



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL
MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESEMPENHO E
GESTÃO SOCIAL**

SUELI CARVALHO SANTANA DE PAULA

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UM
INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO LÚDICA**

Salvador-BA
2014

SUELI CARVALHO SANTANA DE PAULA

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UM
INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO LÚDICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial, à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Suzana Moura (Doutora em Administração pela UFBA)

Salvador-BA
2014

SUELI CARVALHO SANTANA DE PAULA

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS:
UM INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO LÚDICA**

Dissertação apresentada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Maria Suzana de Souza Moura _____
Doutor (a) em Administração
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof.^o Dr.^o Nilton Vasconcelos _____
Doutor (a) em Administração Pública
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof.^o Dr.^o Eduardo Paes Barreto Davel _____
Doutor (a) em Administração
Universidade HEC Montreal

Salvador, BA, 29 de setembro de 2014.

P324 Paula, Sueli Carvalho Santana de.

Gestão de empreendimentos econômicos solidários: um instrumento de qualificação lúdica / Sueli Carvalho Santana de Paula. – 2014.
123 f.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Suzana Moura.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Economia solidária. 2. Tecnologia – Aspectos sociais. 3. Sustentabilidade. 4. Desenvolvimento sustentável. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 306.3

Dedico este trabalho ao meu esposo Alberto pelo seu amor e dedicação e aos meus filhos Tacila e Gabriel que me proporcionam felicidades diárias.

AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE, em especial a Diretoria, e a Unidade de Gestão de Pessoas pela oportunidade do acesso a esse Mestrado.

A minha orientadora Prof.^a Dr.^a. Maria Suzana Moura por ter iluminado meu caminho na produção dessa dissertação.

Aos professores Eduardo Davel e Claudiani Waiandt pelas aulas inesquecíveis e valiosas de metodologia de pesquisa, fundamentais para a conclusão dessa dissertação.

Aos meus grandes e amados colegas do SEBRAE: Adriana, Joselia, Mafalda, Oriosmar e Sílvia, pelo apoio e incentivo na elaboração dessa pesquisa.

A Licia Menezes e seu apoio técnico nas reuniões com a CULTUARTE.

A Luis Santos Reis, meu brilhante design, que elaborou as peças gráficas da TGE apresentadas neste trabalho.

A Caroline e Diego, da Consultoria Socioambiental, por viabilizaram e acompanharam minha Residência Social no Estado do Amazonas.

A minha amiga Helena do SEBRAE Amazonas, pelas conexões que viabilizaram minha Residência e o acolhimento em Manaus.

Aos membros dos empreendimentos CULTUARTE, AVIVE ASPAC e Praquerumo que possibilitaram aprendizados importantes na elaboração dessa Dissertação.

Aos meus irmãos, minha sogra Zaidy, meus sobrinhos e cunhados, pela união e fraternidade, possibilitando um ambiente feliz e alegre, inspirador para minha vida.

Ao meu esposo Alberto pelo amor, dedicação e paciência, além de ter atuado como revisor desse estudo.

E, finalmente, aos meus filhos, Tacila e Gabriel, minha inspiração, meu muito obrigada.

“O homem inteligente aprende com seus próprios sofrimentos. O homem sábio aprende com os sofrimentos alheios.”

Platão

PAULA, S. C. S. **Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários**: um instrumento de qualificação lúdica. (Dissertação) Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. 123 f. Salvador, BA, 2014.

RESUMO

Os empreendimentos solidários são avanços importantes para consolidação de uma nova economia, que tem, como alicerce, a busca de uma sociedade mais igualitária; apesar disto, enfrentam dificuldades na sua gestão. O objetivo deste estudo é desenvolver um instrumento para qualificação da gestão desses tipos de empreendimentos ao apresentar um Jogo Educativo de Gestão. Espera-se que esta Tecnologia de Gestão Social (TGS) contribua para a profissionalização e sustentabilidade daqueles que fizerem uso. O instrumento proposto foi alicerçado em três referências teóricas: as características dos empreendimentos solidários de França Filho e Laville (2004); as dimensões da economia solidária de Andion (2005) e os Processos Gerenciais do Fayol (1990). Além destas referências teóricas, foram utilizadas as pesquisas junto a CULTUARTE e a Residência Social na AVIVE e na ASPAC. As considerações finais apontam que a utilização desse instrumento possibilitará o conhecimento sobre os vários aspectos da gestão de uma organização de forma lúdica e, com isto, facilitar o seu aprendizado por parte dos integrantes dos Empreendimentos Econômicos Solidários.

Palavras-chave: Economia Solidária; Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários; Sustentabilidade; Tecnologia de Gestão Social.

Paula, S. C.S. **Managing Economic Solidary**: a playful qualification tool. (Master) Master in Professional Development and Social Management of the Federal University of Bahia. 123 f. Salvador, BA, 2014.

ABSTRACT

The solidary enterprises are important advances for consolidating a new economy, which has as its foundation the search for a more egalitarian society, despite this, facing difficulties in their management. The aim of this study is to develop a tool for qualifying the management of these types of projects, resulting in an Educational Game Management. It is expected that Social Technology Management (TGS) contributes to the professionalization and sustainability of those who do use. The instrument was based on three theoretical frameworks: the characteristics of Solidarity Enterprises of França Filho e Laville (2004), the dimensions of the solidarity economy of Andion (2005) and the management processes Fayol (1990). Besides these theoretical references were used in the study the research with the CULTUARTE and Social Housing along the AVIVE and ASPAC. The conclusion shows that the use of this instrument will enable a thorough knowledge about the various aspects of managing an organization, in a playful manner, which can facilitate their learning by local members of the Solidarity Economic Enterprises.

Keywords: Solidary Economy; Management of Economic Solidarity Ventures; Sustainability; Social Technology Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os quatro princípios do comportamento econômico.....	22
Figura 2	Proposta de Conceito de Gestão.....	29
Figura 3	Processos Administrativos de FAYOL.....	34
Figura 4	Burocracia e Heterogestão.....	36
Figura 5	Processos Gerenciais para EES.....	40
Figura 6	Fotos da Cidade Histórica de Silves.....	43
Figura 7	Fotos da AVIVE na Residência Social em Silves/AM.....	44
Figura 8	Fluxo de Circulação dos Recursos da AVIVE.....	46
Figura 9	Pousada aldeia dos lagos – Sede da ASPAC.....	49
Figura 10	Desenho Metodológico.....	54
Figura 11	Fotos da CULTUARTE.....	59
Figura 12	Fotos dos Produtos da CULTUARTE.....	59
Figura 13	Fotos da Cultuarte em Eventos do SEBRAE e MAUÁ.....	62
Figura 14	Feira Organizada pela Cultuarte no Campo Grande.....	62
Figura 15	Planejamento Estratégico da CULTUARTE.....	65
Figura 16	Jogo Educativo de Processos Gerenciais para EES.....	71
Figura 17	Modelo do baralho do Jogo Educativo.....	74
Figura 18	Modelo do baralho das perguntas sobre planejamento.....	76
Figura 19	Modelo do baralho das perguntas sobre organização.....	77
Figura 20	Modelo do baralho das perguntas sobre coordenação.....	78
Figura 21	Primeira Entrevista Coletiva da Pesquisa-ação com a CULTUARTE.....	82
Figura 22	Encontro 3: Atualizando o Planejamento Estratégico da CULTUARTE.....	85
Figura 23	Conclusão da Pesquisa com a CULTUARTE e teste final do jogo.....	87
Figura 24	Peças do Jogo Educativo de Gestão para Empreendimentos Solidários.....	88
Figura 25	Fotos do Processo de Aplicação do Jogo Educativo de Gestão.....	88
Figura 26	Fotos do Preenchimento do PMGES e conclusão da Aplicação da TGS.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características de empreendimentos solidários.....	26
Quadro 2	Dimensões da Gestão dos Empreendimentos Solidários	27
Quadro 3	Distribuição das Responsabilidades de Coordenação.	68
Quadro 4	Apresentação dos Objetivos, Participantes e Conceitos.....	72
Quadro 5	Características dos Empreendimentos Economia Solidária	73
Quadro 6	Matriz de análise dos processos gerenciais dos EES	74
Quadro 7	Dimensões da Gestão dos EES na Economia Solidária	75
Quadro 8	Processo de planejamento do EES	77
Quadro 9	Processo de organização do EES	78
Quadro 10	Processo de coordenação do EES.....	79
Quadro 11	Processo de Monitoramento do EES	79
Quadro 12	Plano de Melhoria da Gestão do Empreendimento Solidário – PMGES.....	80
Quadro 13	Ajustes nos Objetivos Estratégicos da CULTUARTE.....	86
Quadro 14	Pontos de Melhorias do Diagnóstico Participativo da CULTUARTE.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quantidade de Produtos Vendidos 2004 à 2012	45
-----------------	---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASPAC	Associação de Silves pela Preservação Ambiental e Cultural
AVIVE	Associação Viva Verde da Amazônia
CULTUARTE	Associação Cultura e Arte
EES	Empreendimento Econômico Solidário
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICCO	Instituto de Cultura Contemporânea
ICEI	Instituto de Ciências Exatas e Informática
INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
I-SUR	Instituto de Educación Superior
GTZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
MMA	Ministério do Meio Ambiente
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEBRAE/AM	Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas Amazônia
UCN	University College of the North
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
2	REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS	21
2.1	BREVE ABORDAGEM SOBRE ECONOMIA SOLIDÁRIA	21
2.2	CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	25
2.3	A GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS.....	28
2.4	MODELOS TEÓRICOS DE GESTÃO.....	32
2.4.1	Heterogestão	32
2.4.2	Gestão Social	35
2.4.3	Autogestão	37
2.5	SÍNTESE TEÓRICA: BASE PARA O DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO DAS EES.....	40
3	CONTRIBUIÇÃO DA RESIDÊNCIA SOCIAL PARA O ESTUDO	42
3.1	BREVE RELATO DAS CARACTERÍSTICAS DA CIDADE DE SILVES.....	42
3.2	ASSOCIAÇÃO VIVA VERDE DA AMAZÔNIA - AVIVE.....	43
3.3	ASPAC (Associação de Silves pela Preservação Ambiental e Cultural)	48
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
4.2	DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	53
4.1.1	Descrição das Etapas do Desenho Metodológico	55
5	ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA	58
5.1	CULTUARTE: O EMPREENDIMENTO ECONÔMICO SOLIDÁRIO.....	58
5.1.1	Análise das Dimensões e Características do EES: Sociais, Sociabilidade Comunitário-pública e Democratização dos Processos Decisórios	61
5.1.2	Análise da Dimensão Econômica de Pluralidade de Princípios	61
5.1.3	Análise das Dimensões Política e Finalidade Multidimensional	63
5.1.4	Análise da Dimensão Organizacional e Técnica Sociabilidade comunitário-pública	64
5.1.5	Interpretação do Processo Gerencial de FAYOL na CULTUARTE	64
5.2	O INSTRUMENTO PARA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DOS EES.....	69
5.2.1	Descrição da Metodologia do Jogo Educativo de Processos Gerenciais para EES	72
5.2.2	Processo de criação da metodologia de qualificação da gestão do EES	81

6	IMPACTOS ESPERADOS COM A TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL-TGS	90
6.1	IMPACTOS IMEDIATOS DO JOGO EDUCATIVO PARA GESTÃO DOS EES	90
6.2	IMPACTOS PARA AS INSTITUIÇÕES DE APOIO E FOMENTO A EES	91
6.3	IMPACTOS DA TGS PARA CULTUARTE E OUTROS AUTORES	91
6.4	IMPACTOS DAS TGS PARA A AUTORA.....	92
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS.....	96
	ANEXO A – ESTATUTO DA CULTUARTE	98
	ANEXO B – TERMO DE COMPROMISSO DA CULTUARTE.....	109
	ANEXO C – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO I EDITAL COMÉRCIO JUSTO DA CULTUARTE - SEBRAE	110

1 INTRODUÇÃO

A economia solidária surgiu como resposta ao capitalismo, que promove a concentração da riqueza numa classe dominante e rica – ancorada na economia de mercado – com geração de relações excludentes e injustas. Essa nova abordagem reinventa essas relações econômicas e sociais com a inserção de novas práticas de organização da produção e geração de renda para toda a sociedade, a fim de reduzir as desigualdades sociais, que gera pobreza. Esse tipo de economia foi constituído através do fortalecimento de empreendimentos coletivos, que utilizam como alicerce uma gestão democrática.

Um dos primeiros movimentos da economia solidária foi o cooperativismo, nascido no início da revolução industrial, na Inglaterra, no Século XIX, no qual apareceram grupos associativos produtivos que tinham como ideal e objetivo comum: o bem estar social. Esta economia já estudada por economistas, antropólogos e sociólogos enfrenta grandes dificuldades para consolidar-se por defender a inclusão social de trabalhadores, através da formação de empreendimentos coletivos com promoção da igualdade social.

Dessa forma, para contrapor a teoria econômica ortodoxa, as ciências sociais e antropológicas apoiam a interpretação do conceito da economia solidária, que defende uma sociedade mais igualitária e justa – os membros do empreendimento solidário cooperam entre si e geram benefícios para todos. Muitos desses teóricos se alicerçaram nas ideias de Karl Polanyi (*apud* FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.32), que identificou a existência de quatro tipos de economia: mercado, redistribuição, reciprocidade e doméstica.

A economia de mercado promove a competitividade que gera concentração de capital em empresas de grande porte na economia. Inversamente, a economia solidária prega a reciprocidade, a economia da dádiva, do associativismo do empreendimento coletivo com venda e recebimento de apoio financeiro de instituições públicas e privadas e promove transações não monetárias: a economia da troca.

Apesar dos empreendimentos solidários praticarem modelo de autogestão, percebe-se dificuldades e amadorismo no exercício dos processos administrativos. Isto, fragiliza-os e ameaça sua sobrevivência e sustentabilidade. Esses empreendimentos, muitas vezes, são sustentados por recursos oriundos de instituições públicas e privados que possuem protocolos rígidos no apoio financeiro. Sem uma gestão profissional, os empreendimentos não

conseguem atender as exigências das prestações de contas, implicando em dificuldades financeiras que abalam seu funcionamento.

Por outro lado, os processos gerenciais, utilizados nas empresas capitalistas, não podem ser aplicados diretamente nos Empreendimentos Solidários, pois necessitam de profunda adequação nos procedimentos gerenciais devido a sua condição de empreendimento coletivo, participativo e democrático, onde não existe a figura do dono e mandatário do negócio.

Baseado nas informações acima, a autora deste trabalho, pela proximidade com o tema, discorre acerca da economia solidária com o objetivo de desenvolver um instrumento para qualificação da gestão dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Com uma larga experiência no SEBRAE desde 1983, acredita na missão da instituição no fomento e inclusão dos pequenos negócios na economia. Durante sua trajetória, vivenciou vários trabalhos que possibilitaram exercer um papel de coadjuvante no fomento ao desenvolvimento local de diversos EES, como associações de artesãos, produtores rurais, feirantes, camelôs, baianas de acarajé, entre outros.

Nessa trajetória, coordenou o I Edital de Comércio Justo, que teve como objetivo apoiar os empreendimentos no acesso ao mercado via certificação de *Fair Trade*. Percebeu também nessa experiência, que a maior dificuldade dos empreendimentos era realizar procedimentos gerenciais, como: registros de pagamentos imprescindíveis no processo de prestação de contas ao SEBRAE. Essa dificuldade em apoiar os EES na prestação de conta também motivou a autora a realizar esse estudo que tem, por alicerce, a seguinte questão: Como qualificar os EES nos processos administrativos, tornando-os mais experientes na relação com a economia de mercado e redistribuição?

Essa qualificação necessitaria de uma metodologia adequada à natureza dos EES, uma organização coletiva que funciona a partir de objetivos e resultados compartilhados, cujos beneficiários extrapolam as fronteiras do empreendimento. Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi criar um instrumento que servisse para qualificar os EES. Para atingir este, foram formulados os seguintes objetivos específicos: identificar as especificidades da gestão dos empreendimentos solidários e elaborar uma Tecnologia de Gestão Social, em formato de um jogo para contribuir na melhoria da gestão dos EES.

A relevância deste estudo é encontrar um novo instrumento de qualificação para profissionalizar os EES na implementação dos seus processos administrativos necessários

para manter em equilíbrio o empreendimento, de forma que busque vencer as dificuldades de cumprimento dos procedimentos obrigatórios de prestação de contas solicitados pelas instituições patrocinadoras ou financiadoras do EES. Outra relevância é o maior entendimento dos membros dos empreendimentos das práticas administrativas, através de qualificação a ajuste dos processos gerenciais praticados nas organizações privadas e públicas, sem aplicabilidade imediata nas EES.

Devido às características diferenciadas dos EES foi necessário o desenvolvimento de processos gerenciais singulares para os empreendimentos, pois são constituídos por um grupo de pessoas que exercem uma gestão participativa e igualitária, sem formalismo e padrões. Assim sendo, o desafio deste estudo é o desenvolvimento de uma metodologia de qualificação dos processos gerenciais dos EES, através da criação de um jogo, instrumento que facilitaria o entendimento dos membros da EES, com afastamento dos métodos tradicionais de ensino, como: aulas expositivas, apostilas, entre outras.

Com base nestas abordagens, o presente estudo visa atingir o objetivo através da metodologia qualitativa – abordagem de pesquisa-ação – realizada no EES chamado Associação Cultura e Arte (CULTUARTE). Esse empreendimento fazia parte dos doze EES atendidos pelo SEBRAE, no Edital de Comércio Justo supracitado. A CULTUARTE chamou atenção pela sua organização e compromisso na execução do seu projeto, proposto no Edital. Justifica-se, assim, a escolha, deste empreendimento, como objeto empírico dessa pesquisa.

Além da metodologia qualitativa, o tema foi aprofundado através de pesquisa bibliográfica que investigou três campos teóricos: conceitos e características da economia solidária, através dos autores Paul Singer (2002), França Filho (2004) e Andion (2005); três modelos de gestão: heterogestão, gestão social e autogestão pela teoria do autor Pinheiro (2013); e para entender a gestão de uma organização foram abordados os processos administrativos de Fayol (1990). Essas abordagens teóricas possibilitaram a criação do jogo de qualificação em gestão para os EES.

Vale salientar que, para a compreensão dos desafios da gestão das EES na prática, foram incluídas informações da Residência Social na cidade de Silves, no Amazonas, em julho de 2014, onde conheceu dois empreendimentos referências em gestão: AVIVE e ASPAC. Essa experiência viabilizou o conhecimento do processo gerencial dos dois empreendimentos e seus principais gargalos e facilidades na gestão de uma iniciativa coletiva.

A autora deste estudo é colaboradora do SEBRAE e sua participação, neste mestrado profissional, foi viabilizada pela instituição supracitada. Desta forma, busca-se desenvolver um instrumento de capacitação gerencial para EES, pois há um compromisso profissional. Para isto, visa contribuir com a missão do SEBRAE na sociedade: melhorar a gestão dos pequenos negócios – em associações, cooperativas, entre outros pertencentes à economia solidária.

Vale salientar que objetivo do mestrado profissional é provocar o aluno a desenvolver uma Tecnologia de Gestão Social (TGS). Neste estudo, a TGS tem o formato de um jogo para qualificar os EES nos processos gerenciais. A utilização de jogos, como instrumentos para qualificação dos profissionais das EES, possibilita a transferência do conhecimento através de uma forma lúdica, que significa aprender de forma divertida e prazerosa. A educação lúdica combina conteúdos funcionais ao prazer de interiorizar o conhecimento e a expressão de felicidade que se manifesta na interação com os semelhantes (ALMEIDA, 2003). Espera-se que esse instrumento seja útil e possa ser replicado em outras comunidades com características semelhantes às apoiadas pelo SEBRAE e seus parceiros.

Além da Introdução e Considerações Finais, o estudo está dividido em mais seis capítulos sumarizados a seguir: no Capítulo 2, são apresentados os conceitos dos principais autores que escreveram sobre economia solidária, destacando-se entre estes: Paul Singer, França Filho, Andion e Pinheiro. Outros temas abordados são os modelos existentes de gestão e qual deles, é aplicado à Economia Solidária. Esse capítulo foi escrito a partir de pesquisa bibliográfica com a utilização de livros e artigos científicos.

- O Capítulo 3 apresenta a vivência da autora, em sua Residência Social, onde teve a oportunidade de aprofundar o conhecimento prático em EES e conhecer desafios na gestão das EES, através de uma imersão em dois empreendimentos chamados AVIVE e ASPAC, em julho de 2014.

- Já o Capítulo 4 descreve os procedimentos e instrumentos metodológicos utilizados para coleta e análise das informações para esta dissertação-projeto.

- No Capítulo 5, foram apresentadas a metodologia detalhada de aplicação do Jogo para capacitação dos EES, a descrição e análise da aplicação da referida metodologia, através de pesquisa-ação na CULTUARTE. Finalmente, o Capítulo 6 apresenta os principais impactos do estudo para empreendimentos solidários e instituições públicas e privadas de apoio.

2 REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

A designação de economia solidária, em alguns momentos, não é conhecida até por aqueles que integram o tema. Ao se falar sobre os EES, abre-se um leque diverso sobre os modos como são apontadas as discussões acerca do assunto. Desta forma, a seguir, percorre-se a trajetória histórica sobre a economia solidária, além de trazer a luz as diferentes conceituações pontuadas.

2.1 BREVE ABORDAGEM SOBRE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Segundo Singer (2002, p.24), a economia solidária surgiu na Inglaterra no início do século XIX, nas ações de Richard Owen, indignado com a exploração dos trabalhadores e a longa jornada de trabalho que incluía mulheres e crianças. Afirma Singer (2002, p.24) que: “as jornadas de trabalho eram tão longas que o debilitamento físico dos trabalhadores e sua elevada morbidade e mortalidade impediam que a produtividade do trabalho pudesse se elevar.”.

Inconformados com essa situação emergem indústrias mais conscientes que defendiam a criação de leis para proteção dos trabalhadores. Entre eles, destaca-se o inglês Robert Owen, dono de um complexo industrial têxtil em New Lanark:

Em vez de explorar plenamente os trabalhadores que empregava, Owen decidiu, ainda na primeira década do século XIX, limitar e proibir o emprego de crianças, para quais ergueu escolas. O tratamento generoso que Owen dava aos assalariados resultou em maior produtividade do trabalho, o que tornou a empresa bastante lucrativa, apesar de gastar mais com a folha de pagamento (SINGER, 2002, p.24-25).

Além das medidas que humanizaram mais a relação de trabalho, Owen apresentou um plano para o Governo Britânico, em que o fundo de sustento aos pobres, fosse revertido na compra de terras e construção de Aldeias Cooperativas que produziriam, para sua própria subsistência, no qual o excedente seria trocado entre elas, mas o governo não aceitou o plano. Owen tentou implantar uma Aldeia Cooperativa nos Estados Unidos por ser considerada uma sociedade nova sem preconceitos. Estas aldeias eram modelo de sociedade do futuro; não deram certo. Contudo, a ideia de Owen inspirou surgimento de cooperativas por todo mundo e, depois, inspirou o nascimento dos sindicatos (SINGER, 2002, p.25).

A economia solidária nasce em contraponto ao capitalismo selvagem. Para Singer (2002, p.10):

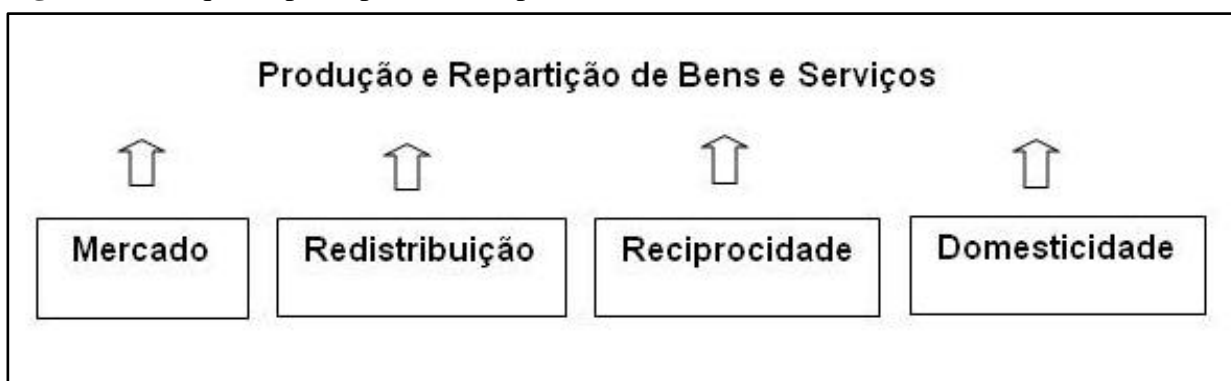
A economia solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação deste princípio une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidoras de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica.

A economia solidária expressa um novo modelo de organização coletiva formada pela união de pessoas que possuem objetivos igualitários, esse modelo é totalmente diferente dos empreendimentos capitalistas formados por indivíduos que possuem interesses individuais. Outro conceito importante de Economia Solidária é de França Filho e Laville (2004, p. 43):

Tal pensamento faz eco a um associacionismo operário no qual ele intervém, pois se engaja justamente na pesquisa de uma economia que poderia ser solidária: a organização do trabalho que fica para ser encontrada poderia fornecer a oportunidade de erguer entidades produtivas que inscrevam a solidariedade no coração da economia.

A reflexão de França Filho e Laville (2004) indica que a economia solidária pode transformar o capitalismo selvagem em um capitalismo mais humano. Os autores citam a pesquisa de Polanyi realizada em 1983 (*apud* FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.32), sobre a origem política e econômica, baseada em múltiplos trabalhos antropológicos que definiram quatro princípios do comportamento econômico, visto na figura abaixo:

Figura 1 – Os quatro princípios do comportamento econômico



Fonte: França Filho e Laville (2004, p.34).

O princípio do Mercado é o lugar do encontro entre a oferta e a demanda de bens e serviços para fins de troca. A redistribuição é o princípio onde a distribuição da produção fica

a cargo de uma autoridade. Um chefe, o templo, o déspota ou o senhor estão no centro deste modelo. A reciprocidade é a entrada mais importante para fundamentar a economia solidária, representa a relação estabelecida entre várias pessoas pela troca de dádivas. O último princípio da domesticidade: o grupo produz para seu próprio usufruto, assim, provêm as necessidades de um grupo fechado.

O estado social surgiu, no Século XX, para diminuir a desigualdade produzida pela economia de mercado que, neste momento, passou a embasar-se mais fortemente em dois pilares: economia e o estado social. Mesmo nesse contexto, a desigualdade continuou por fortalecer a necessidade de o terceiro pilar – a economia solidária – com o objetivo de que todos tenham um lugar na sociedade.

França Filho e Laville (2004, p.119-127), destacam quatro experiências de economia solidária:

a) O comércio justo que visa instaurar relações mais justas entre produtores do hemisfério sul e consumidores do norte;

b) As finanças solidárias para possibilitar aos indivíduos, que não conseguiram créditos nos bancos;

c) A economia sem dinheiro, através de formas alternativas de trocas ou intercâmbio;

d) As empresas sociais, organizações privadas que desenvolvem atividades comerciais, mas com finalidade social.

Outro conceito importante da economia solidária, apresentado pelos autores França Filho e Laville (2004), são as três formas de economia: mercantil, não mercantil e não monetária. Entende-se como economia mercantil:

Economia mercantil – fundada no princípio do mercado autorregulado. Trata-se de um tipo de troca marcado pela impessoalidade e pela equivalência monetária, limitando a relação a um registro puramente utilitário; pois, neste tipo de troca/relação o valor do bem (que se mede pelo seu preço) funda a lógica do sistema, ao contrário do primado do valor do laço ou da relação social que se busca numa lógica reciprocitária (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.116).

A economia monetária é a base do capitalismo, conforme os autores, essa troca é marcada pela impessoalidade e pela equivalência monetária. Esse tipo representa a economia

de mercado, onde o empreendimento solidário produz e oferta de serviços para um determinado segmento de consumidores.

O segundo tipo é a economia não mercantil baseada no princípio da redistribuição exercida pelo “Estado” que se apropria dos recursos a fim de distribuí-los. De acordo com França Filho e Laville (2004, p. 116), este tipo de economia é “fundada na distribuição, isto é, marcada pela verticalização da relação de troca e pelo seu caráter obrigatório, pois aparece a figura de uma instância superior (o Estado) que se apropria dos recursos a fim de distribuí-los.”.

O último tipo é a economia não monetária, baseada no princípio da reciprocidade, um tipo de troca orientado pela dádiva, já citado anteriormente.

A dádiva compreende três momentos: o dar, o receber e o retribuir. Nesse tipo de sistema, os bens circulam de modo horizontal e o objetivo da circulação dos bens e/ou serviços vai muito além da satisfação utilitária das necessidades. Trata-se, sobretudo, de perenizar os laços sociais. A lógica da dádiva obedece, assim, a um tipo de determinação social específica, pois, ao mesmo tempo livre e obrigada, a dádiva é essencialmente paradoxal (FRANÇA FILHO, 2007, p.159).

Tais tipos de economia, descritos pelos autores, reforçam o conceito de pluralidade de formas de produzir e distribuir riqueza, baseado numa definição substantiva da economia com ampliação da visão da economia de mercado. Além dessa conclusão, os autores chamam atenção da singularidade da economia solidária.

