Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática*

Carolina Andion**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Da economia social à economia solidária: um breve histórico; 3. Organização da economia solidária: particularidades e características; 4. Os diversos papéis da economia solidária; 5. A gestão nas organizações da economia solidária; 6. Conclusão.

PALAVRAS-CHAVE: economia solidária; economia social; organizações; gestão.

Economia solidária — fenômeno atual e ainda pouco abordado pelas teorias de administração. Breve histórico, identificação das principais características das organizações desta nova economia, ressaltando os diversos papéis que elas assumem nas sociedades contemporâneas. Contornos da problemática da gestão nestas organizações.

Management in solidary economy organisations: some aspects
This article aims to suggest the need for researchs and studies in management that respect the singularity of solidary economy. It makes an historical review of social economy and indicates the differences between social economy and solidary economy. It also presents the main characteristics of solidarity organizations and identifies the different roles that these organisations take today. The conclusions address issues about the specific management applied in this new field.

---

* A autora é grata a Maurício Serva pelas enormes contribuições feitas a este texto, porém a versão final é de responsabilidade única da autora. Artigo recebido em nov. 1997 e aceito em jan. 1998.

** Administradora; aluna de mestrado em ciências da gestão na École des Hautes Études Commerciales, Montreal; pesquisadora do Collectif de Recherche sur les Innovations Sociales dans les Entreprises et les Syndicats (Crises), Montreal; pesquisadora da Bepege/UFRN.

1. Introdução

As organizações que atuam no campo social assumem atualmente um papel cada vez mais relevante em diversos países do mundo. Essas organizações possuem formas jurídicas e nomenclaturas diferentes, a depender do país ou da região onde estão localizadas. Assim, por exemplo, na França predomina a forma associativa. Em 1990, já existiam nesse país cerca de 170 mil associações, as quais contavam com um efetivo de quase um milhão de trabalhadores assalariados (Manoa, Rault & Vienney, 1992). Na Alemanha, estima-se a existência de mais de 50 mil grupos de auto-assistência nos antigos estados-membros. Essas organizações geram de 60 mil a 120 mil postos de trabalho (Evers, 1994). No Quebec, em 1980, as estatísticas formais indicavam a existência de 4 mil organizações comunitárias (Lévesque & Malo, 1992). Os EUA contam com aproximadamente 375 mil organizações sem fins lucrativos orientadas para o setor social (Rock & Klinedinst, 1992). Na América Latina, estima-se a existência de cerca de 4.500 ONGs, com mais de mil delas localizadas no Brasil (Fernandes, 1994).

Todos esses números indicam a emergência de uma nova economia formada por uma imensa variedade de organizações que atuam visando à promoção social. Entretanto, apesar dos enormes avanços percebidos na prática, ainda há carência de pesquisas sobre essas organizações, sobretudo no campo da administração.

A intensidade da ação social desses grupos e a variedade de tipos de organização existentes configuram um fenômeno inovador e significativo, que não pode mais ser negligenciado pelos estudiosos das teorias administrativas. Em particular, a análise das formas de funcionamento e da ação coletiva dessas organizações pode constituir uma fonte de ricos aprendizados tanto para a prática, quanto para a reflexão téorica na área da gestão de organizações.

Cabe observar, entretanto, que a complexidade do fenômeno em questão impede uma conceituação uniforme e dá espaço para o aparecimento de diferentes termos e definições, como economia social, movimento alternativo, terceiro setor, economia informal, economia paralela, serviços de proximidade etc. Essa diversidade de formas de interpretação possíveis remete-nos à necessidade de refletir sobre o objeto e as suas características, se buscamos pensar uma gestão adequada a esse tipo de organização.

Acreditamos que uma reflexão sobre a gestão nas organizações da economia solidária não pode ser feita sem considerar as particularidades do fenômeno analisado. Assim, para entender melhor sua forma de funcionamento, é importante conhecer a origem dessas organizações, sua história, suas características principais, assim como compreender os diversos papéis que elas assumem nas sociedades contemporâneas.

É esse o nosso propósito neste artigo. Para tanto, apresentaremos primeiramente uma breve análise da evolução dos estudos sobre o objeto, pois acreditamos que é indispensável revisitar o passado para compreender certas tendências que tomam corpo no presente. Nesse sentido, abordaremos uma literatura que trata: a) da história do conceito de solidariedade; b) da transição no século XIX do conceito de solidariedade à noção de economia social; c) das raízes históricas desta última, assim como do atual retorno ao conceito de solidariedade, sobretudo a partir da década de 80, com os trabalhos sobre a *economia solidária*.

Em seguida descrevemos as organizações da economia solidária, com ênfase no contexto que caracteriza sua origem nas sociedades pós-industriais. Identificamos as principais características dessas organizações, estabelecendo assim os elementos que as diferenciam das outras instituições sociais existentes (as empresas privadas ou públicas, bem como as cooperativas, as mutualistas e as associações que constituem a economia social).

Observamos também que essas organizações assumem funções específicas e relevantes na sociedade em que estão inseridas. Quanto a esse aspecto, ressaltamos a existência de alguns estudos que, no seu conjunto, indicam a constituição de três eixos principais de atuação das referidas organizações: o primeiro refere-se ao desenvolvimento local e às interfaces com o Estado; o segundo, à coesão social e à promoção do emprego; e o terceiro, à estruturação de uma "economia de novo tipo". Todos os três eixos permitem uma reflexão sobre as influências dessas iniciativas na configuração dos sistemas sociais, políticos e econômicos dos países onde elas se desenvolvem.

