



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS, AGRARIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
COOPERATIVAS

BRUNA PEREIRA DA SILVA SANTOS

OS DESAFIOS AUTOGETIONÁRIOS ENFRENTADOS POR UMA
ASSOCIAÇÃO INFORMAL

Cruz das Almas, BA

2014

BRUNA PEREIRA DA SILVA SANTOS

**OS DESAFIOS AUTOGESTIVOÁRIO ENFRENTADOS POR UMA ASSOCIAÇÃO
INFORMAL**

Trabalho apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de
Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo
da Bahia

Orientador: Prof. José da Conceição Santana.

Cruz das Almas

2014

À

Meus pais, irmãos, familiares e amigos pelo
carinho, amor e por sempre acreditarem em mim.

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter me concedido o dom da vida e por todas as oportunidades a mim concedidas, que me permitiram todas as conquistas até aqui.

Aos meus pais por me ensinarem a importância do estudo e por me apoiarem nessa longa caminhada.

Aos meus queridos irmãos, Bianca, Letícia e Iuri Oberdan, pelo amor e compreensão de todos os dias.

Aos meus amigos pelos incentivos e carinho.

Aos professores, e funcionários desta instituição, que contribuíram para minha caminhada em busca de conhecimento.

Ao meu orientador José da Conceição Santana, pela atenção, confiança, por me auxiliar nessa tarefa e compartilhar um pouco do seu vasto conhecimento, por ser um mestre.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

Para resolver o problema do desemprego é necessário
oferecer à massa dos socialmente excluídos uma
oportunidade real de se reinserir na economia por sua
própria iniciativa

(SINGER, 2012. p. 122).

RESUMO

O tema deste trabalho foi os desafios autogestionários enfrentados por uma associação informal, buscando identificar as principais dificuldades das associadas na gestão do grupo e os problemas enfrentados por elas, foi realizada uma pesquisa qualitativa, que consiste em uma pesquisa descritiva com indução dos dados adquiridos, desta forma, foi feito um estudo de caso do empreendimento em questão e análise bibliográfica dos conceitos principais. Foi identificado o caráter coletivo do grupo, autogestionário, caracterizado pela tomada de decisão democrática e participação dos sócios no empreendimento. Embora, tenha um método de gestão coletivo que permite aos membros do grupo conhecimentos dos processos e atividades que são realizados, o grupo enfrenta problemas na sua gestão quanto às atividades administrativas que são realizadas de forma restrita dificultando o controle financeiro e contábil do grupo que poderiam contribuir para os processos decisórios e planejamento futuro.

Palavras- chaves

Autogestão, Associativismo, Economia Solidária, Cooperativismo.

ABSTRACT

The theme of this work was the self-management challenges faced by an informal association in order to identify the main difficulties of the member in the group's management and the problems faced by them, a qualitative research was conducted, consisting of a descriptive research with induction of acquired data, therefore, was made a case study of the project in question and analyze literature of the main concepts. The collective character of the group, self-managed, characterized by democratic decision-making and participation of the partners in the project has been identified. Although, have a collective management method that allows members of the group knowledge of processes and activities that are carried out, the group faces problems in its management regarding the administrative activities that are carried out restrictively difficult financial and accounting control the group could contribute to the decision making and future planning.

Key words

Self-management, Associations, Solidarity Economy, Cooperatives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Comparativo entre gestões	31
Gráfico 2	Percentual de sentimento de ciúmes identificado pelas associadas.....	33

LISTAS DE ABREVIATURA E SIGLAS

CRAS	Centro de Referência e Assistência Social
DRE	Demonstração do Resultado de Exercício
ECOSOL	Economia Solidária
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
2. METODOLOGIA.....	13
3. ASPECTO TEÓRICO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA, COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO.....	15
<i>3.1 Economia Solidária</i>	<i>15</i>
<i>3.2 Cooperativismo</i>	<i>17</i>
<i>3.3 Associativismo</i>	<i>18</i>
4. ASPECTO TEÓRICO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS ..	21
<i>4.1 Autogestão.....</i>	<i>21</i>
<i>4.2 Gestão Contábil e Financeira</i>	<i>23</i>
5. ESTUDO DE CASO	26
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A	43

1. INTRODUÇÃO

No contexto capitalista em que vivemos, onde existe uma divisão da sociedade em classes, em termos econômicos, há de um lado as classes possuidoras de capital e a classe que vende sua força de trabalho aos que tem capital, como forma de sobrevivência, resultando assim em desigualdade e competitividade (SINGER, 2002). Como estratégia de sobrevivência a associação surge como uma forma de inserção no mercado de trabalho e geração de renda aos seus envolvidos, tentando fazer frente ao capitalismo. O método mais apropriado para gerir esses grupos é a autogestão, pela característica de participação de todos para o sucesso do grupo. A autogestão é entendida como administração e posse coletiva dos bens comuns e dos meios de produção (SOUZA, 2011). No entanto, esses associados quase sempre, não têm conhecimentos técnicos, e informações necessárias para que facilitem seu acesso ao mercado e financiamentos que contribuam para seu sucesso, o que dificulta as condições de viabilizar a sua sustentabilidade. Além dessa dificuldade econômica, a falta de capacitação técnica-administrativa contribui para a aplicação ineficaz da autogestão, fragilizando o grupo. É necessário, identificar quais os problemas e as dificuldades possivelmente enfrentados por essas associações no que se refere a sua autogestão.