A primeira dessas singularidades diz respeito à possibilidade de pensar as práticas de economia solidária (...) de economia plural. A segunda concerne à possibilidade de enxergar a economia solidária como uma articulação inédita dessas três formas de economia (...) ao invés de ser concebida como uma “nova economia” que viria simplesmente somar-se às formas dominantes de economia (...) como se a economia solidária tivesse a função de ocupar-se dos pobres e excluídos do sistema econômico. A terceira singularidade remete à possibilidade de pensar as práticas de economia solidária como modos de gestão de diferentes lógicas em tensão nas dinâmicas organizativas (FRANÇA FILHO, 2008, p.216).

A conclusão de França Filho sinaliza a importância deste estudo, que tem como objetivo, analisar as características singulares dos empreendimentos solidários e a necessidade de adaptação dos instrumentos gerenciais existentes utilizados na economia de mercado para que fosse viabilizada uma gestão profissionalizada destes empreendimentos.

2.2 CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Para Singer (2002, p.16): “a principal diferença entre a economia capitalista e a solidária é o modo como as empresas são administradas”. No capitalismo, as empresas atuam com heterogestão, que significa a administração hierárquica, composta por níveis sucessivos de autoridade, na quais as ordens e instruções emanam de cima para baixo e as informações e consultas de baixo para cima. Neste tipo de modelo gerencial, normalmente não existe cooperação, e, sim, competição.

Na economia solidária, as organizações possuem uma gestão democrática e aplicam a autogestão. A gestão depende do seu tamanho, se são pequenas, as decisões são tomadas em assembleias, se são grandes, assembleias gerais são mais raras. Portanto, são instituídos delegados por seção e departamentos, que se reúnem para deliberar em nome dos associados. São criadas gerências para gerir as rotinas das cooperativas. A partir dessa característica, Moura e Meira (2002) definem os empreendimentos solidários enquanto uma forma de expressão da economia solidária que podem assumir o formato de cooperativa, empresa autogestionária, rede e outras formas de associação para a produção e/ou aquisição de produtos ou serviços.

Para facilitar a identificação das organizações pertencentes à Economia Solidária, analisadas acima por Singer (2002), como instituições que exercem o modelo de autogestão, representadas por empreendimentos coletivos, serão apresentadas no Quadro 1, as principais características dos empreendimentos solidários segundo França Filho e Laville (2004, p.166-169).

QUADRO 1 – Características de empreendimentos solidários

CARACTERÍSTICAS	DETALHAMENTO
Pluralidade de princípios econômicos	Articulam distintas fontes de recursos, do mercado, através da venda ou prestação de serviços; do poder público, também das várias formas de subsídios e subvenções; e, aqueles recursos oriundos das práticas recíprocitárias, como o trabalho voluntário, as doações e as mais diversas formas de troca-dádiva.
Autonomia institucional	Referem-se a uma tendência dos empreendimentos manterem independência em relação a outras instituições, evitando formas de controle externo. “Este critério indica autonomia, sobretudo, autonomia de gestão do empreendimento, o que não impede a interdependência em relação a outras organizações sobre forma de parcerias ou arranjos interinstitucionais de cooperação que preservam sua autonomia” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.168).
Democratização dos processos decisórios	As decisões são coletivas ou baseadas no ideal da participação democrática dos seus associados. “Este critério se opõe, portanto, a qualquer forma de heteronomia na gestão ou iniciativa, sendo a autogestão sua modalidade mais específica de condução dos empreendimentos.” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.168).
Sociabilidade comunitário-pública	Esse critério é apresentado pelo autor, como uma hipótese de que essas formas de organização desenvolvem um modo de sociabilidade singular que mistura padrões comunitários de organização social com práticas profissionais. Mas, significa uma descaracterização se: “a ênfase mais acentuada a o modo formal de relação no trabalho, em nome do profissionalismo inibidor das práticas comunitárias, seja, por outro lado, da ênfase sobre o padrão de relação comunitária que encerra a organização em torno dela mesma.” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.168).
Finalidade multidimensional	Ao lado da dimensão econômica, este tipo de organização tende a integrar as dimensões social, cultural, ecológica e/ou política, no sentido de projetar-se num espaço público. “Ou seja, o empreendimento não se limita apenas aos seus membros internos e volta-se para questões que estão no seu próprio entorno ou na sociedade mais ampla, portanto, questões públicas.” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.169).

Fonte: Adaptado pela autora com base em França Filho e Laville (2004, p.166-167).

A análise do quadro destaca que os empreendimentos solidários possuem características marcantes e diferentes das empresas que compõe a economia de mercado. Ao fazer-se um paralelo com os quatro comportamentos econômicos de Polanyi (*apud* FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.32), citado anteriormente, verifica-se que a pluralidade está presente na caracterização de França Filho e Laville (2004).

Outra constatação é sobre a relação direta da característica de finalidade multidimensional de França Filho (2004), com outro enfoque teórico denominado Dimensões

da Gestão dos Empreendimentos Solidários, elaborado pela autora Carolina Andion (2005) ¹, apresentado no a seguir:

QUADRO 2 – Dimensões da Gestão dos Empreendimentos Solidários

Dimensão social	Demonstra a interação das pessoas dentro da organização, numa visão mais abrangente da racionalidade e das possibilidades de interação dos indivíduos.
Dimensão econômica	Aqui, o foco é a gestão dos recursos financeiros e não financeiros utilizados na organização. A autora considerou a noção de economia substantiva definida por Karl Polanyi (1975), apresentada no item anterior dessa dissertação.
Dimensão ecológica	Relações da organização com o meio ambiente externo, numa perspectiva de complementaridade entre as noções de autonomia e de dependência. Foram consideradas as múltiplas inter-relações das organizações com a comunidade local. A autora se baseou no autor Amorim (1983).
Dimensão organizacional e técnica	Sinaliza os aspectos referentes ao funcionamento interno das organizações e seus impactos sobre os indivíduos. Para definir esta dimensão a autora se baseou na teoria substantiva das organizações, defendida por Guerreiro Ramos, (1981). O autor defende que cada sistema social possui formas particulares de concepção dos seus processos organizacionais.

Fonte: Adaptado pela própria autora baseada em Andion (2005, p.87).

Para entender e elaborar um modelo de gestão na Economia Solidária, precisamos refletir sobre as dimensões detalhadas por Andion (2005), principalmente a dimensão organizacional e técnica que é o foco do nosso estudo. A criação de um adequado modelo de gestão para os empreendimentos solidários enfrenta dificuldades devido à inexistência de instrumentos adequados no campo da administração, como afirma França Filho, citado por Pinheiro (2013):

“Todavia, deve-se ressaltar que a maioria das técnicas presentes na área foi concebida no âmbito das empresas privadas e segundo os parâmetros de uma racionalidade instrumental. Mesmo assim, são transpostas para instituições públicas, entidades não governamentais e organizações sociais como se fossem neutras, ou seja, simples modelos a serem seguidos para o aumento da eficiência econômica (FRANÇA FILHO, 2004).

¹Artigo: A Gestão no Campo Solidário: Particularidade e Desafios; publicado pela RAC, v.9, n.1, Jan/Mar. 2005. A autora utilizou como referência para criar o modelo: “A teoria da ação comunicativa, elaborada por Jürgen Habermas (1986, 1987, 1989 e 1990), no campo da filosofia; a noção de economia substantiva proposta por Karl Polanyi (1975, 1983), no campo da antropologia econômica; a noção de autonomia social, difundida nas ciências sociais por Edgar Morin (1983, 1986), entre outros autores; e a teoria substantiva das organizações desenvolvida por Guerreiro Ramos (1981)”.

Depara-se assim, com o grande desafio do nosso estudo, que é contribuir com a discussão da criação de modelo adequado de gestão para os empreendimentos solidários com a utilização das dimensões detalhadas por Andion (2005) que compartilha as características do empreendimento solidário definidas por França Filho. Como adequar subáreas funcionais ao conceito de pluralidade da economia?

2.3 A GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

Um grande desafio dos EES é a deficiência na gestão, dificuldade que pode gerar sua insustentabilidade. Tratar o empreendimento solidário como uma empresa é um equívoco, da mesma forma, pensar que os empreendimentos solidários não necessitam de gestão, é um erro. A falta de gestão é uma das causas de mortalidade de empresas no Brasil, desta forma, não seria diferente para os empreendimentos solidários. Ao se fazer uma analogia a uma família que possui recursos financeiros limitados – sem a gestão dos recursos – ocorrerão dificuldades financeiras graves para sua estabilidade.

Andion (1998) sinaliza a inexistência de fundamentos e instrumentos adequados aos empreendimentos solidários no campo teórico da administração.

Apesar da amplitude e do dinamismo que a economia solidária assume nos dias de hoje, a gestão de suas organizações é ainda um campo inexplorado, seja por causa dos preconceitos ideológicos, seja pela inexistência de fundamentos teóricos adaptados à natureza dessas organizações (ANDION, 1998, p.86.).

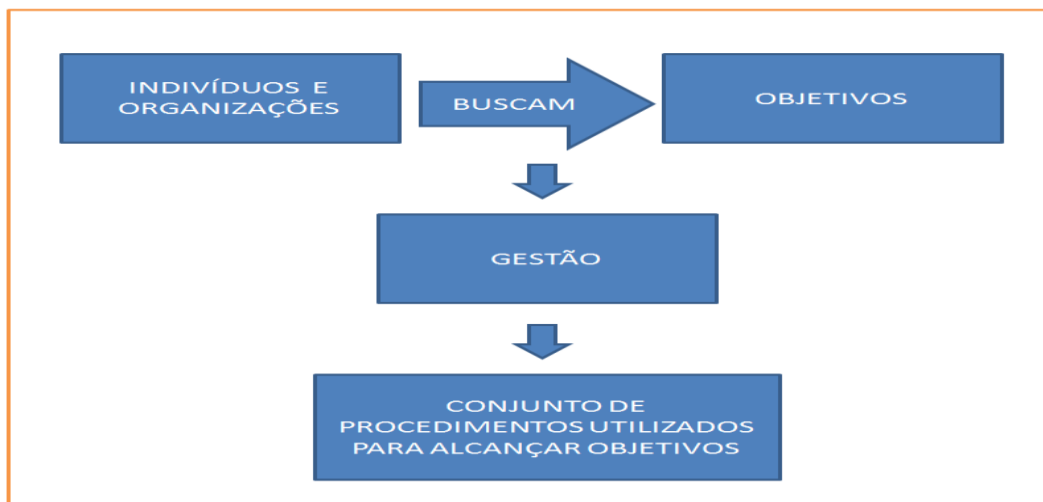
Outro desafio é a inexistência de modelos gerenciais adequados a EES, Alencar (1999) define o modelo organizacional como:

O modelo organizacional é uma representação da estrutura, atividades, processos, informações, recursos, pessoal, comportamento, objetivos e restrições das empresas comerciais, governamentais ou de outra natureza, a fim de ajudar a compreender as complexas interações entre organizações e pessoas.

Não foi encontrado, na literatura existente, nenhum modelo adequado a EES, Daniel Calbino Pinheiro (2013) elaborou uma vasta investigação literária sobre o assunto. Entretanto, o objetivo do seu estudo buscou “contribuir para a ressignificação do conhecimento gerencial, visto que os conceitos das teorias da administração tradicional não dão conta de abranger a diversidade organizacional da Economia Solidária” (2013, p. 15).

Antes de aprofundar esta problemática que é o ponto central do nosso estudo, vamos desenvolver uma breve reflexão sobre o conceito de Gestão, a partir da figura elaborada por Pinheiro (2013, p.33):

Figura 2 – Proposta de Conceito de Gestão



Fonte: Pinheiro (2013, p.51)

Pinheiro (2013) faz uma reflexão sobre o conceito de gestão ao indicar que se trata de procedimentos utilizados para alcançar os objetivos da organização ou indivíduos. Em outras palavras, o processo gerencial é suporte para uma organização ou indivíduo atingir seus objetivos estratégicos. Desta forma, este estudo pretende desenvolver uma metodologia de qualificação em gestão, através de um jogo educativo, com a finalidade de melhorar a gestão dos EES na busca da realização dos seus objetivos estratégicos.

Qualquer tipo de organização ou indivíduo necessita definir objetivos para alcançar a sua visão de futuro. Sem esta, as pessoas e organizações ficariam perdidas no emaranhado de atividades sem saber qual deveria iniciar para chegar a essa visão. Fazendo uma analogia com a estória de Alice no País das Maravilhas, escrita pelo autor Lewis Carroll, na qual a personagem pergunta: “Podes dizer-me, por favor, que caminho deve seguir para sair daqui?” – “Isso depende muito de para onde queres ir” – respondeu o gato. “Preocupa-me pouco para onde ir”, disse Alice. “Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas” – replicou o gato. Ao trazer para o nosso estudo, as organizações e indivíduos devem definir a direção e quais

benefícios devem ser alcançados na sua ação. Desta forma, a definição de objetivos é a base da gestão.

A definição dos objetivos depende do tipo de organização, se ela pertence a economia mercantil, não mercantil, monetária e não monetária, para cada tipo de organização encontraremos objetivos e gestões diferentes. Por exemplo: na economia mercantil e monetária a tendência é adotar o modelo heterogestão, podendo ser classificada na economia de mercado, que representa o capitalismo; com base nas características e dimensões de empreendimentos solidários de França Filho e Andion (2005), já descrita nesse estudo, a economia solidária aplica ao mesmo tempo todas essas modalidades.

Retomando a Figura 2, Pinheiro (2013) adverte que devemos:

No entanto, por trás de um suposto conceito neutro, pelo menos três dimensões devem ser discutidas: primeiramente, devemos definir de que se constituem esses procedimentos; em segundo lugar, quais são os objetivos buscados; em terceiro, quem elabora os objetivos. Quando respondemos as questões, observamos como surgem diversas visões ontológicas e epistemológicas distintas, o que aponta para um conceito permeado por ideologias.

Para analisar essas dimensões Pinheiro (2013, p.33) resgata a seguinte definição de França Filho (2004): “a gestão é permeada por técnicas, áreas funcionais e teorias”.

O segundo campo de procedimentos da gestão envolve as áreas funcionais, conhecidas também como subáreas de especialização da prática administrativa. Historicamente compartilham o sentido pragmático e prescritivo da primeira área e são entendidas por: *marketing*, finanças, gestão da produção, gestão de recursos humanos, logística, estratégia, contabilidade. As áreas funcionais têm seu início com a divisão do trabalho presente na revolução industrial, e sistematizada por Fayol, com as noções de funções das organizações. No ensino tradicional, esta fragmentação, contudo, é apresentada como indispensável ao exercício da gestão (FRANÇA FILHO, 2004, p.125).

Observa-se na citação de França Filho (2004), que as áreas funcionais podem ser percebidas como fragmentação da gestão, no entanto, na formação do administrador e nas empresas, as áreas funcionais e subáreas especializadas aparecem como indispensáveis ao exercício da gestão.

Pinheiro (2013) faz uma reflexão sobre os objetivos na lógica de uma empresa na economia de mercado. Objetivos de gestão, nessas empresas, busca-se atingir a qualquer custo e esforço a eficiência econômica. No entanto, Pinheiro (2013) sinaliza que: “o objetivo da

gestão não se limita à eficiência, mas também inclui controle, dominação e a permanência do *status quo*”.

Já em um contexto de organizações solidárias, cujo capital é coletivo, os objetivos geralmente não se pautam pela eficiência estritamente econômica, nem tampouco pelo controle e dominação, mas pela busca pela liberdade e autonomia dos sujeitos. Além disso, as dimensões econômicas seriam apenas um dos objetivos, que envolvem também aspectos sociais, políticos e culturais (PINHEIRO, 2013, p.36).

Esta reflexão do autor mostra que tratar de gestão na economia solidária é totalmente diferente de uma organização na economia de mercado. Há o grande desafio do desenvolvimento de um modelo de gestão adequado nos EES. Entretanto, o empreendimento solidário para ser sustentável deve ter o mínimo de gestão e controle na subárea financeira, pois se evita assumir riscos de inadimplência junto aos seus associados, financiadores e ao mercado. Uma situação de endividamento poderá gerar conflitos dentro do empreendimento, abalando sua gestão compartilhada.

Segundo Andion (1998) existem poucos estudos sobre a gestão que levem em conta as particularidades das organizações da economia solidária. Estudos realizados não respeitaram a singularidade do EES e foram pautados nas estruturas funcionais da Teoria Geral da Administração com conceitos e instrumentos de uma empresa formal da economia de mercado.

Nesse item, foram descritas as características e dimensões da economia solidária, que facilita a identificação de empreendimentos solidários genuínos, pois ajudará a pesquisa de campo dessa dissertação, na qual, teve como finalidade, conhecer a dinâmica do EES com referência em gestão para possibilitar o desenvolvimento da metodologia do jogo educativo almejada nesse estudo.

Através de Pinheiro (2013) e França Filho (2004), foi realizada uma reflexão sobre a importância da gestão nas organizações ou indivíduos. Percebe-se que processos gerenciais são fundamentais no atingimento dos objetivos organizacionais. Mas, estes processos necessitam de adequação no empreendimento solidário, que possuem características e objetivos diferentes das empresas pertencentes à economia de mercado.

2.4 MODELOS TEÓRICOS DE GESTÃO

A gestão de associações e cooperativas é a grande fragilidade dos empreendimentos produtivos na Economia Solidária. A ciência de administração de empresas enfoca modelos funcionalistas que representam a economia capitalista, no qual sempre tem um dono dos fatores de produção. As pessoas são vistas inicialmente, como parte destes fatores de produção. Com a modernização das teorias de gestão, as pessoas são reconhecidas como capital intelectual. Ainda hoje, as pessoas são classificadas como algo físico.

A partir dessa reflexão, sinaliza-se como é difícil administrar um EES, pois não existe um dono dos fatores de produção, são as pessoas que produzem juntas e os resultados são divididos igualmente. Para tentar entender esta complexidade, apresentamos a seguir as principais tipologias de modelo de gestão.

2.4.1 Heterogestão

A heterogestão é um modelo capitalista, cujo capital e os fatores de produção são propriedades de um indivíduo que explora o trabalho.

A heterogestão estabelece uma dualidade, de certo modo linear, entre o que gere e o que é gerido, ou seja, entre dois agentes sociais: o que comanda (que concebe) e aquele que é comandado (que executa), na medida mesmo em que põe os dois agentes sociais um ao lado do outro. Assim, coloca-se em primeiro plano os princípios e em segundo os efeitos, de tal forma que para a racionalidade torna-se essencial e suficiente para que o que gere e o que é gerido sejam, não só intelectualmente distintos, com a máxima precisão possível, como separados efetivamente por funções também distintas (FARIA *apud* PINHEIRO, 2013, p. 40-51).

Entretanto, a heterogestão é um modelo encontrado, também, em organizações públicas (no estado) e na sociedade civil. As organizações, que adotam a heterogestão, representam a base da Teoria da Administração e, conforme Pinheiro (2013), necessita dos quatro processos fundamentais descritos por Fayol (1980) *apud* Pinheiro (2013, p.25): “a gestão envolve processos de planejamento, organização, direção e controle”. Essas quatro etapas representam a gestão de uma organização que tem as características do modelo de heterogestão.

O desafio desse estudo é adequar os processos administrativos de Fayol (1980) na gestão da economia solidária com respeito as suas características e dimensões já mencionadas nesse capítulo. Os processos administrativos de Fayol (1980) foram baseados no funcionamento das fábricas e outros tipos de instituições públicas e privadas pertencentes à economia de mercado. Entretanto, inviabilizada de ser replicada sem nenhuma adequação em empreendimento solidário. Pinheiro (2013) conclui que: “Ainda que a definição seja simplista, é difícil negar que todos nós, mesmo que informalmente, realizamos algumas dessas etapas. No entanto, o que deve ser questionado não são os processos, mas a maneira como são elaboradas cada uma dessas etapas”.

Os alicerces de um modelo de gestão são os processos administrativos criados por Fayol (1980), a seguir. Foi realizada uma interpretação para melhor compreensão:

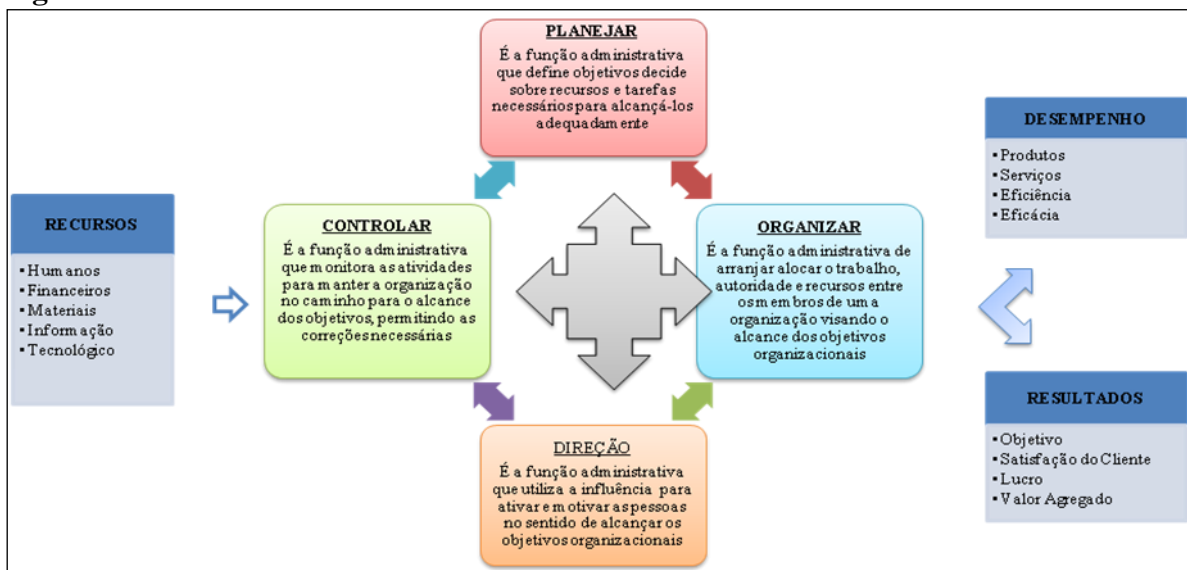
- a) Planejar é a fase principal de qualquer processo de gestão, na qual a organização define aonde se quer chegar; quais os objetivos de curto, médio e longo prazos e verifica quais os recursos e atividades necessárias para alcance dos resultados desejados. A ausência de planejamento pode levar a insustentabilidade de uma organização. Podemos afirmar que este processo é imprescindível para qualquer tipo de organização, inclusive empreendimentos solidários, nosso objeto de estudo.
- b) Organizar é o processo de unir pessoas na busca de um objetivo comum. É também reunir os recursos e métodos necessários para o alcance dos objetivos. Sem esta etapa não seria possível implementar o planejamento.
- c) Dirigir é o processo de liderança necessária para guiar a organização na execução do seu planejamento. É o verdadeiro exercício da gestão, esta liderança pode ser executada por um grupo de executivos organizados por modelo hierárquico ou pode ser uma liderança compartilhada e participativa, mais adequada para empreendimentos solidários.
- d) Controle é o processo de monitoramento do planejamento, essencial para o alcance dos resultados da organização. Esta etapa é necessária para qualquer tipo de organização. Percebe-se, no entanto, que esta função é interpretada pela Economia Solidária como algo ruim na economia de mercado; a depender de quem exerça a liderança, ela pode ser um controle da liberdade das pessoas na organização com a transformação das pessoas em objetos de dominação e manipulação. Mas, o destaque

que queremos chamar a atenção no nosso trabalho, é que o processo de monitoramento é importante para garantir a execução correta das atividades planejadas, ajustando o percurso, corrigindo erros na elaboração do planejamento da organização.

A partir desta interpretação dos quatro processos da administração, utilizados em organizações estruturadas com base no modelo de heterogestão, será adequado, através deste estudo, os processos de gestão dos empreendimentos solidários com foco na sustentabilidade das EES. Este desafio foi objeto da pesquisa de campo na CULTUARTE com a finalidade de alicerçar o desenvolvimento do Jogo Educativo de Gestão, descrito no Capítulo 5, para que seja atingido o principal resultado desse trabalho.

A Figura 3, descrita abaixo, detalha como o processo gerencial ocorre dentro de uma organização e reforça o significado de cada etapa do processo desenvolvido por FAYOL, que pretendemos utilizar como inspiração no desenvolvimento do jogo educativo.

Figura 3 – Processos Administrativos de FAYOL



Fonte: Chiavenato (2004, p.16).

Assim, as organizações heterogestionárias tendem a ser geridas a partir dos processos que foram formulados, no início do Século XX, através da conhecida Teoria Geral da Administração, pelos autores considerados pais da Escola de Administração, Frederick Taylor e Henry Fayol.

Nesse item, foi descrito o modelo de heterogestão utilizado na Economia de Mercado e os processos administrativos de Fayol (1980), que se pretende utilizar, como base, para a construção do instrumento de qualificação em gestão dos empreendimentos solidários. Vale salientar, que, para utilizar o modelo de Fayol (1980), foi realizada uma adequação às características e dimensões da economia solidária.

2.4.2 Gestão Social

Gestão social é um termo complexo que dá margem a diversas interpretações. Segundo França Filho (2007, p. 34): “O conceito (...) distingue a gestão social em relação a outras formas de gestão e enfatiza sua singularidade que reside na sua natureza complexa, isto é, aquela de uma noção que compreende uma dupla dimensão de abordagem: organizacional e societária”. A gestão societária tem a ver com a gestão das demandas sociais, que aparentemente, são atendidas pela gestão pública.

A gestão social difere da gestão pública redistributiva e a de mercado representada pela Gestão Privada, que são caracterizadas pela heterogestão. A gestão social abre possibilidades para autogestão democrática pautada na reciprocidade. Ao mesmo tempo, percebe-se um relacionamento entre a gestão social e a pública e privada na realização de projetos sociais, pois estas instituições são financiadoras desses projetos.

Entretanto, pela falta de um modelo apropriado ao exercício da Gestão Social, assim como na Economia Solidária, há uma adaptação do modelo da administração tradicional, originados do modelo de heterogestão, representados por instrumentos da administração tradicional. Para Fischer (2003), a gestão social ocorre dentro das dimensões do Desenvolvimento Sustentável: Política, Econômica, Social, Cultural e Ambiental. Esta Gestão acontece através de uma Estrutura de Governança representada por todos os atores da sociedade.

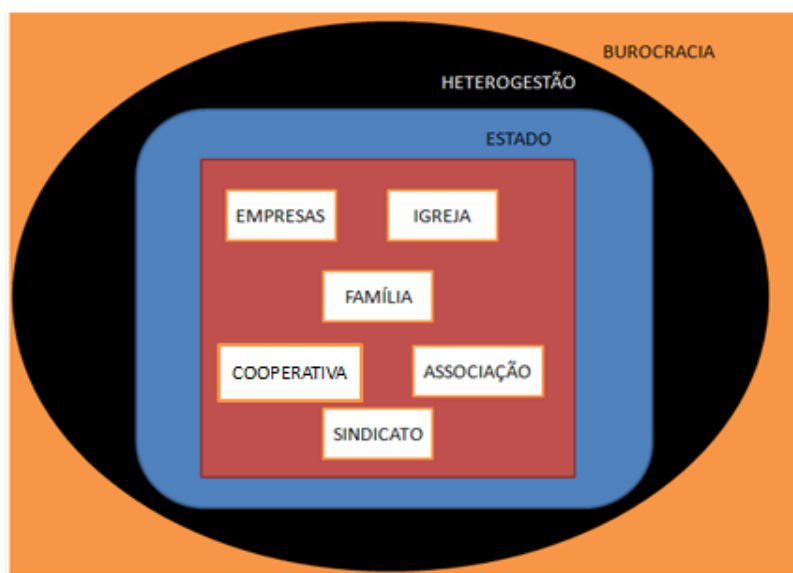
Pinheiro (2013, p.49) alerta que existem organizações inseridas no modelo de gestão social que exerce a heterogestão. Ele chama atenção para a burocracia:

A burocracia, como um instrumento de dominação, manifesta-se pelas organizações (empresas, escolas, partidos, sindicatos e outros) e pelo Estado, por meio do estabelecimento de um modo de vida específico (...). Enquanto atributos e características da burocracia que possibilitam estabelecer sua base de dominação, a mesma sustenta-se hoje por um argumento de racionalidade legal, em que se estabelece a crença de que são as leis que regem todas as normas da sociedade. Todavia, como as leis geralmente são criadas e modificadas por uma minoria, isto

serve como um instrumento de dominação. Para garantir a docilidade dos demais envolvidos, existe um processo de naturalização (alienação), sustentado pela crença de que as leis são neutras e impessoais.

Essa reflexão de Pinheiro (2013) é muito importante, pois indica que nem toda organização, inserida na gestão social, aplica a democracia e um modelo de autogestão. Muitas vezes, representam um modelo camuflado de heterogestão. Como é demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Burocracia e Heterogestão



Fonte: Pinheiro (2013, p.51)

Pinheiro (2013) adverte que a burocracia representa o sistema dominante do capitalismo, ela se manifesta em diversos tipos de organização, como é visto na Figura 3: “A burocracia é o controle, por vigiar e disciplinar os indivíduos, de forma que o *status quo* não seja rompido. Trata-se de uma alienação por naturalizar o modo de dominação e desigualdade social, sob o discurso da meritocracia e possibilidades de ascensão social” (PINHEIRO, 2013, p.51).

