

# Contribuição para autogestão dos Empreendimentos Econômicos Solidários vinculados ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira (PB) e região

Edilane Moisés do Nascimento <sup>[1]</sup>, Tatiana Losano de Abreu <sup>[2]</sup>,  
Wiliane Viriato Rolim <sup>[3]</sup>, Rômulo Leite Amorim <sup>[4]</sup>

[1] edilanemoises97@gmail.com. [2] tatiana.abreu@ifpb.edu.br, Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira. [3] wilianerolim@yahoo.com.br, Instituto Federal da Paraíba, Campus João Pessoa. [4] romulo.amorim@ifpb.edu.br, Instituto Federal da Paraíba, Campus Campina Grande.

## RESUMO

Embora moldados por práticas de autogestão, os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) vinculados ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira (PB) e Região perpassam por diversas dificuldades no que tange a este modelo administrativo. Tendo em vista essa realidade, desenvolveu-se o presente estudo relacionado à área de gestão com enfoque nas funções administrativas, visando identificar as possíveis dificuldades ligadas à essa área que impedem o desenvolvimento pleno da autogestão nesses empreendimentos. Nesse sentido, baseamo-nos nas obras de França (2007) e Gaiger (2007) para elucidar nossa compreensão da Economia Solidária (ES), e buscamos em Barcelos e Lechat (2008) o conceito de autogestão. Maximiniano (2000) deu o suporte teórico à hipótese de que as práticas da boa administração podem ser adaptadas para a especificidade dos EES. Em Chiavenato (2003) e Rosses (2014) buscou-se os conceitos de Administração de Empresas, e em Chagas (2015) e Araújo e Santana (2015) corroboramos a necessidade da adequação desses princípios aos EES. A metodologia utilizada caracteriza-se como exploratória, descritiva e qualitativa. Foi possível perceber que as funções administrativas são ações, em geral, já desenvolvidas pelos EES, porém o planejamento ainda é uma prática pouco usual, sendo importante tornar os métodos e as ferramentas da administração mais acessíveis à realidade dos trabalhadores da ES.

**Palavras chaves:** Economia Solidária. Empreendimentos Econômicos Solidários. Autogestão. Funções administrativas.

## ABSTRACT

*Although shaped by self-management practices, the Solidary Economic Enterprises (EES), linked to the Solidary Economy Forum of Guarabira (PB) and Region, are experiencing several difficulties regarding this administrative model. In view of this reality, the present study related to the management area with a focus on administrative functions was developed, aiming to identify the possible difficulties related to this area which may prevent the full development of self-management in these enterprises. In this sense, we based on the works of França (2007) and Gaiger (2007) to elucidate our understanding of Solidary Economy, and sought in Barcelos and Lechat (2008) the concept of self-management. Maximiniano (2000) gave theoretical support to the hypothesis that good management practices can be adapted to the specificity of the EES. In Chiavenato (2003) and Rosses (2014) the concepts of Business Administration were sought, and in Chagas (2015) and Araújo and Santana (2015) we corroborate the need to adapt these principles to the EES. The methodology used is characterized as exploratory, descriptive and qualitative. It was possible to perceive that administrative functions are actions which, in general, were already developed by the EES. However, the planning is still an unusual practice, being important to make management methods and tools more accessible to the reality of the ES workers.*

**Keywords:** Solidary Economy. Solidary Economic Enterprises. Self-management. Administrative functions.

## 1 Introdução

É notória a necessidade de práticas econômicas que se preocupem com o ambiente em que vivemos e com os indivíduos que o ocupam. O acúmulo de riquezas nas mãos de uma minoria e a busca por lucros desenfreados não permitem que a sociedade desenvolva-se com condições básicas para a sua subsistência. O sistema capitalista tem como principais pilares o consumo desenfreado, a busca incessante por lucros e o acúmulo de riquezas, pois “O desenvolvimento capitalista se caracteriza pela extrema concentração na repartição da renda, riqueza e poder” (POCHMANN, 2007, p. 1478). Vale destacar que a concentração de riqueza é sustentada pelo esgotamento dos recursos naturais disponíveis e acaba por provocar a geração exacerbada de resíduos extremamente prejudiciais, além de favorecer o surgimento de classes sociais desprivilegiadas que se tornam vulneráveis às diversas mazelas geradas por esse sistema.

Ao longo dos tempos, é possível perceber a presença de práticas socioeconômicas alternativas preocupadas com o bem estar dos indivíduos e do ambiente em que vivem. Entre essas práticas, destacamos a Economia Solidária (ES), que se caracteriza, segundo Singer (2001), como sendo uma prática econômica representada pela igualdade, na qual os meios de produção são geridos pelos próprios trabalhadores, tendo como um dos seus objetivos, o cuidado com o meio ambiente, desde os resíduos produzidos por cada indivíduo, que muitas vezes não são descartados da maneira correta, até os químicos depositados nos alimentos que contaminam o solo, as pessoas e os animais. A ES, que tem como alicerce a crítica à estrutura capitalista, preza pelo bem viver social e pela mudança de hábitos, com vistas a melhorias significativas para todos. Os trabalhadores e trabalhadoras da ES irão, através da consciência crítica, produzir e viver a partir de outros valores e princípios.

Entre os princípios básicos que caracterizam a economia solidária, destacam-se a cooperação, a solidariedade, a autogestão e a viabilidade econômica dos empreendimentos que a compõem, não sendo definida apenas como um sistema ou prática puramente econômica, mas também social, visto que não é de interesse dos trabalhadores da Economia Solidária a geração de lucros e o acúmulo de riquezas, mas a valorização das culturas regionais e das práticas

comunitárias. O que se busca é um contexto social, político e econômico que seja viável para todos, com a oferta de condições básicas de sobrevivência.

A visão da economia solidária aqui trabalhada insiste na ideia da economia como um meio a serviço de outras finalidades: sociais, políticas, culturais, ambientais, etc, e não como um fim em si mesmo (FRANÇA FILHO, 2007, p. 164).

O NUCAES - Núcleo Catalisador de Empreendimentos Solidários, vem acompanhando os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), na região de Guarabira, desde o ano de 2014, com o intuito de fortalecê-los por meio de espaços que visem à formação, à troca de experiências e à luta por políticas que lhes garantam um maior reconhecimento perante a sociedade e por uma consequente garantia de mais direitos.

A pesquisa desenvolvida teve por objetivo fazer um diagnóstico dos EES vinculados ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira e Região, buscando identificar as possíveis dificuldades ligadas às áreas de gestão que impedem o pleno desenvolvimento da autogestão nesses empreendimentos. O Fórum surgiu a partir da inquietação dos próprios EES que se questionavam sobre o motivo de não haver um espaço na região em que pudessem articular-se enquanto sociedade civil organizada, tendo em vista que, tanto em Guarabira como nas regiões circunvizinhas, constata-se a presença de um grande número de Empreendimentos Econômicos Solidários. A partir desse questionamento, surge o espaço político do Fórum enquanto ambiente para os EES organizarem-se como movimento social.