Enfim, todos esses elementos constituem as bases para uma melhor compreensão da gestão nas organizações da economia solidária — aspecto que será tratado na última parte deste artigo. Questionamos em particular a aplicação dos pressupostos téoricos da administração tradicional nessas organizações. Assim, delineamos os contornos da problemática da gestão nessas organizações, buscando encorajar a elaboração de estudos, no campo da administração, que considerem a especificidade do fenômeno em questão, baseando-se em fundamentos téoricos mais adequados às suas características.

2. Da economia social à economia solidária: um breve histórico

À primeira vista poderíamos pensar que o surgimento das organizações *"solidárias"*,[1] assim como sua investigação téorica, constitui fenômenos essen-

[1] Ver, entre outras, as análises sobre o desenvolvimento desse tipo de organizações na França por Eme (1994) e Laville, (1994); no Quebec, por Lévesque. e Malo (1992); na Alemanha, por Evers (1994); nos EUA por Favreau (1993).

cialmente contemporâneos. De fato, vários autores apresentam a gênese do movimento comunitário como um movimento moderno cuja evolução coincide com a trajetória da economia social (Defourny, 1992; Vienney, 1994; Desroche, 1991; Bardos-Féltronyi, 1993). Entretanto, constatamos que outros autores consideram singular o fenômeno da economia solidária e demonstram que a origem das noções de solidariedade e comunidade é antiga, anterior ao estabelecimento do capitalismo.

Analisando as origens do movimento associativo na Europa, Meister (1972) identifica duas tradições principais que constituem os antecedentes da economia comunitária: a tradição romana, que se concretiza a partir da criação das confrarias religiosas, dos partidos políticos e das coorporações da Idade Média; e a tradição germânica, que se relaciona sobretudo com a prática das "guildas" — grupamentos de cidadãos que possuíam múltiplas funções, como proteção mutual, estabelecimento de direitos de mercadores, fixação de preços e normas de honestidade comercial, entre outras.

Meister analisa essas organizações buscando identificar sua origem e suas formas particulares de funcionamento. Segundo ele, tais organizações — que possuíam ao mesmo tempo funções sociais, econômicas e políticas — constituem as raízes das associações[2] que conhecemos atualmente. Laville (1995) partilha desse argumento e afirma que o projeto de *economia solidária* que emerge neste fim de século constitui um "reaparecimento". Para ele, as iniciativas do movimento associacionista francês do século XIX, assim como o movimento atual, inscrevem-se simultaneamente nas esferas social, política e solidária: "Qualquer que seja a diversidade da organização, sua especificidade pode ser medida por dois traços: 1. *o grupamento voluntário,* que tem sua origem a partir de um vínculo social que se mantém pela colocação em prática de uma atividade econômica. A participação nessa atividade não pode ser separada do vínculo social que a motivou.[...] e 2. *a ação comum,* pois ela é baseada na igualdade dos membros, é vetor de um acesso ao espaço público que dá a esses membros a capacidade de se fazerem ouvir e de agirem tendo em vista uma mudança institucional" (Laville, 1995).

Essa relação entre as diversas esferas constitutivas da sociedade assume, entretanto, uma nova configuração a partir da segunda métade do século XIX. Como bem demonstra Weber (1991), na modernidade a política, a economia e o social tornam-se níveis cada vez mais afastados e autônomos. Particularmente, observamos uma predominância cada vez maior da esfera econômica sobre as demais. Essa transformação, legitimada pela teoria econômica (Galbraith, 1989), faz com que, nas sociedades capitalistas, o merca-

[2] Meister define associação como "um reagrupamento voluntário e a colocação em prática por parte dos membros de seus conhecimentos ou de suas atividades sem o objetivo de partilhar lucro".

do formal seja considerado a única esfera de produção de riquezas. Por outro lado, a racionalidade econômica assume uma importância cada vez maior até se transformar na lógica dominante de diversos espaços da vida humana. Assistimos, assim, à validação de uma "nova representação da economia organizada em torno das noções de interesse e de mercado" (Laville, 1995). Esse processo exerce impacto também no campo social.

De fato, esse contexto constitui o pano de fundo que muda o sentido atribuído anteriormente à solidariedade e dá origem à noção de *economia social*. Anteriormente confundida com a economia política, no século XIX a economia social torna-se autônoma e busca a partir de então corrigir as disfunções do modelo capitalista nascente. Segundo Defourny (1992), a idéia de economia social tem sua origem na França, particularmente a partir de 1830, depois da criação por Charles Dunoyer do *Novo Tratado de Economia Social*. A aparição dessa "nova" economia representou uma reação aos efeitos nefastos da Revolução Industrial (conflito capital x trabalho, autoritarismo, pobreza etc.). Seus inspiradores — os utopistas como Saint-Simon, Charles-Fourrier e Joseph Proudhon — faziam uma profunda crítica às noções da economia formal, que ignorava a importância da dimensão social.

Analisando os principais autores que contribuíram para a consolidação desse novo vetor da economia, Defourny (1992) e Desroche (1991) identificam ao menos quatro correntes de pensamento que influenciaram os trabalhos sobre a economia social:

- *Escola socialista (1842)*. Defende a criação de uma sociedade mais igualitária, centrada nas idéias de um Estado forte e da propriedade coletiva. Exalta as virtudes das associações e das cooperativas que são concebidas como unidades de base para o estabelecimento de uma economia coletiva. Dentre os autores dessa corrente de pensamento, destacamos Constantin Pecqueur, François Vidal e Benôit Malon.

- *Escola reformista cristã (1891)*. Tem como pilar téorico o trabalho de Fréderic Le Play. Propõe a criação da economia social como meio de diminuir a diferença entre ricos e pobres, mas sem gerar uma mudança radical no sistema. Segundo essa visão, a idéia de economia caritativa ou filantrópica junta-se à noção de economia social.