A partir dessas reflexões, a Gestão Social perpassa pelos mesmos conflitos de identidade dos modelos gerenciais que representam a economia solidária – descrito a seguir. Sugere-se, portanto, que este tema seja objeto de aprofundamento dos estudiosos no assunto,

pois ele é a base da governança de uma sociedade ou nação, que enfrenta grandes desafios na sua gestão.

2.4.3 Autogestão

A primeira abordagem sobre autogestão foi realizada por um autor Francês chamado Pierre-Joseph Proudhon: considerado um dos criadores do conceito que originou o termo autogestão. Segundo apresentado por Motta (1980, p.16):

Proudhon é com justa razão, considerado o pai da autogestão e o inspirador das experiências históricas de criação de um regime autogestionário. A obra de Proudhon, extremamente ampla e difusa, mas é única em seu conteúdo e revela-se ao observador, como uma tentativa de estabelecimento dos fundamentos de uma sociedade autogestionária.

Motta (1980) traz uma reflexão, realizada por Proudhon, sobre o modelo de heterogestão, já descrito no item 2.4.1. Neste, a existência de uma cisão no trabalho humano, na Economia de Mercado, ao separar o planejamento da execução, descrita na sua citação a seguir:

A dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, organiza, comanda e controla e o que executa, sendo, portanto, planejado, organizado, comandado e controlado é a essência da heterogestão que separa dois aspectos indissolivelmente ligados do trabalho humano: concepção e execução. Com efeito, o que define esse trabalho, em oposição ao animal, é que o produto já existe na consciência do produtor antes mesmo de materializar-se. A heterogestão rompe essa unidade do trabalho humano e separa claramente gerente de gerido, dirigente de dirigido. (MOTTA, 1980, p.16)

Nesta citação, Proudhon, sinaliza a dualidade entre o que gere e o que é gerido, pois não existe essa segregação no modelo autogestão, bem como, na administração coletiva não existem os papéis de comandado e comandante.

Verifica-se também, na citação de Motta (1980), a referência as etapas do processo administrativo de Fayol (1980). Percebe-se que esses processos acontecem no empreendimento solidário, mas são realizados coletivamente, não havendo esta ruptura, todos os membros do grupo, elaboram o planejamento, a organização, coordenam e monitoram as ações e o resultado é compartilhado por todos os participantes do empreendimento.

Motta (1980) destaca, ainda, uma definição de Proudhon, sobre a autogestão:

Ele deu, pela primeira vez, à sua concepção, o significado de um conjunto social de grupos autônomos, associados tanto nas suas funções econômicas de produção quanto nas funções políticas. A sociedade autogestionária, em Proudhon, é a sociedade organicamente autônoma constituída de um feixe de autonomias de grupos se auto-administrando cuja vida exige a coordenação, mas não a hierarquização. A autogestão, em Proudhon, está profundamente relacionada com a preocupação de criar uma ciência social e um socialismo científico. (MOTTA, 1980, p.168)

A autogestão é o modelo utilizado na Economia Solidária alicerçado na coletividade e na democracia. Pinheiro (2013, p.150) define que: “a terminologia autogestão diz respeito à gestão por si mesmo, ao contrário da heterogestão, que significa gestão pelo outro”. A gestão é realizada de maneira circular, participativa e democrática. Neste modelo, não existe dominante e nem dominado. Pinheiro (2013, p.151), utiliza os autores Guillerm e Bourdet (1976) para mostrar controvérsias de modalidades conhecidas de autogestão que desviam do verdadeiro processo autogestionário.

- a) **Participação** – significa participar de um grupo, Pinheiro (2013, p.151) afirma: “o participante se agrega individualmente e colabora com os outros na execução de uma tarefa com pleno consentimento e parcial controle, porém, sem benefício comum não significa autogestão, pois não elimina a distinção entre executante e dirigente”.
- b) **Cogestão**: é uma tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária no processo produtivo capitalista, o que permite a participação dos trabalhadores apenas no processo de produção - nos meios e não nos fins; é limitada, pois a definição por outros sobre os fins, leva a uma pré-determinação no que se refere aos meios;
- c) **Controle operário**: significa um passo adiante em relação à cogestão, mas não é autogestão, pois o controle operário surge como produto de uma intervenção conflituosa que arranca concessões para os trabalhadores, embora se limite a exercer controle sobre pontos específicos que não questionam o capital; além disso, não significa que a classe operária gerirá a produção, e, sim, que irá “supervisionar”, “inspecionar” ou verificar as decisões tomadas por “instâncias exteriores” ao processo produtivo, tal como o Estado.
- d) **Cooperativas**: têm ‘vegetado’ sempre sob formas locais, a ponto desta limitação se tornarem seu sinal distintivo, pois, no interior da sociedade capitalista, as cooperativas não determinam seus fins, visto que o mercado e o estado interferem nas finalidades

da cooperativa e também nos meios (GUILLERM; BOURDET, 1976, *apud* PINHEIRO, 2013, p.151).

Muito interessante a reflexão dos autores, pois chama atenção para algumas características das quatro modalidades de organização que desviam da essência de um modelo de autogestão. Mesmo que uma empresa promova a participação dos funcionários isso não se configura uma autogestão, pois a empresa continua tendo um proprietário. Na cogestão e controle operário também não se caracteriza como uma autogestão, pois os funcionários executam algumas atividades de direção sem serem efetivamente donos da empresa. No modelo de cooperativa a interferência do Estado através de leis, poda a liberdade de atuação das cooperativas, apesar dessa organização exercer o modelo autogestionário. Pinheiro acrescenta (2013, p.152):

Deste modo, autogestão não é simplesmente realizar uma organização coletivista entre “as quatro paredes” de uma empresa, ou seja, não se trata de um simples modo de gestão administrativa. Para os autores a única possibilidade de se concretizar a autogestão é pensá-la em meio a toda a sociedade, visto que cooperativas por si, isoladas reproduzindo a própria lógica de competição, já seria uma contradição. Assim, a autogestão seria a transformação radical da sociedade, não só econômica, mas também política, ressignificando a visão comum da política, como pertencente a uma elite de políticos, para criar uma nova política, sem intermediários em todos os níveis, por todos os homens.

A conclusão dos autores é interessante, mas nas abordagens de economia solidária, como a de França Filho anteriormente colocada, a autogestão aparece como uma possibilidade a ser alcançada por empreendimentos econômicos. Assim, a nossa proposta é desenvolver instrumento de qualificação para tornar a gestão desses empreendimentos mais eficientes e eficazes. Mudar as características do ambiente externo de uma organização é muito difícil, precisaria de uma nova intervenção política e legislativa para viabilizar esta ressignificação citada pelos autores.

A autogestão é, sem dúvidas, um modelo mais complexo, pois compreende uma pluralidade de empreendedores, que tentam construir juntos, um empreendimento coletivo igualitário onde o resultado é de todos. Em Singer (2002), algumas pistas como a que segue:

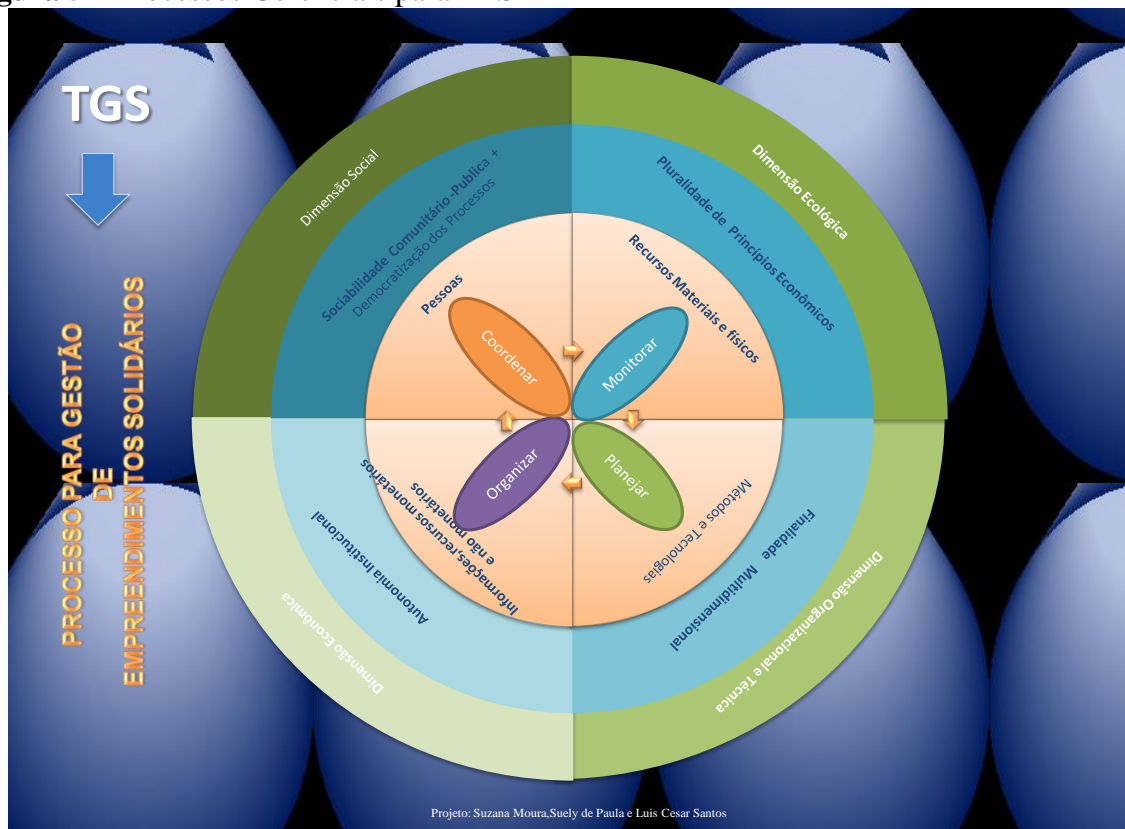
A empresa solidária se administra democraticamente, ou seja, aplica à autogestão.” A sua gestão depende do seu tamanho, se são pequena, as decisões são tomadas em assembleias, quando ela é grande, assembleias gerais são mais raras, são criados delegados por seção e departamentos, que se reúnem para deliberar em nome dos associados. São criadas gerências para gerir as rotinas das cooperativas.

Portanto, o desafio que este estudo propõe é seguir, no esforço desses autores, com foco em referências e instrumentos para implementar uma gestão profissional nos empreendimentos da Economia Solidária, que promova sua sustentabilidade e garanta sua sobrevivência. Isso porque, muitas vezes, estes empreendimentos concorrem com empresas que adotam o modelo de heterogestão e são mais fortes e profissionalizadas.

2.5 SÍNTESE TEÓRICA: BASE PARA O DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO DAS EES

A partir do referencial até aqui descrito, chega-se a uma síntese das teorias que nortearam a formulação do instrumento de qualificação dos EES – objetivo principal desse estudo. A proposta do jogo de qualificação tomou, como base, as teorias citadas, anteriormente: Características dos EES, de França Filho (2004); Dimensões da Economia Solidária, de Andion (2005); e a adaptação dos processos gerenciais, de Fayol (1990). Desta forma, é apresentado na Figura 5, o instrumento de qualificação dos EES em gestão, em formato de uma mandala.

Figura 5 – Processos Gerenciais para EES



Fonte: elaboração própria

Ratifica-se que esse instrumento, apresentado na Figura 5, foi resultado da leitura e reflexão no processo da pesquisa bibliográfica, apresentada nesse capítulo, com possibilidade de criação do protótipo do jogo educativo de gestão, cujo foi utilizado na pesquisa de campo no empreendimento CULTUARTE. Vale salientar, que a pesquisa-ação teve como objetivo desenhar a metodologia de aplicação do jogo.

Portanto, a análise reflexiva e propositiva do referencial teórico foi vital para a confirmação e planejamento dos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, que possibilitou a criação do protótipo do instrumento de qualificação em gestão para os empreendimentos econômicos solidários.

3 CONTRIBUIÇÃO DA RESIDÊNCIA SOCIAL PARA O ESTUDO

Na busca de aprofundar o entendimento sobre EES, será apresentado, neste capítulo, a experiência na Residência Social, que conheceu dois empreendimentos localizados na cidade de Silves no Estado do Amazonas: AVIVE referencia na gestão de EES, composto por mulheres de origem indígena e a ASPAC, associação que liderava os movimentos associativos da região de 32 comunidades ribeirinhas de Silves, fundadas pela igreja católica na tentativa de diminuir a pobreza e fomentar o desenvolvimento sustentável.

A Residência Social (RS), atividade obrigatória deste Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, busca promover a imersão em uma realidade prático-organizacional diferente do contexto habitual do aluno, com o objetivo de complementar e ampliar a sua formação em gestão social. A residência da autora foi realizada no período de 29 de junho à 11 de julho de 2014. Esta experiência solidificou o conhecimento na prática e possibilitou a imersão nos empreendimentos supracitados, através da consolidação do seu conhecimento sobre os principais desafios enfrentados pelos EES na busca de implementar um modelo de autogestão utilizado dentro da Economia.

3.1 BREVE RELATO DAS CARACTERÍSTICAS DA CIDADE DE SILVES

A Ilha Fluvial, chamada Silves, está situada a 250 km de Manaus, é banhada pelo Lago Canaçari, formado pela confluência de cinco afluentes do Rio Amazonas: Rio Urubu, Rio Itabani, Rio Sanabani, Igarapé Açu, e Igarapé Ponta Grossa. É uma região de várzea, nome usado localmente, para designar área à margem dos rios que fica inundada durante a estação das cheias (janeiro a junho). Na seca (de julho a dezembro) as águas baixam e as praias aparecem. O município fazia parte da mesma Unidade Administrativa de Itapiranga, que significa “pedra vermelha na” língua indígena.

O município de Silves é um dos mais antigos da Amazônia. Ele é originado – uma missão do Sacará, por Frei Raimundo da ordem das Mercês em 1660. Habitavam na região os índios Caboquenas, Buruburus e Guanavenas. Em 1663, sangrentas lutas são travadas entre os colonizadores portugueses e os silvícolas, próximo ao Rio Urubu, este nome foi dado porque os portugueses não enterravam os índios, jogava-os cruelmente no rio para os urubus devorarem, por isso, até hoje este Rio se chama Urubu.

Mas, esta história triste, proporcionou o surgimento de uma cidade linda, charmosa e fraterna. Nela, existem 32 comunidades ribeirinhas que dependem da pesca, ameaçada pela retirada excessiva dos peixes nos lagos fluviais e expansão da pecuária nos campos de várzea. Vale salientar, que a igreja católica através das Comunidades Eclesiais de Base (CEB) foi responsável pela formação dessas comunidades ribeirinhas, além e promover o desenvolvimento social na região.

Figura 6 – Fotos da Cidade Histórica de Silves



Fonte: Elaboração Própria na visita a Silves

A grande potencialidade de Silves são os empreendimentos solidários existentes na região que produzem produtos derivados do manejo sustentável da floresta, vivem da pesca, mas protegem os mananciais que contornam a Ilha, vivem também da agricultura e pecuária. A autora percebeu, na sua visita, que a cidade de Silves é muito agradável, ali existe o espírito genuíno de comunidade, conforme descrito por Souza (2006, p.75): “O senso de coletividade na convivência entre as pessoas dessas comunidades é algo que chama a atenção de quem vive nos centros urbanos, nos quais, por questões de segurança e devido ao individualismo, são cada vez mais raras manifestações de alteridade”.

3.2 ASSOCIAÇÃO VIVA VERDE DA AMAZÔNIA - AVIVE

A Associação Viva Verde da Amazônia (AVIVE) é uma associação genuína de mulheres, foi criada em 1999, com objetivo da geração de renda e ocupação para as mulheres da cidade de Silves, que cuidavam, basicamente, do lar. O empreendimento recebeu diversos

prêmios nacionais e internacionais, destacam-se dois, o Prêmio Mulher Empreendedora² e o Prêmio Iniciativa Equatorial³. A associação produz cosméticos, sabonetes, velas perfumadas, bijuterias e sachês com materiais extraídos da selva amazônica. É uma organização privada, sem fins lucrativos, que possui qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Foi fundada em 1999, por um grupo de mulheres, donas de casa, professoras, mães e esposas, enfermeiras, parteiras e curandeiras – unidas a partir da decisão em utilizar seus conhecimentos sobre plantas e remédios caseiros na produção e comercialização de produtos naturais como uma alternativa econômica para contribuir com a renda de suas famílias (SCHMAL ET AL., 2006) apud Lara; Brandão (2014, p.11).

Desde a sua fundação, a AVIVE recebe apoio nacional e internacional de instituições públicas e privadas como: O Fundo Mundial para o Meio Ambiente (WWF-Brasil⁴), Departamento de Desenvolvimento do Reino Unido (DFID), GTZ⁵, Ministério do Meio Ambiente - MMA, KFW, PNUD, ICCO, ICEI, IUCN-SUR, Precious Woods Amazon, SEBRAE/AM, ASPAC, INPA, UFAM UEA, IBAMA, Petrobras, Banco Mundial (SILVIA, 2011, p.67).

Figura 7 – Fotos da AVIVE na Residência Social em Silves/AM



Fonte: Elaboração Própria na visita a Silves

² Avive, recebeu em 2005, o Prêmio Mulher Empreendedora organizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), a Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil (BPW) e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

³ Prêmio internacional promovido pela ONU/PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) foi entregue à AVIVE, em 2002, durante a Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (Rio+10), em Johannesburgo (África do Sul), por sua ação no combate à pobreza e preservação do meio ambiente.

⁴ O WWF (World Wild Life Found) - é uma ONG brasileira, participante de uma rede internacional e comprometida com a conservação da natureza dentro do contexto social e econômico brasileiro. http://www.wwf.org.br/wwf_brasil/organizacao.

⁵ A GTZ, Cooperação Técnica Alemã, empresa pública de direito privado, foi criada em 1974 com o objetivo de gerenciar os projetos de cooperação técnica. É responsável pela implementação da contribuição alemã, por delegação do Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ).

A AVIVE produz óleos e sabonetes a partir do manejo responsável de resinas, folhas e sementes da floresta amazônica. Enfrentou vários desafios para comercializar seus produtos, necessitando criar uma Cooperativa, chamada COPRONAT, com objetivo de viabilizar a comercialização.

Em 2010 transformou-se em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, ampliando sua ação:

AVIVE estuda ações que resultem na inclusão econômica e social das comunidades do município de Silves, segundo Schmal (2008, p.2), por meio de técnicas e métodos de manejo florestal comunitário de produtos não madeireiro de espécies nativas, além da utilização de tecnologias de baixo impacto ambiental na produção. A associação procura promover atividades de educação ambiental, produção de mudas para o reflorestamento, capacitação dos comunitários e das comunidades, buscando organização na produção de produtos naturais, além da certificação, comercialização e o uso dos produtos, assim como sua relação com o consumidor (SCHMAL ET AL., 2006) apud Lara; Brandão (2014, p.11)

No início, a AVIVE tinha objetivo de gerar uma atividade econômica para mulheres de Silves. À medida do crescimento da produção, houve a necessidade de profissionalizar o empreendimento, melhorar as técnicas de produção e design dos seus produtos.

Outro desafio encontrado pelo EES, na sua trajetória, foi a dificuldade com a regularização dos produtos junto a ANVISA, tendo que reduzir drasticamente a produção, conforme é visto na Tabela 01. Para não comprometer sua sustentabilidade, as atividades foram direcionadas a projetos sociais, presentes na comunidade de Silves, para preservação do ambiente, principalmente através de cursos e consultoria sobre o manejo correto da floresta.

Tabela 1 – Quantidade de Produtos Vendidos 2004 a 2012

PRODUTOS (unidades)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
Incenso	8	15	117	1	25	20	0	10	10	206
Óleo 10ml	120	199	221	71	94	82	124	55	40	1.006
Óleo 1L	1	0	0	90	4,5	47	32	55,5	37,5	267,5
Outros	47	75	54	0	4	3	0	86	0	269
Sabonete	527	3.573	2.929	65	865	475	450	1.589	350	10.823
Semente (kg)	0	0	0	0	0	63	0	0	68	131
Vela	110	600	1.393	1	352	134	212	160	100	3.062
TOTAL	813	4.462	4.714	228	1.344,5	824	818	1.955,5	605,5	

Fonte: Plano de Negócio de ampliação da AVIVE, elaborado pela Amazônia Socioambiental (LARA; BRANDÃO, 2014, p.86).

A análise da Tabela 1 demonstra que a comercialização de produtos no momento está reduzida, devido a não adequação com as normas vigentes da ANVISA. Atualmente, a

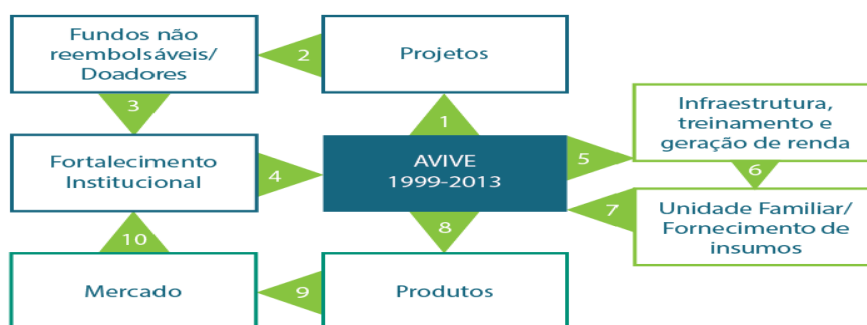
AVIVE, para solucionar este problema, está construindo uma nova fábrica com apoio financeiro da Petrobrás, e pretende criar uma empresa com uma organização internacional chamada ICCO COOPERARACIÓN⁶.

A AVIVE, por ser um empreendimento coletivo, adota o modelo de autogestão. Verificamos que o EES articula diversas fontes de recursos mercantis, através da comercialização dos produtos fabricados e, como OSCIP, elabora e gerencia projetos sociais para as comunidades ribeirinhas de Silves, que são fornecedoras de matéria-prima para sua produção. Assim, podemos afirmar que são utilizados também recursos de redistribuição, provenientes de capital público e privado, nacional e internacional.

Desde a constituição da AVIVE, a venda de produtos contribui para a geração de recursos financeiros, mas não é por si só suficiente para manter o equilíbrio entre os custos e receitas da associação. O desenvolvimento das atividades relacionadas à geração de renda e melhoria das condições de vida das mulheres associadas é viabilizado com os recursos disponibilizados por instituições parceiras e doadores através da aprovação de projetos.

Percebe-se outro desafio, a dependência financeira da AVIVE por financiamentos externos – comum à maior parte das organizações sociais sem fins lucrativos no Brasil, isso pode fragilizar sua autonomia perante tais instituições e cria uma relação de dependência que pode comprometer sua sustentabilidade. É apresentado na Figura 8, o fluxo de recursos mercantis e não mercantis monetários e não monetários.

Figura 8 – Fluxo de Circulação dos Recursos da AVIVE



Fonte: Plano de Negócio de ampliação da AVIVE, elaborado pela Amazônia Socioambiental (LARA: BRANDÃO, 2014, p.86).

⁶ ICCO é a Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento, realiza projetos com objetivo promover ações de redução da pobreza mundial, visando o desenvolvimento para um mundo em que as pessoas possam viver com dignidade e bem-estar. ICCO é a Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento. Trabalha em 44 países na África, Ásia e América Latina. Caso deseje saber mais, visite o link abaixo para saber mais sobre a nossa organização. <http://www.icco-international.com/int/about-us/>

O processo decisório da AVIVE é democrático, os membros da associação definem os objetivos e ações. Atualmente, verifica-se uma profissionalização da gestão, que subsidia as decisões, mas não foi sempre assim, o processo de aprendizagem aconteceu através dos erros e acertos.

Por ser uma OSCIP, contatou-se uma sociabilidade singular que mistura padrões comunitários de organização social com práticas profissionais (ANDION, 2005). A AVIVE demonstrou ser um empreendimento que busca a profissionalização para sua sustentabilidade e do seu entorno.

AVIVE estuda ações que resultem na inclusão econômica e social das comunidades do município de Silves [...] por meio de técnicas e métodos de manejo florestal comunitário de produtos não madeireiro de espécies nativas, além da utilização de tecnologias de baixo impacto ambiental na produção. A associação procura promover atividades de educação ambiental, produção de mudas para o reflorestamento, capacitação dos comunitários e das comunidades, buscando organização na produção de produtos naturais, além da certificação, comercialização e o uso dos produtos, assim como sua relação com o consumidor. (SILVIA, 2011, p.67)

Apesar de o EES depender de recursos provenientes de redistribuição e mercado, percebe-se que a AVIVE possui uma autonomia institucional, inclusive exerce uma liderança informal no município, através de interações com outras instituições e apoio ao poder público nas ações sociais e de preservação ambiental do município de Silves.

Foi observada na visita da autora às dependências do EES, uma gestão mínima, constatada a utilização de arquivos, registros e equipamentos de informática que facilitam a organização. Portanto, verificamos que a AVIVE é um exemplo de EES e realiza o modelo de autogestão podendo ser utilizado como referência em gestão responsável, além de apoiar o desenvolvimento sustentável da cidade de Silves. Isso é observado no depoimento abaixo da líder fundadora do empreendimento: Maria da Conceição de Almeida.

Nossa perspectiva no futuro é a construção da nossa casa de produção, que será um benefício não só para mim e para os meus filhos, mas também para o povo de Silves, que ela traga vários empregos para a juventude que vive nas drogas e na marginalização, que a gente possa trazer empregos para eles e melhorar a vida das outras pessoas e não só a nossa. (SILVA, 2011, 68).

Como exemplo, este depoimento demonstra o interesse genuíno dessas mulheres simples de uma pequena cidade, que tem como missão o desenvolvimento social de sua

comunidade e a preservação de um dos bens mais preciosos do Brasil que é a floresta Amazônica, sempre ameaçada pelo capitalismo selvagem e arcaico.

3.3 Associação de Silves pela Preservação Ambiental e Cultural (ASPAC)

Outro empreendimento visitado na Residência Social foi a ASPAC, organização que liderava o movimento associativo da cidade de Silves, criada em 1983, com objetivo principal de combater a pesca predatória na cidade, preservar o ecossistema e promover o ecoturismo. Em pouco tempo, tornou-se a principal liderança associativa da região.

O objetivo da ASPAC era o de “desenvolver junto às comunidades ribeirinhas ações de conservação ambiental, no âmbito do Município de Silves, e ajudar a definir uma política de meio ambiente, que pudesse resultar principalmente num controle do uso dos lagos da região” Sousa (2006) *apud* ASPAC (2001).

A ASPAC captava recursos para aplicar em ações com o intuito de garantir peixe o ano todo para a população local.

A conservação ambiental está baseada no planejamento e uso (zoneamento) dos lagos do município, estabelecendo diferentes categorias de uso: **Lagos de Procriação** - Lagos santuários com proteção total, para permitir, sem interferências, a reprodução natural dos peixes e o repovoamento; **Lagos de Manutenção** - Lagos onde é permitida somente a pesca artesanal de subsistência para garantir a alimentação e a renda comunitária; e **Lagos de Exploração Pesqueira** - O restante dos corpos d'água regionais (rios, igarapés e lagos), onde a pesca comercial é permitida, respeitando algumas restrições regulamentadas por leis federais, estaduais e municipais. A fiscalização é feita pelas comunidades, sua associação local e o IBAMA (MORALEZ, 2003⁷).

Esta ação de preservação foi fundamental para inibir a pesca predatória e extinção de algumas espécies da bacia amazônica. A ASPAC adquiriu flutuantes e lanchas para fiscalizar os lagos e rios. Esses equipamentos eram financiados por empresas nacionais e internacionais através de Projetos Sociais de Captação no Estado do Amazonas. Dentre elas destaca-se a Petrobrás e instituições Europeias como a WWF, já citada, e o Governo Austríaco entre outras.

⁷ Texto de autoria de Adilson Moraes retirado do site: ecofotos.com.br/am-amazonia-silves.

Dentre os resultados alcançados com o projeto, estão: treinamento de turismo receptivo para a comunidade, capacitação dos produtores rurais para a atividade de permacultura, intensificação do trabalho de conservação, e implantação de um sistema comunitário de monitoramento de pesca e manejo dos lagos por meio da capacitação de agentes ambientais voluntários (SOUSA, 2006, p.74).

A principal ação realizada por esta instituição foi a criação de uma pousada para promover o ecoturismo, envolvendo as comunidades ribeirinhas. Com esse objetivo a ASPAC conseguiu a aprovação de recursos em 1993, junto a WWF da Áustria, e construiu a Pousada Aldeia dos Lagos, localizada numa das extremidades da Ilha de Silves, no alto de uma colina, visando fomentar o turismo de Base Comunitária⁸ na Região.

Além da pousada é oferecido ao visitante o turismo comunitário, onde o turista visita as comunidades ribeirinhas conhecendo os costumes locais e fazendo um piquenique.

Figura 9 – Pousada aldeia dos lagos – Sede da ASPAC



Fonte: elaboração própria.

Iniciou-se uma parceria internacional com WWF Brasil que, além de financiar a construção da pousada, centralizou sua operação, não se preocupando em capacitar os membros da ASPAC na gestão do empreendimento.