Ao longo deste trabalho abordaremos o desenvolvimento e os resultados desta pesquisa aplicados na forma de grupo focal e entrevistas semiestruturadas junto aos membros da coordenação do Fórum, no ano de 2019. Serão abordados alguns aspectos teóricos relacionados às funções administrativas que, segundo Maximiano (2000), são de extrema importância para as organizações por permitirem o bom funcionamento e a sustentabilidade de um empreendimento. É interessante ressaltar que esses são métodos pensados para empresas capitalistas, o que não impede que, com adaptações, eles sejam utilizados pelos Empreendimentos Econômicos Solidários.

## 2 Referencial teórico

Os processos de produção e as formas de organização do trabalho foram sendo modificadas desde os Modos de Produção tribal até o atual modelo capitalista, que tem sido caracterizado como sistema hegemônico. “Predomina a ideia de um sistema englobante que tende a integrar e homogeneizar todas as coisas e assim o faz.” (GAIGER, 2007, p. 59). Porém, o que acabamos por presenciar é uma imensa diversidade de práticas econômicas que compreendem a produção e a distribuição de bens que garantam a sobrevivência e o bem estar dos indivíduos, apresentando-se como produção alternativa aos modelos de empresas capitalistas. Logo:

A compreensão substantiva da economia pode, em resumo, associar a ideia de economia a toda forma de produção e de distribuição de riqueza – o que significa assumir o pressuposto básico de uma definição de economia como economia plural (FRANÇA FILHO, 2007, p. 164).

Entre a multiplicidade de práticas econômicas percebidas em nossa sociedade, a ES vem ganhando um espaço cada vez maior como forma de resistência e como economia que conduz à reflexão os trabalhadores envolvidos. Essa reflexão se dá sobre a organização do trabalho, sobre o papel de luta e sobre o cuidado com a sociedade atual e com as futuras gerações, de forma que seja possível tomar atitudes como: consumir conscientemente, cuidar do meio ambiente, respeitar o próximo e aumentar a distribuição de riquezas. Dessa forma, a perspectiva é não relacionar a ES apenas a fins econômicos, mas a um leque mais amplo de possibilidades.

Segundo Eid, Gallo e Pimentel (2001), a economia Solidária brasileira passou por um processo de consolidação por volta de 1980, quando se apresentou como uma proposta viável ao desemprego estrutural que ocorria na época, sendo assim um movimento social desenvolvido por indivíduos colocados à margem do sistema.

Diferentemente da forma de produção tipicamente capitalista, a ES prioriza a igualdade entre os envolvidos no processo produtivo, assim como a horizontalização das relações sociais e econômicas, tendo como foco, não o lucro, mas os recursos necessários para que os indivíduos vivam bem.

Constitui-se, portanto, através de uma racionalidade específica, pautada por uma relação orgânica entre a dimensão solidária, de autogestão e de cooperação no trabalho (GAIGER, 2007, p. 61).

Um bom exemplo de formações voltadas a esses princípios são os kibutzim, comunidades coletivas constituídas em Israel que têm como foco o trabalho e a posse coletiva da terra, além da cooperação entre seus membros e das relações de autogestão. “Os moradores consideram os kibutzim como uma comunidade unida e igualitária, baseada em meios de produção e consumo, onde todos tomam conjuntamente as decisões e assumem responsabilidades coletivas.” (SOUZA; MAIA NETO, 2005, p. 5).

Os kibutzim são um bom exemplo de comunidades organizadas que, por meio dos princípios econômicos solidários, demonstram que é possível viver com qualidade, respeitando o próximo e o meio onde se vive.

Dentro da ES, as relações de trabalho são caracterizadas pela autogestão, pela igualdade e pela coletividade em todos os aspectos, inclusive quando relacionados aos meios de produção, prática que não ocorre nas empresas capitalistas. Logo:

Na economia solidária, todos que trabalham no empreendimento detêm posses iguais, com os mesmos direitos de decisão sobre o seu destino. Nela, a situação do trabalhador é o inverso da vivida na empresa capitalista, já que cada membro do grupo é responsável pela gestão, participando plenamente dos resultados alcançados, sejam eles sobras ou prejuízos (ROSA, 2009, p. 29).

Segundo Silva e Nagem (2012), a ES é delimitada segundo o conjunto de práticas que cooperam para a democratização da economia e para a compreensão dos indivíduos e de todo o processo produtivo, sempre buscando a igualdade de oportunidades, a garantia dos direitos e a preservação do meio ambiente.

E, como parte fundamental desse processo, destacamos os Empreendimentos Econômicos Solidários - EES, por serem aqueles que realizam a atividade econômica através da iniciativa da coletividade, da democracia nas decisões, da valorização do trabalho humano e da autogestão, atributos importantes para a própria sobrevivência do empreendimento. Assim:

A dimensão empreendedora é indissociável da dimensão solidária dos empreendimentos. Isto significa que a união e a inteligência coletiva dos trabalhadores são recursos fundamentais para que os empreendimentos lidem com a realidade contingente e logrem sua sobrevivência, gerando benefícios às pessoas neles implicadas (GAIGER, 2007, p. 62).

Diferentemente do que acontece no meio acadêmico, percebe-se que os EES são desprovidos de conhecimento teórico. É na prática que são realizados seus processos de formação e, na maioria das vezes, essa formação não é suficiente para mantê-los economicamente fortalecidos uma vez que há tantos percalços ligados ao sistema econômico vigente e à própria estrutura associativista e cooperativista. Sendo assim:

O nó górdio de muitos empreendimentos de economia solidária não reside no fato de que antes os seus integrantes estivessem inteiramente despojados de experiência econômica e de saberes, mas sim no fato de que tais ativos em geral não servem adequadamente para atender aos requisitos de um empreendimento associativo e cooperativo, caracterizado por relações de equidade entre seus membros (GAIGER, 2008, p. 61).

Segundo o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES, 2001), o termo Empreendimentos Econômicos Solidários é empregado a grupos que se fundamentam nas diversas formas concretas de manifestação da Economia Solidária, presentes tanto no meio rural como urbano, tais como: cooperativas, associações comerciais ou de produtores e clubes de trocas. Nesses grupos, as relações são caracterizadas pela autogestão que, segundo Barcelos e Lechat (2008), consiste na organização do processo produtivo sem a presença de uma chefia, anulando as figuras de patrão e operário, comuns ao sistema capitalista. As decisões administrativas são sempre pensadas de forma democrática e horizontal, formuladas com vistas ao benefício social coletivo. Confirmando o pensamento anterior sobre a autogestão, percebe-se que:

Seu aspecto político baseia-se em sistemas de representação com valores, princípios e práticas favoráveis e criadoras de condições “[...] para que a tomada de decisões seja o resultado de

uma construção coletiva que passe pelo poder compartilhado (de opinar e de decidir), de forma a garantir o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada um dentro da organização (BARCELOS; LECHAT, 2008, p. 97).

