participantes de EES's de formações gerenciais; é necessário contextualizá-las a partir das bases da gestão social, para que estes não empreguem preços e práticas da gestão privada, desvirtuando os fins (da gestão social) que permeiam os empreendimentos econômicos solidários (EES's). Assim, volto a discutir a formação sociopolítica como forma basilar para gerar contribuições às demais dimensões.

Apesar das debilidades constatadas na dimensão organizacional é possível constatar que práticas do empreendimento estudado incorpora, predominantemente, elementos da gestão social e da economia solidária, com preponderância da racionalidade substantiva em primazia a instrumental.

A pesquisa trouxe informações que conduzem a ponderação de que, nas práticas da economia solidária, prevalece a racionalidade substantiva, para o caso em estudo, embora sob constantes tensões entre a gestão privada e a social. Nesta discussão é revelada a carência da apropriação de concepções da gestão social e dos princípios da economia solidária, pois, praticam princípios, mas, não têm este discernimento, como os que apresentam práticas organizacionais não-mercantis e não-monetárias. Outros participantes têm pleno conhecimento, mas, não conseguem operacionalizar nas suas práticas cotidianas no âmbito do EES devido à falta de habilidade gerencial e acabam por realizar práticas organizacionais replicadas da gestão privada, cujos fins são distintos da gestão social.

A pesquisa leva a possibilidade de que formações e práticas que fortalecem a dimensão sociopolítica (conhecimento, empoderamento, senso de pertencimento) propicia o robustecimento da gestão social no âmbito das demais dimensões, conduzindo a ganhos sociopolíticos, econômicos e organizacionais. O avanço neste desafio contribuirá para a ampliação do fato econômico. Dentre os ganhos facilitará a habilidade gerencial e dirimirá as tensões entre gestão social e gestão privada, repercutindo na amplitude da cadeia ou rede solidária dos fornecedores, e, especialmente, dos consumidores.

Pondera-se que para efeitos de novas pesquisas seria importante verificar se há fortalecimento da gestão social nos EES's a partir dos investimentos em políticas públicas, em especial via Senaes. Bem como, observar se investimentos no campo das finanças solidárias para atender a demanda por acesso a crédito, tem ações concomitantes ou que atuem na elevação da maturidade sociopolítica para incorporar os princípios destas finanças e por sua vez fortalecer as práticas de gestão social.

Referências

- Andion, C. *Atuação das ONGs nas Dinâmicas de Desenvolvimento Territorial Sustentável no Meio Rural de Santa Catarina: Os casos da Apaco, do Centro Vianei de Educação Popular e da Agreco*. Tese (Doutorado em Ciências Humanas). Universidade Federal de Santa Catarina, 2007
- _____. Gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 2005.
- Associação dos Produtores e Produtoras Rurais da Feira Agroecológica de Mossoró (APROFAM). *Estatuto*. Mossoró: Aprofam, 2008.
- Dellagnelo, E.; Silva, R. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: Vieira, M.; Zouain, D. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Cattani, A. (Org.). *A Outra Economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- Flick, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2. ed. Tradução: Sandra Regina Nertz. São Paulo: ARTMED, 2002.
- França-Filho, G. Novos Arranjos Organizacionais Possíveis? O Fenômeno da Economia Solidária em Questão (Precisões e Complementos). *Organizações & Sociedade*, 8, , 2001.
- _____. Definindo Gestão Social. *Anais do I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social*, 2007.
- França-Filho, G.; Laville, J. *Economia Solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: EDUFRGS, 2004.
- França-Filho, G.; Silva Jr., J. Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCD). In: Cattani, A. et al. (Orgs.). *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, 2009.
- Golusin, M.; Ivanovic, O. Definition, characteristics and state of the indicators of sustainable development in countries of Southeastern Europe. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 130, 2009.
- Guerreiro Ramos, A. *A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação das riquezas das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- Lechat, N. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. *Anais do II Seminário de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares*, Unicamp, 2002.
<http://www.humanas.unisinos.br/pesquisa/ecosol/acervo.htm>.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). *Orgânicos: entre para o mundo da vida saudável, prefira alimentos orgânicos*. <http://www.prefiraorganicos.com.br/>
- Mauss, M. *Ensaio sobre a Dádiva*. Lisboa: Edições 70, 2001.
- Motta, F. *Burocracia e Autogestão - a proposta de Proudhon*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- Owen, D. *English philanthropy 1660-1960*. Cambridge (EUA): Harvard University Press, 1965.
- Pohlmann, M.. Análise de Conglomerados. In: Filho, J.; Corrar, L.; Paulo, E. *Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Polanyi, K. *La Gran Transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tempo*. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Ranson, S.; Hinnings, B.; Greenwood, R. The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980.
- Reis, T. *A Sustentabilidade em Empreendimentos de Economia Solidária: pluralidade e interconexão de dimensões*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2005.
- Reis, T.; França-Filho, G. Economia solidária e sustentabilidade plural o caso da Coopaed. *Anais do III Encontro Internacional de Economia Solidária*, São Paulo, 2005.
- Reis, T.; Meira, L. A sustentabilidade em empreendimentos de economia solidária: pluralidade e interconexão de dimensões. *Anais do 27º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2005.
- Sachs, I. *Desenvolvimento: incluído, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