Durante os seis primeiros anos da ASPAC, o WWF Brasil atuou diretamente, com um corpo técnico presente no local, além de prover os recursos financeiros para a administração da pousada e a operação do ecoturismo. Em 2000, entretanto, devido à falta de recursos, houve um afastamento entre WWF e ASPAC, ficando a administração da pousada a cargo dessa última, que passou por dificuldades financeiras, por não ter experiência na administração do empreendimento (SOUSA, 2006, p.86).

⁸ Programa do Ministério de Turismo com objetivo de desenvolvimento turístico em comunidades, através da valorização da cultura local e, principalmente, no protagonismo das comunidades locais, visando à apropriação por parte destas dos benefícios advindos do desenvolvimento da atividade turística, incentivando a autogestão de associações e cooperativa.

O afastamento repentino da instituição patrocinadora abalou o funcionamento da associação, pois os seus membros, não tinham experiência em gestão, nem foram preparados pela WWF Brasil em processos gerenciais. Como consequência a associação reduziu sua ação. O apoio às associações comunitárias diminuiu e, praticamente, a pousada fechou devido à queda de visitantes.

Atualmente, a WWF Brasil financia a recuperação do projeto da ASPAC, mas com menos intensidade e envolvimento. Os recursos arrecadados, pela pousada, eram investidos, segundo Sousa (2006, p.86): “no manejo e fiscalização da reserva, sendo parte investido na criação de um fundo de reserva para operação da pousada e para dar continuidade às atividades de ecoturismo das comunidades ribeirinhas”.

Percebe-se que a ASPAC formou uma rede de economia solidária no município de Silves, muitas vezes sendo confundida, pelas comunidades ribeirinhas, com a Prefeitura. O apoio de instituições internacionais, no início, levou à despreocupação no tocante a qualificação em gestão, dos membros da associação. Quando o apoio técnico financeiro saiu, a associação teve dificuldade em administrar as ações.

Atualmente, a comunidade de Silves não reconhece mais a liderança da ASPAC. Os membros da associação estão tentando revitalizá-la com a reforma da pousada, pois ainda recebem grupos de turistas estrangeiros, principalmente da Europa.

Esses dois exemplos trazem em comum, a dificuldade da gestão de empreendimentos solidários. Verifica-se que as instituições apoiadoras contribuíram com recursos financeiros, porém não se preocuparam em qualificar os empreendimentos, tornando-os vulneráveis quando da retirada do apoio técnico e financeiro. Essas duas experiências reforçam a importância desse estudo.

No próximo capítulo, serão apresentados os processos metodológicos dessa dissertação-projeto, que tem como principal produto o desenvolvimento de um jogo educativo para qualificar os EES.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como finalidade descrever os procedimentos e instrumentos metodológicos utilizados para coleta e análise da pesquisa, cujo objetivo geral é desenvolver um instrumento para qualificação da gestão de EES. A problemática que originou a pesquisa foi a dificuldade na gestão dos EES, que carecem de orientações adequadas para melhorias dos seus processos administrativos. Desta forma, o objetivo da pesquisa de campo foi desenvolver a metodologia de aplicação do instrumento de qualificação a partir da perspectiva e necessidades de melhoria dos processos gerenciais utilizados pelo o EES escolhido para ser o objeto empírico dessa investigação.

A pesquisa de campo foi realizada na **Associação Cultura e Arte (CULTUARTE)**, localizada no Bairro do Pelourinho, na cidade de Salvador, no Estado da Bahia. Composta de 30 artesãos sócios internos e 100 artesãos sócios externos. Este empreendimento participa ativamente das ações do SEBRAE, no segmento de artesanato. A seguir será apresentada a caracterização da pesquisa e o desenho metodológico que indica suas etapas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa de campo teve a finalidade de desenvolver, junto com o empreendimento pesquisado, a metodologia de aplicação do instrumento de qualificação em processos gerenciais para EES. Vale a pena lembrar que esse instrumento tem um formato de jogo, idealizado, no segundo capítulo desse estudo, descrito na Figura 5. Esse modelo nasceu da reflexão das teorias sobre gestão nos EES dos autores França Filho (2004) e Andion (2005) e o processo administrativo idealizado por Fayol (1990).

A problemática desse estudo nasceu da vivência da autora como coordenadora do I Edital de Comércio Justo do SEBRAE, no período de 2008 à 2012, que teve como beneficiados doze EES, entre esses empreendimentos, a CULTUARTE destacou-se pelo cumprimento e pontualidade na prestação de conta do referido Edital. Observou-se que a gestão desses empreendimentos, era o maior gargalo, dificultando assim, a prestação de conta dos recursos públicos utilizados.

A pesquisa realizada é classificada como aplicada, pois é dirigida a uma situação específica, envolve verdades e interesse locais (SILVA, 2005). Quanto à abordagem foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória, caracterizada como investigação, que tem

como objetivo a formulação de questões ou problemas. Este tipo de pesquisa aumenta a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno (LAKATOS, MARCONE, 2003).

Estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão". (SELLTIZ APUD GIL, 2002, p.41).

O estudo se baseou, inicialmente, na pesquisa bibliográfica com o aprofundamento do tema e orientar a formulação da pesquisa de campo. Desta forma, foram pesquisadas publicações existentes sobre Economia Solidária, Modelos de Gestão e Processos Gerenciais, através de Livros, Artigos Científicos, Tese e Dissertações Acadêmicas.

No segundo momento, foi utilizada pesquisa documental, através do levantamento de documentos do empreendimento objeto da pesquisa, como: Estatuto da Associação, Planejamento Estratégico, Formulários de Controle de Vendas, Fluxo de Caixa, Site, Pagina do Facebook, Vídeos e Fotos. Vale salientar que não foram utilizados métodos numéricos e nem estatísticos, pois o objetivo da pesquisa é investigar os processos gerenciais do EES escolhido.

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. (SILVA, 2005, p.20).

O método utilizado foi o dedutivo, sendo crucial para se atingir os objetivos proposto nesse estudo científico. Este método parte do geral para o particular para chegar o resultado esperado. O estudo foi utilizou teorias existentes, já citadas, escritas por autores consagrados no seu tema, como: França Filho, Andion e FAYOL. A partir destas teorias, foi elaborado o instrumento para qualificação dos EES com a utilização da pesquisa de campo com a CULTUARTE para o desenvolvimento da metodologia de aplicação adequada a gestão.

Para desenvolver a pesquisa de campo foi empregada a técnica de pesquisa-ação. Segundo Gil (2002, p.43): "Como o delineamento expressa em linhas gerais o

desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados [...]”. Thiollent *apud* Gil (2002, p.55) define a pesquisa-ação como:

[...] tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A definição da pesquisa-ação justifica-se por ser um instrumento que interage com os sujeitos da pesquisa e tem a possibilidade de atingir os objetivos do estudo. O objetivo dessa interação foi confirmar se o instrumento proposto através da investigação teórica era adequado ao EES e elaborar, com a CULTUARTE, a metodologia de aplicação do jogo para qualificação na gestão dos EES. Cabe salientar que a definição da problemática ocorreu através da vivência com a CULTUARTE, na época que o empreendimento fazia parte dos doze EES atendidos no Edital de Comércio Justo. A CULTUARTE chamou a atenção pelo cumprimento da prestação de contas, enquanto os outros onze empreendimentos tiveram dificuldades no processo obrigatório de prestação de contas, devido a problemas gerenciais.

Com aplicação da técnica pesquisa-ação foi possível promover uma interação entre o pesquisador e o empreendimento solidário, no qual ambos puderam contribuir para criação de uma metodologia adequada a sua realidade e ação planejada no campo da investigação. Nela, há a utilização dos saberes dos participantes do empreendimento solidário. Com base nessa caracterização da pesquisa, será apresentado a seguir o desenho metodológico da pesquisa de campo.

4.2 DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no empreendimento CULTUARTE, com objetivo de conhecer a realidade da sua gestão, visando aplicar e ajustar TGS. A pesquisa-ação foi o método mais adequado para realizar esta investigação, pois possibilitou a interação com os membros do empreendimento, além de ajudá-los a refletir sobre a sua gestão. Os integrantes da CULTUARTE participaram com a autora, dos ajustes necessários no protótipo da TGS.

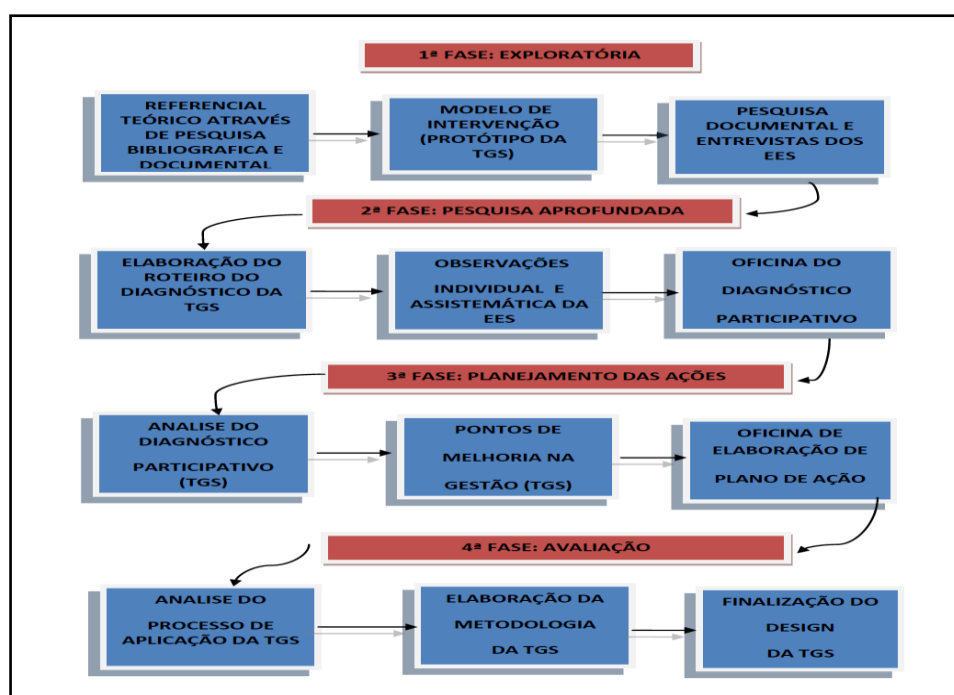
A pesquisa-ação possui quatro fases sugeridas pelos autores (THIOLLENT 1997; SUSMAN & EVERED, 1978) *apud* Macke (2002) que nortearam as etapas da pesquisa:

1. A **fase exploratória**, na qual são identificados os atores e realizado o diagnóstico para identificar os problemas, as capacidades de ação, e intervenção na organização;
2. A **fase de pesquisa aprofundada**, na qual ocorre a coleta de dados de acordo com o projeto de pesquisa;
3. A **fase de ação** onde, a partir dos resultados da fase anterior, é realizado o planejamento da ação, através da discussão de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, considerando *ações* como alternativas para resolver o problema;
4. A **fase de avaliação** consiste da observação, redirecionamento das ações e resgate do conhecimento adquirido durante o processo.

Estas fases da pesquisa-ação foram a base do desenho metodológico, que orientou o processo de aplicação da investigação desenvolvida no empreendimento CULTUARTE. Mas, segundo os autores Thiollent apud Macke (2002), estas fases não são rígidas: “Além disso, a questão da aprendizagem não está presa a uma fase e, sim, difusa ao longo do processo de pesquisa”. A geração de conhecimento e o desenvolvimento de teorias acontecem em todas as etapas, devido ao caráter dinâmico da pesquisa (Thiollent, 1997) apud Macke (2002).

A partir dessas orientações teóricas, foi elaborado o Desenho Metodológico, Figura 9, com o objetivo da visualização ampla do processo de sua execução.

Figura 10 – Desenho Metodológico



Fonte: Própria autora

Vale salientar, que o sucesso da pesquisa-ação depende dos membros dos empreendimentos estarem abertos a sua realização. O pesquisador também precisa possuir habilidades na condução dos diálogos com os integrantes dos empreendimentos, de forma respeitosa a sua privacidade.

4.1.1 Descrição das Etapas do Desenho Metodológico

Para realizar as etapas da pesquisa é necessário a utilização de um conjunto de técnicas que visam viabilizar o método escolhido pelo pesquisador. Neste estudo são utilizadas técnicas que facilitem o método de pesquisa-ação. Desta forma, serão apresentadas a seguir as técnicas utilizadas em cada fase da pesquisa de campo.

Fase 1: Exploratória

De acordo com o desenho metodológico apresentado, nesta fase foi realizada a pesquisa bibliográfica que possibilitou a análise das principais teorias sobre economia solidária e processos gerenciais. A partir da reflexão e análise destas teorias, foi formatado o modelo de análise, apresentado no segundo capítulo desse estudo, pela Figura 5, intitulada de Processos Gerenciais para EES. Este modelo foi adequado a realidade das EES através da pesquisa-ação na CULTUARTE.

Além dessa pesquisa bibliográfica, foram utilizadas nessa fase, leitura e análise de documentos eletrônicos e físicos do empreendimento CULTUARTE, tais como: estatuto, documentos gerenciais e técnicos (Planejamento Estratégico e Controle de Vendas e Fluxo de Caixa)⁹, informações e fotos do empreendimento contidas em SITE e pagina no FACEBOOK.

Esta pesquisa documental foi muito importante para entender a tipologia e características do empreendimento e orientou a formulação dos roteiros de entrevista aplicadas nessa investigação e análise das informações coletadas do empreendimento, que será descrita no próximo capítulo.

⁹ Cópias dos referidos documentos estão no Apêndice.

Após a análise dos documentos coletados da CULTUARTE foi realizado a primeira reunião de diagnóstico participativo com o empreendimento utilizando o roteiro de entrevista, em anexo, elaborado com base no modelo de análise apresentado na Figura 5.

Nessa reunião foram apresentados os objetivos do estudo, nivelamento de conceitos sobre economia solidária, processos gerenciais e o modelo de análise que será utilizado como instrumento de qualificação da EES, através de um jogo lúdico. A descrição dessa oficina será apresentado no próximo capítulo.

Fase 2: Pesquisa Aprofundada

Nesta fase, aprofundou-se o conhecimento da CULTUARTE, através da realização da segunda reunião de diagnóstico participativo com o roteiro de entrevista e cruzamento com o planejamento estratégico da CULTUARTE. Nessa reunião foram detalhados os processos gerenciais com destaque para os pontos fortes e fracos do empreendimento.

Durante a aplicação do diagnóstico, foram realizadas observações assistemáticas dos participantes, de forma que se entendesse o lado implícito do grupo. O diagnóstico foi muito rico, permitiu a autora entender as principais deficiências na gestão da CULTUARTE e junto com o empreendimento elaborar a metodologia de aplicação do instrumento de qualificação da gestão dos EES. A análise das informações desse diagnóstico será apresentada no próximo capítulo.

Fase 3: Planejamento das Ações

Após aplicação das reuniões de diagnóstico participativo com a CULTUARTE, foi realizada pela pesquisadora, a análise e interpretação das informações geradas pela reflexão do grupo, como forma de saber se a CULTUARTE atende às características de economia solidária de França Filho (2004), as dimensões de Andion (2005), e procurou-se identificar e descrever os principais gargalos nos processos gerenciais de Fayol (1990). Nesta fase foi realizada a terceira reunião de análise e planejamento com o empreendimento, na qual foi definido um plano de ação para solucionar os gargalos encontrados com o diagnóstico participativo, realizado na segunda fase. Esse planejamento faz parte da metodologia de

aplicação do instrumento de qualificação de gestão dos EES, que tem como princípio fundamental a decisão coletiva do empreendimento.

Fase 4: Avaliação

Nesta fase a pesquisadora realizou uma avaliação da aplicação das reuniões de diagnóstico e planejamento da CULTUARTE ao observar pontos de melhoria na metodologia de aplicação do instrumento de qualificação para gestão dos EES, objetivo principal desse estudo.

A partir dessa pesquisa com a CULTUARTE foi possível escrever o “passo a passo” da metodologia de aplicação do instrumento de qualificação para gestão dos EES, que teve como desenho final um jogo lúdico. Essa metodologia será descrito no próximo capítulo. Vale sinalizar que o processo metodológico dessa pesquisa-ação foi realizado no período de abril até agosto de 2014, isto facilitou a coleta, reflexão e análise das informações.

A descrição e análise da pesquisa serão apresentadas no próximo capítulo, intitulado “análise e resultado da pesquisa”. Serão apresentadas também, as etapas metodológicas do Jogo Educativo de Gestão para EES e o processo de aplicação e ajuste do Jogo com a CULTUARTE.

5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

A partir da análise dos dados e informações levantadas pelas pesquisas bibliográfica, documentais, a residência social no Amazonas e a pesquisa-ação na CULTUARTE, serão descritas nesse capítulo as conclusões do estudo em três partes: a primeira parte apresenta uma interpretação analítica do diagnóstico do empreendimento CULTUARTE à luz das principais teorias apresentadas. Na segunda, será descrito o método de aplicação da Tecnologia de Gestão Social, desenvolvido pelo estudo baseado nas conclusões do processo de pesquisa-ação no empreendimento. E a terceira e última parte será a descrição sintética dos quatro encontros realizados com o empreendimento, que possibilitou o desenvolvimento da TGS em interação com a CULTUARTE, cujo jogo educativo de gestão do EES foi ajustado e testado para aplicação do detalhamento da metodologia de qualificação – gestão dos EES – e resultado principal dessa dissertação-projeto.

5.1 CULTUARTE: O EMPREENDIMENTO ECONÔMICO SOLIDÁRIO

A pesquisa teve como objeto empírico o empreendimento CULTUARTE, que foi escolhido pela autora para aplicar a pesquisa-ação com o objetivo de nortear e desenvolver o instrumento de qualificação em gestão para os EES. A análise do empreendimento foi realizada a partir do Quadro 3, abaixo, que consolidou as teorias apresentadas de Economia Solidária de França Filho (2004) e Andion (2005) que facilitaram a identificação da CULTUARTE como um Empreendimento Solidário.

A Associação Cultura e Arte, cujo nome fantasia é denominado CULTUARTE, está sediada em Salvador, Estado da Bahia, na Rua Muniz Barreto (antiga Rua das Laranjeiras), nº 48 – no Bairro do Pelourinho, foi fundada em 8 de julho de 2005. O que inspirou a sua implantação foi a realização da I Feira de Empreendedores Afrodescendentes, organizada pela Secretaria Municipal da Reparação e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em junho do mesmo ano. O objetivo era gerar ocupação e renda para os afrodescendentes. Este evento contou com a participação de um grupo eclético de profissionais (participação de artesãos, músicos, artistas plásticos, cozinheiros, trançadeiras, estilistas e costureiras) que mais tarde fundaram a CULTUARTE.

A finalidade da CULTUARTE, de acordo com seu estatuto, é promover o trabalho de produtores de artesanato, nos mais variados segmentos e outros produtos relacionados à arte e cultura.

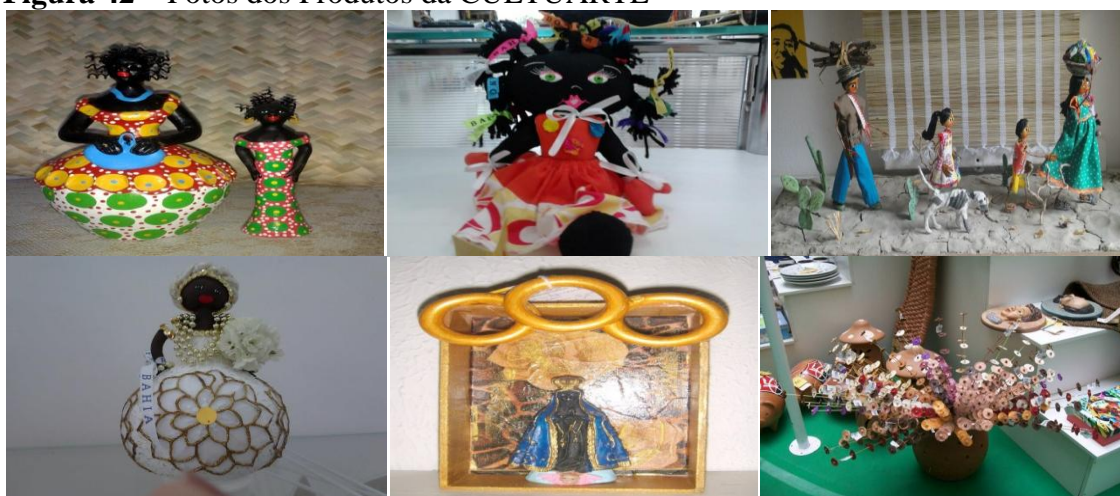
Figura 11 – Fotos da CULTUARTE



Fonte: Fotos da CultuarTE disponível no Facebook (2014)

A busca pela exclusividade e criatividade nas peças artesanais criadas pelo grupo visava atrair canais de comercialização para a venda dos seus produtos, principal fonte monetária de recursos para sua sustentabilidade com a inclusão social e a geração de renda para todos os associados. Constituída na forma associativa, através da prática de conceitos da autogestão, igualdade entre gêneros, valorização da etnia afrodescendente, respeito ao meio ambiente, o EES é composto por 25 membros que desenvolvem diversos produtos artesanais, apresentado na Figura 12.

Figura 42 – Fotos dos Produtos da CULTUARTE



Fonte: Fotos da CultuarTE disponível no Facebook (2014)

O Empreendimento, além de produzir e comercializar artesanatos diversos, como: boneca de cabaça e de pano, camisas customizadas e utensílios recicláveis organizavam também, ações educacionais e culturais, através de oficinas de artesanato abertas para a comunidade. Os produtos comercializados sempre valorizam a cultura afrodescendente. Além disso, o EES apoia diversas entidades da cidade que trabalham com artesanato, por meio de feiras públicas e troca de serviços.

Em 2008, a CULTUARTE foi surpreendida com a destruição da sua loja, situada no Pelourinho. Era o ponto de referência para os artesãos e as lojas que vendiam seus produtos. No mesmo momento, participaram da concorrência do I Edital do SEBRAE do Comercio Justo, com objetivo de captar recursos para o recomeço do EES. A participação nesse Edital, através de recursos de redistribuição, renovou os sonhos dos associados ao empreendimento, que se propõe a ser referência no trabalho de artesanato na Bahia, de forma coletiva e associativa.

Reabre, no Pelourinho [...] centro de arte e cultura. Na última quinta-feira de novembro, 27, a Associação Cultuarte Bahia é reinaugurada depois de passar por reformas ocasionadas de um incêndio em julho/08. A sua reinauguração contou com a presença de convidados especiais como, artesãos, turistas que passeavam pelo centro histórico e uma apresentação especial de um grupo de capoeira e samba do Mestre Curió que animou o evento e pôs todos os que passavam pelo local a dançar samba de roda. A associação além de promover e vender produtos artesanais desenvolvidos por seus associados oferece também cursos de aperfeiçoamento para jovens e adultos da comunidade. Dois dos seus principais projetos estão voltados para criança de rua e garotas de programa do Pelourinho (LOUREIRO, 2008) ¹⁰.

O incêndio na sua instalação foi o maior desafio que a CULTUARTE enfrentou, mas seus associados conseguiram vencer, pois conseguiram aprovar o projeto no Edital do Comércio Justo, supracitado, no qual captaram recursos financeiros não reembolsáveis, que possibilitou reformas de recuperação e reinauguração da loja do empreendimento, no Pelourinho. Além deste investimento, o Edital do SEBRAE proporcionou a qualificação na gestão do EES, através de cursos e consultorias gerenciais. Estas consultorias apoiaram a CULTUARTE na elaboração do seu primeiro planejamento estratégico que será apresentado nesse capítulo.

A seguir, apresentaremos a análise da CULTUARTE baseado no conteúdo teórico da TGS proposta nesse estudo.

¹⁰ Blog da jornalista Claudia Loureiro, publicada no endereço eletrônico: <http://claudiacaciquinho.blogspot.com.br/2008/11/cultuarte-bahia-reabre-suas-portas-ao.html>.

5.1.1 Análise das Dimensões e Características do EES: Sociais, Sociabilidade Comunitário-pública e Democratização dos Processos Decisórios

Ao analisar o diagnóstico realizado da CULTUARTE e leitura da documentação coletadas, verificamos que o EES, aplica os princípios que norteiam a autogestão com o exercício de uma gestão participativa, cujas decisões são compartilhadas com todos os associados de maneira democrática. Foi observado também, harmonia e sociabilidade entre todos os membros.

Observa-se que a CULTUARTE mistura padrões comunitários de organização social com práticas profissionais (FRANÇA FILHO, 2001). Verificou-se que possui processos gerenciais básicos, mas a gestão é realizada pelos membros da diretoria. Sugere-se, assim, continuar qualificando associados, visando garantir a profissionalização de todos.

Para fortalecer o associativismo, trabalha com dois tipos de sócios: os internos que estão na associação com finalidades que vão além da comercialização e os sócios externos que procuram o EES, como apoio na geração de renda. Essa evidência sinaliza que o EES possui a dimensão social e a sociabilidade comunitário-pública. É uma estratégia que visa garantir os referenciais da economia solidária. As decisões são tomadas pelos sócios internos, em reuniões realizadas na Cultuarte. A referência na tomada de decisão é o estatuto. As decisões são socializadas a todos os associados (internos e externos), em avisos colocados na sede, por e-mail e em reuniões.

A CULTUARTE interage com os associados e a comunidade, além de apoiarem outros artesãos que não pertencem à associação e colabora com a formação de jovens e adolescentes carentes localizados em zona de risco de droga e prostituição.

5.1.2 Análise da Dimensão Econômica de Pluralidade de Princípios

De acordo com as informações coletadas nas entrevistas coletivas, a CULTUARTE articula distintas fontes de recursos:

- a) Recursos Mercantis - através da venda de produtos artesanais apresentados na CULTUARTE participa de eventos próprios e de terceiros. Possui uma loja no Pelourinho (Figura 11). Nesta loja, os associados vendem seus produtos diretamente ao consumidor, pagando uma taxa de administração à associação. O empreendimento

participa de Feiras e Rodadas de Negócios realizadas pelo SEBRAE e Instituto MAUÁ, entre outros.

Figura 13 – Fotos da Cultuarte em Eventos do SEBRAE e MAUÁ



Fonte: Fotos da Cultuarte no Facebook (2014).

A CULTUARTE organiza feiras em praças públicas como: Campo Grande, Praça da Sé e outros locais. Nestes eventos promove a participação de outros artesãos que não são associados, possibilitando para eles, um espaço para vender seus produtos.

Figura 54 – Feira Organizada pela Cultuarte no Campo Grande



Fonte: Fotos da Cultuarte no Facebook (2014)

O SEBRAE apoiou a preparação do EES para a certificação do Comércio Justo, que possibilitaria o acesso ao mercado internacional, mas o empreendimento ainda não se certificou, pois a CULTUARTE, necessita de algumas melhorias na sua gestão como: a

reforma do ponto de venda, implantação de sistema informatizado de administração, melhoria do site e implantação de vendas pela internet.

- b) Recursos monetários de redistribuição: participa de Editais Públicos e Privados, visando o seu funcionamento e sustentabilidade. Como exemplo, já citado o Edital do Comércio Justo do SEBRAE, em 2008 à 2011; recursos da Prefeitura e Governo do Estado, através da SETRE - SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE que visa à realização de cursos e oficinas para adolescentes em zona de risco de prostituição e drogas, além de cursos para novas associações do programa Cento Público de Economia Solidária (CESOL).
- c) Recursos oriundos das práticas recíprocitárias: acontecem através de trabalho voluntário, as doações e as mais diversas formas de troca-dádiva entre seus associados e beneficiários, já que os associados exercem a reciprocidade no processo de gestão da associação, pois os recursos monetários da taxa de administração, não são suficientes para cobrir os custos fixos. Outro exemplo, a Cultuarte apoia grupos carentes, como menores e adolescentes em zona de risco de droga e prostituição.

Considerando a característica pluralidade de princípios econômicos de França Filho, a CULTUARTE executa gestão de recursos financeiros e não financeiros das esferas econômicas de mercado, redistribuição e reciprocidade. Embora a entidade diversifique as suas fontes de renda, percebe-se fragilidades quanto aos recursos para financiar despesas de funcionamento do empreendimento. Hoje, conta apenas com as contribuições mensais dos sócios internos, insuficientes para cobrir todos os custos. A intenção é trabalhar com Fundos de Reservas a partir de um percentual das vendas.

5.1.3 Análise das Dimensões Política e Finalidade Multidimensional

O empreendimento apoia grupos carentes e pertencentes à zona de risco, através da interação com o governo e instituições de fomento, busca apoiar a comunidade do seu entorno com melhoria de condições de vida, que evidencia assim, a sua participação na dimensão política e ecológica. A dimensão cultural é notada, através do direcionamento estratégico de valorizar a cultura afrodescendente, produzindo peças artesanais com esse tema e organizando eventos culturais.

Portanto, por esta análise, podemos concluir que o empreendimento pertence às Dimensões da Gestão dos Empreendimentos Solidários de Andion (2005) e possui as características que o faz pertencer à economia solidária de França Filho (2001).