- *Escola liberal (1830)*. Criada por Charles Denoyer e Fréderic Passy, que defendem a idéia da liberdade econômica acima de tudo e se opõem à intervenção do Estado. A visão de transformação proposta por essa escola passa pela redução da despesa e o aumento da renda (favorecida pela criação de sociedades mutualistas de crédito). Com isso busca-se um aumento da poupança global e um crescimento rápido da economia. Assim, segundo essa abordagem, a repartição é conseqüência natural da produção de riquezas.

- *Escola solidária (1890).* Tem como autor mais representativo Charles Gide. Segundo ele, as idéias de solidariedade e de cooperação devem levar a uma revisão do sistema capitalista e, em última instância, ao desaparecimento do Estado. Essa corrente propõe uma economia social baseada na ajuda mútua, idéia que, segundo Charles Gide, revolucionaria a moral individualista do capitalismo moderno. Em síntese, a escola solidária propõe uma economia social composta de quatro dimensões de ação: a) o trabalho, visando ao aumento dos salários e do tempo de lazer, e a justiça nas relações entre capital e trabalho; b) os serviços, buscando a realização pessoal e o conforto; c) a previdência, visando a assegurar a segurança no futuro e a evitar os riscos sociais; e d) a independência econômica.

Assim, sob a denominação de *economia social* há uma série de escolas que possuem discursos muito diferentes e até opostos. Entretanto, apesar das divergências indicadas acima, existem alguns traços comuns entre as escolas. De uma forma sintética, poderíamos dizer que dois dispositivos principais estabelecem uma grande diferença entre a economia social e a economia de mercado (Jeantet & Verdier 1982). O primeiro dispositivo é de ordem moral, quer dizer, uma *solidariedade interna*, baseada na idéia de responsabilidade coletiva partilhada entre os membros do grupo. Essa idéia está ligada à noção de democratização das formas de organização do trabalho, que constituía a base do discurso da maioria dos ideólogos da economia social. O segundo dispositivo é de ordem material e se relaciona *à não apropriação do lucro para uso individual.* Nas cooperativas, nas mutualistas e nas associações o lucro é utilizado por uma coletividade de membros, o que atribui um outro sentido à noção de propriedade — pilar do modo capitalista de produção (Vienney, 1994). Assim, conclui-se que os trabalhos da *economia social* singularizam-se sobretudo por sua atenção aos problemas internos que se referem à organização do trabalho e à redistribuição da renda.

Com a evolução das experiências dessa nova economia, observa-se uma especialização crescente de seus componentes (cooperativas, mutualistas e associações) que se ajustam cada vez mais às regras do sistema no curso de um processo de institucionalização. Segundo Laville (1995), essa tendência constitui uma adaptação da economia social ao modo de produção de mercado. Essa adaptação enfraquece o conteúdo político, assim como o poder de mudança social criado pela ação das organizações pertencentes à economia social. A partir dessa passagem, predomina nessas organizações a mesma racionalidade das instituições sociais formais como a empresa privada e o Estado: "A conceitualização da economia social como terceiro setor gerou de fato uma perspectiva economicista a partir da qual a economia social é avaliada unicamente em relação ao desempenho obtido por suas empresas.

Além de sua funcionalidade, é também sua contribuição multiforme à mudança institucional que importa" (Laville, 1995).

É por essa razão que alguns autores começam a sinalizar que o quadro téorico da economia social torna-se insuficiente para interpretar outras dinâmicas associativas da atualidade. Tendo por base os aprendizados obtidos com a *démarche* empreendida pela economia social, esses autores apontam o surgimento de um novo movimento durante a década de 80, o qual se caracteriza essencialmente pelo retorno à noção de "solidariedade", pela valorização do espaço local e pelo aparecimento de iniciativas comunitárias de um novo tipo.

As análises desse movimento dão origem a um novo campo de estudo que começa a se constituir e que se chama *economia solidária*. Nele se destaca o trabalho dos pesquisadores do Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie (Crida),[3] na França, com a realização de diversas pesquisas direcionadas ao estudo dessa economia, visando ao estabelecimento de seus contornos. Essas pesquisas indicam algumas pistas relevantes sobre as organizações que fazem parte da economia solidária e suas características.

3. Organizações da economia solidária: particularidades e características

Os estudos sobre a *economia solidária* indicam tanto uma continuidade como uma mudança em relação à noção tradicional da *economia social*. Uma continuidade, pois os ideais defendidos no campo da economia social estão presentes também nas preocupações dos autores da economia solidária. Uma mudança, pois algumas noções e conceitos formulados pela economia solidária refletem novos questionamentos e propostas, não abordados diretamente pela economia social.

Mas essa mudança não é um produto do acaso. Ela é resultado de um contexto particular: o quadro de uma sociedade pós-industrial na qual as referências sociais, econômicas e políticas tradicionais são colocadas em questão. As mudanças diversas que ocorrem neste final de século — tanto no Norte quanto no Sul — demonstram os limites dos princípios de regulação anteriormente constituídos. A queda do Estado previdenciário nos países do Primeiro Mundo, o desemprego estrutural, o aumento das desigualdades sociais, a precarização dos empregos — todos esses movimentos indicam mu-

[3] O Crida faz parte do Laboratório de Sociologia da Mudança das Instituições (CNRS), do qual participam Guy Roustang, Jean-Louis Laville, Bernard Eme e Daniel Mothé, entre outros pesquisadores.

danças drásticas atualmente em curso. Para alguns é o pós-fordismo que se anuncia, colocando em questão todo um regime institucional anterior baseado no emprego assalariado, gerador de direitos sociais e de consumo (Eme, 1994).