É válido ressaltar que a autogestão dentro dos empreendimentos econômicos solidários está vinculada muito mais a uma construção diária do que a algo que já nasce com o empreendimento, isso porque “[...] A experiência conduz ao aprendizado coletivo.” (GAIGER, 2008, p. 66). Segundo Barcelos e Lechat (2008),

Não basta querer implantar a autogestão, ainda é preciso criar as condições para sua efetivação. A autogestão não é uma qualidade que um empreendimento possua ou não, é um processo em constante gestação que pode sofrer avanços, mas também retrocessos. Aprende-se o que é autogestão, praticando-a. É um processo que exige vigilância (BARCELOS; LECHAT, 2008, p. 100).

Como já mencionado, os EES são moldados segundo características da ES, mas, para isso, precisam ser bem administrados e geridos por seus integrantes. Segundo Maximiliano (2000), uma boa administração se faz necessária para que as organizações possam oferecer seus serviços de forma satisfatória. É interessante perceber que, em geral, as teorias e métodos utilizados em torno da administração estão voltados diretamente para empresas ou empreendimentos de formação capitalista, sendo evidente uma divisão entre os que pensam e os que executam a atividade. Além disso, a tomada de decisão não é realizada a partir da contribuição de todos que compõe a organização. Apenas uma parte toma decisões. Observa-se, também, a figura do administrador como aquele que centraliza diversas atividades dentro da empresa:

[...] o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

No entanto, é possível perceber que a administração deve ser aplicada nas mais variadas

áreas, sendo um processo que está ligado não a um, mas a vários indivíduos, confirmando a ideia exposta anteriormente:

Toda atividade tem certo conteúdo administrativo, com importância proporcional a sua complexidade. Em resumo, todos administram, nas mais variadas escalas de utilização de recursos para atingir objetivos. Portanto as habilidades administrativas são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou que esteja em ambiente onde essas decisões são tomadas (MAXIMINIANO, 2000, p. 29).

O que se pode deduzir, portanto, é que as funções pertinentes à administração podem (e devem) ser adaptadas para as mais diversas realidades, tais como a dos EES, objetivando melhorias significativas nos seus mais variados aspectos de gestão e, conseqüentemente, uma maior autonomia.

Henry Fayol, nas palavras de Chiavenato (2003), define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, direcionar e controlar. Atualmente, as funções que, em geral, são aplicadas dentro de uma empresa são as de planejar, organizar, coordenar e controlar. A seguir, faremos uma breve explanação sobre cada um desses conceitos.

## 2.1 Planejar

De acordo com Rosses (2014), o planejamento é um processo consciente e sistemático de decisões relacionadas a propósitos e atividades que determina o que uma pessoa, um grupo ou uma organização realizará no futuro, por meio de objetivos já estabelecidos.

É a partir desse planejamento que metas são traçadas e métodos são escolhidos para se chegar a um determinado objetivo, direcionando esforços para ações que trazem resultados, evitando a perda de tempo e de recursos.

Nas organizações de caráter capitalista esse planejamento é dividido em: I) estratégico: presidente, sócios e diretores são responsáveis por tomar decisões e fazer escolhas de grande impacto para a organização; II) tático: de responsabilidade dos gerentes e coordenadores, que devem pensar onde e como deverão realizar as decisões tomadas pelo nível anterior; III) operacional: ligado à base e à

execução da atividade em si - departamentos como os de marketing e produção são alguns dos que compõem esse nível. É interessante perceber que os planejamentos são realizados separadamente e obedecem a uma hierarquia vertical (de cima para baixo), na qual o estratégico direciona o que será feito no tático e, por conseguinte, o tático direciona o que será feito no operacional.

Todos os níveis do planejamento organizacional, embora pensados de forma separada e com hierarquias verticalizadas (uma superior à outra) muito bem delimitadas, precisam funcionar dentro da empresa de forma simultânea. Para tanto, é necessário união e trabalho em equipe para que os objetivos sejam alcançados. Isso acaba correspondendo a uma lógica reversa, pois o colaborador (termo utilizado no sistema capitalista para designar funcionário) nunca terá uma noção do todo, e sim, de partes, sendo delimitado por uma hierarquia, de tal modo que a visão que se tem não é a de um plano pensado por todos, mas sim um plano imposto de uma escala superior para uma inferior.

Para os EES, o planejamento não é algo comum ao dia a dia, nem mesmo em cooperativas já estabelecidas, como observou Chagas (2015), a partir da fala da presidenta de uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis:

Conforme conversas realizadas com a presidente e com a ex-presidente da Cooper-x, confirmou que não há um sistema de planejamento instaurado. Nas palavras da presidente “[...] faz falta para cooperativa não existir um planejamento trimestral, semestral ou anual, como existem nas empresas, aqui o planejamento ocorre quando as coisas acontecem” (informação verbal). Ou seja, não há um planejamento operacional ou estratégico. A resolução de problemas ocorre conforme eles surgem e conforme a disponibilidade de recursos (CHAGAS, 2015, p. 93).

Por não ter a prática do planejamento, é normal também que não sejam estabelecidos metas e objetivos a serem alcançados. Mas, isso não significa que o planejamento seja algo impossível de ser aplicado em qualquer tipo de empreendimento. Pelo contrário, ele pode ser um mecanismo que venha a permitir melhorias significativas e uma maior viabilidade econômica e permanência desses empreendimentos no mercado, pois:

Para os empreendimentos enquadrados dentro da economia solidária, possuir finanças sustentáveis é determinante para a sua sobrevivência. Porém, nesses casos, devem se levar em conta outros fatores como a autogestão, valorização maior do trabalhador na organização, reciprocidade e a importância da união de todos para o alcance dos objetivos do grupo (ARAÚJO; SANTANA, 2015, p. 99 e 100).

Mesmo com certas dificuldades inerentes ao planejamento é possível destacar as assembleias e reuniões entre os grupos enquanto ferramentas fundamentais para o efetivo planejamento, que podem e devem ser aproveitadas para a promoção e a implantação de mecanismos mais específicos, pois:

A assembleia de todos os associados é a instância máxima de autoridade e poder da organização, já que nela são tomadas as decisões de maior porte estratégico. Desta forma, todos os membros têm a mesma posição e o mesmo poder (ROSA 2009, p. 39).

Muitas vezes essas assembleias e reuniões constituem-se como o único lugar onde se reflete sobre as atividades e os objetivos realizados, e onde as ideias e as opiniões podem ser partilhadas com os colegas.

## 2.2 Organizar

De acordo com Maximiano (2000), a função administrativa 'organizar' define qual atividade será realizada, por quem e com quais recursos. Enquanto o planejamento estabelece o plano, a função 'organizar' é o caminho, ela é a prática do planejamento em si.

Segundo Rosses (2014), essa função tem como características a diferenciação que está relacionada a: I) divisão do trabalho em níveis hierárquicos, de departamentos e segundo a especialização; II) a formalização, que está ligada às regras da empresa; III) a centralização e descentralização durante a tomada de decisões.; IV) a integração, já que todos os cargos e atividades devem estar interligados. Importante ressaltar que, na centralização, observa-se uma maior concentração de poder em determinados indivíduos; já na descentralização ocorre a distribuição do poder, não havendo a necessidade de apenas um indivíduo ter a visão geral da empresa e ser o responsável por grande parte das decisões.

