

Associações de base comunitária de geração de trabalho e renda: a questão da gestão

Community-based associations for job and income generation: the issue of management

R esumo

Este texto apresenta os resultados da pesquisa denominada Emergência das Organizações de Terceiro Setor: aprendendo a gerir que teve como objetivo compreender as diferentes estratégias, técnicas e maneiras de exercitar a gestão das organizações de base comunitária voltadas para a geração de trabalho e renda, localizadas na região metropolitana de Florianópolis. A pesquisa, descritiva e exploratória, realizada junto a Associações de Base Comunitárias, sistematiza uma série de informações sobre o assunto. Como resultado da investigação, obteve-se o conhecimento sobre o funcionamento de cinco dessas associações. Numa primeira aproximação compreendeu-se a sua forma de organizar-se e gerir. O objeto pesquisado aborda questões complexas que envolvem uma série de conceitos que vêm sendo debatidos, tanto no âmbito acadêmico como na sociedade. Este estudo não pretende discutir se estas organizações fazem parte ou não do chamado “terceiro setor”, da “economia social” ou da “economia solidária”. Pretende, sim, contribuir para os debates referidos a essa temática, disponibilizando para o leitor resultados empíricos de uma pesquisa. Palavras-chave: planejamento social, políticas sociais, programas sociais, avaliação, monitoramento.

Palavras-chave: gestão, associação de base comunitária, organização do terceiro setor.

A bstract

This article presents the results of a piece of research entitled “Emergence of Third Sector Organizations: Learning to Manage”, which aimed at understanding the different strategies, techniques and ways of carrying out the management of community-based associations, located in the metropolitan area of Florianópolis. This descriptive and exploratory research was carried out within the context of community-based associations and it systematizes a set of information on the issue. The study generated knowledge on the workings of five of such associations by shedding light on their ways of structuring and managing themselves. The object investigated tackles complex issues involving a number of concepts debated both in academic contexts and in society in general. The study does not seek to discuss whether such organizations belong or not in the so-called “third sector”, “social economy” or “solidary economy”. It does seek, however, to contribute to the debate related to the topic by making some empirical findings available to the reader.

Key words: management, community-based associations, third sector organizations.

Maria Ester Menegasso

Doutora em Engenharia de Produção.

Coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Organizações de Políticas Sociais – GERASOL.

Professora do Curso de Serviço Social – Graduação e Mestrado/UFSC.

Valdir Valadão

Mestre em Administração.

Professor no Departamento de Administração, na Universidade Federal de Uberlândia/MG.

Pretende-se circunscrever no presente texto alguns dos aspectos que tocam a investigação realizada, abordados nos títulos a seguir:

- 1) Considerações sobre a temática da pesquisa;
- 2) Alguns fundamentos teóricos que embasam a discussão sobre a gestão;
- 3) Contexto da pesquisa;
- 4) Síntese dos resultados e
- 5) Para concluir.

Considerações sobre a temática da pesquisa

O momento atual é reconhecido como um dos mais turbulentos da história da civilização ocidental, o ambiente institucional muda a todo o momento e parece não ser possível prever com precisão nada em relação ao futuro. Crenças e valores que orientavam a vida humana há três décadas podem, na atualidade, não conter significado para a sociedade. Essa discussão perpassa o debate acadêmico, as diferentes facções da política, os distintos setores da sociedade civil organizada.

Algumas das conseqüências do momento de transformação podem ser reconhecidas na instabilidade do mercado financeiro, na incredulidade das pessoas em relação às instituições, no impasse na política, no rearranjo entre os países, nas alianças entre empresas, na redução do consumo, na incapacidade de garantir a todos os sujeitos o direito à cidadania, no aumento do desemprego, na exclusão social. Em particular, a esta pesquisa, essa discussão interessa quando está voltada para a gestão das organizações.

É inegável que no processo de reestruturação do capitalismo, nos últimos 30 anos, intensas foram as mudanças nas relações sociais, políticas

e econômicas. Elas refletem a realidade de um mundo marcado pela dualidade (THUROW, 1997). De acordo com o cenário mundial, que pode tender, por exemplo, para a estagnação da economia capitalista ou para os altos índices inflacionários, alteram-se tanto as condições de produção e comercialização quanto as formas de gerir, de produzir e de trabalhar. Nesse contexto, os aspectos mais perversos (a recessão, as taxas de desemprego, o aumento da pobreza), acompanhados pela crescente insegurança e precariedade das novas formas de ocupação (queda dos salários reais, eliminação das relações contratuais e destituição dos direitos trabalhistas e previdenciários), vêm estabelecer-se no bojo de um novo padrão de acumulação traduzido na acumulação flexível. É a flexibilização do processo de trabalho, do mercado de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.