Nesse contexto de crise aparecem, sob formas organizacionais variáveis, em diferentes países, iniciativas locais que buscam gerar novos tipos de solidariedade nos meios comunitários. Essas organizações atuam em diversos setores — saúde, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, combate à pobreza, ecologia, defesa de minorias, inserção no mercado de trabalho etc. —, tendo como objetivo principal a promoção social. Em termos gerais, elas assumem diversas nomenclaturas e formas jurídicas. Na França predomina a forma associativa; no Quebec predominam as organizações comunitárias; na Itália, as cooperativas solidárias; nos EUA as corporações de desenvolvimento comunitário; na América Latina e no Brasil, as organizações não-governamentais e populares.

O movimento solidário é fortemente ligado à dinâmica presente em cada sociedade. As iniciativas são originárias de ações locais, baseadas na idéia de comunidade. Esta é compreendida no sentido de partilha de um mesmo território, concebido ao mesmo tempo como espaço físico e como espaço de pertencimento a uma rede de relações constituída (Doucet & Favreau, 1991). Assim, a economia solidária assume configurações diferentes, segundo as idéias de base que lhe dão origem, bem como os contextos em que estão inseridas. De fato, no plano internacional a economia solidária possui formas de expressão flexíveis que variam de acordo com as estruturas legais dominantes, a organização social local, os diferentes *backgrounds* culturais e a história de cada região (Défourny, 1992).

Essa pluralidade não pode ser negligenciada, pois constitui uma das mais importantes particularidades desse fenômeno social nascente e indica sua enorme riqueza e complexidade. Por outro lado, estudos já efetuados por diferentes autores (Eme et alii, 1992; Laville, 1994; Favreau, 1993; Lévesque & Malo, 1992) permitem identificar alguns traços comuns às organizações da economia solidária, os quais são resumidos a seguir:

- *As organizações possuem um objetivo social*, ou seja, a contribuição da economia solidária à riqueza coletiva mede-se não somente pela produção de bens e de serviços, mas sobretudo pela rentabilidade social que ela gera. Essa rentabilidade relaciona-se à capacidade dos grupos de produzirem mudanças institucionais no meio em que atuam. Como afirma Archimbaud (1993), nesses grupos "a lógica solidária deve prevalecer sobre a lógica mercantil, esta última não é mais do que um instrumento de viabilidade e não um objetivo em si mesma".

- A concentração no local permite a *criação de uma relação social de proximidade*, o que gera um sentimento de identificação tanto para os membros,

quanto para o meio externo (comunidade). A iniciativa pode ser auto-organizada (quando os membros reagrupam-se para prestar serviços a eles mesmos) ou heterorganizada (quando os membros reagrupam-se para prestar serviços a outros).

- As organizações incluem *formas plurais de trabalho*, compostas de assalariados, voluntários e outros parceiros. Por outro lado, as capacitações exigidas também são diferenciadas, o que permite freqüentemente a constituição de equipes de trabalho interdisciplinares formadas por profissionais como psicólogos, sociológos, pedagogos, assistentes sociais, administradores etc.
- *Há uma participação de diferentes atores* (profissionais, voluntários e até mesmo usuários) na gestão interna dessas organizações e *na construção da oferta e da demanda dos bens e serviços*. Isso permite estabelecer conjuntamente os preços e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. O objetivo nesse caso é preservar maior igualdade de acesso a esses bens e serviços (Evers, 1994).
- *Há uma hibridação de diferentes fontes de recursos* como, por exemplo, recursos de mercado (provenientes da comercialização de bens e de serviços), recursos não-mercantis (provenientes de financiamentos do Estado e de outras instituições) e recursos não-monetários (provenientes da solidariedade e do voluntariado).

Todos esses aspectos mostram que as organizações da economia solidária possuem algumas características específicas que as diferenciam tanto das empresas da economia formal, quanto das empresas tradicionais da economia social. Essas características particulares são esquematizadas no quadro a seguir.

Em síntese, analisando os estudos sobre o objeto em questão, percebemos que a particularidade gerada pelas iniciativas da economia solidária — diferentemente da economia social — não se situa somente na sua forma de organização interna. A diferenciação principal dessas organizações é o fato de elas visarem a produzir, partindo de sua ação, uma mudança institucional (Laville, 1995). Isso implica, então, um olhar para o exterior e, mais particularmente, para as relações entre o sistema e o meio. Ultrapassando a problemática organizacional (que é também considerada importante), as estruturas da economia solidária podem ser compreendidas como intermediárias entre três esferas que elas buscam articular: a esfera solidária, a esfera econômica e a esfera política.

A compreensão dessa tripla configuração do fenômeno é essencial para interpretar o papel que esses grupos assumem nos diversos países em que

atuam. A seguir, apresentaremos brevemente um enquadramento das interpretações teóricas da ação da economia solidária.