5.1.4 Análise da Dimensão Organizacional e Técnica Sociabilidade comunitário-pública

Esta dimensão “sinaliza os aspectos referentes ao funcionamento interno das organizações e seus impactos sobre os indivíduos” (ANDION, 2005). Analisar esta dimensão é o ponto central do nosso estudo, pois nela é aprofundado os aspectos ligados à gestão de empreendimentos de economia solidária. Para entender a gestão da CULTUARTE, será descrita a seguir, como é a relação entre a dimensão organizacional e técnica com o Processo Gerencial de Fayol.

5.1.5 Interpretação do Processo Gerencial de FAYOL na CULTUARTE

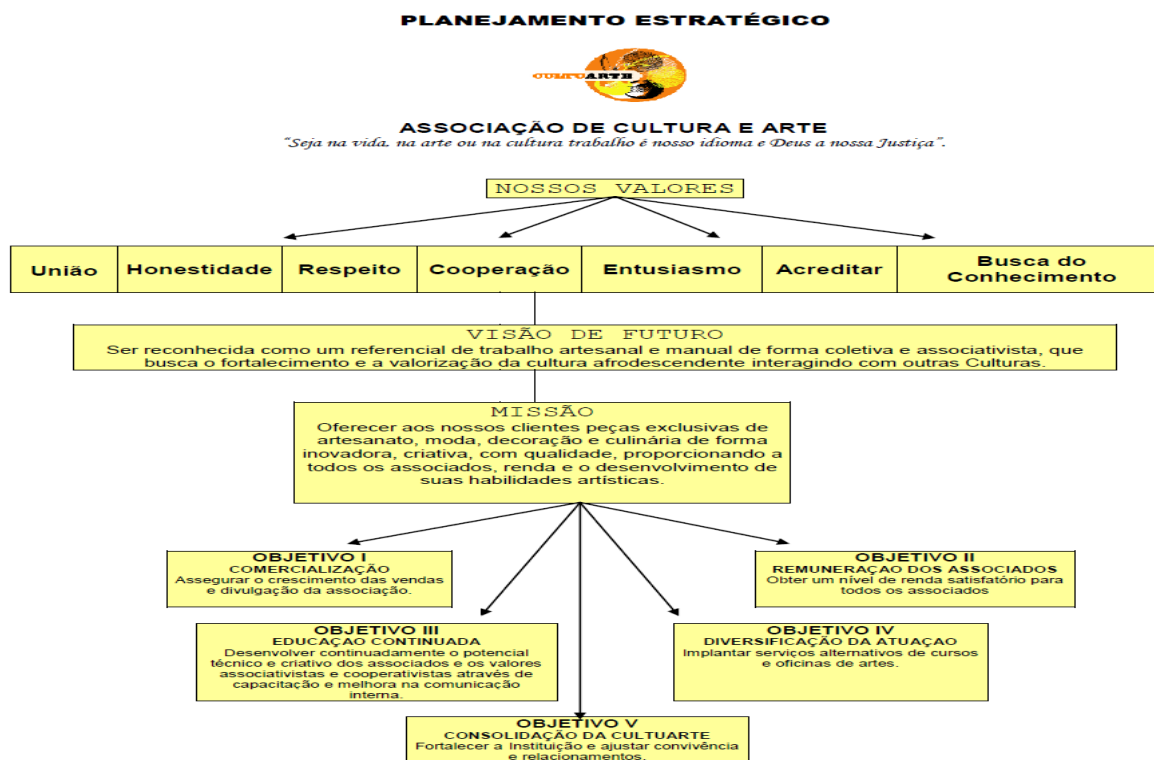
O processo gerencial de FAYOL é dividido em quatro: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Descreveremos a seguir como esses processos acontecem na CULTUARTE.

a) Análise do Planejamento Estratégico da CULTUARTE

Para entender a CULTUARTE, a autora, realizou uma descrição analítica do planejamento estratégico do empreendimento, realizado em 2006, através dos documentos disponibilizados.

A CULTUARTE realizou seu planejamento há oito anos, logo após a sua criação, fato que ajudou sua consolidação como EES. Com apoio do SEBRAE foi realizada uma oficina participativa de planejamento com todos associados. O resultado dessa oficina é apresentado a seguir:

Figura 65 – Planejamento Estratégico da CULTUARTE



Fonte: CULTUARTE

Observa-se que os valores da instituição iniciam a apresentação gráfica do planejamento da CULTUARTE. A união, honestidade, respeito e cooperação são os alicerces do empreendimento solidário. Por outro lado, o entusiasmo e o acreditar, são valores que representam a força dos associados para vencer os desafios enfrentados durante nove anos de existência, a exemplo da superação do incêndio em sua sede.

A visão “ser reconhecido como referencial de trabalho artesanal” mostra a valorização da cultura da produção artesanal, nem sempre valorizada no nosso país. Outra parte da visão “de forma coletiva e associativa” é demonstrada no compromisso das pessoas buscando o bem comum. A visão finaliza fazendo ênfase a valorização da cultura afrodescendente, interagindo com outras culturas.

A Missão enfatiza, inicialmente, o empreendimento econômico, com a oferta de produtos artesanais que tem como propósito a geração de renda para os associados e

desenvolvimento de suas habilidades artísticas. Percebe-se que a missão limita-se ao ambiente do empreendimento e seus associados, poderia ser mais ampla ao contribuir para o desenvolvimento social da comunidade.

Analisando os objetivos I e II definidos no planejamento, verifica-se que a associação vê na comercialização dos produtos um ponto fundamental que daria sustentabilidade ao empreendimento e geraria renda para os associados. Nos Objetivos III e IV verifica-se a preocupação da qualificação e ampliação de sua atuação, através da inserção de oficinas de artes. E por último, V, a preocupação pela consolidação da CULTUARTE.

Com a aprovação do projeto no I Edital de Comércio Justo, a Cultuarte apostou na qualificação dos seus produtos para incrementar a comercialização, arriscou numa consultoria mercadológica, criou um catálogo eletrônico sofisticado e de bom gosto para demonstração dos produtos, implantou a Feiras na Praça de Sé e participa de eventos de negócios como: EXPOARTE, EXPORURAL, FENARTE/PE, Salão de Artesanato/DF, II Encontro Internacional de Comércio Justo do Rio de Janeiro. A partir de 2012, participou de uma grande rodada, que promoveu seu acesso ao Mercado Internacional.

Para os associados é importante o trabalho com foco no aperfeiçoamento da Gestão na Cultuarte, pois segundo os participantes: “É uma oportunidade de fortalecer a gestão, pois a diretoria atual, não poderá mais ser reconduzida depois de 2014, precisamos deixar uma gestão mais fortalecida”.

b) Diagnóstico do Processo Organizacional da CULTUARTE

Ao analisar os documentos apresentados pelo empreendimento e as oficinas de diagnóstico realizadas, no qual responderam o roteiro de diagnóstico sobre sua organização, foram registradas as seguintes informações do processo gerencial:

b.1) Gestão das Pessoas:

Mencionaram a preocupação e os investimentos que são realizados para fortalecer a atuação das pessoas dentro da associação. A CULTUARTE realiza a organização das pessoas e leva em conta as habilidades, potencial dos sócios. Ex: quem tem habilidade para negociar fica a frente das rodadas e das vendas em feiras. Desta forma, a definição das responsabilidades de todos os sócios depende da sua expertise. Realizam capacitação para aperfeiçoamento dos trabalhos, mas são conscientes que necessitam continuar se capacitando

em gestão e língua estrangeira. Outro ponto apontado pelo grupo é a valorização dos parceiros.

As feiras de artesanato são realizadas na alta estação, entre os meses de Dezembro e Março. São contratados colaboradores temporários, duas pessoas para a armação da estrutura e duas como seguranças.

Nos eventos empresariais, são designados dois representantes com experiência em vendas para lojistas, sendo um deles coordenador, e mais um associado, por dia do evento, para aprender e conhecer os trâmites.

A loja do Pelourinho funciona no sistema de rodízio entre os associados, não existe funcionários. Cada dia da semana trabalham três associados, na sede, (sendo um deles coordenador, geralmente um membro da diretoria) para fazer vendas, registrar as vendas na planilha de vendas diária, controle financeiro (dinheiro e cartões). É notificado no livro de ocorrência qualquer situação fora da normalidade. Ocorre um plantão semanal para cada associado, desta forma, não prejudicando sua produção. Cada artesão fica com seu valor total de vendas do dia, descontando apenas o percentual da máquina junto ao banco. Existe, também, um associado responsável pela compra mensal de material de limpeza e afins.

b.2) Recursos Financeiros, Materiais e Físicos:

Como já foi descrito a CULTUARTE, possuem um bom local onde está instalada a loja da Associação. No entanto precisam realizar reforma das instalações na loja e melhorar o local de produção individual de cada artesão.

A receita do EES é gerada através de vendas, diretamente para o artesão que contribui, mensalmente, com uma taxa de administração de R\$150,00 (cento e cinquenta reais), que é usada para despesas fixas (aluguel, telefone, água, luz, impostos, materiais de limpeza, embalagens, internet, hospedagem do site e serviços contábeis). Eles estão satisfeitos com a organização financeira da associação, foi constatado a existência de controles gerenciais, como: controle de vendas e fluxo de caixa. Estes controles possibilitam a transparência quanto à movimentação de recursos financeiros e sua aplicação. Cada artesão fica com seu valor total de vendas do dia, descontando apenas o percentual da máquina junto ao banco.

c) Coordenação:

Os participantes relataram que existe uma clara definição de coordenações na Cultuarte, estas, são definidas no regime de rotatividade nas funções e que elas são escolhidas pelo critério de qualificação para a função. Porém, existe a preocupação em ensinar a função para outros, para que o trabalho não sofra descontinuidade, garantindo desta forma, uma gestão participativa. Abaixo a distribuição de responsabilidades de coordenação.

QUADRO 3 – Distribuição das Responsabilidades de Coordenação.

PRESIDENTE: Verônica Lemos de Lima e Silva

VICE-PRESIDENTE: Janaina Rodrigues da Silva

Coordena reuniões de capacitações; mapa de vendas anual, individual do associado interno; eventos externos. Curadoria de produtos para eventos e futuros associados da Cultuarte.

TESOUREIRA: Josélia Maria Cerqueira dos Santos

Responsável pela elaboração da Planilha de Prestação de Contas junto a Presidente, colocar, mensalmente a prestação de contas no quadro de avisos, coordena eventos externos junto com a vice-presidente. Curadoria de produtos para novos associados.

1ª SECRETÁRIA: Coordenação de feiras e participação de associados no CESOL Representa a Cultuarte nas reuniões de feiras e afins da Economia Solidária. Curadoria de produtos para futuros associados.

2º SECRETÁRIO: José Maria Ramos de Oliveira, coordenação de feiras e compras mensal de produtos de limpeza e afins.

Fonte: Documentos fornecidos pela CULTUARTE, apêndice.

A coordenação das Feiras é realizada por dois associados: Vajuracy da Silva e José Maria, ambos têm autonomia para todas as ações referentes à organização do evento, inclusive nomear associados para colaboração. Segundo Verônica, presidente da CULTUARTE: “Essa coordenação é por tempo indeterminado, ou seja, até que os atuais coordenadores peçam para serem substituídos. Esse regime deve-se ao perfil (firmeza, com noção implícita de associativismo, dedicação e organização), que é necessário para tal realização”.

A Presidente Verônica coordena toda a Associação e seus projetos, faz a administração financeira e prestação de contas com a tesoureira, articula junto aos parceiros públicos e privados, trabalha junto a bancos e secretarias da Prefeitura Municipal, promove a educação continuada.

d) Monitoramento e Acompanhamento:

O resultado da análise sinaliza que o empreendimento não possui nenhuma sistemática de monitoramento e acompanhamento da sua gestão. O acompanhamento é feito em reuniões junto aos associados sem utilização de nenhum instrumento indicador de monitoramento. Os relatórios elaborados são solicitados pelos financiadores dos projetos de fontes de recursos financeiros não mercantis, provenientes de redistribuição, captados por editais públicos. Não existindo, desta forma, procedimentos internos para monitoramento das ações planejadas pelo empreendimento.

A verificação de resultados também precisa ser aprofundada, pois o grupo não demonstrou prática, na elaboração de demonstrativos de receitas e despesas, nem a separação das fontes: mercantis e não mercantis; monetárias e não monetárias. Isto fragiliza a gestão do empreendimento, podendo leva-lo a dificuldades na gestão financeira.

Vale salientar, que esta análise do diagnóstico da situação atual da gestão da CULTUARTE, conhecendo seus processos gerenciais e sua caracterização dentro das dimensões da economia solidária, orientou a autora no desenvolvimento, com a participação do empreendimento, no instrumento de qualificação de EES, que será apresentado no próximo item.

5.2 O INSTRUMENTO PARA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DOS EES

O objetivo principal desse estudo é criar um instrumento de qualificação para os EES, motivado pela dificuldade de gestão desses empreendimentos e a falta de metodologias adequadas para a sua capacitação. Visando facilitar o aprendizado o instrumento terá o formato de um jogo educativo.

Para Rodrigues (2001) *apud* Falkembach (2012): “O jogo é uma atividade rica e de grande efeito que responde às necessidades lúdicas, intelectuais e afetivas, estimulando a vida social e representando, assim, importante contribuição na aprendizagem”. Desta forma, o instrumento de qualificação lúdico tem a facilidade de promover o aprendizado coletivo, partindo do princípio que para existir o jogo tem que ter várias pessoas envolvidas. Além do aspecto do aprendizado coletivo promovido pelo jogo, é um instrumento que estimula a imaginação e exercita a habilidade mental. Segundo Falkembach:

Os jogos são atividades para exercitar a habilidade mental e a imaginação, as brincadeiras tipo desafios, as brincadeiras de rua, ou seja, toda a atividade lúdica agrada, entretém, prende a atenção, entusiasma e ensina com maior eficiência, porque transmite as informações de várias formas, estimulando diversos sentidos ao mesmo tempo e sem se tornar cansativo. Em um jogo a carga informativa pode ser significativamente maior, os apelos sensoriais podem ser multiplicados e isso faz com que a atenção e o interesse do aluno sejam mantidos, promovendo a retenção da informação e facilitando a aprendizagem. Portanto, toda a atividade que incorporar a ludicidade pode se tornar um recurso facilitador do processo de ensino e aprendizagem (2012, p.1).

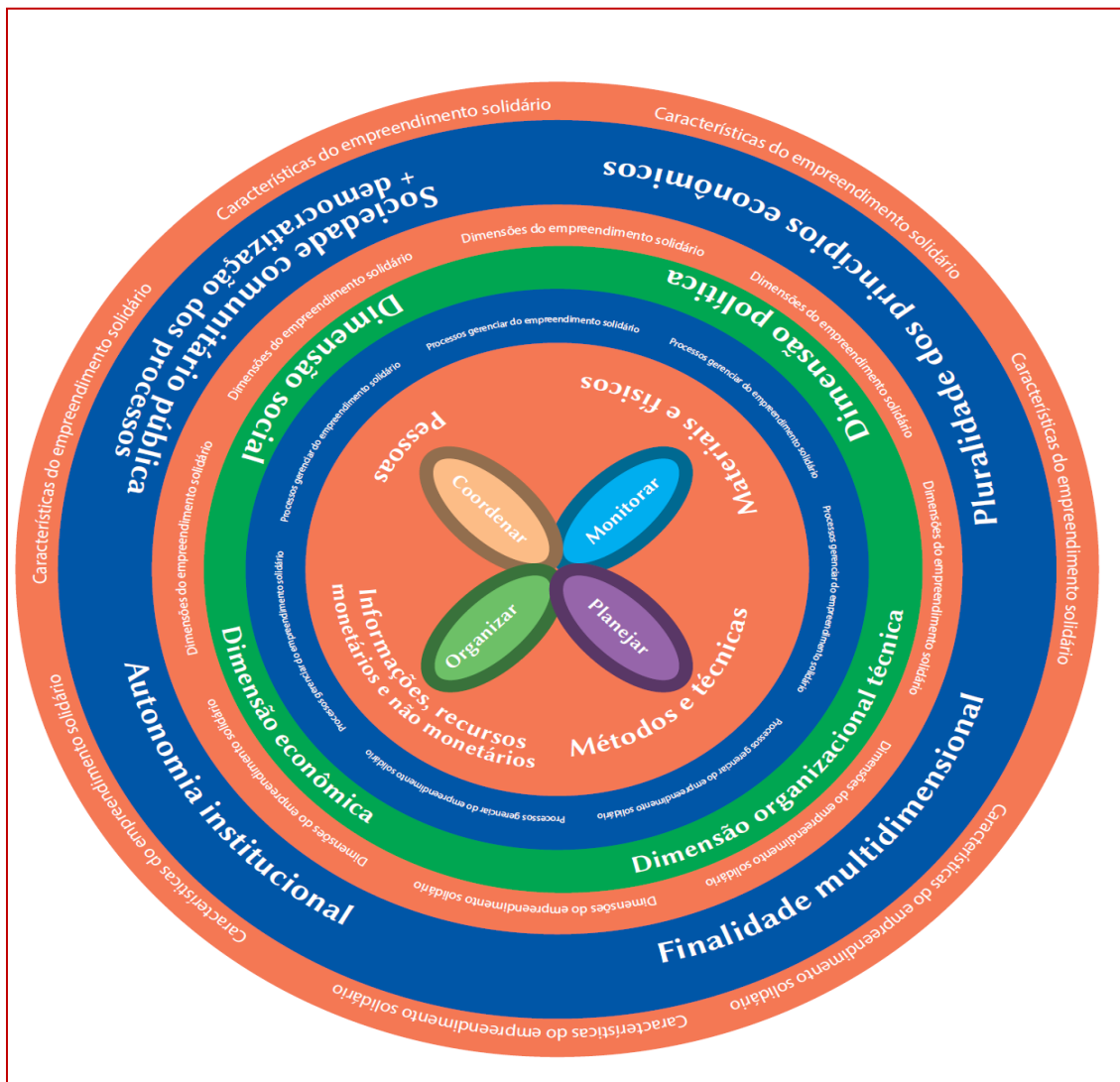
Por isto, desenvolvemos um Jogo Educativo para qualificar as EES no processo de gestão, a partir das referências teóricas de França Filho (2004), Andion (2005) e Fayol (1990) e das referências práticas de EES.

França Filho (2004) idealizou um modelo que identifica as principais características de empreendimentos econômicos solidários e Andion (2005) reforça essas características através da abordagem das Dimensões da Gestão dos Empreendimentos Solidários. As duas teorias auxiliam na identificação dos EES, mas como a nossa problemática é a dificuldade das EES implementarem um processo gerencial que contribua com sua sustentabilidade, acrescentamos o modelo de processo administrativo de FAYOL.

Assim, a partir dessas referências foi elaborada uma metodologia para qualificar os EES, apresentada na Figura 10, abaixo, representada por uma mandala, que será a base do jogo educativo destinado a capacitar, através de um método lúdico os EES, esse instrumento de qualificação será chamado **Jogo Educativo de Processos Gerenciais para EES**.

O jogo no formato de uma mandala, Figura 10, funciona como uma roleta, pois os discos se movimentam facilitando a relação entre seus elementos na dinâmica de sua aplicação. No primeiro círculo são apresentadas as Características dos Empreendimentos Solidários (FRANÇA FILHO, 2004), no segundo as Dimensões da Economia Solidária (ANDION, 2005) e no terceiro círculo os Processos Gerenciais baseados na teoria de Fayol (1990).

Figura 76 – Jogo Educativo de Processos Gerenciais para EES



Fonte: Criado pela autora¹¹

A seguir será descrita a metodologia de aplicação do Jogo Educativo de Processos Gerenciais para EES, produto final desse estudo.

5.2.1 Descrição da Metodologia do Jogo Educativo de Processos Gerenciais para EES

A metodologia do Jogo Educativo de Processos Gerenciais para EES utilizou, como embasamento o referencial teórico descrito no capítulo 2, as experiências vivenciadas na

¹¹ A criação do formato do Jogo Educativo foi elaborada em conjunto com a minha orientadora Prof.^a Maria Suzana Moura.

Residência Social da autora em dois EES na cidade de Silves, no Estado do Amazonas, descritas no capítulo 3 e a pesquisa qualitativa com abordagem de pesquisa-ação realizada no Empreendimento CULTUARTE em Salvador, que participaram de forma efetiva no laboratório de aplicação do protótipo do jogo proposto nesta dissertação-projeto. Salientamos que o desenvolvimento dessa metodologia, foi um processo de criação coletiva entre a autora, sua orientadora Profa. Maria Suzana Moura, a consultora Licia Menezes, o design Luis Santos e os associados da CULTUARTE.

Etapa 1: Apresentação dos Participantes, Objetivos e Conceitos

Nesta etapa, o facilitador apresenta o instrumento metodológico e sua finalidade de aplicação. Em seguida, conceitos que compõe o Processo para Gestão dos EES, de maneira que o grupo entenda o que caracteriza um EES e se reconheça. A descrição dessa etapa está no Quadro 4:

QUADRO 4 – Apresentação dos Objetivos, Participantes e Conceitos

ETAPA 1	ESTRATÉGIA	RECURSOS	TEMPO
Apresentação	Apresentação dos objetivos da capacitação e dos participantes	Crachás	15 minutos
Mandala da Gestão das EES	Detalhar a sua utilidade na capacitação	Slide ou banner	15 minutos
Características dos Empreendimentos Solidários (FRANÇA FILHO, 2004)	Apresentação e debates das características, verificando o entendimento.	Slide, impresso ou cartaz.	30 minutos
Dimensões da Economia Solidária (ANDION, 2005)	Apresentação e debates das dimensões, verificando o entendimento.	Slide, impresso ou cartaz.	30 minutos
Processos Gerenciais de Fayol (1990) - Planejar, Organizar, Coordenar e Monitorar.	Apresentação e debates das dimensões, verificando o entendimento.	Slide, impresso ou cartaz.	60 minutos

Fonte: Própria autora

Em seguida, o facilitador deve verificar o entendimento dos participantes. Caso não haja perfeita compreensão entre todos, sugere-se não passar para próxima etapa. O entendimento dos termos levará os associados da EES a assimilar novos conhecimentos, que contribuam para uma gestão mais profissional. Vale salientar que esta etapa apresenta os referenciais teóricos da Economia Solidária e da Administração, representando o nivelamento de

informações necessárias à construção da Gestão do empreendimento.

Etapa 2: Levantamento das Características do EES

Visando identificar se o empreendimento está enquadrado na Economia Solidária, o facilitador realiza perguntas, com base nas Características dos Empreendimentos Solidários de França Filho (2004), descritas no Quadro 5. Essa consciência de que o empreendimento pertence à Economia Solidária facilitará o seu reconhecimento perante a sociedade e parceiros públicos e privados.

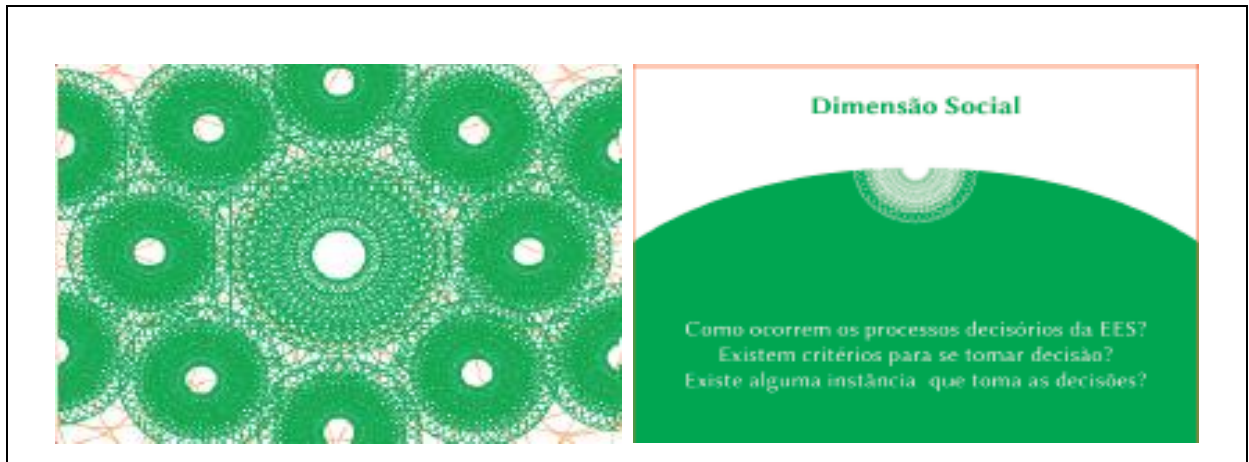
QUADRO 5 – Características dos Empreendimentos Economia Solidária

CARACTERÍSTICAS	CONTEÚDO DAS PERGUNTAS DO BARALHO DO JOGO EDUCATIVO
Pluralidade de princípios econômicos	<u>Quais as fontes de recursos que o empreendimento recebe?</u> Destacar as fontes: monetárias e não monetárias. Mercantis, através da venda de produtos/serviços (mercado). Não mercantis recebidas de instituições públicas e privadas (redistribuição), e trocas ou doações (reciprocidade).
Autonomia institucional	<u>Os empreendimentos mantêm independência em relação outras instituições, evitando formas de controle externo?</u>
Democratização dos processos decisórios	<u>As decisões são coletivas ou baseadas nos objetivos comuns dos seus associados?</u>
Sociabilidade comunitário-pública	Como é a organização do empreendimento? Existe preocupação e envolvimento com os problemas sociais? Quais as ações que contribui para a melhoria da comunidade local?
Finalidade multidimensional	Como a organização interage com as dimensões social, cultural, ecológica e/ou política?

Fonte: Adaptado pela autora baseada em França Filho (2004)

As perguntas do Jogo Educativo estão distribuídas no baralho apresentado na Figura 17.

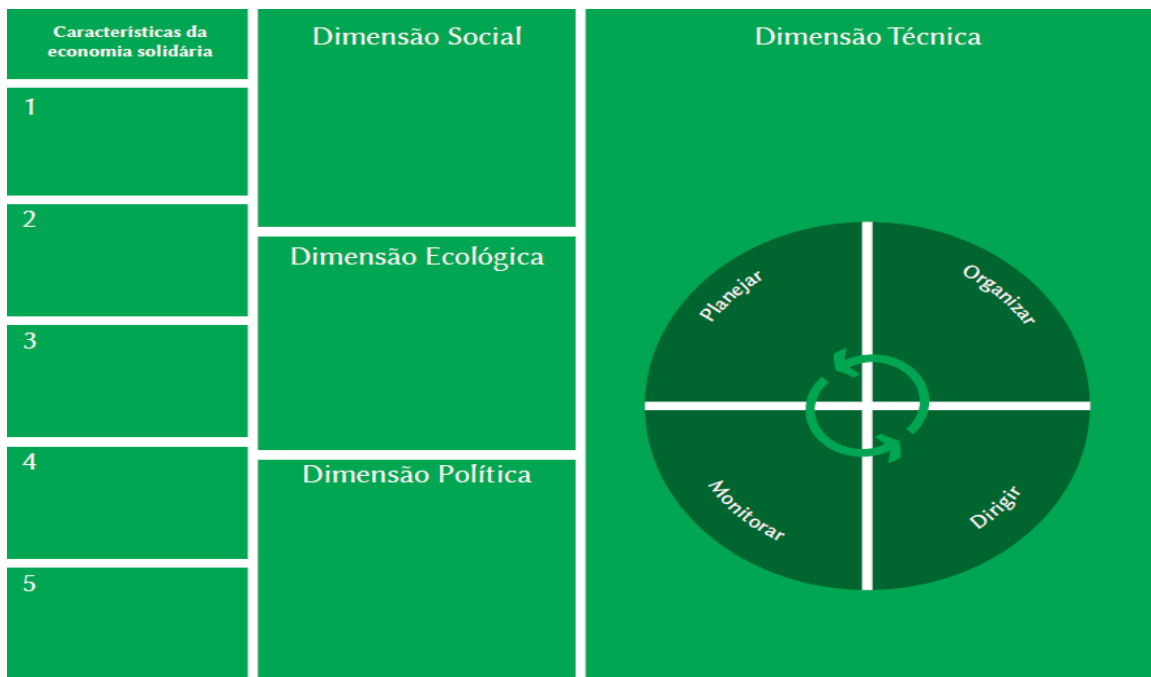
Figura 87 – Modelo do baralho do Jogo Educativo



Fonte: Própria autora

O facilitador distribui as perguntas contidas no baralho do Jogo Educativo. Essas questões devem ser respondidas pelos participantes, através de *post-it* no quadro de resposta apresentado no Quadro 6:

QUADRO 6 – Matriz de análise dos processos gerenciais dos EES



Fonte: Própria Autora

Este quadro será utilizado para preencher todas as respostas do jogo educativo nas etapas que serão detalhadas na sequência.

Vale destacar que as etapas 2 e 3 tem como objetivo caracterizar o perfil do empreendimento solidário. O jogo vai demonstrando, entre a primeira etapa que é o nivelamento de informações sobre economia solidária e as etapas 2 e 3 que trazem a identificação do empreendimento como EES, a lógica de informação para construção de uma gestão dentro dos referenciais que permeiam um EES.