Essas tendências, observadas mundialmente, trouxeram na sua esteira as propostas neoliberais de um estado mínimo e de privatização de empresas públicas. Tais propostas têm como conseqüência a retração das políticas sociais e a redução dos direitos trabalhistas, previdenciários e de proteção. Com isso, o Estado transfere para a iniciativa privada ou para a sociedade civil o atendimento das necessidades e das carências dos indivíduos excluídos do processo produtivo. E, como se não bastasse, aumenta a dificuldade de acesso aos direitos universais.

Em decorrência das transformações que vêm ocorrendo na sociedade, o acesso ao emprego formal entra em declínio e em seu lugar surgem novos formatos organizacionais como alternativas de trabalho e renda para os excluídos do mercado de trabalho. É importante ainda lembrar que essas associações vêm constituindo uma nova ou renovada estratégia no sentido de enfrentar a crise do trabalho e da assistência no país, por meio da geração de trabalho e renda para aqueles que não vêm tendo acesso ao mer-

cado formal de trabalho. Esses tipos de organização têm merecido destaque nas discussões na sociedade porque geram uma ocupação, renda e podem até requalificar os sujeitos que delas participam reinserindo-os no mercado de trabalho.

É importante destacar-se que a literatura sobre a temática, a pobreza e estratégias de sobrevivências, registra, desde as décadas de 1970 e 1980, o surgimento na sociedade brasileira de projetos de geração de renda, adotados por diferentes segmentos sociais que não têm na profissão regular o eixo central que fundamenta sua sobrevivência. Contudo, também, nesse período, encontram-se estudos que tematizaram a constituição dos movimentos sociais e seus embates com o Estado, em busca de direitos sociais e usufruto de bens e serviços (GOHN, 1998; SINGER; BRANT, 1982).

É na esteira deste contexto que entende-se ser possível vislumbrar novas estratégias e horizontes para a pesquisa no campo social, bem como para a inserção do profissional de Serviço Social. Os autores têm como objetivo provocar algumas reflexões sobre as temáticas aqui focalizadas, abrindo possibilidades de debate e, com alguma ousadia, talvez aprendizado.

Alguns fundamentos teóricos que embasam a discussão sobre a gestão

A abordagem epistemológica dos modelos de gestão organizacional vem sendo uma das questões centrais no estudo da teoria das organizações. As perspectivas de análise são as mais diversas. No entanto, duas dessas perspectivas podem ser categorizadas, quando analisadas sob o conceito de racionalidade.

A primeira perspectiva epistemológica refere-se aos estudos que centram a questão dessa relação em modelos de gestão que tenham enquanto objetivo a eficiência e a

eficácia no sentido de maximizar os resultados financeiros esperados. Assim, o conceito de racionalidade subjacente é o conceito de racionalidade instrumental (KLEIN, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT, 1997; SVEIBY, 1995; TAYLOR, 1985; WEBER, 1991).

Já a segunda perspectiva epistemológica centra a questão no sujeito preocupando-se com as conseqüências que a gestão possa gerar para a existência humana. Nela a noção de racionalidade subjacente é a racionalidade substantiva. (MENEGASSO; VALADÃO JR, 2001; MENEGASSO, 1999; SERVA, 1997 e 1993; SALM, 1993; RAMOS, 1983 e 1989). Ou então autores que criticam o predomínio da razão instrumental na gerência (HELOANI, 1994; DEJOURS, 1994; FARIA, 1992; TRATEMBERG, 1989; PAGÈS, 1987; MOTTA, 1981; BRAVERMAN, 1977).

Esta pesquisa vincula-se ao segundo grupo de análise porque, enquanto pressuposto, aborda a noção de homem como sujeito autônomo, de atitudes críticas e libertadoras, que busca um significado para a vida e para a sua ocupação, e ainda influencia o ambiente ao seu entorno (RAMOS, 1984).