Como é possível perceber, as funções ou atividades citadas anteriormente correspondem ao que chamamos de estrutura organizacional, sendo essa a teia fundamental dentro de uma empresa, pois permitirá a interpretação do mapa (planejamento) e a obtenção dos recursos necessários para o alcance dos objetivos.

Quando tratamos de estruturas organizacionais dentro da ES, a primeira referência são as cooperativas econômicas solidárias. De acordo com (FRANTZ, 2012, p. 14):

O termo cooperativismo deriva do latim e expressa um movimento social. É um termo composto pela preposição "cum", que significa "com, em companhia de, juntamente com" e pelo verbo "operari", que significa "trabalhar". Dessa forma, o termo cooperativismo traz em sua origem histórica a noção de trabalho conjunto, de relações sociais de trabalho.

Essas cooperativas são formadas por pessoas que se organizam de forma democrática para a realização de atividades, sejam elas de comercialização, produção, crédito ou serviço. Nesse tipo de estrutura todos têm vez e voz e, diferentemente do que acontece com as estruturas organizacionais capitalistas, não se percebe a divisão segundo hierarquias e nem a centralização de poder. Dessa forma, o espírito de coletividade e de relações democráticas e horizontais permeia toda a cooperativa solidária. Além disso, a cooperativa não pertence a um dono, mas aos cooperados, assim como é aos cooperados que pertencem todas as ferramentas e insumos utilizados.

Contudo, é coerente o questionamento: em um empreendimento econômico solidário, como a função administrativa 'organização' seria aplicada? Levando em consideração que as estruturas de um EES são menores, e adotando o conceito que diz que a organização "É a atividade básica da administração, pois serve para agrupar e estruturar todos recursos, humanos e não humanos, no intuito de atingir os objetivos estabelecidos (ROSSES, 2014, p. 106), percebe-se que essa função administrativa pode ser aplicada em qualquer tipo de empreendimento, seja ele uma grande cooperativa ou um pequeno grupo de produção. Entretanto, é importante ressaltar que, segundo Coraggio (2009), dentro dos moldes econômicos solidários, os indivíduos não são vistos enquanto recursos humanos, que é o que acontece dentro das empresas capitalistas, onde eles são

equiparados a máquinas e mercadorias, mas sim como seres pensantes, sujeitos da própria história, capazes de promover e realizar mudanças significativas nos espaços que ocupam. Sendo assim, é possível afirmar, de acordo com (ROSA, 2009), que:

São os trabalhadores que definem coletivamente e democraticamente as suas funções, cargos e tarefas, porque todos são iguais (ROSA, 2009, p. 49).

### 2.3 Direcionar

Entre as funções administrativas, 'direcionar' é a que mais se relaciona ao trabalho direto com os indivíduos de uma empresa, isso porque, após agrupar os recursos necessários, é preciso orientá-los quanto ao foco estabelecido. É por meio dessa função e da pessoa responsável por executá-la que isso ocorre, pois:

Para dirigir os subordinados, o administrador – em qualquer nível da organização em que esteja situado precisa comunicar, liderar e motivar. Como não existem empresas sem pessoas, a direção constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2003, p. 175).

Ainda segundo Chiavenato (2003), essa função, assim como todas as outras, continua a obedecer a uma escala hierárquica, pois os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores, e assim por diante. Nesse tipo de arranjo, dificilmente encontra-se espaço para autogestão e, algumas vezes, o que deveria ser incentivo, torna-se abuso, pelo fato de alguns indivíduos aproveitarem-se do fato de estarem em posições privilegiadas para desrespeitar os demais.

De acordo com Rosses (2014), para exercer a função 'direcionar' com eficácia é necessário ser um bom comunicador, saber motivar e liderar as pessoas. Direcionar não está simplesmente ligado a uma hierarquia, mas a todo um conjunto de práticas

que objetivam o trabalho em grupo. Nos EES não se tem a presença de um administrador ou de um patrão, mas de um líder. Diferentemente do que ocorre em um empreendimento capitalista, o ponto de partida é a autogestão, ou seja, todos participam das decisões a serem tomadas e conhecem todo o processo, sem a obrigação de ter uma hierarquia nas relações, não se pontuando a necessidade exacerbada de resultados financeiros, mas a necessidade da valorização do ser humano em sua essência. Logo, podemos observar que a função 'direcionar' encontra-se dentro dos EES e cabe aos seus líderes e a todos os seus participantes, sem centralização de poder ou incentivo a uma única figura.

Na cooperativa de produção, protótipo de empresa solidária, todos os sócios tem a mesma parcela do capital e, por decorrência, o mesmo direito de voto em todas as decisões. Este é o seu princípio básico. Se a cooperativa precisa de diretores, estes são eleitos por todos os sócios e são responsáveis perante eles. Ninguém manda em ninguém. E não há competição entre os sócios: se a cooperativa progredir, acumular capital, todos ganham por igual. Se ela for mal, acumular dívidas, todos participam por igual nos prejuízos e nos esforços para saldar os débitos assumidos (SINGER, 2001, p. 9 e 10).

Corroborando o mesmo pensamento anterior, Rosa (2009) afirma que:

Como não há separação entre as figuras de proprietário, gestor e trabalhador, os associados são a autoridade suprema, com poder para decidir sobre todos os aspectos importantes da sua organização. Ela parte do pressuposto de que não há ninguém melhor do que os associados para conhecer seus interesses econômicos e, por isso, devem ser eles a determinar diretamente as decisões (ROSA, 2009, p. 39).

### 2.4 Controlar

O planejamento é a parte inicial de todo o processo e o 'controle' consiste justamente em saber se as atividades, padrões e metas pensadas pelo planejamento estão alinhados com o que está sendo desenvolvido pela equipe. Para que algo seja controlado é necessária a existência de padrões de

controle, isso porque determinada situação, máquina, indivíduo ou qualquer outro elemento não pode ser mensurado sem um padrão estabelecido, conforme afirma em sua obra o autor Maximiano (2000):

Para controlar, é preciso saber o que deve ser controlado. A definição e o conhecimento de padrões de controle permitem avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas. Padrões de controle podem ser objetivos ou padrões de comportamento, que forneçam os critérios para a avaliação do desempenho (MAXIMIANO, 2000, p. 458).

Ainda segundo Maximiano (2000), embora colocado ao final das funções administrativas, o controle é algo que deve ser realizado desde o início de todo o processo e não apenas ao final, pois assim é possível sanar certos problemas rapidamente, desde o momento da compra da matéria-prima até o produto final.

De acordo com Rosses (2014), os padrões de mensuração do desempenho podem ser divididos da seguinte forma: I) de quantidade: como número de empregados e volume de vendas; II) de qualidade: relacionados, por exemplo, ao bom funcionamento das máquinas e dos serviços oferecidos pela empresa; III) de tempo: como os de produção e permanência de um colaborador em determinado cargo; IV) de custo: como os de produção e armazenagem, e V) éticos: ligados à cultura e às regras da empresa.