Etapa 3: Levantamento das Dimensões Econômicas Solidárias

Baseado nas Dimensões da Economia Solidária de Andion (2005), o facilitador apoia o grupo nas respostas utilizando, para isso, o segundo grupo de cartas do baralho do jogo educativo contendo as questões descritas no Quadro 7:

QUADRO 7 – Dimensões da Gestão dos EES na Economia Solidária

DIMENSÕES	CONTEÚDO DAS PERGUNTAS DO BARALHO DO JOGO EDUCATIVO
Dimensão Social	Quem são os participantes e suas responsabilidades? Como ocorre a comunicação entre os membros do empreendimento e entre outros públicos? Como ocorrem os processos decisórios do empreendimento? Estes processos são sempre participativos? Como são formalizadas as decisões? Quais são os critérios da tomada da decisão? O empreendimento participa de redes ou fórum de economia solidária?
Dimensão Econômica	Quais as principais fontes de recursos monetários? Como são captadas estas fontes? Detalhar se é fonte proveniente de: vendas de produtos/serviços, de participação de editais públicos; e/ou outras fontes. Quais as principais fontes não monetárias captadas pela EES (trocas, doações,...)? Das fontes descritas, qual o percentual de cobertura das despesas de cada fonte? Qual a estratégia adotada pela EES, quando não existem recursos suficientes para cobrir as despesas mensais?
Dimensão Ecológica-Política	Quais as principais instituições que o empreendimento mantém relacionamento externo (governo, SEBRAE, Universidades...)? Qual objetivo desse relacionamento, e quais dessas mantém um relacionamento perene? Existe uma autonomia institucional ou uma relação de dependência? Se sim, sinalizar qual a instituição que mantém relação de dependência e razão? Qual relacionamento com as empresas privadas? Esse relacionamento é harmonioso ou predatório? O empreendimento participa de movimentos sociais e políticos? Se participar quais são os movimentos? O empreendimento se preocupa com defesa da identidade cultural? Quais são as principais ações do empreendimento de proteção à identidade cultural?
Dimensão Organizacional e técnica	Sinaliza <u>os aspectos referentes ao funcionamento interno das organizações</u> , serão detalhadas na próxima etapa.

Fonte: Adaptado pela autora baseado em Andion (2005).

No Quadro 7 - **Dimensões da Gestão dos EES na Economia Solidária**, apresentado anteriormente, o facilitador deve orientar o grupo no preenchimento das questões relativas às dimensões da economia solidária. Estas respostas devem ser registradas através de *post-it*.

Etapa 4: Diagnóstico dos Processos Gerenciais de EES

Baseado no processo administrativo de Fayol (1990), o facilitador aplica as questões relativas aos processos gerenciais do empreendimento: planejar, organizar, coordenar e monitorar. Estas respostas devem ser realizadas utilizando o Quadro 8. Esta etapa é uma das mais importantes do diagnóstico da EES, pois levanta as potencialidades e fragilidades, sinalizando os pontos de melhorias para elaboração da etapa final do plano de ação da gestão da EES.

É muito importante que o facilitador, qualifique o empreendimento para que no futuro os seus membros, não necessitem mais de ajuda externa atingindo assim, a profissionalização.

Deve-se reforçar o entendimento dos termos chaves, apoiando os membros do empreendimento na identificação e análise dos processos gerenciais. Nessa etapa, o facilitador aplica as questões contidas no baralho sobre cada processo gerencial.

I Processo de planejamento do EES:

O facilitador pergunta sobre planejamento contidas no baralho do jogo educativo descrito na Figura 18.

Figura 98 – Modelo do baralho das perguntas sobre planejamento



Fonte: Própria autora

A intenção dessa etapa é desenvolver a capacidade do EES em elaborar o seu planejamento e identificar os principais pontos fortes e fracos do empreendimento nesse processo. Desta forma, as respostas as questões descritas no Quadro 8.

QUADRO 8 – Processo de planejamento do EES

Perguntas do baralho sobre processo de planejamento
a) O empreendimento realiza planejamento estratégico? Qual a frequência (anual, mensal,...)?
b) Este planejamento é <u>sempre</u> participativo? Como é realizado? Alguma instituição dá apoio a esta realização?
c) No planejamento são analisadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo e os pontos fortes e de melhoria do empreendimento?
d) O empreendimento define: a visão de futuro, a missão, os valores, objetivos, metas e estratégias? Todos os atores são envolvidos nessa formulação?

Fonte: Própria autora

As respostas devem ser descritas no *post it*, de cores diferentes para os pontos positivos e negativos, e colados na Matriz de análise dos processos gerenciais dos EES, apresentado no Quadro 6.

II Processo Organizacional do EES

Em seguida, são aplicadas as perguntas contidas no baralho sobre o processo organizacional do EES.

Figura 109 – Modelo do baralho das perguntas sobre organização



Fonte: Própria autora

O facilitador explica a importância da organização coletiva para o planejamento ser executado, nesse processo o empreendimento deve refletir sobre os recursos físicos, humanos e financeiros necessários para o perfeito funcionamento do EES. Após essa reflexão os

participantes devem responder as perguntas sobre organização apresentada no Quadro 9.

QUADRO 9 – Processo de organização do EES

Perguntas do baralho sobre processo de organização
a) Pessoas: Como são definidos os papéis dos atores na implantação do planejamento e/ou atividades? São avaliadas a quantidade e qualificação necessária de pessoas para a realização do planejamento e/ou atividades? Se não houver pessoas suficientes para realização às atividades, como é suprida esta deficiência (voluntários, parcerias, contratação...)? Existe preocupação em realizar um programa de treinamento adequado à profissionalização do EES? ? Como lidam com os conflitos no dia a dia do EES?
b) Recursos materiais e físicos: Como são organizados os recursos materiais e físicos? Há disponibilidade de equipamentos específicos para atender as atividades? São avaliados a quantidade, tipologia, qualidade e orçamento dos recursos físicos e materiais necessários para o pleno funcionamento da EES? As instalações estão adequadas e são suficientes para atender as necessidades de funcionamento da EES?
c) Recursos financeiros e não financeiros: Como é previsto a necessidade de recursos financeiros para funcionamento da EES? Mantém registros mensais de custos e despesas da EES? Quais as principais fontes de recursos financeiros para investimento e manutenção das atividades da EES (vendas de produtos/serviços, financiamentos etc.)? Quais as principais fontes de recursos não monetários captadas pelo EES? A EES recebe recursos mercantis e não mercantis? Caso positivo descrever as fontes mercantis e não mercantis.
d) Métodos e tecnologia: Descrever os principais métodos e tecnologias utilizadas pelo empreendimento. Existe preocupação com a inovação dos processos e produtos buscando mais assertividade do EES? Existem ferramentas gerencias para a profissionalização da gestão facilitando a tomada de decisão?

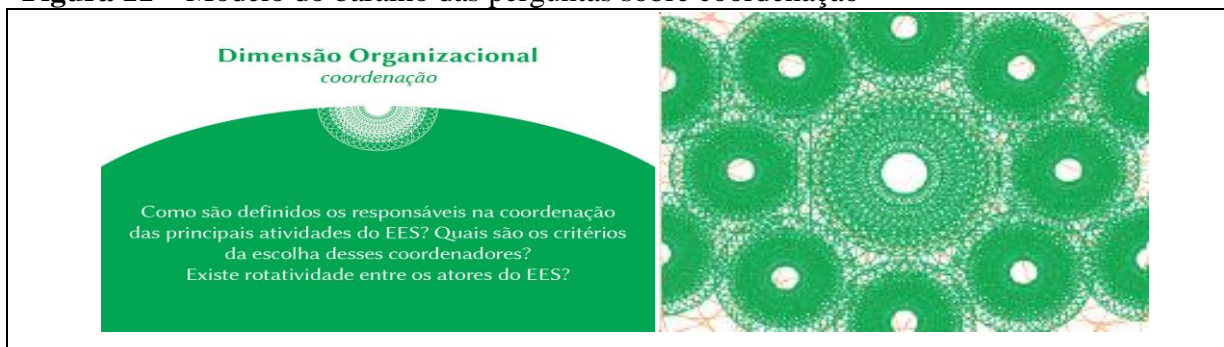
Fonte: Própria autora

As resposta devem ser escrita em *post-it* de cores diferentes para os pontos fortes e fracos do EES nos processos organizacionais.

III Processo de Coordenação do EES

Nessa etapa o facilitador faz uma reflexão sobre como são divididas as responsabilidades no empreendimento? Mesmo sendo uma gestão coletiva, deve-se definir coordenadores das atividades descritas no processo de organização. As perguntas também são apresentadas em formato de baralho pertencentes ao jogo educativo.

Figura 11 – Modelo do baralho das perguntas sobre coordenação



Fonte: Própria autora

As perguntas contidas no baralho sobre o processo de coordenação do EES são apresentadas no Quadro 10.

QUADRO 10 – Processo de coordenação do EES

Perguntas do baralho sobre processo de coordenação
Como são definidos os responsáveis na coordenação das principais atividades do EES? Quais são os critérios da escolha desses coordenadores? Existe rotatividade entre os atores do EES? Como essas coordenações tomam decisões? São <u>sempre</u> participativas? Descreva as principais coordenações e suas funções? E quais os mecanismos de gestão participativas existentes na EES?

Fonte: Própria autora

As resposta devem ser escrita em *post-it* de cores diferentes para os pontos fortes e fracos do EES do processo de coordenação do EES.

IV Processo de Monitoramento do EES

Para concluir os processos gerenciais do EES, o facilitador aplica as questões sobre o monitoramento, explicando que essa fase é vital para a gestão do empreendimento, pois evita desperdícios de recursos físicos e financeiros garantindo o cumprimento do planejamento. As perguntas sobre monitoramento, também são realizadas no baralho do jogo educativo, apresentadas no Quadro 10.

QUADRO 11 – Processo de Monitoramento do EES

Perguntas do baralho sobre processo de monitoramento
Existem monitoramento e acompanhamento do planejamento/atividade? Como é realizado o monitoramento? Existe a preocupação de prevenir desvios no planejado? Quais são os principais mecanismos de controle utilizados para realizar o monitoramento e acompanhamento? A EES possui indicadores de resultados, a exemplo: nº de beneficiários, relação de investimentos e benefícios, impactos para as comunidades (nº de pessoas que saem da linha da pobreza, diminuição da mortalidade infantil, aumento da renda, aumento da qualidade de vida, redução da prostituição infantil e marginalidade, etc.).

Fonte: Própria autora

As resposta devem ser escrita em *post-it* de cores diferentes para os pontos fortes e fracos do EES do processo de monitoramento do EES.

Conclui-se o preenchimento da Matriz de Análise dos Processos Gerenciais dos EES sinalizando as repostas por cores diferentes de *post-it*, uma cor para os pontos fortes do

empreendimento e outra cor para os pontos fracos. Este levantamento é a base para a próxima etapa, a confecção do Plano de Melhoria dos Processos Gerenciais da EES. Sendo uma das etapas mais importante na aplicação do instrumento metodológico para construção da Gestão no EES, orienta-se não passar para etapa seguinte se as respostas não tiverem sido bem trabalhadas e de comum acordo entre os participantes.

Etapa 5: Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão do Empreendimento Solidário – PMGES

Para elaborar o Plano de Melhoria na Gestão da ESS será necessário utilizar um novo quadro, apresentado a seguir:

QUADRO 12 – Plano de Melhoria da Gestão do Empreendimento Solidário – PMGES

Processos	Ação	Responsáveis	Data limite
Planejamento			
Organização			
Coordenação			
Monitoramento			

Fonte: Própria autora

Com base na análise dos pontos fortes e fracos do Quadro 11, o facilitador apoia o preenchimento do Plano de Melhoria de Gestão do Empreendimento Solidário – PMGES.

O PMGES deve ser a base para implementar as melhorias na gestão do empreendimento. Os membros do EES devem gerenciar sua implantação, havendo necessidade de ajustes, os gestores devem realizar, de acordo, mudanças no ambiente interno e externo do empreendimento.

As ações são preenchidas em *post-it* para estimular a geração de ideias e obter a participação de todos os participantes do EES e ter facilidade na visualização. Este quadro posteriormente pode ser colocado no local de fácil visibilidade e acesso com objetivo de facilitar o monitoramento do PMGES.

Etapa 6: Avaliação do Processo de Aplicação do Jogo Educativo

Para finalizar o jogo educativo de qualificação nos processos gerenciais do EES, o facilitador deve realizar uma avaliação do processo de aplicação do Jogo, verificando o aprendizado coletivo e conectando o que foi produzido com a prática, aconselha-se que o facilitador, acompanhe a implantação do **PMGES**, assessorando o grupo na realização do plano, pois o processo de qualificação do empreendimento é um processo contínuo que não se encerra com a aplicação do jogo educativo.

5.3.2 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA METODOLOGIA DE QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO EES

A metodologia de qualificação foi desenvolvida a partir da leitura do referencial teórico e a experiência prática assimilada na Residência Social e a realização de uma pesquisa de campo no Empreendimento CULTUARTE, no período de maio a agosto de 2014, utilizando a abordagem pesquisa-ação, apresentada no capítulo 4, desse estudo.

A partir do Desenho Metodológico, descrito na Figura 10, foram realizados quatro encontros com os membros da CULTUARTE, com o objetivo de desenhar a metodologia de aplicação do jogo educativo de processos gerenciais para EES, objeto desse estudo.

Encontro 1: Apresentação dos Objetivos, Participantes e Conceitos

Utilizando a técnica de entrevista coletiva em formato de oficina, o primeiro encontro foi realizado no dia 9 de maio de 2014, com duração de quatro horas, contando com a participação de seis associados da CULTUARTE e uma consultora do SEBRAE, que apoiou a autora na aplicação da metodologia.

Figura 12 – Primeira Entrevista Coletiva da Pesquisa-ação com a CULTUARTE



Fonte: Lícia Menezes (2014)

Neste encontro, foram aplicadas as etapas 1, 2 e 3 do Jogo Educativo, descrito no item 5.1 deste capítulo, norteado pelo método de pesquisa-ação, apresentado no capítulo 4. O primeiro encontro teve como finalidade aprofundar a pesquisa e sensibilizar o grupo a participar como coautor do processo de desenvolvimento do jogo.

A primeira atividade foi a apresentação dos participantes, mencionando os nomes, tempo de associação, bem como as boas vindas e agradecimentos pela disponibilidade de participar da pesquisa. Em seguida, a autora, apresentou os objetivos da pesquisa e do encontro, que era desenvolver um instrumento para qualificação na gestão dos EES. Enfatizou-se que a escolha da CULTUARTE resultou da experiência efetiva que o empreendimento possui na gestão, inclusive pelo fato de que o mesmo apoia a formação de outros EES nessa temática em Salvador.

Foram apresentados os conceitos que sustentavam o modelo de análise, buscando o entendimento, através de exposição oral. Houve uma participação intensa dos associados presentes, inclusive por ter sido o primeiro contato com os conceitos teóricos sobre economia solidária e processos gerenciais, eles destacaram a riqueza do aprendizado e sentiam-se participando de uma capacitação. Nota-se que a metodologia proposta tem a preocupação de transferir para EES, conhecimentos teóricos discutidos, somente, em espaços acadêmicos, a exemplo da contribuição de França Filho (2004), Andion (2005) e Fayol (1990), autores utilizados para o embasamento teórico do jogo educativo de processos gerenciais para EES.

Após o entendimento dos conceitos foi distribuído material impresso sobre a proposta

inicial da TGS e o roteiro de perguntas para realização da primeira etapa da pesquisa-ação que era o diagnóstico, mas, inicialmente, a preocupação era o entendimento das questões e ter a certeza de que o grupo entenderia os termos técnicos apresentados. O processo de aprendizado acontecia à medida que as pessoas tinham entendimento das questões. Como o grupo estava pequeno foi sugerido realizar outro encontro para realização do diagnóstico, o grupo presente se comprometeu em trazer mais participantes no segundo encontro.

Portanto, no primeiro encontro houve nivelamento de informações e conceitos. A experiência ajudou na elaboração do objetivo da etapa 1, que era o de ajudar os participantes a perceberem a importância do trabalho que estava sendo realizado com a CULTUARTE. Foi apresentado o grupo de pesquisa, esclarecido cada bloco de perguntas da entrevista, com exemplos práticos, para que os participantes entendessem o que estava sendo perguntado, desmistificando a linguagem técnica e se inteirando dos assuntos abordados.

No final da reunião foi feita uma avaliação informal da percepção dos participantes, havendo as seguintes respostas:

- “Foi uma oportunidade de fortalecer a gestão, pois a diretoria atual não poderá mais ser reconduzida depois de 2014”.
- “Precisamos deixar uma gestão mais fortalecida”.
- “Essa é uma oportunidade”.
- “Precisamos aumentar a participação dos associados, vai ser muito bom”.

Encerrou-se o encontro, marcando para o dia 29/05/2014, outra reunião com a participação de um número maior de associados. Ficou acordado entre os participantes a leitura do material e a disseminação com os demais associados para nivelamento de informações a serem trabalhadas no segundo encontro. Foi solicitado ao grupo uma análise das perguntas do diagnóstico antes do encontro seguinte.

Encontro 2: Diagnóstico Participativo da CULTUARTE

O objetivo do segundo encontro era realizar o diagnóstico participativo, contando com a presença de 10 associados da CULTUARTE e da consultora Licia Menezes que apoiou as duas primeiras reuniões com o grupo. Para facilitar a aplicação da entrevista coletiva o grupo foi dividido em duas equipes. A primeira equipe foi coordenada pela Consultora Licia, e

respondeu as perguntas sobre as dimensões e características da economia solidária. A segunda equipe foi coordenada pela autora e respondeu as perguntas referentes às dimensões técnicas e organizacionais, sendo inseridas questões do processo gerencial: planejamento, organização, coordenação e monitoramento.

Observou-se a importância do primeiro encontro, descrito no item anterior, que internalizou conceitos sobre economia solidária e processos gerenciais, aumentando o entendimento do grupo, fato que facilitou a dinâmica de resposta das questões do diagnóstico, levando a uma reflexão profunda sobre a sua identidade como empreendimento que faz parte da economia solidária, sua situação atual nos processos gerenciais e as necessidades de melhoria na gestão da CULTUARTE, inclusive os membros da associação, presentes, solicitaram apoio à autora, no sentido de realizar outro encontro visando atualizar o planejamento estratégico feito pela associação, quando criada em 2005, com objetivo de melhorar a gestão do empreendimento.

O diagnóstico participativo da CULTUARTE sinalizou alguns gargalos que foram referência para elaboração do **PMGES** realizado no quarto encontro, uma vez que o terceiro foi destinado à revisão do planejamento estratégico, a partir do diagnóstico participativo.

Concluiu-se a reunião com a avaliação dos participantes que estavam bastante motivados com a metodologia aplicada, por ter um caráter participativo, onde o facilitador não interfere no processo de gestão do grupo, sua função é levar os participantes a um aprendizado coletivo.

Encontro 3: Revisão do Planejamento Estratégico da CULTUARTE

Este encontro teve a finalidade de aprofundar o diagnóstico através da atualização dos objetivos estratégicos da CULTUARTE. Participaram dessa reunião oito associados. Percebeu-se que existe uma satisfação de estar participando da pesquisa-ação, pelas características de plena participação de todos, onde a autora naquele momento fez parte integrante do processo, interagindo como se participasse do empreendimento. Essa constatação é muito importante, pois o facilitador, no processo de aplicação da TGS deve interagir como membro do grupo, evitando induções técnicas, deixando os participantes livres para aprenderem com a dinâmica do jogo educativo.

A metodologia proposta por esse estudo parte do princípio de que o processo de aprendizado é uma via dupla, o facilitador aprende com os participantes da oficina e vice versa, todos crescem em cada etapa do jogo educativo.

Figura 132 – Encontro 3: Atualizando o Planejamento Estratégico da CULTUARTE



Fonte: Própria autora (junho/2014)

Para revisar os objetivos do planejamento estratégico da CULTUARTE, foi realizada uma leitura coletiva desses objetivos definidos em 2005, verificando se foram alcançados e cruzando com novos objetivos apontados pelo diagnóstico participativo realizado no segundo encontro.

QUADRO 13 – Ajustes nos Objetivos Estratégicos da CULTUARTE

PLANO ESTRATÉGICO				
OBJETIVO I COMERCIALIZAÇÃO AÇÕES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO II REMUNERAÇÃO DOS ASSOCIADOS AÇÕES ESTRATÉGIAS	OBJETIVO III PESSOAS (RH) AÇÕES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO IV DIVERSIFICAÇÃO DA ATUAÇÃO AÇÕES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO V Viabilidade de expansão através do modelo franquia. AÇÕES ESTRATÉGICAS
1.1 Aumentar as vendas no Centro Comercial; 1.2 Adquirir estrutura de feira própria; 1.3 Elaborar um Plano de Marketing	2.1 Implementar um controle de receitas e despesas para o associado; 2.2 Elaborar custos individuais; 2.3 Regular o controle das vendas;	3.1 Criar um associado OUVIDOR; 3.2 Criar um Coordenador de Relações Interpessoais; 3.3 Promover capacitação em associativismo e cooperativismo; 3.4 Proporcionar o aprendizado básico de inglês espanhol de gestão de associados através de diagnósticos; 3.6 Realizar curso de Relações Interpessoais; 3.7 Criar incentivo para ingresso de pessoas jovens para a CultuarTE.	4.1 Captar recursos para realizar o programa de cursos e oficinas para a Comunidade carente. 4.2 Através do programa de cursos e oficinas sensibilizar novos associados;	5.1 Modelagem do ponto de venda; 5.2 Implementar o plano de Marketing; 5.3 Realizar estudo de viabilidade; 5.4 Fazer uma organização do Quadro Social; 5.5 Definir o papel de cada membro da Diretoria; 5.6 Elaborar um plano de estruturação financeira.
OBJETIVO VI CRIAÇÃO DE UM FUNDO DE RESERVAS AÇÕES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO VII MODELAGEM DO PONTO DE VENDA AÇÕES ESTRATÉGIAS			
6.1 Estudar a viabilidade de implantar um percentual sobre as vendas para criação de um fundo de reserva. 6.2 Criar critérios para uso dos fundos de reservas.	7.1 Elaborar a programação visual da nova estrutura do ponto de venda; 7.2 Busca de financiamento junto ao BNB e Desenbahia; 7.3 Buscar de financiamento para apoiar o projeto.			

Fonte: Adequação do Planejamento Estratégico da CULTUARTE (2005)

No terceiro encontro ocorreu a adequação dos objetivos estratégicos da CULTUARTE e análise final das informações levantadas no Diagnóstico Participativo destacando os pontos de melhoria abaixo:

QUADRO 14 – Pontos de Melhorias do Diagnóstico Participativo da CULTUARTE

PONTOS DE MELHORIA DA CULTUARTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Não ter um fundo para custear viagens PA eventos e afins. 2. Pessoas contratadas para serviços, dentro dos princípios da legalidade. 3. Falta de fundo de reserva. 4. Desinteresse de alguns associados em participar de capacitações. 5. Elaborar o planejamento de despesas apenas anualmente, quando deveria ser mensal. 6. Deficiência de sistema de informática por falta de equipamentos e pessoas capacitadas. 7. Domínio do idioma, mesmo com os cursos oferecidos. 8. Necessidade de reforma de modernização da loja, incluindo a instalação de vitrines. 9. Falta de Atualização do SITE. 10. Necessidade de Câmeras de Segurança com Sistema ligado a celulares. 11. Falta de Plano de Saúde para os associados. 12. Deficiência de monitoramento. A gestão só tem conhecimento dos valores vendidos nas lojas Pelourinho e Praia do forte.

Fonte: Diagnóstico Participativo (junho/2014)

O quarto encontro encerra a etapa de análise da pesquisa e conclui os pontos de melhoria da gestão da CULTUARTE. Na próxima reunião, de forma participativa, foi elaborado o **Plano de Melhoria da Gestão do Empreendimento Solidário – PMGES**.

Encontro 4: Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão do Empreendimento Solidário – PMGES

No mês de agosto de 2014, foi realizado o último encontro com a CULTUARTE com o objetivo de elaborar o PMGES e revisar as etapas de aplicação do jogo educativo de gestão para EES, resultado final desse estudo.

Vale salientar que a CULTUARTE, participou ativamente de todo o processo de desenvolvimento do jogo, proporcionando a adequação da metodologia para EES. Participaram dessa reunião sete associados conforme Figura 23.

Figura 143 – Conclusão da Pesquisa com a CULTUARTE e teste final do jogo

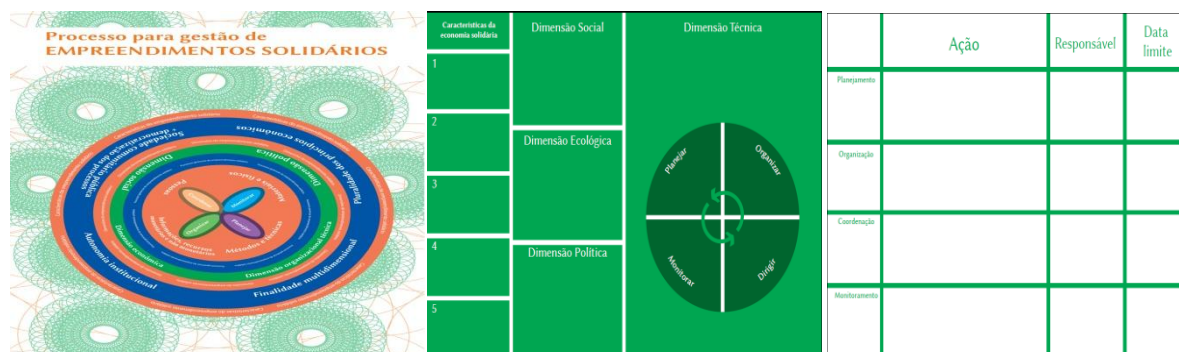


Fonte: Própria autora (agosto/2014)

Neste encontro foi apresentado em detalhes o design das peças do jogo educativo, produto dessa dissertação projeto. Observando a foto, a autora apresenta a mandala, em formato de uma roleta que demonstra o conteúdo da metodologia do jogo educativo. Além

dessa peça, foram apresentados aos participantes os quadros: Análise dos Processos Gerenciais dos EES e o PMGES já descritos nos Quadros 8 e 9.

Figura 154 – Peças do Jogo Educativo de Gestão para Empreendimentos Solidários



Fonte: Própria autora (2014)

Antes da elaboração do PMGES, foi realizada uma revisão nas respostas do Diagnóstico da CULTUARTE, utilizando o Quadro dos Processos Gerenciais dos EES, utilizando *post-it*, conforme a Figura 25:

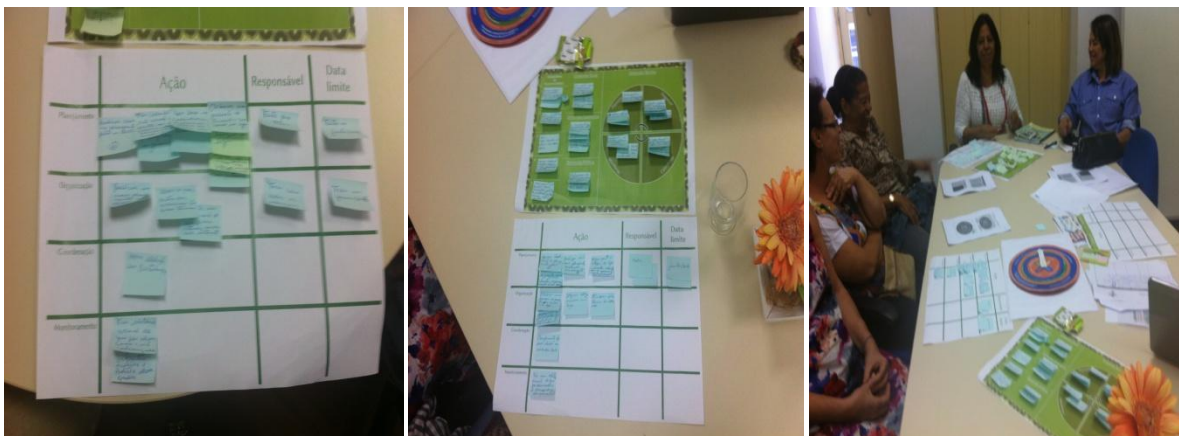
Figura 165 – Fotos do Processo de Aplicação do Jogo Educativo de Gestão



Fonte: Própria autora (agosto; 2014).

Com base nas perguntas do Diagnóstico os membros da CULTUARTE, preencheram os quadros, destacando os pontos de melhoras, e logo após, preencheram o PMGES.

Figura 176 – Fotos do Preenchimento do PMGES e conclusão da Aplicação da TGS



Fonte: Própria autora (agosto, 2014).

Após a conclusão do PMGES, foi finalizada a reunião ouvindo dos participantes o *feedback* da aplicação do Jogo Educativo de Gestão para Empreendimentos Solidários, a TGS dessa dissertação-projeto. A avaliação dos participantes foi unânime na aprovação da metodologia proposta e sinalizaram o desejo de implementar o processo a partir de agora na CULTUARTE, bem como auxiliar o repasse da metodologia de qualificação para outros empreendimentos solidários.

Apesar do teste da metodologia ter sido bem sucedido com a CULTUARTE, aconselhamos novos experimentos para finalizar a sua elaboração, ou aplicar junto a especialistas em economia solidária e gestão para aperfeiçoamento da sua metodologia de aplicação. Desta forma, espera-se contribuir para melhoria da gestão dos EES promovendo a sua sustentabilidade.

No próximo capítulo, serão descritos os principais impactos esperados pelo estudo, nas perspectivas dos diversos públicos e instituições.