Para a produção de conhecimento científico, Ramos (ibid.) direciona essa discussão em relação à razão. Afirma que a noção de razão pressupõe qualquer ciência, ou seja, para que um conjunto de teorias a respeito da realidade seja reconhecido como ciência, sua epistemologia deve estar ancorada a uma perspectiva de razão. Neste trabalho essa preocupação volta-se para o reconhecimento de categorias de razão na teoria das organizações, particularmente nos modelos de gestão organizacional.

Os últimos trinta anos, marcados por diversas transformações, exigem a revisitação da âncora epistemológica que analisa a sociedade e a gestão das organizações de tipo novo que vêm emergindo e ganham visibilidade na

sociedade atual, entre elas as denominadas de sem fins lucrativos, do terceiro setor, associações de base comunitária, ONGs, e outras.

A diversidade dessas organizações e as múltiplas denominações por elas recebidas demonstram a falta de precisão quanto ao seu conceito e a necessidade de estudos que melhor reconheçam suas práticas e dinâmicas, particularmente a análise da epistemologia subjacente ao modelo de sua gestão, um dos aspectos relevantes em relação às pesquisas nessa área.

Nessas organizações o interesse geral é alcançado através de iniciativas privadas, pois se constitui em espaços onde a experimentação social e cultural pode ser conduzida por uma multiplicidade de agentes que a elas se vinculam por iniciativa própria. Para Vernis et al. (1998), os valores estabelecem o diferencial das organizações não lucrativas.

Entretanto, se a dinâmica de desenvolvimento interno de uma organização sem fins lucrativos, de terceiro setor ou economia social, ou solidária, desvincula-se desses valores e modifica a perspectiva epistemológica da gestão, o objetivo de gerar bem-estar social e de resgate à cidadania pode ser comprometido. Provavelmente isso deverá ocorrer quando são reproduzidas estruturas hierárquicas e autoritárias que questionam os valores democráticos e a igualdade previamente definida pelas organizações, ou quando provocarem o empobrecimento das relações pessoais e o sentimento de perda de identidade, atos contrários aos valores de humanismo e respeito às pessoas. (HUDSON, 1999; MENEGASSO, 1999; ADULLIS; FISCHER, 1997; SALAMON; ANHEIRER, 1997; SERVA, 1997).

O reconhecimento do surgimento e da expansão de organizações de tipo novo, como estratégia de geração de trabalho e renda, para um segmento da população que não tem acesso ao mercado formal de trabalho, faz com que nela se anteveja a possibilidade

de desenvolvimento econômico e social também de novo tipo. É neste contexto que desponta a necessidade de redirecionar, reinventar o significado da gestão e entra em pauta, nas agendas de discussão, essa temática.

Contudo, a ausência de aportes sistematizados quanto às ações e o relativo desconhecimento sobre o tema “gestão” dessas organizações, dificulta a sua compreensão e instrumentalização no âmbito das políticas públicas e o estabelecimento de mecanismos viabilizadores da relação entre o Estado e a sociedade civil. Porém o tema está apenas se iniciando. Para a academia há um espaço muito amplo para investigar e propor.

Contexto da pesquisa

Vale ressaltar desde o início que, embora o objeto empírico em questão seja as complexas e abrangentes organizações privadas sem fins lucrativos, esta pesquisa faz um recorte e foca o estudo sobre a gestão daquelas denominadas Associações de Base Comunitárias. Desde a concepção do projeto partia-se do pressuposto de que Associações de Base Comunitárias voltadas para a geração de trabalho e renda, eram algo pouco pesquisado. Justifica-se a relevância do estudo, por elas constituírem, atualmente, novos formatos organizacionais, abrindo perspectivas para muitas pessoas que não possuem acesso ao mercado formal de trabalho.

Esta pesquisa teve como objetivo compreender as diferentes estratégias, técnicas e maneiras de exercitar a gestão das organizações de base comunitária voltadas para a geração de trabalho e renda, localizadas na região metropolitana de Florianópolis. Para atender este objetivo geral, busca-se sistematizar as aprendizagens a respeito da gestão nessas organizações, extraindo inferências que possam contribuir e dar sustentação às práticas cotidianas de gestão.