Buscando-se identificar quais os desafios enfrentados por esses grupos, aqui se propõe um estudo de caso de um empreendimento informal, na tentativa de compreender como se processa a autogestão e seus desafios nesse tipo de associação, para tal foi realizado uma pesquisa qualitativa que consiste em uma descrição com análise indutiva de dados, onde o pesquisador tenta entender o objeto de estudo do ponto de vista dos envolvidos.

Este trabalho está organizado em introdução, onde é apresentado seu objetivo, métodos para alcançá-los e uma breve contextualização; desenvolvimento, que está dividido em duas partes: metodologia - que esclarece quais os procedimentos que foram realizados para a obtenção dos resultados analisados no estudo de caso - e aspectos teóricos que deram o suporte necessário para a análise e conclusão a respeito dos dados levantados pela pesquisa de campo.

O presente trabalho tem como tema os desafios autogestionários enfrentados por uma associação informal e seu objeto de estudo foi um empreendimento informal do município de Cruz das Almas¹, o grupo atualmente tem em sua organização uma presidente, uma tesoureira

¹ Cruz das Almas é um município situado no Recôncavo baiano com aproximadamente 58.606

e uma secretária, com seus respectivos suplentes, com exceção do cargo de presidente.

2. METODOLOGIA

O objeto da pesquisa foi uma associação informal de bordados localizada na cidade de Cruz das Almas. O presente estudo adotou a pesquisa qualitativa que, segundo Rodrigues (2007) é uma pesquisa descritiva onde os dados adquiridos são analisados de forma indutiva de forma a obter uma interpretação do fato estudado, dando enfoque nos fatos que não podem ser quantificados. Para Neves (1996) consiste na busca do pesquisador em compreender o objeto de estudo da perspectiva dos que estão envolvidos diretamente. A associação foi escolhida tendo em vista a aproximação do pesquisador com o grupo, em cursos de artesanatos e encontros de família realizados no CRAS – Centro de Referência e Assistência Social, em outras oportunidades, e que originou o empreendimento estudado. Cabendo portanto utilizar o método de pesquisa exploratória em que obteremos uma familiarização com o empreendimento estudado, para tal será empregado uma observação participativa, entrevista com as associadas e o acompanhamento das suas atividades administrativas.

Segundo Moreira (2002), a pesquisa qualitativa é baseada na análise dos fatos sob a visão dos participantes, e tem como interesse o ponto de vista dos associados e de forma flexível busca entender o processo em estudo. Além da análise em campo da associação foi utilizado uma pesquisa das questões teóricas pertinentes ao estudo, para um melhor entendimento e obtendo dessa forma uma visão mais aproximada dos problemas vivenciados pelos membros da associação. Para obtenção de mais dados sobre a associação foi realizado um acompanhamento das atividades administrativas do grupo, com observação participante, visto que a observadora já tem uma relação interativa com o grupo, o que permitiu uma análise mais detalhada do grupo (NEVES, 1996).

A pesquisa foi estruturada no método da observação participante e entrevistas semiestruturadas, onde as perguntas foram pré-determinadas e tendo interferência do entrevistador, permitindo novos caminhos ao longo do seu desenvolvimento que Neves (1996) e Oliveira (2009) definem que há momentos das perguntas pré-determinadas, podendo as respostas serem livres, bem como podendo o pesquisador acrescentar perguntas não pensadas antes, se houver a necessidade.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica a cerca do tema abordado, para consolidar teorias que pudessem estabelecer uma compreensão mais aproximada dos problemas vivenciados pelos membros da associação. A fim de obter mais dados sobre a associação será realizado um acompanhamento das atividades administrativas do grupo. A obtenção de dados foi feita a partir de entrevistas com questões semiestruturadas e

complementadas com a técnica de observação participante. Essa última técnica foi utilizada porque a observadora já tem uma relação interativa com o grupo, permitindo a obtenção de uma análise mais detalhada do grupo (NEVES, 1996).

3. ASPECTOS TEÓRICOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA, COOPERATIVISMO, ASSOCIATIVISMO

Para construção desse trabalho foi realizado uma revisão bibliográfica dos conceitos tais como: Economia Solidária, Cooperativismo, Associativismo, Autogestão, Gestão Contábil e Financeira.