6 IMPACTOS ESPERADOS COM A TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL-TGS

O impacto esperado do jogo educativo para qualificação da gestão do EES desenvolvido nessa dissertação projeto pode ser dividido em três perspectivas. Na primeira, será descrito os impactos imediatos relacionados aos atores sociais envolvidos no estudo. Na segunda, os impactos na vida profissional da autora e por ultimo, a utilidade do instrumento de qualificação em gestão nas instituições de fomento.

6.1 IMPACTOS IMEDIATOS DO JOGO EDUCATIVO PARA GESTÃO DOS EES

A partir do desafio de profissionalizar a gestão dos EES, este estudo pretende contribuir na qualificação da gestão dos empreendimentos, com foco nos processos administrativos necessários para uma organização sobreviver e perpetuar aplicando adequadamente o planejamento, organização, coordenação e monitoramento.

Planejar a princípio parece uma tarefa fácil, mas nem sempre os participantes de um EES, possuem técnicas simples para realizar. Espera-se que a proposta de realizar uma qualificação através de um jogo educativo, contribua para que os membros de um empreendimento aprendam o ato de planejar de maneira lúdica e orgânica, sem formalismos.

Já o processo administrativo denominado organização é fundamental para o empreendimento executar o planejamento. A organização é a base da eficiência, quanto mais o empreendimento se organiza mais o seu funcionamento é harmônico e transparente, evitando-se retrabalhos e perdas de recursos financeiros e materiais, bem como o tempo dos associados. O EES deve organizar suas atividades de tal forma que o empreendimento funcione com eficiência e harmonia.

Mas, o planejamento e organização somente funcionam com uma coordenação. Num empreendimento solidário essa liderança nasce da participação coletiva, que elege pela cumplicidade e confiança os líderes que serão responsáveis em guiar o grupo no cumprimento do planejamento e das atividades organizacionais.

O monitoramento é o ultimo processo gerencial do Jogo Educativo de Gestão dos EES. Geralmente, os empreendimentos solidários não se preocupam e nem tem tempo de monitorar as ações definidas no planejamento, dificultando o processo de organização e coordenação do

EES. O empreendimento deve criar indicadores de resultados baseados na relação custo benefícios, verificando se os resultados e benefícios estão chegando para todos os associados e se estão contribuindo para sobrevivência e sustentabilidade do EES.

Com essa reflexão espera-se que o Jogo Educativo de Gestão para EES contribua para a qualificação dos empreendimentos. A autora pretende aplicar outras experiências junto a outros empreendimentos, com objetivo de nivelar a metodologia de aplicação à realidade e necessidade das EES.

6.2 IMPACTOS PARA AS INSTITUIÇÕES DE APOIO E FOMENTO A EES

Espera-se que o Jogo Educativo para a qualificação da Gestão dos EES, contribua nos programas de capacitação organizados por instituições como SEBRAE, Governo, Universidades e outras.

Essas instituições podem aperfeiçoar a metodologia com a ampliação da aplicação em outros empreendimentos da economia solidária. A autora se compromete a disponibilizar a metodologia para outros especialistas, visando multiplicar a sua utilização e aperfeiçoamento.

Especificamente, para o SEBRAE, a autora se compromete a repassar o método aos técnicos que atendam empreendimentos solidários como projetos finalísticos formados para o público de artesanato e agricultura familiar. O Jogo Educativo de Gestão para EES, se aprovado sua utilização pelo SEBRAE, poderá compor soluções oferecidas para os clientes atendidos pela instituição. Para isso, a autora irá apresentar a metodologia para a Unidade de Educação Empreendedora para incluirá na matriz de cursos e oficinas.

O jogo educativo poderá contribuir na qualificação de empreendimentos que buscam a certificação de comércio justo, certificação importante para inserção do EES no mercado.

6.3 IMPACTOS DA TGS PARA CULTUARTE E OUTROS AUTORES

A autora disponibilizará o conteúdo da metodologia e instrumentos do Jogo Educativo de Gestão para a CULTUARTE utilizar nos seus processos gerenciais, proporcionando a revisão anual do seu planejamento e execução, contribuindo para a implementação das ações

planejadas. Além dessa disponibilização, a autora, se compromete a monitorar a aplicação da metodologia no empreendimento supracitado.

A CULTUARTE pela sua disponibilidade na aplicação da metodologia teste da TGS, será considerada pela autora como cocriadora do Jogo Educativo de Gestão para ESS.

Serão considerados também cocriadores, minha orientadora Maria Suzana Moura, a consultora Licia Menezes e o Design responsável pela criação gráfica, Luiz Santos.

6.4 IMPACTOS DAS TGS PARA A AUTORA

A autora deseja que o Jogo Educativo de Gestão para Empreendimentos Econômicos Solidários, Tecnologia de Gestão Social desenvolvido nessa dissertação-projeto, contribua efetivamente para melhoria da gestão dos EES e no fortalecimento desses empreendimentos.

Para disseminação da TGS, a autora pretende realizar capacitações de técnicos e consultores do SEBRAE, facilitando sua multiplicação e implementação. É intenção da autora, continuar aperfeiçoando a metodologia aplicando em outros grupos, verificando possíveis melhorias na TGS.

Em resumo, o impacto esperado nesse estudo, é a efetiva contribuição para o fortalecimento na gestão de empreendimentos econômicos solidários.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Economia Solidária representa os empreendimentos coletivos formados por associações e cooperativas rurais e urbanas. Esta economia nasceu na revolução industrial, nos movimentos contra o capitalismo, que escravizava homens, mulheres e crianças. Atualmente, essa economia vem se consolidando através dos EES, que se espalham por todos os cantos do planeta, principalmente, nos países pobres: uma solução para desigualdade e exclusão social. Todavia, estes empreendimentos necessitam melhorar sua gestão para proporcionar a sustentabilidade da organização.

Este estudo teve como desafio desenvolver uma metodologia de qualificação com objetivo de melhorar a gestão de empreendimentos econômicos solidários, além de contribuir para sua sobrevivência e sustentabilidade. A partir da leitura reflexiva do referencial teórico, foi desenvolvido o modelo proposto do instrumento de qualificação dos EES, em formato de um Jogo Educativo. Este jogo foi aplicado a um empreendimento em Salvador, chamado CULTUARTE, experiência que consolidou a metodologia de aplicação na economia solidária.

O estudo foi orientado por dois obstáculos percebidos pela autora, através da experiência como colaboradora do SEBRAE. O primeiro foi a deficiência da gestão dos empreendimentos solidários atendidos pela instituição, que recebem recursos financeiros provenientes de editais públicos, mas tem grandes dificuldades de prestar contas. Já o segundo obstáculo foi evidenciado pela pesquisa bibliográfica, de que os instrumentos gerenciais disponíveis, utilizados pelas empresas na economia de mercado, necessitam de adequação a realidade dos EES.

O instrumento para qualificação da gestão dos EES, representado pelo jogo educativo, foi baseado em três teorias: características de empreendimentos econômicos solidários de França Filho (2004); dimensões da economia solidária de Andion (2005) e a Teoria da Administração Geral de Fayol (1990) que define quatro processos administrativos: planejar, organizar, coordenar e monitorar.

Para desenvolver o método de aplicação do Jogo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com abordagem de pesquisa-ação na CULTUARTE através de quatro encontros realizados entre os meses de maio à agosto de 2014. A intervenção na CULTUARTE

possibilitou a descrição das nove etapas do Jogo Educativo, bem como seus instrumentos de aplicação, compostos de roleta com três discos, cartas do baralho e dois painéis onde são preenchidas as respostas do diagnóstico e elaborado o plano de ação.

A experiência realizada com a CULTUARTE foi fundamental para conclusão da TGS. Foi descrito, também neste estudo, a vivência na Residência Social da autora, na cidade de Silves no Estado do Amazonas, na qual interagiu com duas organizações pertencentes a Economia Solidária, AVIVE, referência em gestão no município e ASPAC, empreendimento que estava quase parado por deficiência na Gestão.

Outro aspecto importante no desenvolvimento desse estudo foi a colaboração de três instituições: O SEBRAE, que viabilizou a participação da autora nesse mestrado, cujo jogo será avaliado quanto a sua utilização na capacitação de associações e cooperativas atendidas pela referida instituição. A Consultoria Socioambiental, incubada do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia, que viabilizou a Residência Social da autora, onde foram pesquisados os empreendimentos AVIVE e ASPAC e, por último, a Universidade Federal da Bahia, através da Escola de Administração e do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, promotor do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social.

A destacar também a importante inspiração e apoio da orientadora que ajudou a autora no desenvolvimento do instrumento de qualificação para gestão dos EES, intitulado Jogo Educativo de Gestão para Empreendimentos Solidários. Assim como é sinalizada a importante participação da Consultora Licia Menezes nas Entrevistas Coletivas realizadas com a CULTUARTE e a criação do design das peças do Jogo, por Luis Santos.

A autora entende que a aplicação da experiência em um empreendimento é insuficiente para testar a metodologia do Jogo Educativo. Por isto, sugere que outros pesquisadores apliquem esta metodologia em outros empreendimentos para que seu resultado seja aperfeiçoado. O impacto esperado pela disseminação da técnica é contribuir na melhoria da gestão dos empreendimentos econômico solidários com possibilidade de profissionalização e sustentabilidade.

Desta forma, a autora pretende disponibilizar o Jogo Educativo de Gestão para Empreendimentos Solidários para o SEBRAE e parceiros, com objetivo de qualificar em gestão, esses empreendimentos. Portanto, entende-se que este estudo cumpriu o objetivo

proposto e contribuirá nos campo teórico e prático sobre a Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, F. M. R. **Mapeando a modelagem organizacional em especificações precisas**. 1999. Tese (Doutorado) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- ANDION, C. **A Gestão no Campo da Economia Solidária**: particularidades e desafios. RAC, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005 - Revista de Administração Contemporânea *Online version* ISSN 1982-7849. Disponível em www.scielo.br/pdf/rac/v9n1/v9n1a05.pdf. Acessado: 12 dez.2013.
- _____. **Gestão em organizações da economia solidária**: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública*, v.32, n.1, 1998. Disponível em www.scielo.br/pdf/rac/v9n1/v9n1a05.pdf. Acessado: 15 dez.2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. -2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 8ª reimpressão, 2004.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Trad. Irene do Bojano e Mario de Souza. 10 ed.-. São Paulo: Atlas, 1990.
- FILHO, Locks; VERONESE, Veríssimo. **Tramas Conceituais**: uma análise do conceito de autogestão em Rosanvallon, Bourdet e Guillerm. Artigo publicado na Revista de Ciências Sociais, n. 36 - abril de 2012 - pp.267-290. Disponível em: <http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/view/12875/7430>. Acessado: 13 dez.2013.
- FISCHER, T. **Poderes locais, gestão e desenvolvimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- FLACH, Leonardo. **A Autogestão Ensinando e Encenando**: um Estudo Etnográfico em uma Organização Cultural de Porto Alegre. Revista de Administração. UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 378-389 set./dez. 2011. Disponível: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2687/2601>, Acessado: 31 mar.2014.
- FRANÇA FILHO, G. Para um Olhar Epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R.S. (ORG). **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Mandacaru, 2004.
- _____. **Teoria e Prática em Economia Solidária**: problemática, desafios e vocação. Porto Alegre: Civitas, v. 7, 2007, p. 155-174.
- FRANÇA FILHO, G; LAVILLE J. **A Economia Solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2004.
- FREITAS, Juliano Borges; GUERRINE, Fábio Muller. **Modelagem do PCP no Ambiente de Rede de Cooperação**. 2001 Pesquisa e Tecnologia Minerva – Escola de Engenharia de

São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em [http://www.fipai.org.br/Minerva%2001\(01\)%2007.pdf](http://www.fipai.org.br/Minerva%2001(01)%2007.pdf). Acessado: 7 set.2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Ana Carolina; PEREIRA, Jose Roberto. **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares: Possibilidade de Gestão**. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 21-44, jan./mar. 2010. Disponível em <http://www.apgs.ufv.br>. Acessado: 7 set.2013.

Lakatos, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

LARA, Caroline; BRANDÃO, Diego. **Plano de Negócio da Associação Vida Verde da Amazônia**. Silves, Amazonas. Maio, 2014.

LUBISCO, N. M. L.; SANTANA, I. V. **Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses**. 5.ed. rev.e ampl. Salvador: EDUFBA, 2013. 145 p.

MARTINS, A.M. **Autonomia e Educação. A Trajetória de um Conceito**. Artigo publicado no Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 207-232, março/ 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a09n115.pdf>. Acessado: 31 mar.2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e Autogestao: a proposta de proudhon**. Tese doutoramento apresentada à escola de administração de empresa de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1980. Orientador: Prot. Dr. Carlos José Malterari. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11153>. Acessado: 2 abr.2014.

MOURA, M; MEIRA, L. **Desafios da Gestão em Empreendimentos Solidários**. Bahia Análise e Dados, v.12, n. 1, p.112-132, jun./ago, 2002.

PINHEIRO, Daniel Calbino. **Em busca de contribuições para a gestão na economia solidária [copia digital]: um estudo a partir da literatura e do caso CECOSOLA**. Belo Horizonte, 2013. 395 f.: il., gráfs. e tabs.

SEBRAE. **Histórias de Sucesso: mulheres empreendedoras**. Organizado por Renata Barbosa de Araújo Duarte, Clarice Veras – Brasília: Sebrae 2006.

SILVA, Lilian Valessa. **A Produção de Artesanatos pela AVIVE como uma Proposta de Design Sustentável**. Dissertação (Mestrado em Ciências do Ambiente) – Universidade Federal do Amazonas, 2011.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

ANEXO A – ESTATUTO DA CULTUARTE

ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DE CULTURA E ARTE

CAPÍTULO 1

DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, DURAÇÃO E FINS:

Artigo 1º - A ASSOCIAÇÃO DE CULTURA E ARTE, associação organizada para fins não econômicos e de duração por prazo indeterminado, com sede na Cidade de Salvador, Estado da Bahia e foro na Comarca de Salvador, situada na Rua Muniz Barreto (antiga Rua das Laranjeiras) nº 48 – Pelourinho, CEP: 40026-230, doravante ficando com o nome fantasia de CULTUARTE BAHIA constitui-se por pessoas físicas e rege-se pelo presente Estatuto.

Artigo 2º - A CULTUARTE BAHIA tem por finalidade promover o trabalho de produtores de artesanato, nos mais variados segmentos, e outros produtos relacionados à arte e cultura.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A CULTUARTE BAHIA não visará benefícios ou vantagens de ordem pessoal para seus associados, nem permitirá aos membros servirem-se dela em proveito de suas aspirações particulares, políticas ou de qualquer outra natureza.

Artigo 3º - Para o alcance das suas finalidades a CULTUARTE BAHIA desenvolverá as atividades relacionadas a planejamento, organização, controle, assessoramento, fomento e execução, ação educacional, cultura, e de qualidade.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Empenhar-se-á por:

- a) Sustentar e defender, perante os poderes públicos e onde quer que se façam necessário, os direitos interesses e reivindicações de seus associados.
- b) Desenvolver e estimular em seus associados o espírito associativista e a franca e efetiva colaboração.
- c) Promover de todas as formas, a classe que representa, por meio de palestra, cursos de aperfeiçoamento e reuniões cívico-sociais.

Desenvolver ações para manter o equilíbrio técnico e organizacional entre os participantes da Associação.

- d) Promover ações para divulgar o artesanato.
- e) Facilitar a comercialização de artesanato através da participação em feiras e eventos.
- f) Criar um Centro Cultural.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Para alcançar seus objetivos a associação poderá fazer convênios e filiar-se a outras entidades públicas e privadas sem perder sua individualidade e poder de decisão.

CAPÍTULO II

DOS ASSOCIADOS

Artigo 4º - Só poderão ser admitidas as pessoas que desejarem desenvolver suas habilidades manuais, culturais e artísticas residentes no Estado da Bahia.

Artigo 5º - O quadro social compor-se-á por um número ilimitado de associados.

Artigo 6º - Haverá as seguintes categorias de associados:

- a) Fundadores: as que constarem da data de fundação;
- b) Contribuintes: são todos que forem admitidos após a fundação.

Artigo 7º - A admissão ao quadro social implica na adesão a todas as disposições deste Estatuto e do Regime Interno.

Artigo 8º- A admissão na **CULTUARTE BAHIA** realizar-se-á a pedido da proponente ou a convite da Associação, em ambos os casos será preenchida ficha própria de filiação, a qual vai assinada pelo sócio, sendo que a filiação deverá ser apreciada pela Assembleia. O associado admitido fica sujeito ao pagamento de uma taxa de admissão a ser fixada pela Associação.

CAPÍTULO III DOS DEVERES E DIREITOS DOS ASSOCIADOS

Artigo 9º - São deveres e obrigações de todos os associados:

- a) Cumprir as obrigações com clientes e fornecedores a pagar com pontualidade as contribuições que lhes competirem;
- b) Auxiliar a **CULTUARTE BAHIA** na realização de seus respectivos fins;
- c) Desempenhar zelosamente cargos, atribuições, missões ou serviços que lhes foram confiados;
- d) Cumprir e fazer cumprir as determinações do presente estatuto, do regimento interno, bem como as decisões tomadas pela Diretoria e pelas Assembleias Gerais, no âmbito de suas responsabilidades e competência;
- e) Comparecer às Assembleias Gerais, tomar partes das liberações e votar, ressalvados os casos tratados no art. 34;
- f) Pagar taxa de inscrição quando da filiação;
- g) Efetuar pagamento das mensalidades fixado em Assembleia Geral;
- h) Atender ao sistema de qualidade, elaboradas pela **CULTUARTE BAHIA**;
- i) Acatar todas as decisões emanadas da Assembleia Geral;
- j) Promover e facilitar o intercâmbio de informação entre associados;
- k) Levar ao conhecimento da Diretoria e/ou Conselho Fiscal a existência de Qualquer irregularidade que atente contra o bom funcionamento da Associação.

Artigo 10º - São direitos dos Associados:

- a) Utilizar todos os serviços da **CULTUARTE BAHIA**, nas condições e limites estabelecidos no Estatuto s Regimento Interno;
- b) Votar e ser votada para cargos eletivos;
- c) Sugerir a presidência quaisquer medidas que julgar de interesse social;
- d) Solicitar, por escrito, quaisquer informações sobre as atividades da **CULTUARTE BAHIA** e, no mês que anteceder a realização da Assembleia Geral Ordinária, consultar, na sede da Associação, os livros e peças do balanço geral;
- e) Demitir-se do quadro social quando convier, obedecido ao disposto no **ARTIGO 13º deste Estatuto**;
- f) Recorrer de todas as penalidades que lhes forem impostas;
- g) Ter acesso a toda informação que chegue a Associação;
- h) Convocar através de 1/5 dos associados à Assembleia Geral.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Participa e vota nas Assembleias Gerais em igualdade de voto, os associados quites com a tesouraria, a partir da data em que completaram 03 (três) meses como integrantes do quadro de associados.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Só poderão ser aceitos como representantes dos associados junto a **CULTUARTE BAHIA** pessoas pertencentes a seus quadros societários ou que detenham procuração legal de seus representantes.

PARÁGRAFO TERCEIRO – O associado que aceitar qualquer relação empregatícia com a associação perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que deixar o cargo.

CAPÍTULO IV DA EXCLUSÃO, ELIMINAÇÃO E DEMISSÃO DOS ASSOCIADOS.

Artigo 11º - Será eliminado o associado que:

- a) Vier a exercer qualquer atividade considerada prejudicial à **CULTUARTE BAHIA** ou que colida com os seus objetivos;
- b) Levar a **CULTUARTE BAHIA** à prática de atos judiciais para obter cumprimento de obrigações por ela contraído;
- c) Faltar ao dever das contribuições durante 3 (três) meses consecutivos;
- d) Voltar a infringir disposição da lei deste estatuto, do regimento interno, das resoluções ou deliberações da assembleia geral, depois de notificado;
- e) Não atender às recomendações dos conselhos de ética e de qualidade;
- f) Faltar a três reuniões sucessivas ou seis alternadas sem a devida justificativa no período de um ano;
- g) Fazer negociações paralelas que venham a prejudicar a associação;
- h) Não acatar a decisão da maioria em assembleia geral;
- i) Faltar com os princípios éticos nos processos de negociação;
- j) Faltar com o decoro;
- k) Praticar ocorrência predatória;
- l) Esconder informações obtidas na associação;
- m) Encerrar suas atividades;

Artigo 12º - O pedido de demissão será sempre feito pelo associado, por escrito, e só será concedido aos associados quites com as obrigações da **CULTUARTE BAHIA**, devendo a sua aceitação constar em Ata de Reunião da Diretoria que deliberar sobre o pedido.

Artigo 13º - Em caso de demissão ou eliminação, o associado não terá direito à restituição da taxa de inscrição, ou a outro valor pago anteriormente.

Artigo 14º - A pena de eliminação do associado que ocorrerá em virtude da infração à lei, a este Estatuto ou Regimento Interno, será aplicada por decisão da Diretoria, depois de notificado ao infrator, os motivos, que a determinaram, deverão constar da Ata da reunião de Diretoria e a referida decisão será ratificada em Assembleia Extraordinária com quorum de metade mais um dos Associados.

Artigo 15º - Da decisão que decretar a exclusão, caberá recurso à Assembleia Geral.

Artigo 16º - A responsabilidade do associado perante terceiros, por compromisso da **CULTUARTE BAHIA**, ocorrida até o desligamento, perdura para os demitidos e eliminados até quando aprovadas as contas do exercício em que se deu o desligamento.

CAPÍTULO V DO PATRIMÔNIO

Artigo 17º - O patrimônio da **CULTUARTE BAHIA** será constituído por:

- a) Auxílios, doações ou subvenções provenientes de qualquer entidade pública ou particular, nacional ou estrangeira;
- b) Contribuições dos próprios associados, estabelecidas pela assembleia geral;

- c) Benefícios, terrenos e construções que vierem a ser feitas ou adquiridas pela associação.

CAPÍTULO VI DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO

Artigo 18º - São órgãos de direção da Associação:

- a) Assembleia Geral
- b) Diretoria
- c) Conselho Fiscal

Artigo 19º As eleições para a diretoria e conselho fiscal realizar-se-ão conjuntamente de 04 (quatro) anos, podendo ser reeleito por mais (4) quatro anos, por chapas completas de candidatura apresentada à assembleia geral.

Parágrafo Único Após os dois mandatos, a diretoria antiga poderá ser reeleita por aclamação, ou seja, pela falta de chapas concorrentes.

Artigo 20º Da perda do mandato será determinado pela Assembleia Geral, sendo admissível somente havendo justa causa, assim reconhecida em procedimento disciplinar, quando ficar comprovado:

- a) Malversação ou dilapidação do patrimônio social;
- b) Grave violação deste estatuto;
- c) Abandono do cargo, assim considerada a ausência não justificada em 03 (três) reuniões ordinárias consecutivas, sem expressa comunicação dos motivos da ausência, à secretaria da Associação;
- d) Aceitação de cargo ou função incompatível com o exercício do cargo que exerce na Associação;
- e) Conduta duvidosa.

Parágrafo Primeiro – Definida a justa causa, o diretor ou conselheiro será comunicado, através de notificação extrajudicial, dos fatos a ele imputados, para que apresente sua defesa prévia à Diretoria Executiva, no prazo de 20 (vinte) dias, contados do recebimento da comunicação;

Parágrafo Segundo – Após o decurso do prazo descrito no parágrafo anterior, independentemente da apresentação de defesa, a representação será submetida à Assembleia Geral Extraordinária, devidamente convocada para esse fim, composta de associados contribuintes em dia com suas obrigações sociais, não podendo ela deliberar sem voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes, sendo primeira chamada, com a maioria absoluta dos associados e em segunda chamada, uma hora após a primeira, com qualquer número de associados, onde será garantido o amplo direito de defesa.

ARTIGO 21 - Em caso renúncia de qualquer membro da Diretoria Executiva ou do Conselho Fiscal, o cargo será preenchido pelos suplentes.

Parágrafo Primeiro – O pedido de renúncia se dará por escrito, devendo ser protocolado na secretaria da Associação, a qual, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, contado da data do protocolo, o submeterá à deliberação da Assembleia Geral;

Parágrafo Segundo - Ocorrendo renúncia coletiva da Diretoria e Conselho Fiscal, o Presidente renunciante, qualquer membro da Diretoria Executiva ou, em último caso, qualquer dos associados, poderá convocar a Assembleia Geral Extraordinária, que elegerá

uma comissão provisória composta por 05 (cinco) membros, que administrará a entidade e fará realizar novas eleições, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, contados da data de realização da referida assembleia. Os diretores e conselheiros eleitos, nestas condições, complementarão o mandato dos renunciantes.

CAPÍTULO VII DA DIRETORIA

Artigo 22º - A CULTUARTE BAHIA será administrada por uma Diretoria constituída de: Presidente, Vice-Presidente, 1º Tesoureiro, 1º secretário, 2º Secretário, todos representantes legais dos associados, sendo obrigatória, ao término do mandato, a renovação, no mínimo de 1/3º dos membros, não podendo permanecer na direção por mais de 02 (dois) mandatos consecutivos. Salvo na hipótese do parágrafo único do artigo 19.

Artigo 23º - A Diretoria reunir-se-á, obrigatoriamente, uma vez por mês, e extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do Presidente, da maioria da própria Diretoria ou ainda, por solicitação do Conselho Fiscal, exigindo-se, neste caso, a assinatura de, no mínimo, dois conselheiros.

Artigo 24º - Compete a Presidente:

- a) Cumprir e fazer cumprir as disposições deste Estatuto, do Regime interno e as decisões das Assembleias;
- b) Elaborar o Regimento Interno;
- c) Resolver os casos omissos neste Estatuto e as dúvidas que suscitarem;
- d) Obter recursos de terceiros para atender os objetivos da Associação;
- e) Elaborar o orçamento do exercício anual;
- f) Designar os estabelecimentos bancários a que se devam recolher os números e valores;
- g) Contrair obrigações, adquirida e alienar bens móveis da **CULTUARTE BAHIA**, ceder direitos e constituir mandatários, desde que aprovado pela Assembleia Geral;
- h) Apresentar à Assembleia Geral Ordinária suas contas e relatórios de sua gestão;
- i) Apresentar ao Conselho Fiscal os relatórios e balancetes mensais e anuais;

Artigo 25º - Ao Presidente cabe, entre outras, as seguintes obrigações:

- a) Acompanhar, frequentemente, o saldo do caixa;
- b) Assinar cheque bancários conjuntamente com o 1º Tesoureiro;
- c) Convocar as reuniões de Diretoria, bem como as Assembleias Gerais;
- d) Representar ativa e passivamente a **CULTUARTE BAHIA** em juízo e fora dele constituindo advogado sempre que necessário;
- e) Acompanhar o resultado do plano de atividade da **CULTUARTE BAHIA**;
- f) Apresentar à Assembleia Geral Ordinária o Relatório da Gestão e o Balanço Geral;

Artigo 26º - Ao Vice-Presidente compete:

- a) Assumir e exercer as funções da Presidência nos casos de ausência do Presidente ou vacância do cargo;
- b) Elaborar, consolidar e submeter à Diretoria as propostas para o Regime Interno.
- c) Zelar pela correspondência da **CULTUARTE BAHIA**, responsabilizando-se pela sua guarda e integridade;
- d) Assinar conjuntamente com o Presidente ou outro Diretor, contratos e demais.

Artigo 27º - Ao Tesoureiro compete:

- a) Participar, com o Vice-Presidente, da elaboração do programa de atividades e do Regime Interno;
- b) Superintender os serviços da Tesouraria, movimentando as contas da **CULTUARTE BAHIA**, emitindo e endossando cheques, juntamente com o presidente, e na falta deste, com qualquer outro dos Diretores;
- c) Ter sob sua guarda e responsabilidade todos os valores pertencentes à **CULTUARTE BAHIA**;
- d) Assinar com o Presidente cheques e quaisquer outros documentos ou títulos de créditos, pelos quais resultam responsabilidade pecuniária para a **CULTUARTE BAHIA**, desde que aprovada pela Diretoria ou Assembleia Geral;
- e) Substituir a Vice-Presidente em suas faltas ou impedimentos;
- f) Elaborar e controlar o projeto relativo à área financeira e contribuir para o desenvolvimento do Regimento Interno e do Plano de Atividades.

Artigo 28º - Compete ao 2º Tesoureiro substituir o 1º Tesoureiro em suas faltas e impedimentos.

Artigo 29º - Compete ao 1º Secretário:

- a) Dirigir e manter organizados e atualizados os serviços peculiares ao expediente da Secretaria;
- b) Lavrar as atas da Diretoria;
- c) Assinar e expedir cartões de identidade dos sócios;

Artigo 30º - compete ao 2º Secretário substituir o 1º Secretário em suas faltas e impedimentos.

CAPÍTULO VIII

DO CONSELHO FISCAL

Artigo 31º - Administração da **CULTUARTE BAHIA** será fiscalizada por um Conselho Fiscal constituído de 06 (seis) membros, 03 (três) efetivos e 03 (três) suplentes, todos representantes dos associados, eleitos pela Assembleia Extraordinária, sendo permitida a reeleição de apenas um terço de seus componentes, não podendo permanecer no cargo por mais de 02 (dois) mandatos consecutivos.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Não podem fazer parte do Conselho Fiscal os membros da Diretoria.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Para o desempenho de suas funções terá o Conselho Fiscal acesso a qualquer livro, contas, documentos, empregados, independentemente de autorização da Diretoria, porém, sem que lhes caiba o direito de interferir na administração da **CULTUARTE BAHIA**.