Dos objetivos específicos fazem parte:

- a) Levantar junto à literatura especializada o “estado da arte” acerca do terceiro setor, bem como as principais abordagens relacionadas aos temas da gestão das organizações do terceiro setor, especialmente aquelas sob foco nesta pesquisa;
- b) Descrever as principais preocupações dos gestores das organizações estudadas, relacionadas a sustentabilidade das associações sob investigação;
- c) Conhecer os motivos que levaram os gestores das associações estudadas a nelas se inserirem, analisando as suas percepções quanto ao aprendizado e quanto ao alcance ou não dos seus objetivos pessoais dentro dessas associações;
- d) Descrever as ações desenvolvidas pelas associações de base comunitária que visam promover trabalho e renda.

Todo projeto de pesquisa insere-se na ordem das intenções: pretende chegar a um objetivo, esclarecer dúvidas, descobrir o que está oculto, o que não se revela à primeira vista. Para a investigação de uma realidade é necessário escolher e utilizar procedimentos metodológicos que possam assegurar uma aferição mais precisa da realidade em estudo e que, ao mesmo tempo, possam dar resposta à questão de pesquisa. A abordagem técnica predominante na pesquisa foi à qualitativa (GODOY, 1995).

Para identificar as organizações de base comunitária, foi utilizado o conceito de Menendez (1991) que as define como aquelas que concentram esforços para melhorar as condições de vida de seus membros, particularmente as iniciativas geradoras de trabalho e renda, e que emergem, preferencialmente, da ação de sujeitos que residem num mesmo local. Partindo destes critérios, foram escolhidas e investigadas cinco organizações:

- 1 a Associação de Coletores de Materiais Recicláveis (79 associados);
- 2 a Cooperativa de Costura Industrial e Artesanal-Coopvest (22 associados);
- 3 a Associação de Recicladores Esperança-Aresp (34 associados);
- 4 a NAUCA (Nós Artesãs Unidas da Cachoeira) (20 associados) e
- 5 a NAUA (Nós Artesãs Unidas do Abraão) (18 associados).

Estas associações participaram ou ainda participam do programa de geração de trabalho e renda da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

De posse das informações preliminares foi aplicado um questionário para obtenção de informações socioeconômicas e de infraestrutura habitacional e urbana.

Enquanto estes documentos eram analisados, foram realizadas reuniões com os membros das diretorias de cada uma das organizações pesquisadas, e com os componentes da equipe assessora da Prefeitura Municipal. Outra fonte importante de informações foi o registro das assembleias realizadas pelas associações de base comunitária durante o período de investigação.

A coleta de dados ocorreu aproximadamente durante um período de sete meses (de novembro de 2000 a julho de 2001). A pesquisa foi do tipo longitudinal: além dos dados referentes ao momento atual, preocupou-se em levantar dados referentes à história das organizações pesquisadas, sua constituição, as principais dificuldades e como foram superadas.

Foi utilizado um guia para direcionar a coleta dos dados a partir da 2ª etapa (aplicação dos questionários). Nesse guia estavam presentes categorias relacionadas ao “como” poderiam se configurar as diferentes práticas e processos de gestão organizacional nestas associações. Para análise do ambiente interno à

organização, foram considerados os o comportamentos:

- dos indivíduos (individualismo, autoestima, acomodação, solidariedade, escolaridade, motivação para o trabalho);
- dos grupos (comunicação informal, comportamento cooperativista, informações compartilhadas, conflitos, objetivos comuns, divisão social do trabalho) e
- da organização (definição de papéis, estatuto e regimento, gestão financeira, gestão da produção, segurança no trabalho, planejamento, valores compartilhados pelos membros da organização).

Em relação ao ambiente externo, foram observados os comportamentos:

- dos clientes;
- do poder público;
- dos parceiros;
- e da concorrência.

Vale a pena ressaltar que tais categorias, em alguns casos, foram complementadas por outras que se mostraram relevantes durante o período de pesquisa.

Por fim, na terceira fase, foi realizada, em alguns casos, uma entrevista semi-estruturada com membros das organizações ou da equipe assessora para retificar ou ratificar as informações coletadas nas fases anteriores da pesquisa.

No mês de julho de 2001, todas as organizações que fizeram parte da pesquisa participaram de um Colóquio, evento que tinha por objetivo apresentar as experiências e o processo de gestão organizacional de cada uma delas para a comunidade universitária, para a comunidade em geral, e principalmente para as outras associações. O evento foi gravado em vídeo e fita cassete para serem utilizados como fonte de informações.