Comparação entre os três tipos de economia

	Economia formal	Economia social	Economia solidária
Tipos de organizações	Empresas privadas	Cooperativas, mutualistas e associações	Associações ou organizações comunitárias
Origem	Sociedades anônimas ou limitadas	Organização autônoma (independente do Estado e da iniciativa privada) criada livremente por um grupo de pessoas	Nascem e se perpetuam a partir da iniciativa de uma comunidade local (auto-organização ou heterorganização)
Objetivo principal	Produção de bens e serviços para satisfazer às necessidades dos clientes	Produção de bens e serviços para satisfazer às necessidades de clientes, dos membros ou de uma coletividade.	Produção, sobretudo de serviços, a partir de uma necessidade social determinada e visando em última instância a uma mudança institucional
Dimensão predominante	Econômica	Econômica e social	Social e solidária
Apropriação do lucro	Em função do capital	Utilização de meios de partilha entre os membros	Inexistente
Definição da oferta e da demanda	Através do livre mercado	Através do livre mercado ou da necessidade dos membros	Através de relações de proximidade entre usuários e produtores
Principais fontes de recursos	Mercantil	Mercantil ou financiamento do Estado	Combinação de recursos mercantis, não-mercantis e não-monetários
Trabalhadores	Assalariados	Assalariados e membros	Assalariados, voluntários, usuários e outros parceiros
Beneficiários	Clientes	Clientes e/ou membros	Grupos da comunidade, sobretudo os excluídos

4. Os diversos papéis da economia solidária

A reflexão téorica sobre a economia solidária e sobre as organizações que dela fazem parte ocupa atualmente um lugar significativo na pauta de discussão de diversos campos das ciências sociais. Essas reflexões levam-nos a perceber que o campo comunitário assume hoje funções relevantes, transformando-se gradualmente num campo reconhecido por outras instituições como uma esfera importante e constitutiva da sociedade.

Nesse sentido, gostaríamos de assimilar a existência de um debate extensivo proveniente sobretudo da sociologia, o qual visa a compreender os impactos da ação das organizações "solidárias" nos domínios social, econômico e político. A literatura que se refere a esses assuntos é extensa e compreende diferentes posicionamentos e interpretações. Entretanto, podem-se identificar claramente três eixos principais de discussão: o primeiro trata do desenvolvimento local e das interfaces destas organizações com o Estado; o segundo concentra-se na análise do impacto dessas organizações para a geração de coesão social e de empregos; o terceiro aborda a influência da ação dessas organizações sobre a economia.

Sobre o *eixo do desenvolvimento local* existe uma vasta literatura, na qual destacamos particularmente os temas da territorialização na gestão do social e a restruturação das relações entre o Estado e a sociedade civil (Klein, 1989). A perspectiva do local — contrária à gestão centralizadora característica do modelo fordista de desenvolvimento — visa a propor uma gestão do social resultante da iniciativa dos cidadãos. Nessa perspectiva remarcamos três argumentos principais:

- O primeiro argumento tem por base conceitos como parceria e *empowerment* (Christenson & Robinson, 1989; Pilisuk, McAllister & Rothman, 1996). Essa perspectiva enfatiza a importância da influência do Estado nas iniciativas locais, promovendo a coordenação de esforços e o fortalecimento da ação dos cidadãos. Sua prática está relacionada à *démarche* dos movimentos comunitários nos EUA, onde se destaca a promoção econômica como estratégia de incremento do desenvolvimento local.

- O segundo argumento concebe a gestão dos espaços locais como iniciativas autônomas, manifestando solidariedades territoriais e novos referenciais de identidade coletiva (Klein, 1989). Nessa visão, o local não é visto como um instrumento de gestão estatal do social, mas como resultado do controle dos próprios cidadãos e usuários sobre os seus espaços de vida. Por outro lado, o papel dos organismos comunitários é interpretado de uma forma que transcende a esfera simplesmente econômica, comportando, ao mesmo tempo, funções econômicas, políticas, culturais e ambientais (Ahtik, 1989).

- O terceiro argumento parece uma síntese dos dois primeiros. Segundo essa abordagem, a centralização e a descentralização não são concebidas como movimentos contrários e excludentes (Godbout, Leduc & Collin, 1987). Aqui, a proposta consiste em evitar os modelos clássicos "universalisantes" (sejam eles de centralização ou de descentralização). A estrutura é vista como proveniente da prática e das necessidades já criadas pelas organizações. Segundo essa visão, a realidade é composta de formas múltiplas e o desenvolvimento local deve ser fruto dos desejos e da capacidade de cada iniciativa. Nesse sentido, a intervenção estatal e a autonomia local são concebidas como fenômenos complementares.

No que se refere ao *eixo da coesão social e do emprego*, destacamos duas abordagens predominantes que coabitam nos debates correntes sobre o tema. Inicialmente, identificamos a abordagem *utilitarista* (Godard & Hercovici, 1994). Essa abordagem concebe o movimento da economia solidária como um Terceiro Setor, que tem como objetivo principal ocupar-se das intersecções deixadas pelas instituições formais (Estado e empresas privadas). A discussão central passa, nesse caso, pela criação de empregos. Assim, nessa perspectiva, a reciprocidade criada pelos organismos comunitários não é considerada um fim em si mesma. Ela possui um papel "paliativo, derivativo e secundário, ela é marginal e periférica em relação às demais instituições e processos fundamentais da sociedade" (Salomon, 1987, apud Laville, 1995).

Uma segunda abordagem que merece destaque trata da questão do emprego e sua relação com o comunitário sob uma outra perspectiva, ou seja, considerando sobretudo a contribuição dessas organizações à coesão social. Trata-se de conceber as iniciativas locais como compromissos capazes de reforçar a socialização. Isso ocorre com o estabelecimento de novos tipos de laços sociais, através da criação de novas redes de ajuda mútua (Fortin, 1993). Sem desconsiderar a importância da criação de empregos, essa abordagem concebe a inserção social ou cívica como a finalidade maior das organizações do tipo solidário. Essa finalidade é considerada então hierarquicamente superior à inserção profissional (Roustang, 1994).