PARÁGRAFO TERCEIRO – O Conselho Fiscal não poderá, a qualquer pretexto, retirar documentos fiscais e contábeis da Sede da **CULTUARTE BAHIA** para serem analisados.

Artigo 33º - O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente de 03 (três) em 03(três) meses e, extraordinariamente sempre que necessário, com a participação mínima de 03 (três) de seus membros.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – As reuniões poderão ser convocadas, ainda, por qualquer, dos membros, por solicitação da Diretoria ou da Assembleia Geral.

PARÁGRAFO SEGUNDO – As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos, ou por unanimidade na falta de conselheiros, e constará de ata lavrada em livro próprio lidam aprovada e assinada no final dos trabalhos em cada reunião, pelos conselheiros fiscais presentes.

Artigo 34º - Ocorrendo três ou mais vagas no Conselho Fiscal, a Diretoria ou o restante dos seus membros, convocará a Assembleia Geral para o devido preenchimento.

CAPÍTULO IX

DO PROCESSO ELEITORAL

Artigo 35º - As eleições para cargos de Diretoria e Conselho Fiscal realizar-se-ão em Assembleia Geral Ordinária.

Artigo 34º - O edital de convocação aos Associados para Assembleia Geral Ordinária em que se realizará a eleição será afixado em locais de maior circulação dos associados e, como também, entregas aos associados o referido edital. Expedindo com antecedência mínima de 15 (quinze) dias.

Artigo 36º - A inscrição dos nomes de representantes legais dos associados concorrentes à Diretoria far-se-á no período compreendido entre a data da publicação do edital de convocação para a respectiva Assembleia Geral, até 10 (dez) dias antes de sua realização.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – O prazo mínimo para inscrição de nomes dos representantes legais dos associados concorrentes ao Conselho Fiscal, quando não houver a eleição da Diretoria, será de 10 (dez) dias antes da realização da respectiva Assembleia Geral Ordinária.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Só será aceita a inscrição de nomes de representantes legais dos associados, mediante autorização assinada pelo candidato.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Não poderá participar da Assembleia Geral o associado que:

- a) Não atender ao explicitado no **Artigo 10º - parágrafo primeiro e segundo** (que trata dos deveres e direitos dos associados);
- b) Esteja infringindo qualquer disposição contida nos itens do **Artigo 9º** deste Estatuto.

PARÁGRAFO QUARTO – Em qualquer das hipóteses referidas do Artigo anterior, as Assembleias Gerais serão convocadas com a antecedência mínima de 10 (dez) dias, para a primeira reunião, e de uma hora para a segunda.

PARÁGRAFO QUINTO – as duas convocações poderão ser feitas num único edital, desde que dele constem, expressamente, os prazos para cada uma delas.

CAPÍTULO X

DA ASSEMBLÉIA GERAL

Artigo 37º - Compete privativamente à Assembleia Geral:

- a) Eleger administradores;
- b) Destituir os Administradores;
- c) Aprovar contas;
- d) Alterar o Estatuto.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

A Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária, constituída pelos associados quites no pleno gozo de seus direitos, é o órgão supremo da **CULTUARTE BAHIA** e, dentro dos limites

deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da **CULTUARTE BAHIA** e suas deliberações vinculam a todos ainda que ausentes ou discordantes.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Para a deliberação a que se referem às Alíneas b e d, do **Artigo 31** é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes a assembleia, especialmente convocada para este fim, não podendo ela deliberar em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Poderá também ser convocado pelo Conselho Fiscal, se ocorrerem motivos graves e urgentes, ou ainda, por 1/5 dos associados.

Artigo 38º - Os Editais de Convocação das Assembleias Gerais deverão constar:

- a) A denominação da **CULTUARTE BAHIA**, seguida da expressão “Convocação da Assembleia Geral” – Ordinária o Extraordinária, conforme o caso;
- b) O dia e hora da reunião, assim como o endereço do local de sua realização;
- c) A sequência ordinal das convocações;
- d) A ordem do dia dos trabalhos, com devidas especificações;
- e) A assinatura da responsável pela convocação.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Os Editais de convocação serão afixados em locais visíveis, na sede e nas dependências mais comumente frequentadas pelos representantes dos associados e comunicados por circulares aos associados, ou por qualquer outro meio de comunicação que permita o registro de recebimento.

PARÁGRAFO SEGUNDO – No caso da convocação ser feita por associado o edital será assinado, no mínimo, pelas 04 (quatro) primeiras signatárias dos documentos que solicitarão.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Para efeito de verificação de quorum de que trata este Artigo, o número de associados presentes, em cada convocação, se fará por suas assinaturas no livro de presença.

Artigo 39º - Os trabalhos das Assembleias Gerais serão dirigidos por um presidente eleito pelos presentes à Assembleia Geral que escolherá um dos presentes para secretariá-la. Os ocupantes de cargos sociais presentes deverão ser convidado a participar da mesma.

Artigo 40º - Os ocupantes de cargos sociais, como quaisquer representantes de associados, não poderão votar nas decisões que a ela se refiram de maneira direta ou indireta entre os quais os de prestação de contas. No entanto, não ficarão privadas de tomar parte nos respectivos debates.

Artigo 41º - Nas Assembleias Gerais em que forem discutidos os balanços das contas, o Presidente da **CULTUARTE BAHIA**, logo após a leitura do relatório da Diretoria, das peças contábeis e do parecer do Conselho Final, solicitará ao plenário que indique um outro associado para presidir os trabalhos e a votação da matéria.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Transmitida a direção dos trabalhos, o Presidente, demais diretores e conselho fiscal presentes deixarão a mesa permanecendo no recinto, a disposição da Assembleia, para os esclarecimentos que lhes forem solicitados.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Em regra, a votação será por aclamação, mais a Assembleia poderá optar por voto secreto, atendendo-se, então, as normas usuais, salvo nos casos de eleição da Diretoria e Conselho Fiscal, em que a votação será sempre pelo voto secreto.

PARÁGRAFO TERCEIRO - O que ocorre nas Assembleias Gerais deverá constar em ata circunstanciada, lavrada no livro próprio aprovado e assinada ao final dos trabalhos, pelo Presidente da Assembleia, pela Presidência e por quanto associados o queiram fazer.

CAPÍTULO XI

DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA

Artigo 42º - A Assembleia Geral Ordinária realizar-se-á obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos primeiros três meses após encerramento do exercício social e deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da ordem do dia:

- a) Prestação de contas da Diretoria, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:
 - I) Relatório da Gestão;
 - II) Balanço Geral;
 - III) Plano de atividades da **CULTUARTE BAHIA** para o ano seguinte;
 - IV) Outros assuntos de interesse da **CULTUARTE BAHIA**.
- b) Eleição dos membros componentes da Diretoria e do Conselho Fiscal, quando for o caso.
- c) Quaisquer assuntos de interesse da **CULTUARTE BAHIA**.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A aprovação do relatório, balanço e contas da Diretoria desoneram seus componentes de responsabilidades, ressalvadas os casos de erro, dolo, fraude e simulação, bem como de infração da lei ou deste Estatuto.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Competem privativamente a Assembleia Geral a Reforma do Estatuto e a Restituição dos Administradores.

CAPÍTULO XII

DA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Artigo 43º - A Assembleia Geral Extraordinária sempre que for necessária e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da **CULTUARTE BAHIA**, constante do Edital de convocação, excetuando-se os contidos nas alíneas “a” e “b” do Artigo 36º.

CAPÍTULO XIII

DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Artigo 44º - A prestação de contas da associação observará no mínimo dois pontos dos itens abaixo:

- a) Os princípios fundamentais de contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade.
- b) A publicidade por qualquer meio eficaz no encerramento do exercício fiscal ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da associação, incluindo as certidões negativas de débito junto ao INSS e FGTS colocando-os à disposição ao exame de qualquer cidadão.
- c) A realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes, se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos, objetos de termos de parcerias, conforme previsto em regulamento.
- d) A prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos será feita conforme determina o Único do Artigo 70º da Constituição Federal.

CAPÍTULO XIV

Artigo 45º - COMERCIALIZAÇÃO E PRODUÇÃO

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A comercialização será coletiva quando se tratar de feiras ou pontos de vendas. Os produtos disponíveis para a comercialização em feiras e outros pontos de vendas serão selecionados por uma comissão constituída de instituições ou de pessoas envolvidas com o artesanato Local, Regional ou Estadual, observando os vários itens de qualidade tais como: qualidade de matéria-prima, uniformização dos produtos, acabamento, criatividade, embalagem, etc. No caso de eventos administrativos por outras instituições.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Tanto procedimento da comercialização quanto a produção coletiva serão analisados e definidos as regras no regimento interno da Associação.

PARÁGRAFO TERCEIRO

Os recursos econômicos e financeiros da entidade são provenientes;

- a) Rendas ou rendimento de seus bens e serviços;
- b) Auxílios, subvenções e doações de pessoas físicas e/ou jurídicas;

CAPÍTULO XV

DOS LIVROS

Artigo 46º - CULTUARTE BAHIA deverá ter os seguintes livros:

- a) Matrículas dos Associados;
- b) Ata das Assembleias;
- c) Atas das reuniões de diretoria;
- d) Atas do Conselho Fiscal;
- e) Presença dos Associados;
- f) Outros livros-contábeis, etc., e exigidos por lei ou pelo regimento interno.

CAPÍTULO XVI

DO EMBLEMA

Artigo 47º - O emblema desta Associação é CULTUARTE BAHIA, Este emblema será e permanecerá propriedade desta Associação.

CAPÍTULO XVII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 48º - O patrimônio da Associação será constituído de bens móveis, imóveis, veículos, etc.

Artigo 49º - A entidade só será extinta pelo voto de 2/3 (dois terços), da totalidade dos sócios presentes à reunião em Assembleia Geral, especialmente convocada para este fim, que disporá acerca da destinação do patrimônio da entidade que será revertido para entidade congênere sem fins lucrativos, registrada no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social.

Artigo 50º - É proibida a remuneração dos integrantes da Diretoria e do Conselho Fiscal, bem como, bonificações ou vantagens a Dirigentes mantenedoras ou associadas.

Artigo 51º - este Estatuto será reformado em quaisquer de suas disposições em Assembleia Geral Extraordinária convocada para esta finalidade, pela maioria absoluta dos votos dos associados quites e observados Artigo 31, Parágrafo Primeiro.

Artigo 52º - Os casos omissos serão pela Assembleia Geral, de acordo com a lei.

Artigo 53º - O Presente Estatuto entra em vigor em 03 de novembro de 2005.

Salvador, 03 de novembro de 2005.

Verônica Lemos de Lima e Silva
Presidente

Josélia Mª Souza Cerqueira dos santos
Primeira Tesoureira

Janaína Rodrigues da Silva
Vice-Presidente

Ana Lúcia Ferreira Fucs
Segunda Tesoureira

José Maria Ramos de Oliveira
Primeiro Secretário

Vajuraci da Silva
Segunda Secretária

Rita Maria Serrão Contreiras
Conselho Fiscal Efetivo

Maria do Carmo de Sousa Pinheiro
Conselho Fiscal Efetivo

Veralice Marques Calazans
Conselho Fiscal Efetivo

Anaíl Santos de Jesus
Conselho Fiscal Suplente

Edilene Ferreira de Jesus
Conselho Fiscal Suplente

Roque Gonçalves de Senna
Conselho Fiscal Suplente

ROBSON LIMA DA SILVA
Advogado

ANEXO B: TERMO DE COMPROMISSO DA CULTUARTE

FICHA DE INSCRIÇÃO NA CULTUARTE BAHIA

Eu.....

Portador(a) do RG N°.....e do CPF.....

Venho por meio desse termo de compromisso solicitar a minha inscrição como membro associado da Cultuarte Bahia. Declaro estar ciente de todas as cláusulas presentes nesse termo e, declaro também, estar de acordo com as mesmas.

Salvador, de de 2011

Assinatura

Testemunhas:

1. _____

RG N°

2. _____

RG N° _____

SILVA, Lilian Valessa. **A Produção de Artesanatos pela AVIVE como uma Proposta de Design. Sustentável.** Dissertação (Mestrado em Ciências do Ambiente) – Universidade Federal do Amazonas, 2011.

ANEXO C: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO I EDITAL COMÉRCIO JUSTO DA CULTUARTE - SEBRAE

COMÉRCIO JUSTO E SOLIDÁRIO

É JUSTO PORQUE TODO MUNDO GANHA .
É SOLIDÁRIO PORQUE VOCE VAI
MULTIPLICAR ESSA IDÉIA



CULTUARTE Associação de Cultura e Arte

QUEM SOMOS

Um empreendimento coletivo formado em 03 de novembro de 2005. Contou com apoio do SEBRAE/BA e da Secretaria Municipal de Reparação de Salvador.

Constituída na forma associativa, praticando conceitos da autogestão, igualdade entre gêneros, valorização da etnia afrodescendente, respeito ao meio ambiente



CULTUARTE

NOSSOS PRODUTOS



CULTUARTE



AÇÕES E RESULTADOS



AÇÃO: Participação no II Encontro Internacional de Comércio Justo Rio de Janeiro



RESULTADOS

Rodada de Negócios Rio de Janeiro

- Empresa Velho Chico
- Elementos da Terra
- Grupo Pão de Açúcar

Produtos negociados: bonecas de cabaça, panos de prato e jogos americanos.

Outros Resultados oriundos de participação em Feiras, rodadas de negócio

Comercialização de produtos nos Estados de Pernambuco, São Paulo e Alagoas

Mercado Internacional: Portugal

RESULTADOS



AÇÃO: PROMOÇÃO COMERCIAL

RESULTADOS

Criação de Catálogo

Criação do Site

Criação de novos Design Afro

Melhor reportagem

Qualificação dos artesãos em áreas afins.

Plano de MK

Aquisição de espaços em feiras nacionais.

PERSPECTIVAS FUTURAS



Sustentabilidade na realização das Feiras na Praça da Sé (compra do KIT Feira)

Fortalecer os mercados já existentes

Participar da Central de Negócio de Comércio Justo a ser viabilizado pelo SEBRAE/BA.

Continuar capacitando os artesãos.

Participar de novos editais de Comércio Justo.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EES

1ª PARTE:

1.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO:

- a) Nome:
- b) Constituição (associação, cooperativa, informal...):
- c) Data da Fundação:
- d) Número de associados/cooperados:
- e) Localização:
- f) Outras informações:

1.2 HISTÓRICO:

- a) Por que e como surgiu a Organização? Quem liderou o processo? Teve incentivo externo (governo, universidade, etc.)? Quais foram as motivações (individuais, culturais, políticas)?
- b) Quais as principais facilidades e dificuldades?
- c) O número de associados teve flutuações? Por quê?

1.3 PRINCIPAIS PARCEIROS:

1.4 CONSCIÊNCIA SOBRE PARTICIPAÇÃO EM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO:

- a) Vocês se consideram uma organização de economia solidária?
- b) Como é o trabalho na economia solidária? (entendimento sobre economia solidária)

2ª PARTE: DIMENSÕES, CARACTERÍSTICAS E PROCESSOS DE GESTÃO DO EMPREENDIMENTO ECONÔMICO SOLIDÁRIO (EES).

1 DIMENSÃO SOCIAL:

- 1.1 Quem são os principais atores do EES (gestores, trabalhadores, voluntários...). Descreva os principais papéis de cada ator na EES?
- 1.2 Como os atores da EES interagem e se comunicam? Entre eles e entre os grupos? Qual a finalidade da comunicação?
- 1.3 Como ocorrem os processos decisórios da EES? Estes processos são sempre participativos?
- 1.4 Como são formalizadas as decisões? Quais são os critérios da tomada da decisão? Existe instância de decisão? Se existe, quem são os atores que fazem parte dessa instância?

2 DIMENSÃO ECONÔMICA

- 2.1 Quais as principais fontes de recursos monetários da EES? Como são captadas estas fontes? Detalhar se é fonte proveniente de: vendas de produtos/serviços, de participação de editais públicos e/ou outras fontes.
- 2.2 Quais as principais fontes não monetárias captadas pela EES (trocas, doações...)?
- 2.3 Das fontes descritas, qual o percentual de cobertura das despesas de cada fonte?
- 2.4 Qual a estratégia adotada pela EES, quando não existem recursos suficientes para cobrir as despesas mensais?

3 DIMENSÃO ECOLÓGICA OU PÚBLICA

- 3.1 Descreva as principais instituições que o empreendimento mantém relacionamento externo? Qual o tipo de relação e objetivo? Quais as instituições que a EES mantém um relacionamento perene? Existe uma autonomia institucional ou uma relação de dependência? Se sim, sinalizar qual a instituição que mantém relação de dependência e razão?

- 3.2 Descreva a relação com o governo e outras organizações de fomento e apoio (Universidades, Sistemas S entre outras).
- 3.3 Descreva a relação com o mercado. Esta relação é harmoniosa ou predatória?
- 3.4 Quais são as principais ações de responsabilidade ambiental? Existe preocupação sobre a utilização correta dos recursos naturais? Se utilizar recursos ambientais, como são adquiridos?
- 3.5 O empreendimento participa de redes ou fórum de economia solidária?
- 3.6 O empreendimento participa de movimentos sociais e políticos? Se participar, quais são os movimentos?
- 3.7 O empreendimento se preocupa com defesa da identidade cultural? Quais são as principais ações do empreendimento de proteção à identidade cultural?

4 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL E TÉCNICA

4.1 Quanto ao Planejamento:

- a) O empreendimento realiza planejamento estratégico? Qual a frequência (anual, mensal...)?
- b) Este planejamento é sempre participativo? Como é realizado? Alguma instituição dá apoio a esta realização?
- c) No planejamento são analisadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo e os pontos fortes e de melhoria do empreendimento?
- d) O empreendimento define: a visão de futuro, a missão, os valores, objetivos, metas e estratégias? Todos os atores são envolvidos nessa formulação?

4.2 Quanto à organização?

- a) Pessoas: Como são definidos os papéis dos atores na implantação do planejamento e/ou atividades da EES? São avaliadas a quantidade e qualificação necessária de pessoas para a realização do planejamento e/ou atividades? Se não tiver pessoas suficientes no empreendimento para realização das atividades, como é suprida esta deficiência (voluntários, parcerias, contratação...)? Existe preocupação em realizar um programa de treinamento adequado a profissionalização da EES?

- b) Recursos materiais e físicos: Como são organizados os recursos materiais e físicos? Há disponibilidade de equipamentos específicos para atender a natureza das atividades da EES? São avaliados a quantidade, tipologia, qualidade e orçamento dos recursos físicos e materiais necessários para o pleno funcionamento da EES? As instalações estão adequadas e são suficiente para atender as necessidades de funcionamento da EES?
- c) Recursos financeiros e não financeiros: Como é previsto a necessidade de recursos financeiros para funcionamento da EES? A EES mantém registros mensais de custos e despesas da EES? Quais as principais fontes de recursos financeiros para investimento e manutenção das atividades da EES (vendas de produtos/serviços, financiamentos etc.)? Quais as principais fontes de recursos não monetários captadas pelo EES? A EES recebe recursos mercantis e não mercantis? Caso positivo, descrever as fontes mercantis e não mercantis.
- d) Métodos e tecnologia: Descrever os principais métodos e tecnologias utilizadas pelo empreendimento. Existe preocupação com a inovação dos processos e produtos buscando mais assertividade do EES? Existem ferramentas gerenciais para a profissionalização da gestão facilitando a tomada de decisão?

4.3 Quanto à coordenação:

- a) Como são definidos os responsáveis na coordenação das principais atividades do EES? Quais são os critérios da escolha desses coordenadores?
- b) Existe rotatividade entre os atores do EES?
- c) Como essas coordenações tomam decisões? São sempre participativas?
- d) Descreva as principais coordenações e suas funções? E quais os mecanismos de gestão participativas existentes na EES?

4.4 Quanto ao monitoramento e acompanhamento:

- a) Existem monitoramento e acompanhamento do planejamento/atividade?
- b) Como é realizado o monitoramento?
- c) Existe a preocupação de prevenir desvios no planejado?
- d) Quais são os principais mecanismos de controle utilizados para realizar o monitoramento e acompanhamento?
- e) A EES possui indicadores de resultados, a exemplo: nº de beneficiários, relação de investimentos e benefícios, impactos para as comunidades (nº de pessoas que saem da

linha da pobreza, diminuição da mortalidade infantil, aumento da renda, aumento da qualidade de vida, redução da prostituição infantil e marginalidade etc.).

APENDICE B – REGISTRO DE ENTREVISTA COM A CULTUARTE

COORDENAÇÃO

PRESIDENTE: Verônica Lemos de Lima e Silva

Descrito abaixo.

VICE-PRESIDENTE: Janaina Rodrigues da Silva

Coordena reuniões de capacitações; mapa de vendas anual; individual do associado interno; eventos externos. Curadoria de produtos para eventos e futuros associados da Cultuarte.

TESOUREIRA: Josélia Maria Cerqueira dos Santos

Fazer a Planilha de Prestação de Contas junto a Presidente; colocar, mensalmente, a prestação de contas no quadro de avisos; coordena eventos externos junto com a vice-presidente; realiza curadoria de produtos para novos associados.

1ª SECRETÁRIA: Coordenação de feiras e participação de associados no CESOL; representa a Cultuarte nas reuniões de feiras e afins da Economia Solidária. Curadoria de produtos para futuros associados.

2º SECRETÁRIO: José Maria Ramos de Oliveira

Coordenação de feiras e compras mensal de produtos de limpeza e afins.

QUANTO AO PLANEJAMENTO

- Realiza Planejamento estratégico há 08 anos.
- Foi um Planejamento Estratégico realizado por todos os associados para ser realizado sem prazo definido, devido às ações não serem simples.
- Neste Planejamento, foram abordadas ameaças e oportunidades e identificados os pontos fortes e fracos.
- Esse Planejamento foi um guia para a Associação enfrentar um incêndio, na sede no Pelourinho, ajudando ao fortalecimento do grupo e unindo-os para reconstruir o empreendimento.

PONTOS FORTES

- Identificar com facilidade os caminhos a serem percorridos.
- O fortalecimento do Grupo através da sua união.

- A mudança de endereço para uma localização de melhor alcance de clientes.
- Alcançou, em tempo record, AUTONOMIA, INDEPENDÊNCIA E SUSTENTABILIDADE.
- Painel Guia definindo: VISÃO DE FUTURO
A MISSÃO
OS VALORES
OBJETIVOS
PONTOS E ESTRATÉGIAS

QUANTO A ORGANIZAÇÃO

- DEPÓSITO PARA ESTRUTURA DE FEIRAS
- FEIRAS REALIZADAS NA ALTA ESTAÇÃO
- EVENTOS EMPRESARIAIS (Públicos e Privados)
- SHOW ROOM DOS PRODUTOS DE ASSOCIADOS NA SEDE
- REPRESENTADA NA PRAIA DO FORTE
- EVENTOS REGIONAIS E NACIONAIS
- PLANILHAS DE CONTROLE DE VENDAS
- PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA
- BALANÇOS ANUAIS
- LIVRO DE PRESENÇA
- LIVRO DE OCORRÊNCIAS
- PAINEL, BILINGUE, NA ENTRADA DA SEDE, REGISTRANDO O QUE É O EMPREENDIMENTO E COMO FUNCIONA.

DEPÓSITO: É armazenada toda a estrutura das Feiras da Cultuarte “Fortalecer Nós”, como toldos, cadeiras e mesas plásticas, decoração, cestos para lixo, toalhas, sustentação para toldos, gambiarras etc.

AS FEIRAS são realizadas na alta estação. São contatadas 02 pessoas para a armação da estrutura, 02 seguranças.

A COORDENAÇÃO é feita por dois associados: VAJURACI DA SILVA e JOSÉ MARIA RAMOS DE OLIVEIRA com autonomia para todas as ações, referente ao devido evento,

inclusive nomear associados para colaboração. Essa coordenação é por tempo indeterminado, ou seja, até que os atuais coordenadores peçam para ser substituídos. Este regime deve-se ao perfil (firme, dedicado, com noção implícita de associativismo, dedicação e organização), que é necessário para tal realização.

NOS EVENTOS EMPRESARIAIS, são designados dois representantes com experiência em vendas para lojistas – 1 deles coordenador e mais 1 associado – por dia do evento, para aprender e conhecer os trâmites.

O SHOWROOM NA SEDE (PELOURINHO) não existe funcionários. Funciona no sistema de rodízio entre os associados. Cada dia da semana há 03 associados, na sede, (sendo um deles coordenador, geralmente um membro da diretoria) para fazer vendas, registrar as vendas na planilha de vendas diária, controle financeiro (dinheiro e cartões), administrar os eventos do dia e notificar no livro de ocorrência qualquer ingerência. Cada associado faz um 01 plantão semanal, desta forma, não o prejudica a produção dos artesãos. Cada um fica com seu valor total de vendas do dia e é descontado apenas o percentual da máquina junto ao banco.

Há também um associado responsável pela compra mensal de material de limpeza e afins.

A LOJA ARTE E SOL EM PRAIA DO FORTE é representante de 95% dos produtos da Cultuarte. Os 5% não estão sendo representados, em função do segmento moda. Entretanto, a Cultuarte está negociando mais um espaço, para o próximo verão, onde será atendido o percentual acima e, também, associados externos (são associados que só participam de eventos sem ligação efetiva com a Cultuarte). Neste espaço, os associados deixam seus produtos prontos para entrega (embalados e notificados) para um representante da Arte e Sol transportá-los até a Praia do Forte. Estes produtos são solicitados com antecedência e pagos ao artesão com, no máximo, 30 dias. Existem 4 artesãos que entregam em regime de consignação.

EVENTOS REGIONAIS E NACIONAIS – funcionam com o mesmo regime da sede.

AS PLANILHAS, acima citadas, são utilizadas pela gestão.

Obs.: ESTE ESTILO DE GESTÃO FOI CRIADO PELOS PRÓPRIOS ASSOCIADOS FUNDADORES DA CULTUARTE, SERVINDO DE MODELO PARA O CESOL - CENTRO PÚBLICO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, empreendimento oriundo da SETRE – Secretaria Estadual de Emprego e Renda.

RECURSOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS

A receita da Cultuarte é gerada através de vendas, diretamente para o artesão que contribui, mensalmente, com uma taxa de \$150,00 (cento e cinquenta reais), que é usada para despesas fixas (ALUGUEL, TELEFONE, ÁGUA, LUZ, TRIBUTOS FISCAIS, MATERIAIS DE LIMPEZA E ESCRITÓRIO, EMBALAGENS (LOJA), INTERNET, HOSPEDAGEM DE SITE E CONTADOR).

PONTOS DE MELHORIAS

- Planejar a reforma da Sede: novo piso, iluminação, nova estrutura de exposição dos produtos, computador, impressora, sala de reuniões e/ou oficinas.
- A falta de um fundo financeiro. Atualmente, a Associação conta, eventualmente, com sobra de venda de parte de estandes das feiras. O que contribui para a confecção de tags, panfletos, alguma despesa fora do orçamento anual.
- Criar um Fundo Financeiro para custear estandes, transportadora, passagens, hospedagem, diária (alimentação, transporte) para três artesãos. Atualmente, essa despesa é feita pelos próprios artesãos.
- Todas as responsabilidades são divididas entre os associados.

MÉTODOS E TECNOLOGIAS

A Presidente coordena toda a Associação e seus projetos; faz a administração financeira e prestação de contas com a tesoureira; articula, junto aos parceiros públicos e privados; trabalha junto aos bancos e secretarias da Prefeitura Municipal; promove a educação continuada.

A INOVAÇÃO DOS PRODUTOS é feita através de capacitações com designer, internet, criatividade do próprio artista, opinião dos clientes e acompanhamento de tendências.

- O PONTO FORTE DA CULTUARTE é a genuína união, confiança, doação e solidariedade.
- PONTOS DE MELHORIA:
 1. Não ter um fundo para custear viagens para eventos e afins.
 2. Pessoas contratadas para serviços, atendendo aos princípios da legalidade.

3. Ação Planejada de Apoio aos associados. (é feita de modo informal).
4. Desinteresse de alguns associados em participar de capacitações para melhorar a autogestão.
5. Elaboração do Planejamento de despesas, apenas, anualmente, quando deveria ser mensal.
6. Deficiência de sistema de informática, apesar de ter acontecido um curso coletivo, através da Secretaria Municipal de Direitos do Cidadão, 2011.
7. Um segundo Idioma – também foi oferecido um curso de inglês, pagando-se apenas uma taxa, simbólica, através da Associação de Empresários do Pelourinho.
8. Ver a Possibilidade de 02 banheiros (masculino e feminino) na sede.
9. Falta de Atualização do SITE.
10. Ver a necessidade de vitrines.
11. Câmeras de Segurança – sistema ligado a celulares.
12. Falta de Plano de Saúde para os associados que não possuem.
13. Deficiência de monitoramento. A gestão só tem conhecimento dos valores vendidos nas lojas Pelourinho e Praia do forte.
14. Colocar no QUADRO DE AVISO a Planilha de Custos, mensalmente.