Resumidamente, as fontes de coleta de dados utilizadas na pesquisa

foram: questionário, documento e registro, dinâmica de grupo, entrevista semi-estruturada, observação não-participante e montada (YIN, 1987; GODOY, 1995).

Os dados obtidos foram analisados, utilizando as seguintes técnicas:

- estatística descritiva (análise de frequência), para os questionários;
- análise documental, para os documentos e registros;
- observação montada e as dinâmicas de grupo e análise de conteúdo, para as entrevistas.

A observação direta não-participante permeou o trabalho em todas as fases e era utilizada para retificar ou ratificar as informações coletadas nas outras fontes (BARDIN, 1977).

Síntese dos resultados

Como resultado da investigação, obteve-se o conhecimento sobre o funcionamento de cinco Associações de Base Comunitárias de geração de trabalho e renda, compreendendo-se numa primeira aproximação a sua forma de organizar-se e gerir. Os objetivos propostos para esta pesquisa foram totalmente atingidos.

As iniciativas que possuam escopo de geração de trabalho e renda, para a parcela da população excluída do mercado de trabalho, serão sempre importantes pois orientam as discussões que se travam na sociedade civil em geral, no meio acadêmico, particularmente, e no âmbito do poder público. Podem abrir possibilidades de reintegrar os sujeitos ao mercado produtivo e resgatar-lhes a cidadania.

Em relação às dificuldades iniciais mais comuns a esses empreendimentos, há destaque para a falta de recursos pré-operacionais, tanto para os membros das organizações, que têm dificuldades em superar os baixos rendimentos dos meses iniciais, quanto para a aquisição do material

necessário para deflagrar as operações (compra de matéria-prima e de equipamentos como computador, telefone, fax, pagamento de contas de energia elétrica e água).

Podem ainda ser lembrados como fatores que dificultam as fases iniciais: o despreparo dos sujeitos participantes no que se refere ao associativismo, muitos deles desconhecendo o significado deste tipo de organização e o que ela pressupõe, encarando-a como uma empresa e comportando-se como empregados e não como os donos da iniciativa; a formação de líderes democráticos que favoreçam a participação dos demais; o excesso de trâmites burocráticos necessários à oficialização deste tipo de experiência. Um fato deve ser ressaltado porque foi comum a todas: nenhuma das iniciativas partiu dos próprios associados, mas sim do poder público local.

De maneira geral, pode-se destacar, a partir dos levantamentos realizados nas associações pelos pesquisadores – (cadastros preenchidos) e dos depoimentos obtidos que, quanto ao perfil socioeconômico, esses grupos, em maioria composto por mulheres, procuravam uma alternativa de renda para a complementação, ou até mesmo o provimento, do orçamento doméstico. Também é interessante destacar que em todos os casos, exceto no caso Coopvest, mais de 70% dos integrantes não possuíam o ensino fundamental completo, com uma parcela destes não alfabetizada.

Outros dois fatos a serem lembrados são: em primeiro, a maioria dos associados destas organizações vieram para Florianópolis na esperança de encontrar trabalho e melhorar sua qualidade de vida, sendo nem um, nem outro objetivo alcançado; em segundo, a maioria deles reside em uma mesma comunidade na cidade de Florianópolis. No caso dos Papeleiros, da Aresp e das costureiras da Coopvest, já havia experiência no exercício da atividade, pois já a de-

sempenhavam em suas respectivas organizações, onde se ocupavam de recolher resíduo sólido urbano, os dois primeiros, e de costura, o último.

No que se refere aos rendimentos aferidos do trabalho realizado, os ganhos individuais têm sido inferiores a dois salários mínimos, na maioria dos casos. Esta situação representa um dos desafios das gestões destas organizações: aumentar os ganhos de seus associados.

Na análise do modelo de gestão, em primeiro lugar foram consideradas categorias relativas ao indivíduo. Foi possível verificar que o individualismo e a auto-estima baixa eram fatores relevantes para determinar o comprometimento dos associados (FRANCKL, 2001; CHANLAT, 1992). Quando na organização havia certo “espírito de grupo” e as pessoas se sentiam orgulhosas quanto ao trabalho que estavam desenvolvendo, tornavam-se mais comprometidas com a organização. No entanto, foi possível também constatar que, em todas elas, a maioria dos membros apresentava certo grau de acomodação quanto ao exercício de atividades relativas à administração das organizações. Também, em todas elas, o principal motivo da associação das pessoas foi à possibilidade de aferir rendimentos e aprender.