Ainda na escala de mensuração do desempenho, é necessário, como já citado, o estabelecimento de padrões que permitam a comparação e o controle. Três elementos são necessários para que isso possa ocorrer. São eles: as informações sobre o desempenho da organização, fazendo uso de critérios qualitativos ou quantitativos; a análise da variância, que está ligada ao afastamento para mais ou para menos do padrão estabelecido; e o princípio da exceção, que significa deixar de lado aquilo que não necessita ter um ação corretiva. Vale destacar que, assim como no planejamento, o controle é realizado de forma hierarquizada e dividido nos níveis operacional, tático e estratégico.

São necessárias ações corretivas constantes em qualquer tipo de empreendimento, isso porque é a partir da realização do controle que problemas são identificados e sanados de forma rápida e satisfatória, sem comprometer o fluxo das atividades.

Diferentemente do que acontece nos empreendimentos capitalistas, a ação corretiva dos empreendimentos econômicos solidários deve ser pensada com o grupo de forma democrática e horizontal, com o objetivo de que todos compreendam o processo e que a tomada de decisão seja realizada de forma satisfatória. Além disso, o ato de controlar está intimamente ligado à viabilidade de um empreendimento, pois é a partir das observações realizadas que um novo planejamento será pensado e um novo ciclo iniciado, visando melhorias e crescimento, o que pode permitir que as ações dos EES parem de ser desenvolvidas por obra do acaso. De acordo com Bourdieu, nas palavras de Gaiger (2007):

Abandonar um estilo de gestão baseado essencialmente na capacidade de improvisação ou de adaptações sucessivas a circunstâncias que se apresentam como fatos determinantes, sobre os quais não se possui nenhum controle ou poder de reação, senão em termos defensivos (Bourdieu, 1963; 1977). Portanto, adotar uma gestão pró-ativa (GAIGER, 2007, p. 63).

Como forma de controle, ressalta-se a presença dos bancos comunitários, exemplos que merecem destaque em relação ao controle das finanças dos empreendimentos e das cooperativas solidárias. Esses bancos têm por objetivo:

Proporcionar linhas e canais de crédito mais simplificados e que possibilitam alternativas viáveis ao sistema de crédito oficial e de mercado, dando suporte financeiro para atividades produtivas diversas e de consumo no campo da economia popular. Com isso, poderão viabilizar novas experiências ou incrementar os empreendimentos já em funcionamento (SILVA; CARNEIRO, 2016).

Entre as diversas formas de controle que devem ser realizadas dentro de um empreendimento solidário, os bancos comunitários surgem como uma boa resposta a questões de controle financeiro, contribuindo, assim, com o desenvolvimento desses grupos e cooperativas.

### 3 Método da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e qualitativa. Para a análise qualitativa foi

aplicada a análise do discurso, visto que este tipo de análise considera que o discurso do sujeito não é transparente, mas efeito da história, assim como os sujeitos do discurso são seres de linguagem psicossociais (GUIMARÃES, 2015).

A amostra da presente pesquisa caracteriza-se como não probabilística, por acessibilidade ou conveniência, o que é mais adequado para pesquisas de caráter qualitativo.

Definiu-se, portanto, para a composição da amostra não probabilística por conveniência, os seguintes critérios: I) participante de grupos que realizam a produção e a comercialização dos produtos de forma coletiva; II) participante de EES vinculado ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira e Região; III) participante da coordenação do referido fórum.

Criado em dezembro de 2018, o Fórum de Economia Solidária de Guarabira e Região possui uma coordenação composta por seis empreendimentos, além de quatro entidades de apoio. Em geral, cada empreendimento e entidade escolhe o seu representante a partir do papel de liderança e perfil dentro da organização. Portanto, a coordenação é composta por dez pessoas que possuem papel de destaque dentro de suas organizações e acompanham o dia a dia dos empreendimentos. A seguir serão descritos os empreendimentos e entidades de apoio que compõem a coordenação do Fórum de Economia Solidária de Guarabira (PB) e Região.

#### Empreendimentos:

- I) **Feira de Economia Solidária do Logradouro:** a feira surgiu em agosto de 2017 e hoje conta com a participação de 38 EES, divididos em agricultores rurais e artesãos, abrangendo também a gastronomia. Atuam no mercado 14 famílias.
- II) **Mulheres Guerreiras do Mutirão:** o grupo iniciou as suas atividades no ano de 2017; atua na área urbana de Guarabira, no bairro do Mutirão; os sócios do empreendimento são todos catadores de material reciclável e produzem sabão ecológico com óleo de cozinha reutilizado.
- III) **Banco Lagoa de Dentro:** o Banco Comunitário foi criado em dezembro de 2015, junto à primeira Feira de Economia Solidária e foi inaugurado oficialmente em abril de 2016; apoia 20 empreendimentos diretamente e outros 15 indiretamente; possui 70 estabelecimentos comerciais cadastrados que recebem moeda social.
- IV) **Mulheres Caboclas:** comunidade de produtores rurais de agricultura familiar, a associação dos moradores do sítio Caboclo e Pedra Grande iniciou as suas atividades em 1994, com a luta contra a fome e a precariedade das condições de vida da população local; após uma capacitação realizada pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), em 2014, deu-se início a criação de galinhas de capoeira, que são vendidas no restaurante local conhecido como “Sabor Camponês”.
- V) **Pimentas Leonel:** o empreendimento surgiu em 2017, a princípio, com uma capacitação para o cultivo das pimentas. Entretanto, com o passar do tempo, aprimorou-se o conhecimento, utilizando-se as pimentas para a produção de Licores e Geleias. Hoje o grupo produz diversos tipos de plantas e hortaliças, juntamente com as pimentas, os licores e as geleias.
- VI) **Associação para Desenvolvimento da Comunidade de Chã de Jardim:** a associação iniciou as suas atividades em 2006 e atua na área rural no município de Areia; conta com a presença de agricultores, artesãos, artistas e outros trabalhadores autônomos; suas atividades são destinadas à produção, à comercialização ou à organização da comercialização - venda, consumo, uso de infraestrutura e aquisição e a obtenção de clientes ou de serviços para os sócios.

#### Entidades de apoio:

- I) **Cáritas:** É uma sociedade civil de direito privado de caráter diocesano, beneficente e filantrópico. Foi criada no ano de 1996 com a finalidade de promover e articular ações de assistência social, cultural, educacional e de promoção da solidariedade.
- II) **Comissão Pastoral da Terra (CPT):** A Comissão Pastoral da Terra não só apoia as lutas dos camponeses como também se solidariza, participando das ocupações de terra e convivendo nos acampamentos, oferecendo os serviços de formação política e de assessoria

jurídica, o que resulta em uma prática relacionada à realidade local; atua em Guarabira desde 1979.

III) **Serviço de Educação Popular (SEDUP):** Atua na formação sociopolítica dos movimentos sociais populares. Foi criado pela diocese de Guarabira; hoje é uma associação autônoma de serviço de Educação Popular em diferentes ações formativas e organizativas junto aos movimentos populares e pastorais à serviço da vida.