O eixo econômico, por sua vez, constitui-se na preocupação central de vários autores que buscam reforçar a importância dessas iniciativas para o desenvolvimento e a legitimação de uma economia encastrada no social.[4] Segundo esses autores, a forma como as organizações solidárias concebem suas atividades econômicas parece configurar uma cultura econômica de tipo novo (Liénard, 1993). Isso porque elas conjugam, ao mesmo tempo, as

[4] Essa visão heterodoxa da economia baseia-se fundamentalmente nos trabalhos da corrente da regulação e da corrente antiutilitarista da teoria econômica. Sobre esse assunto, ver Weiller e Carrier, 1994.

funções de distribuição (recursos públicos), reciprocidade (trocas com a comunidade, voluntariado e outras contribuições) e troca mercantil (venda de produtos e serviços) (Enjolras, 1993).

Por essas características, alguns autores indicam que a economia solidária pode ser percebida como uma economia *substantiva*, no sentido estabelecido por Polanyi (1975). Isso quer dizer que essa economia não é separada dos valores, nem de regras morais (características do nível doméstico e solidário), nem das motivações dos agentes, nem da política. O nível econômico constitui, então, somente mais um elemento na dinâmica dessas organizações.

Entretanto, cabe ressaltar que o pensamento econômico tradicional não reconhece o estatuto da economia solidária como uma nova economia. Freqüentemente, os autores que adotam essa concepção descrevem as iniciativas comunitárias como uma parte da chamada economia informal (Rock & Klinedinst, 1992). Esta visão refere-se à concepção de uma economia dual, em que o mercado é responsável pela criação de riquezas, enquanto o Estado e a comunidade se ocupam dos problemas sociais. Assim, segundo este ponto de vista, as esferas econômica e social são consideradas independentes uma da outra.

No que tange à teoria das organizações, um olhar atento para os três eixos anteriormente descritos permite identificar duas formas de pensamento[5] diferentes, que fornecem a base para a interpretação do papel das organizações da economia solidária na atualidade.

A primeira forma de pensamento baseia-se numa visão *funcionalista*, caracterizada pelas seguintes concepções: a) *teleológica*, que concebe as organizações como grupos estabelecidos para atender objetivos específicos, conformes à estrutura preexistente na sociedade; b) *a-histórica*, em que se enfatiza o presente e não o passado. Nessa perspectiva, a dimensão histórica das organizações, a qual ressaltamos anteriormente, é pouco considerada, e os processos de mudança vivenciados são evacuados da análise; c) *integrativa, sistêmica e não conflitual*, pois propõe um papel complementar para as organizações comunitárias em relação ao Estado e às outras instituições dominantes da sociedade. Essa concepção baseia-se numa visão "ideal" da organização e dá pouco ou nenhum espaço à expressão dos conflitos, das contradições e das relações de poder.

A segunda forma de pensamento identificada concebe as organizações da economia solidária de uma maneira mais complexa, levando em conta suas particularidades e contradições. Destacamos as seguintes concepções presentes nessa abordagem: a) *dialética*, que pressupõe uma visão mais

[5] Para elaborar essa classificação inspiramo-nos no trabalho de Séguin e Chanlat sobre a análise paradigmática da teoria das organizações. Sobre esse assunto, ver Séguin & Chanlat, 1988.

abrangente das organizações em análise. Segundo essa concepção, a organização é um produto de conflitos e de interesses que caracterizam os processos sociais em geral. Esse processo dialético entre "ordem e desordem" marca as relações tanto internas (entre os indivíduos), quanto externas (com o ambiente). Nesse sentido, a autonomia dessas organizações não pode ser separada da heteronomia, quer dizer, da interdependência em relação a outras instituições sociais; b) *histórica*, em que a trajetória da organização ao longo do tempo é considerada um elemento importante para a compreensão da sua particularidade e também da ligação entre sua ação e as mudanças sociais e políticas em curso na sociedade em que ela está inserida; c) *desmistificadora*, que reconhece a importância da ação dessas organizações para processos de mudança institucional. Segundo essa visão, as organizações solidárias têm um estatuto próprio, e sua finalidade não se resume a uma ação complementar às outras instituições sociais existentes.

Todos os aspectos descritos anteriormente levam-nos a refletir sobre a forma de funcionamento das organizações da economia solidária. De fato, o impacto dessas organizações sobre o meio não se produz senão a partir do estabelecimento de uma ação organizada, a qual funciona como estruturante das práticas coletivas, mas essa ação não pode ser separada das particularidades das organizações estudadas. Assim, uma análise da gestão nessas organizações pressupõe a consideração de suas características singulares e da sua finalidade. A seguir, apresentamos algumas reflexões e questionamentos a esse respeito.

5. A gestão nas organizações da economia solidária

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.

A administração sempre foi concebida como um domínio teórico originário da economia "formal" e voltado para o estudo das organizações dessa economia. Assim, da mesma forma que a ciência econômica clássica, as teorias de administração deixaram de lado as empresas que, de uma certa maneira, colocavam-se à margem do domínio institucionalizado e cuja organização interna não correspondia aos padrões da teorias tradicionais. Essas iniciativas serão então percebidas na maioria das vezes como "aquilo que transcende a ordem gerida das coisas, ambigüidades e paradoxos que escapam à lógica racional do social planificado e instituído" (Maheu & Toulouse, 1993).

Por isso, entre outros motivos, existem poucos estudos sobre a gestão que levem em conta as particularidades das organizações da economia soli-

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

dária. A maioria dos trabalhos efetuados em administração — além de desconsiderar a "singularidade" de cada organização — descaracteriza as organizações estudadas, analisando-as por meio de uma abordagem funcionalista, baseada nos mesmos conceitos e instrumentos utilizados no estudo das empresas ditas "formais".