Em relação às categorias relativas ao grupo, foi possível destacar dois blocos. No primeiro, onde o processo de comunicação fluía melhor, havia poucos conflitos. Eram ressaltados o convívio e a solidariedade entre os membros. No outro bloco, todas as decisões e informações estavam centradas na coalizão que dominava a organização. Destaca-se aqui uma categoria, a dos líderes. Nas organizações em que os líderes adotavam uma postura de disseminação e discussão das questões organizacionais, o grupo se integrava e o nível de conflitos era menor; contudo, em todas elas foi possível verificar certo nível de divisão social do trabalho.

Quanto às dimensões que compunham o nível de análise organizacional, verificou-se que os papéis organizacionais quanto à execução das atividades eram em sua maioria bem cumpridos (os associados demonstraram responsabilidade, realizando o determinado). Já em relação aos trabalhos administrativos, como o controle, o planejamento das atividades e a organização do trabalho, transparecia uma crença de que essas atividades deveriam ser realizadas por suas respectivas diretorias ou então pela equipe de apoio (assessores).

Em poucos casos o estatuto e o regimento estavam sendo cumpridos; eles parecem não refletir a realidade dessas organizações. Em apenas um caso notou-se a preocupação, por parte da diretoria, de repassar o documento aos novos membros.

A gestão dos recursos financeiros apresenta outra dimensão que, em todos os casos estudados, causa problemas por diversas razões, dentre as quais sobressai a falta de transparência nas funções, um bom número de pessoas desqualificadas para este tipo de trabalho e outras desmotivadas para o exercício dessa atividade. Uma exceção ocorre no caso da Coopvest; nessa organização a atividade é realizada por uma pessoa com experiência em tesouraria, mas na sua falta não existem pessoas habilitadas para substituí-la. No caso dos grupos que estão iniciando suas atividades recentemente (Nauá e Nauca), os recursos ficam em poder do grupo de apoio.

Causa preocupação nos casos da Coopvest, da Aresp e dos Papeleiros, a falta de segurança no trabalho. No último, os participantes, principalmente as mulheres e os homens mais velhos, não respeitam os limites do próprio corpo, carregando peso além de suas condições físicas, executando suas atividades nas mais adversas condições climáticas e sem equipamento de segurança. Na segunda, Aresp, há a falta de equipamentos adequados para o manuseio do resíduo sólido, o

que tem causado diversos acidentes de trabalho, e no caso da Coopvest, as condições inadequadas da sala de costura (excesso de ruído e desconforto climático) também podem causar problemas de saúde.

**Em todas as organizações
pesquisadas mereceu
destaque a motivação
para aprender:
todos falam de suas
experiências
como algo que
agregou conhecimento
a suas vidas.**

No caso dos Papeleiros, foi ressaltado ainda, o ganho obtido a partir do convívio entre o grupo. Em três casos (Papeleiros, Coopvest e Aresp), embora de forma sempre diferente, a família aparece como valor. No primeiro, ela oculta as ingerências da diretoria e os privilégios de alguns dos seus membros; nos dois outros casos, ela representa fator de união entre os associados.

As faltas de planejamento e de controle quanto às atividades a serem desenvolvidas pode ser apontadas como entrave ao desenvolvimento dessas iniciativas. Os grupos não fazem análises que possam orientá-los quanto a quais decisões devem tomar, não agem de forma pró-ativa em relação ao ambiente externo à organização e, ao mesmo tempo e por falta de planejamento, o controle se limita a verificar se aquilo que é feito está correto ou não, se existe qualidade ou não. Em outras palavras, pouco se aprende com os erros.

Os casos Aresp e Papeleiros possuem uma posição de dependência em

relação aos seus clientes. Em alguns relatos, esses clientes acabam assumindo a função de patrão (principalmente quando fazem adiantamentos de dinheiro aos associados). São os clientes, nos dois casos, que determinam quando irão pagar, quanto será pago e como será efetuado o pagamento.