- Senaes/MTE. *Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária*. Brasília: SENAES/MTE, 2006.
- Senaes. *Atlas da Economia Solidária 2005-2007*. São Paulo: Todos os Bichos/ANTEAG, 2009.
- Serva, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática. *Revista de Administração de Empresas*, 37, 1997.
- Singer, P. *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.
- Souza, W. A natureza das transformações no mundo do trabalho e as novas configurações do fordismo. In: Souza, W.; Andriola, Í. *Fordismo Intensificado: a face rígida da produção flexível*. João Pessoa: Editora ideia Ltda., 2002.
- Souza, W.; Oliveira, M. Fundamentos da Gestão Social na Revolução Industrial: leitura e críticas aos ideais de Robert Owen. *Organizações & Sociedade*, 13, 2006.
- Teixeira, A. *Utópicos, Heréticos e Malditos: os precursores do pensamento social*. São Paulo: Record, 2002.
- Tenório, F. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, 3, 2005.
- _____. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, 32, 1998.
- Tiriba, L. A economia solidária no contexto da economia moral das multidões (os sindicalistas entram em campo). *Movimento: Revista da Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense*, 2001.
- Yin, R. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Weid, J. Agroecologia: condição para a segurança alimentar. *Revista Agriculturas*, 1, 2004.

	<p>Thiago Ferreira Dias</p> <p>Possui graduação em Administração pela UFPE (2005), mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pela UFRPE (2007) e Doutorado em Administração pela UFRN (2011). Desde janeiro de 2014 é professor da UFRN. De 2010 a 2013 foi professor da UFERSA. De 2012 a 2013 foi coordenador da Incubadora de Iniciativas Sociais e Solidárias do Oeste Potiguar (INCUBAOESTE). Pesquisador colaborador do Núcleo de Economia Solidária da UFPE (NECSO/UFPE) e da Incubadora OASIS/UFRN. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Política Pública, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão e políticas públicas, participação, desenvolvimento rural, agricultura familiar, gestão social e economia solidária.</p> <p>Email: tfdpe@yahoo.com.br</p>
	<p>Washington José de Souza</p> <p>Graduado e Mestre em Administração pela UFRN e Doutor em Educação pela UFC. Realizou Estágio de Doutorando no Institute of Education, University of London, entre 1997 e 1998, com bolsa CAPES e apoio do Conselho Britânico. Realizou Pós-Doutorado, no campo da Gestão Social, na Birmingham Business School, University of Birmingham, entre 2004 e 2005, em colaboração com o Professor John Child e apoio da CAPES. É Professor Associado da UFRN, vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas e ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Social, atuando principalmente nos seguintes temas: Economia Solidária, Trabalho e Qualidade de Vida, Protagonismo Juvenil e Empreendedorismo Social, Gestão de Organizações Não-Governamentais, Extensão Inovadora, Replicação e Avaliação de Projetos Sociais. É Bolsista de Produtividade DT/CNPq e Coordenador do Grupo de Pesquisa e Extensão Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias e Estudos no Terceiro Setor (OASIS). Realiza Estágio Sênior, com apoio da CAPES, na Royal Holloway, Universidade de Londres (2013/2014).</p> <p>Email: wsouza@ufrnet.br</p>