Como ilustração, lembramos a existência de uma vasta literatura, originária sobretudo dos EUA, que trata da gestão nas organizações não-lucrativas.[6] A quase totalidade desses trabalhos baseia-se numa visão unívoca e tradicional da gestão, a qual é importada das atividades econômicas lucrativas. Assim, nesses textos, recomenda-se que as técnicas de planificação, estratégia, *marketing*, contabilidade e diversas outras — utilizadas nas empresas privadas — sejam aplicadas à gestão das empresas sem fins lucrativos, sem nenhuma preocupação com as singularidades destas últimas. Ao contrário, tais singularidades são consideradas por alguns autores "disfunções" que devem ser equacionadas de forma a facilitar a aplicação do chamado *management control process* (Anthony & Young, 1990).

A partir dessas constatações, fica evidente a necessidade de se elaborarem trabalhos no campo da administração voltados para a análise das organizações pertencentes à economia solidária. Para considerar suas particularidades, entretanto, é preciso que esses estudos considerem novas concepções téoricas a respeito da gestão que sejam mais coerentes com o tipo de organização pesquisada. Isso implica a construção de modelos de análises que levem em conta a diversidade, as origens, a história e as práticas particulares, entre outros aspectos constitutivos, desses subsistemas sociais. Por outro lado, essas análises não podem prescindir de uma visão prática, ou seja, devem basear-se em trabalhos de campo que permitam compreender melhor a realidade complexa dessas organizações.

Enfim, a problemática da gestão nas organizações da economia solidária é complexa e multiforme, e sua investigação exige uma transcendência da perspectiva puramente funcionalista. Assim, o estudo da gestão nessas organizações deve sair dos limites estreitos do *management* tradicional, para tentar entender a singularidade do fênomeno em questão. Como demonstram os pontos analisados precedentemente, a economia solidária apresenta-se como um movimento inspirador e inovador também no que se refere às formas de organização do trabalho.

Conseqüentemente, diversas perguntas vêem-nos à mente e, especialmente no que se refere à problemática da gestão, identificamos duas questões principais: as características e os papéis singulares exercidos por essas organizações contribuem para a configuração de um novo tipo de gestão? Em caso positivo, quais as particularidades dessa "outra administração"?

---

[6] Ver Gies & Safritz, 1990; e Connors, T. 1997.

Na tentativa de ajudar a responder a essas questões, estamos realizando uma pequisa sobre duas organizações comunitárias de Montreal, Quebec, pelo método da observação participante, que permitirá compreender melhor a gestão dessas organizações, e tendo por base um quadro de análise compatível com suas características. Em breve divulgaremos os resultados, e esperamos contribuir então para a construção de uma teoria de gestão mais apropriada ao estudo das organizações da economia solidária. Como ressaltamos anteriormente, cremos que uma teoria dessa natureza deve ser gerada a partir da prática. Só assim poderemos compreender melhor as representações e o mundo objetivo vivenciados pelos membros dessas organizações, evitando pressupostos que descaracterizem sua essência.

6. Conclusão

Buscamos mostrar neste artigo que a problemática da gestão nas organizações da economia solidária pressupõe uma reflexão preliminar sobre suas particularidades, ou seja, sobre sua "ontologia". Como afirma Bédard: "A ontologia busca identificar os traços essenciais do Ser, as características próprias da realidade ou da atividade, para distingui-los dos atributos acidentais ou contingentes. Ela é o domínio da razão de ser, da missão ou da finalidade, em outras palavras, o lugar da identidade e das especificidades".

Para tanto, tentamos ressaltar as diferenças existentes entre a economia solidária, a economia social e a economia formal. Identificamos também as características principais das organizações do domínio solidário, assim como seus principais papéis na atualidade.

Mostramos que essas organizações fazem parte de um fenômeno novo e complexo, cuja interpretação não pode basear-se nos antigos pressupostos da administração tradicional. Acreditamos que a gestão nesse caso deve ser repensada a partir de fundamentos téoricos coerentes com os elementos distintivos presentes nessas organizações. Isso pressupõe a concepção de modelos de análise que suplantem a visão funcionalista dominante nas teorias de administração. Dessa forma, poder-se-á dar espaço à manifestação da prática cotidiana desse "outro mundo", cuja riqueza se constrói no dia-a-dia através da dedicação e da crença das pessoas que dele fazem parte.

Referências bibliográficas

Ahtik, V. Développement économique des communautés locales: déplacements dans la réflexion théorique au cours des années quatre-vingt: *Revue Internationale d'Action Communautaire*. Montréal, *22*(62):141-9, automne 1989.

Anthony, R. N. & Young, D. Characteristics of nonprofit organizations. In: Gies, L.; Ott, S. & Shafritz, M. *The nonprofit organization — essential readings*. California, Brooks/Cole, 1990. p. 216-35.

Archimbaud, Aline. Pour l'économie solidaire. *Revue Travail*, 29, été-automne 1993.

Bardos-Féltoronyi, N. Économies publique, privée et sociale: logique et enjeux institutionnels. In: Laville, Jean-Louis et alii. *Coopération: défis pour une démocratie économique*. Bruxelles, Vie Ouvrière, 1993.

Christenson, James & Robinson, Jerry. Community development. *Community Development in Perspective*. Iowa, Ames, 1989. p. 3-25.

Connors, T. D. *The nonprofit handbook — management*. 2 ed. New York, John Willey and Sons, 1997.

Defourny, Jacques. The origins, forms and roles of a third major sector. In: Defourny, Jacques & Campos, José. *Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique — the third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations*. Bruxelles, De Boeck, 1992.

Desroche, H. *Histoire d'économies sociales: d'un tiers état aux tiers secteurs*. Paris, Syros/Alternatives, 1991.

Doucet, Laval & Favreau, Louis. *Théorie et pratiques en organisation communautaire*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1991.

Eme, Bernard. Changement social et solidarités. *Revue Travail*, 29, été-automne 1993.