Em relação ao poder público local, falta a definição de uma metodologia planejada para que haja suporte à implementação dessas iniciativas, bem como o auxílio na sua manutenção ao longo do tempo. Falta ainda a destinação de recursos que possibilitem a sobrevivência dessas organizações nos primeiros anos. Há necessidade, enfim, de definição de políticas públicas em relação à geração de trabalho e renda.

Pode-se ainda dizer que o conjunto da sociedade não reconhece o papel social e econômico dessas organizações, como formadoras de categorias de trabalho capaz de gerar ocupação e proventos para uma parcela da população que poderia, por exemplo, estar nas ruas engrossando os índices de violência urbana. Dessas iniciativas, a única que possui um espaço de maior proximidade com a sociedade é a Aresp, o que se deve à presença de sua presidente em programas de televisão, em congressos, em feiras, demonstrando seus produtos, e à promoção de visitas de crianças da rede escolar ao galpão de reciclagem.

Em relação aos concorrentes, pouca ou nenhuma análise quanto ao seu comportamento é realizada. Em alguns casos, reconhece-se sua existência, mas existe a crença de que eles não irão atrapalhar as atividades da organização.

As organizações estudadas não possuem uma lógica predominante em sua gestão; elas oscilam entre o trabalho sem planejamento e desprovido de racionalidade instrumental e a lógica substantiva (RAMOS, 1983). No caso dos Papeleiros, não foi pos-

sível constatar qualquer traço que possa dar indícios de racionalidade substantiva; no caso da Coopvest e da Aresp, esses traços podem ser exemplificados pela democracia nas decisões, na liberdade dos sujeitos participantes, na forma como a autoridade é exercida e nas relações primárias. Nos casos da Naua e da Nauca, não se pode chegar a qualquer conclusão definitiva, além da constatação da presença de fortes relações primárias e de solidariedade entre seus membros, o que pode ocorrer por serem organizações de formação recente.

Alguns aspectos devem ser considerados quanto à formação de outras iniciativas desse tipo. Primeiramente é necessária uma equipe multidisciplinar treinada com o objetivo de dar apoio durante os primeiros anos da experiência. Segundo, o poder público deve destinar recursos para apoiar as dificuldades financeiras iniciais inerentes a qualquer delas e, ao mesmo tempo, adotar mecanismos democráticos para verificar a utilização desses recursos. Em terceiro lugar é preciso capacitar os participantes quanto à dinâmica e à lógica do associativismo e do cooperativismo, quanto à utilização de equipamento de segurança, além de habilitar todos os participantes para que reconheçam a sua importância e tenham noções de gestão organizacional. Em quarto, a equipe de apoio deve discutir com o grupo de forma exaustiva sobre as dificuldades que enfrentarão e, ao mesmo tempo, coibir comerciantes intermediários que, pelo seu poder de fixação de preços, reduzem os rendimentos dos associados. Por fim, as organizações da sociedade civil e o poder público poderiam investir em campanhas institucionais que demonstrem junto à sociedade a relevância dessas organizações, seu sentido de ajustar os sujeitos participantes no mercado de trabalho, sua intenção de propiciar-lhes mínimas condições de existência.

Para concluir

Os resultados de pesquisa aqui apresentados indicam a necessidade de continuar a investigação e aprofundar a temática.

Este relato da pesquisa se restringe a situar alguns pontos que podem contribuir para o debate dessas questões no âmbito do Serviço Social, principalmente pelo fato de a proposta de geração de trabalho e renda, para a população pobre, excluída do mercado de trabalho formal, pode-se constituir numa estratégia de política pública onde o

Estado é o propulsor do fortalecimento da sociedade civil e da construção de novas relações sociais, restabelecendo nas tramas do tecido social valores éticos que contribuem para a superação do individualismo e da fragmentação identitária e do corporativismo (SILVA, 2002, p.132).

O profissional de Serviço Social deve ampliar seu campo de ação e redirecionar a construção do seu saber e de vivência de sua prática de forma inter e multidisciplinar. O assistente social pode contribuir na gestão dessas organizações por meio de sua participação,

seja para compreender os processos de ação coletiva em suas diferentes inserções nas relações sociais de produção, seja na resignificação e no entendimento dos processos associativos vinculados à questão da superação da pobreza (SILVA, 2002, p.134).