IV) **Núcleo Catalisador de Empreendimentos Econômicos Solidários do Brejo Paraibano (NUCAES):** Núcleo vinculado à pró-reitoria de extensão e cultura do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), no *campus* Guarabira. Presta assessoria aos empreendimentos Solidários de Guarabira e Região desde 2015 e desenvolve projetos entre pesquisa e extensão direcionados aos EES.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram o grupo focal e as entrevistas semiestruturadas. A escolha pelo grupo focal se dá pelo entendimento que a oportunidade de interação em grupo ajudará na reflexão sobre o tema. As entrevistas semiestruturadas, aplicadas posteriormente com alguns dos integrantes da coordenação do fórum, foram benéficas para o aprofundamento de certas questões tratadas inicialmente durante a aplicação do grupo focal.

Foi elaborado um roteiro guia para a aplicação dos dois instrumentos utilizados nesta pesquisa. O roteiro foi composto por questões norteadoras que tinham como objetivo estimular o debate aberto entre os participantes. As perguntas versaram sobre a conjuntura de constituição dos EES e os aspectos relacionados à prática da autogestão. Perguntou-se, por exemplo: Quais fatores motivaram a constituição do empreendimento? Como organizam-se internamente nos processos produtivos? Entende-se o que é autogestão e se a praticam? Como fazem para tomar as decisões no dia a dia? Como são divididas as tarefas e as dificuldades percebidas por eles para a administração do empreendimento como um todo?

O grupo focal foi aplicado no mês de setembro de 2019 e contou com a participação de nove integrantes/participantes do Fórum de Economia Solidária de Guarabira e região-PB. As entrevistas semiestruturadas

foram realizadas com três participantes entre os meses de outubro e novembro de 2019. As duas atividades foram registradas por meios audiovisuais para posterior transcrição, objetivando a análise do material. Vale destacar que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa do Instituto Federal da Paraíba – IFPB. Todos os entrevistados foram instruídos sobre o intuito da pesquisa e convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. Apenas os que concordaram e assinaram o termo puderam participar da pesquisa.

## 4 Resultados da pesquisa

Os instrumentos de pesquisa aplicados aos empreendimentos econômicos solidários e às entidades de apoio geraram um material transcrito que revelou as diversas dificuldades de gestão que interferem na estruturação autogestionária desses empreendimentos.

A partir de agora apresentaremos trechos das falas dos entrevistados que revelam episódios de vivências diárias desses empreendimentos, evidenciando as dificuldades encontradas, com enfoque nas funções administrativas.

De acordo com as respostas dos entrevistados foi possível perceber que, mesmo moldados por práticas de autogestão, que se constituem como um processo de luta e de rompimento dos trabalhadores com o modo de produção capitalista (NEPOMUCENO *et al*, 2015), ainda assim, os empreendimentos apresentam dificuldades diversas como, por exemplo, a falta de identidade enquanto EES praticantes da ES. Um dos pontos que contribuem para que essa situação ocorra é o fato de esses empreendimentos encontram-se dentro de um mercado regido por leis capitalistas, o que acaba sendo uma fonte geradora de diversos atritos, dentro dos empreendimentos e fora deles, pois, enquanto o mercado capitalista pede produção em larga escala e lucro exacerbado, a ES visa a qualidade de vida dos trabalhadores e o uso consciente dos recursos. Contudo, certas características chamam a atenção em relação aos empreendimentos tanto de cunho capitalista quanto de cunho solidário. Nenhum deles, por exemplo, consegue progredir se não for bem administrado. A seguir, serão apresentados os resultados encontrados, tomando como base as funções administrativas dentro da realidade dos empreendimentos econômicos solidários.

## 4.1 Planejamento

Do ponto de vista dos EES pode-se perceber, a partir dos estudos realizados, que a prática do planejamento para a execução das atividades inerentes a esses grupos, em sua grande maioria, não acontece. Entretanto, em curto prazo, esse processo ocorre, não de uma forma sistêmica, mas por meio de um planejamento realizado de forma verbal, sem nenhum tipo de registro que possa permitir uma possível avaliação ou controle. Mais adiante, a fala de um dos entrevistados confirma as percepções mencionadas anteriormente.

A seguir, é possível identificar, nas falas dos entrevistados, dificuldades no que tange à ausência de planejamento:

“Quando a gente precisa pra se deslocar pra outros eventos, até pra acompanhar, como o Caminho do Frio, a gente já acompanhou e deixou de acompanhar por falta de transporte. Mercadoria a gente tem muita.” (ENTREVISTADO 1).

No depoimento acima é possível perceber que, por falta de planejamento, o empreendimento não participou de um evento importante na região para criação de redes e divulgação dos produtos comercializados, já que a falta de transporte é um problema que poderia ter sido sanado se previsto e planejado anteriormente. O entrevistado 3 traz um depoimento interessante:

“Um período do ano que a estrada tá mais ruim, porque tá chuvoso, domingo mesmo, a gente preparou tudo bonitinho, ficamos esperando na janela, não tem problema, a gente come e leva pra casa.” (ENTREVISTADO 3).

Aqui é possível identificar que em determinado período do ano ocorre uma baixa nas vendas e que, por não planejarem, tomando como base o ocorrido em anos anteriores, e por não observarem o aspecto sazonal das chuvas, os agricultores acabam por ter prejuízo nos insumos utilizados para produção dos pratos, além de não formularem novas estratégias para esse período em que as vendas caem. O entrevistado 5, em certo momento, é claro em sua preocupação: [...] eu sinto uma falta de planejamento, muita coisa, às vezes, não acontece por conta de um planejamento (ENTREVISTADO 5).

Esse depoimento aponta que muitos empreendimentos têm consciência da necessidade do planejamento, porém grande parte não o exerce. Entretanto, alguns apresentam certa organização e demonstram práticas de planejamento a curto prazo, como mencionado anteriormente:

“Por exemplo, essa semana vou colher pimenta, aí eu tenho que me preparar... semana passada tenho me preparado exclusivo pra colher pimenta, por quê? Pra não faltar os pedidos e nem judiar de uma planta.” (ENTREVISTADO 2). “E pelo fato de na cidade não ter uma feira, já ter tido várias tentativa, há 22 anos, 23 anos atrás, não ter dado certo, a gente se reuniu, as associações, e tivemos a ideia de fazer uma demonstração de algumas coisas da agricultura familiar.” (ENTREVISTADO 1).

É possível perceber a necessidade de um planejamento bem elaborado, tendo como foco o curto, o médio e o longo prazo, pois esse planejamento permitirá aos empreendimentos econômicos solidários a criação de caminhos pré-estabelecidos que permitirão um melhor desenvolvimento das atividades e dos objetivos a serem alcançados, bem como proporcionará um desenvolvimento contínuo da própria autogestão. Como afirma Gaiger (2008), a experiência diária de certas vivências conduz ao aprendizado coletivo.