———. Insertion et économie solidaire. In: Laville, Jean-Louis et alii. *Cohésion sociale et emploi*. Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

——— et alii. *Bilan d'expérimentation nationale pour le développement des services de proximité*. Paris, Agence pour le Développement des Services de Proximité (ADSP), 1992.

Enjolras, B. Services de proximité et économie solidaire. *Revue Travail*, 29, été-automne 1993.

Evers, Adalbert. Allemagne: des expériences sans politique. In: Laville, Jean-Louis et alii. *Cohésion sociale et emploi*. Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

Favreau, Louis. Développement économique communautaire en Amérique du Nord. *Revue Travail*, 29, été-automne 1993.

———. Organisation communautaire et mouvements sociaux, à l'heure des partenariats. *Coopératives et Développement*, *25*(2), 1994.

——— & Saucier, C. Économie sociale et développement économique communautaire: de nouvelles réponses à la crise de l'emploi? *Économie et Solidarité*, *28*(1), 1996.

Fernandes, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro, Civicus, 1994.

Fortin, A. Nouveaux réseaux: les espaces de la sociabilité. *Revue Internationale d'Action Communautaire*. Montréal, *29*(69):131-9, printemps 1993.

Galbraith, J. K. *L'économie en perspective: une histoire critique*. Paris, Seuil, 1989.

Gies, L.; Ott, S. & Safritz, M. *The nonprofit organization — essential readings*. California, Brooks/Cole, 1990.

Godard, M. & Hercovici, A. L'informel ou la cristallisation d'un nouveau Tiers: les associations du domaine socio-sanitaire en Belgique francophone. *Revue Internationale d'Action Communautaire*. Montréal, *32*:67-85, automne 1994.

Godbout, Jacques; Leduc, Murielle & Collin, Jean-Pierre. La face cachée du système. In: *Programme de recherche: recueil de résumés — Comission d'énquete sur les services de santé et les services sociaux*. Québec, Publications du Québec, 1987.

Jeantet, Thierry. *L'économie sociale en action: faits, enjeux, options*. Paris, Ciem, 1995.

——— & Verdier, Roger. *L'économie sociale*. Paris, Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste, 1982.

Klein, J.-L. Développement régional et espace local: vers une régulation territorialisée? *Revue Internationale d'Action Communautaire*. Montréal, *22*(62): 89-93, automne 1989.

Laville, Jean-Louis. Travail et intégration sociale. *Revue Travail*, 29, été-automne 1993.

———. Économique et social: à la recherche des synergies perdues. In: Laville, Jean-Louis et alii. *Coopération: défis pour une démocratie économique*. Bruxelles, Vie Ouvrière, 1993.

———. Introduction: la nouvelle question sociale e services, emploi et socialisation. In: Laville, Jean-Louis et alii. *Cohésion sociale et emploi*. Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

———. Économie solidaire, économie sociale et État social. In: Klein, Juan-Louis & Lévesque (orgs.). *Contre l'exclusion: repenser l'économie*. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1995.

Lévesque, Benoît. Québec: des expériences à l'institutionalisation. In: Laville, Jean-Louis et alii. *Cohésion sociale et emploi*. Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

——— & Malo, Marie-Claire. L'economie sociale au Québec: une notion méconue, une realité économique importante. In: Defourny, Jacques & Campos, José. *Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique — The third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations*. Bruxelles, De Boeck, 1992.

Liénard, G. Coopération, economie sociale et démocratie économique. In: Laville, Jean-Louis et alii. *Coopération défis pour une démocratie économique*. Bruxelles, Vie Ouvrière, 1993.

Maheu, Louis & Toulouse, Jean-Marie. Gestion du social et social en gestation. *Sociologie et Sociétés*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, *25*(1), printemps 1993.

Manoa, J.-Y.; Rault, D. & Vienney, C. Les institutions de l'économie sociale en France. Identifications et mesures statistiques. In: Defourny, Jacques & Campos, José. *Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique — The third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations*. Bruxelles, De Boeck, 1992.

Meister, Albert. *Vers une sociologie des associations*. Paris, Ouvrières, 1972.

Melucci, A. Mouvements sociaux, mouvements post-politiques. *Revue Internationale d'Action Communautaire*. Montréal, *10*(50):13-29, automne 1983.

Nerfin, Marc. *Ni principe ni mercader, ciudadano: une intruducción al Tercer Sistema*. Lima, Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, 1988.

Pilisuk, M.; McAllister, J. & Rothman, J. Coming together for action: the challenge of comtemporary grassroots. *Journal of Social Issues*. New York, *52*(1):15-37, Spring 1996.

Polanyi, K. & Arensberg, C. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Paris, Larousse, 1995.

Rock, P. & Klinedinst, M. In search of the social economie in the United States: a proposal. In: Defourny, Jacques & Campos, José. *Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique — The third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations*. Bruxelles, De Boeck 1992.

Roustang, G. Pour une économie politique. In: Laville, Jean-Louis et alii. *Cohésion sociale et emploi*. Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

——— et alii. *Vers un nouveau contrat social*. Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

Séguin, F. & Chanlat, J.-F. *L'analise des organisations*. Tome I: les théories des organisations. Montréal, Gaetan Morin, 1988.

Sommet Sur l'Économie et l'Emploi. *Faits saillants*. Québec, Secrétariat du Sommet, nov. 1996.

Vienney, Claude. *L'économie sociale*. Paris, La Découverte, 1994.

Weber, Max. *Histoire économique: esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. Paris, Gallimard, 1991. p. 295-356.

Weiller, Jean & Carrier, Bruno. *L'économie non conformiste en France au XX^e^*. Paris, Presses Universitaires de France, 1994.