Para finalizar registra-se que a realização desta pesquisa constitui-se em espaço de aprendizado para alunos de graduação e pós-graduação, o que veio trazer contribuições signifi-

cativas para todos, direta ou indiretamente, envolvidos.

Pesquisar é percorrer um caminho difícil, heterogêneo e com muitos desafios. A sociedade de desigualdades, como a brasileira, é um terreno fértil para a investigação no campo social. É importante lembrar, portanto, que a construção do conhecimento se faz compartilhando visões, percepções e compreensões diferentes e até divergentes.

**É necessário,
objetivamente, conhecer
para poder dialogar
e produzir o saber,
o que, implica em
construir o aprender
a aprender a pesquisar.**

Recebido em 07.03.2003. Aprovado em 24.04.2003.

Referências

- ADULIS, D. ; FISCHER, R. M. Exclusão social na amazônia legal: a experiência das organizações da sociedade civil. Revista de administração. São Paulo, v. 33, n° 01, p.20-33, 1998.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAVENPORT, T. H. et al. Building successful knowledge management projects. Ernst & Young LLP, 1997.
- DEJOURS. C. et. al. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo, Atlas, 1994.

- DRUCKER, P. F. Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FARIA, A.; NAKANO, M. Empresas autogestionárias: uma alternativa diante do desemprego. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 11, n. 04, p. 41-46, 1997.
- FRANCKL, V. Em busca de sentido. 13 ed. São Leopoldo (RS): Editora Sinodal; Petrópolis (RJ): Vozes, 2001.
- GAIGER, L.I. A solidariedade como alternativa econômica para os pobres. Ijuí, Contexto e Educação. Ano 13, n. 50, p. 47-71, abr./jun., 1998.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 02, p. 57-63, 1995.
- GOHN, M. G. O novo associativismo e o terceiro setor. Revista Serviço Social e Sociedade, São Paulo: Cortez, n. 58, ano XIX, nov. 1998.
- HELOANI, J. R. Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1994.
- HUBERMAN, L. História da riqueza do homem. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- HUDSON, M. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KLEIN, D. A. Gestão Estratégica do Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MANCE, E. A. A consistência das redes solidárias. Revista Ciências Sociais. Unisinos, São Leopoldo, v.37, n. 159, p. 177-204, 2001.
- MENEGASSO, M. E.; VALADÃO JR, V. M. Organizações de base comunitária: a experiência dos papeleiros de Florianópolis. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2001, Campinas. Anais Enanpad 2001. Área temática: comportamento organizacional.
- MOTTA, F. C. P. Participação e co-gestão: novas formas de administração. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- PAGÈS, M. et al. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1987.
- RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.
- SALAMON, L. The voluntary sector and the future of the welfare state. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. San Francisco: XVIII (1), spring, 1989.
- _____. The Rise of the Nonprofit Sector. In: Foreign Affairs. Vol.73, n. 4, jul./ago., 1994.
- SALM, J. F. Paradigma na formação de administradores: frustrações e possibilidades. Revista Universidade e Desenvolvimento. Florianópolis, v.1, n. 02, p. 18-43, 1993.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. V. 37, n. 02, p.18-30, 1997.
- _____. O fenômeno das organizações substantivas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. Vv. 33, n. 02, p. 36-42, mar./abr. 1993.
- SVEIBY, K. E. A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- SILVA, J.O. Políticas públicas municipais de trabalho e renda na perspectiva da economia solidária. Revista Serviço Social & Sociedade, São Paulo. V.69, ano XXIII, p.121-139, 2002.
- TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas, 7ª edição. 1970.
- TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. V. 32, n. 05, 07-23, set./out. 1998.
- THUROW, L.C. O futuro do capitalismo: como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- VERNIS, A. et al. La gestión de las organizaciones no lucrativas. Bilbao: Deusto, 1998.
- WEBER, M. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991.
- YIN, R. Case study research: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1987.

Maria Ester Menegasso
mester@eps.ufsc.br

Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Organização e Gestão de Políticas Sociais – GERASOL

Centro Sócio-Econômico – UFSC
Telefone: (48) 3316527

Valdir Valadão
valdirgr@eps.ufsc.br

Universidade Federal de Uberlândia
Av. Eng. Diniz, 1178

Bairro Martins
Uberlândia – MG

CEP: 38401-136
Telefone: (34) 232227767