## 4.2 Organização

A prática da ‘organização’ é mais presente nos depoimentos dos entrevistados. Ela tem como função a alocação dos recursos para a realização das atividades. Nos empreendimentos ES esses recursos são vastos, como podemos perceber nos depoimentos a seguir:

[...] criamos o fundo rotativo solidário de dinheiro pra arrecadar recursos, pra emprestar, criamos o fundo rotativo solidário de criação de caprinos, né? Conseguimos, (no caso), uma matriz, e já está circulando já por quatro famílias, daqui a pouco a gente vai ter 40 famílias vivendo de caprino e passando. ( ENTREVISTADO 5).

A criação de um fundo rotativo direcionado a mais de uma família mostra o aspecto organizacional que comunga com o movimento da Economia Solidária, que vê os empreendimentos (ou famílias) não como

concorrentes, mas como parceiros na construção de uma forma de ser e produzir diferente.

No depoimento abaixo, percebe-se o uso da função 'organização' para nortear o pagamento das horas trabalhadas segundo a contribuição de cada indivíduo dentro do empreendimento.

"Quem trabalha mais, produziu mais, quem trabalha menos, produziu menos. Então, isso também é solidário, porque antes na nossa cabeça era assim, é solidário, tem que ser igual pra todo mundo." ( ENTREVISTADO 3).

Vale lembrar que a racionalidade da ES está baseada na concepção de que o trabalho gera valor (SINGER, 2001). Então, a repartição do excedente que foi gerado deve ser algo decidido coletivamente e pode ter como base a quantidade de trabalho que cada um empregou para a produção.

É importante levar em consideração que cada empreendimento possui particularidades no processo produtivo. Dessa forma, é preciso haver uma organização direcionada ao contexto de produção, inclusive na divisão das tarefas, como mostra a fala a seguir:

"[...] Assim, na roça nós temos o plantio de pimenta, eu e -, meu irmão, aí nós... nós cultiva ela, traz pra casa, aí em casa é minha esposa, meus filhos e a esposa dele trouxe os filhos dele, três filhos que ele tem. Aí nós, forma de produção, nós trabalha junto, nós produz tudo junto." (ENTREVISTADO 2).

A função 'organização' está diretamente ligada ao dia a dia desses empreendimentos, entretanto ainda é necessária uma melhor estruturação que permita uma alocação dos recursos de forma satisfatória e um melhor desenvolvimento desses grupos.

### 4.3 Direção

A terceira função está ligada à direção. Segundo Chiavenato (2003), no caso das empresas capitalistas, a direção é delimitada à figura do administrador. Ele é o responsável por tomar todas as decisões e por promover o incentivo dos demais indivíduos que constituem a empresa. No caso dos EES, as relações não são estabelecidas dessa forma, os parâmetros utilizados para o direcionamento são os da autogestão e da coletividade. Portanto, não impera a figura de

um administrador, mas de todos os que compõem o grupo e juntos colaboram para o crescimento do empreendimento. Embora seja perceptível a figura de um líder, ele não é visto como administrador, mas como aquele que garante o incentivo e as informações necessárias para que o empreendimento siga adiante. Os depoimentos a seguir ilustram a direção para os EES.

"Pelo menos eu... o meu grupo sou eu o responsável, tem que ter um sempre mais atento." (ENTREVISTADO 2).

"A liderança, ela é fundamental, porém, tem que ser uma liderança que consiga fazer essa... esse diálogo democrático, organização democrática, encaminhamento democrático, planejamento democrático, e tenha essa capacidade..." (ENTREVISTADO 7).

Na fala seguinte é possível perceber a coletividade e a autogestão na tomada de decisão:

"Nós somos uma equipe, nós trabalhamos coletiva... coletividade, quer dizer, nós somos um grupo aonde a gente divide ideias e a gente não tem uma ideia só, a ideia de dez é a ideia de um, a ideia de um não pode ser a de dez, a de dez é que pode ser a de um, mas a de um não pode ser a de dez." (ENTREVISTADO 1).

Entretanto, percebe-se em alguns depoimentos, como o que segue abaixo, uma certa deficiência no direcionamento e na própria autogestão dos grupos, o que, muitas vezes, é causa geradora de atritos e insatisfação. Importante ressaltar que garantir a gestão horizontalizada, que foge ao perfil das empresas capitalistas, é um exercício cotidiano e desafiador, e constitui-se como um processo de empoderamento:

"Aí a menina fica naquela, fica tudo só se escorando em mim, tudo tem que ser eu, se é pras meninas descer comigo, se é pra descer pra pegar o óleo, tem que ser comigo, se é pra comprar material, tem que ser comigo, no dia que é pra fazer os produtos tem que tá na casa delas chamando, (chalerando) pra elas ir, pra não desistir, porque desistir é pior." (ENTREVISTADO 9).

É possível perceber que adaptar a função 'direcionar' a um EES a partir dos moldes da economia

solidária é algo desafiador, em especial pelo fato de vivermos em um sistema já naturalizado pelos indivíduos a ponto de questões como fome e miséria de uma maioria serem colocadas, em função do acúmulo de riquezas, na mão de uma minoria, como se essa fosse uma situação normal.

É a partir da função 'direcionar' que novas relações de trabalho são moldadas, dentro do empreendimento e fora deles, tomando sempre como base as relações horizontais, coletivas e autogestionárias pregadas pela Economia Solidária.

#### 4.4 Controlar

Finalizando as funções administrativas, temos a função 'controlar', que, de acordo com Maximiano (2000), é caracterizada como aquela que irá perceber a qualidade do processo e estabelecer parâmetros que mensurem se determinada atividade ou produto atende ao que foi planejado. Como exposto, observou-se que o planejamento em si é uma prática fragilizada entre os EES, que acabam não refletindo para além do curto prazo. Contudo, é possível perceber práticas que caracterizam a função 'controlar' dentro desses empreendimentos.

"Quando tinha gestão, né? Chegava um prefeito às vezes querendo ser moderno, "vamos criar feirinha da agricultura", a feirinha da agricultura, mas não era a feirinha da agricultura familiar, era da agricultura. Então todo tipo de porcaria se vendia, né? Com a maquiagem de que fosse da agricultura." (ENTREVISTADO 5).

No depoimento do quinto entrevistado é possível compreender que, mesmo sem o estabelecimento prévio de parâmetros, o controle ocorre a partir do alinhamento com os princípios da ES, demonstrando uma maior preocupação com a qualidade do produto. Nesse caso, é interessante buscar construir uma feira de ES que seja agroecológica, não apenas da agricultura, já que o diferencial reside exatamente na qualidade do que é oferecido. Aqui percebe-se o controle da qualidade e das atividades comerciais.

Os próximos depoimentos remetem ao controle em relação à produção e aos insumos utilizados:

"Ter a responsabilidade de fazer tudo na hora certa e não deixar faltar. Por exemplo, eu crio peixe. Aí eu tenho aquele horário não pode deixar passar meia hora, uma hora, não pode.

A hora de aguar as planta, não pode, a planta pediu água tem que ter." (ENTREVISTADO 2).

"Então, o doce de leite lá, ele tem que passar por um processo, primeiro, da vaca, que vai comer capim, que a gente sabe qual é o capim, qual é... quando a gente compra de outra vaca o leite... o doce já não sai igual." (ENTREVISTADO 3).

Logo, pode-se perceber que as ações de controle são claramente identificadas no dia a dia dos empreendimentos. Entretanto, é necessária a mensuração de padrões bem delimitados que permitam um melhor desenvolvimento das atividades. Os trabalhadores da ES percebem a importância de controlar o processo produtivo e a qualidade dos insumos para garantir, por consequência, a qualidade do produto final, seguindo, assim, os parâmetros da ES.

## 5 Conclusões/ Considerações

Ao concluir este trabalho, realizamos o diagnóstico dos EES vinculados ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira (PB) e Região. Foi possível perceber a existência de dificuldades ligadas à área de gestão, especificamente nos aspectos das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

Em relação ao planejamento, destacam-se aqui as dificuldades ligadas à elaboração e ao desenvolvimento dessa função, isso porque, a curto prazo, os empreendimentos realizam algumas práticas de planejamento, como já mencionado anteriormente. Contudo, a médio e longo prazo, essas práticas tornam-se inexistentes, e isso se deve ao fato de os empreendimentos observados não conseguirem desenvolver o hábito de planejar as ações a médio e longo prazo. Assim, constatamos que, em sua maior parte, os EES não possuem a experiência necessária para a elaboração do planejamento.

Ao observar os empreendimentos no aspecto da função 'organização', foi possível perceber que não existem empecilhos que inviabilizem a alocação dos recursos necessários ao funcionamento dos empreendimentos, pois estes desenvolvem uma organização própria dentro da economia solidária.

Entre as dificuldades referentes à direção, destaca-se o comprometimento da autogestão dos EES. Esse comprometimento se dá pela visão histórica da economia tradicional que impõe a existência da

relação entre patrão e operário, o que acabou sendo naturalizado. Logo, compreender a autogestão torna-se um desafio para os EES que acabam por conduzir o líder do grupo a atuar como o antigo patrão.

Em relação ao controle, destaca-se como dificuldade a falta de critérios específicos e de parâmetros de comparação que permitam uma melhor avaliação das atividades desenvolvidas dentro dos EES.

A partir dos estudos realizados foi possível perceber que as funções administrativas são ações, em geral, já desenvolvidas pelos EES. Muitos dos entrevistados, mesmo sem possuírem o conhecimento teórico, já fazem uso dessas funções no seu dia a dia.

Apesar de existirem ferramentas para a administração de qualquer empreendimento, é preciso que elas se transformem em ferramentas possíveis de serem utilizadas de forma conjunta e eficaz, adaptadas à realidade dos trabalhadores da ES. Pesquisas nesse sentido, portanto, serão bem-vindas.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Vagner; SANTANA, José. **O planejamento financeiro como mecanismo de sustentabilidade dos empreendimentos informais da economia solidária**. Salvador: Gestão & Planejamento, v. 16, n. 1, p. 94-111, jan./abr. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/windows/Downloads/3199-14170-1-PB.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BARCELOS, E. S.; LECHAT, N. M. P. **Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários**. Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n. 1 p. 96-104 jan./jun. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-49802008000100009&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-49802008000100009&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 12 dez. 2019.

CHAGAS, Henrique Pedrosa. **Aspectos distintos de gestão de empreendimentos econômicos solidários: observação participante em cooperativa autogestionárias de catadores de matérias recicláveis**. Tese de mestrado em Ciências- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. p 172. 2015. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde31122015103157/publico/DISSERTACAO\\_HenriqueChagas.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde31122015103157/publico/DISSERTACAO_HenriqueChagas.pdf). Acesso em: 10 jan. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. São Paulo: Elsevier, 2003.

CORAGGIO, José Luis. **Economia do Trabalho**. In: CATTANI, Antonio David (Org.) *et al.* Dicionário

Internacional da Outra Economia. 1. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2009. p. 120-127

EID, F; GALLO, A. R; PIMENTEL, A. E. B. **Desemprego, exclusão e desafios para o desenvolvimento da economia solidária no Brasil**. Rev. da ABET, Paraíba, v. 1, n. 1/2, p. 66-93, 2001.

FBES. **O Fórum Brasileiro de Economia Solidária**, 2001. Disponível em: <https://fbes.org.br/2005/05/02/sobre-o-fbes/>. Acesso em: 12 dez. 2019.

FRANÇA FILHO, G. C. **Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação**. Rev. de Ciências Sociais, vol. 7, n. 1, p. 155-174, 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/742/74270108.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2019.

FRANTZ, Walter. **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária**. Rio Grande do Sul: Unijui, 2012.

GAIGER, L. I. **A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil**. Rev. Crítica de Ciências Sociais, Portugal, n. 79, p. 57-77, 2007. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/725>. Acesso em: 13 jan. 2020.

GAIGER, L. I. **A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário**. Rev. Otra Economía, v.2, n. 3, p. 58-72, 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1145/310>. Acesso em: 13 jan. 2020.

GUIMARÃES, G. T. D. **Resignificando os labirintos da pesquisa qualitativa: exercícios práticos e análise de discurso**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

NEPOMUCENO, Vicente. *et al.* **Autogestão nas Empresas Recuperadas por Trabalhadores: uma análise do caso Cooperminas**. Rev. Tecnologia e sociedade, vol. 11, n. 22, p. 32-57, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4966/496650344003.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

POCHMANN, Marcio. Política social na periferia do capitalismo: a situação recente no Brasil. Rev. Ciênc. & saúde coletiva [online], vol. 12, n. 6, pp. 1477-1489. 2007. ISSN 1413-8123. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232007000600010>. Acesso em: 10 dez. 2019.

ROSA, Elieser Pedrosa. **A administração de empreendimentos de economia solidária comparada a de empresas capitalistas**. Salão de Iniciação Científica UFRGS, Porto Alegre, 2009.

ROSSES, Gustavo Fortinelli. **Introdução a administração**. Santa Catarina: Colégio Politécnico UFSM, 2014.

SILVA, Sandro Pereira; NAGEM, Fernanda Abreu. **Dimensões Estruturais dos Empreendimentos de Economia Solidária: Uma Análise para os Estados da Bahia e Paraná**. Rev. Econômica do Nordeste, Vol. 43, n. 2, 2012. Disponível em: <https://ren.emnuvens.com.br/ren/article/view/218>. Acesso em: 10 dez. 2019.

SINGER, Paul. **Economia solidária versus economia capitalista**. Soc. estado. [online]. 2001, vol. 16, n. 1-2, pp. 100-112. ISSN 0102-6992. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922001000100005>. Acesso em: 15 jan. 2020.

SILVA, S. P.; CARNEIRO, L. M. 2016. **Análise das informações do mapeamento de economia solidária para empreendimentos de finanças solidárias**. Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise, 60: 87-99.

SOUZA, Graziella; MAIA NETO, Francisco. **O desenvolvimento econômico de Israel na perspectiva dos kibutzim**. Rev. ETIC - Encontro de Iniciação Científica. Vol. 1, n. 1, 2005. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/935>. Acesso em: 6 nov. 2020.