3.1 Economia Solidária

A Economia Solidária - ECOSOL surgiu como uma contraposição à exclusão econômica consequente do sistema capitalista, em que muitos artesãos ficaram sem trabalho, depois da revolução industrial, dando origem a uma nova economia, para Singer (2002), por oferecer uma vida melhor para as pessoas a economia solidária passa a ser uma opção superior ao capitalismo. A Economia Solidária tem valores e princípios diferentes do capitalismo, oferece ao indivíduo um caminho econômico com solidariedade e desenvolvimento que tem o ser humano como centro, elevando seu bem estar, de forma cooperativa buscando a emancipação de seus atores. Os empreendimentos de economia solidária tem a organização coletiva, onde todos ou a sua maioria são proprietários dos meios de produção e exercem a autogestão como método principal de gerenciamento. A atividade econômica não é o seu único objetivo, mas busca “[...] propor uma mudança institucional na direção do reconhecimento de um outro modo de instituir a prática econômica. A expressão concreta desse movimento são os modos de auto-organização política” (FRANÇA FILHO, 2011. p. 93). A Economia Solidária também pode ser definida como conhecimentos obtidos pelas práticas desenvolvidas nas atividades econômicas, que visam a realização de interesses sociais. Ela incorpora a batalha pela renda com a busca dos direitos sociais (FRANÇA FILHO 2002; e FRANÇA FILHO 2006).

Uma outra visão sobre a Economia Solidária é de que se trata de uma forma inovadora de consumo, produção e distribuição de riqueza, seu objetivo não é o acúmulo de riqueza, mas a reprodução de vidas. Tem como princípios básicos a propriedade coletiva e a liberdade do indivíduo, resultando em solidariedade e igualdade para todos, um modo específico de organizar atividades econômicas, caracterizado pela autogestão, uma reação articulada da

sociedade, frente à precarização do trabalho, para obtenção de uma possível inclusão social (SINGER 2002; BENINI 2009).

Segundo Arroyo e Schuch (2006), a economia solidária difere do sistema capitalista no qual a tomada de decisões na organização acontece de cima para baixo. Enquanto na economia solidaria, esse procedimento é pautado em princípios como cooperação e solidariedade, tornando o processo decisório horizontal, com a base participando ativamente das decisões que vão orientar os rumos da organização, ocasionando avanço na qualidade de vida dos envolvidos. Tem como objetivo para os seus membros proporcionar, não apenas ganhos econômicos, mas atuando no Âmbito de interesse comum como saúde, meio ambiente e educação (GAIGER, 2006).

Esse tipo de economia tem avançado, embora lentamente no nosso país. Desse avanço, resulta inclusive, o surgimento de legislações específicas. Na Bahia, foi criado em dezembro de 2011 a lei estadual baiana de fomento à economia solidária nº 12368/11, que diz que, economia solidaria são ações que organizam a produção, de bens e serviços, distribuição e consumo promovendo conhecimento dos envolvidos em conformidade com as praticas e os princípios que compõem suas especificidades, tendo como princípios e práticas essas, que constam em seus parágrafos III e IV do artigo 2º, tais como: solidariedade, cooperação, democracia, autogestão entre outros, atividades econômicas autogestionárias, comércio justo, consumo consciente e finanças solidárias (BRASIL, 2011a). Desta forma, ela é entendida como uma maneira econômica sustentável e justa que solidariamente visa o bem estar dos cooperados e sua comunidade valorizando sua cultura.

França Filho (2011, p.78), define economia solidária como:

Iniciativas de natureza associativa ou cooperativista envolvendo moradores num determinado contexto territorial que buscam a resolução de problemas públicos concretos relacionados à sua condição de vida no cotidiano, através do fomento à criação de atividades socioeconômicas.

A Economia Solidária apresenta-se em diversas maneiras de organização, que também são citadas por França Filho (2011), que diz que as formas de se auto-organizarem socioeconomicamente podem ser entendidas como grupos de empreendimentos da ECOSOL, possibilitando diversas praticas de economia solidaria. Os tipos mais comuns de organização que praticam a Economia Solidária são: Cooperativas, Associações e empreendimentos informais, cuja conceituação passasse a tratar.

3.2 Cooperativismo

As entidades cooperativas são ambientes propícios para o desenvolvimento da economia solidária, porque o cooperativismo é um modelo socioeconômico que une desenvolvimento econômico e social fundamentados pela participação democrática, autonomia e solidariedade. Seu principal objetivo é a comercialização de produtos e a prestação de serviços, proporcionando aos seus associados à geração de renda (OCB; UFERSA). Segundo Rios (1998), esse modo organizativo é uma característica doutrinária econômica baseada na geração de renda através da espontânea associação das pessoas que buscam satisfazer as necessidades econômicas e sucesso profissional, bem como pessoal através da valorização do indivíduo e da produtividade.

O Cooperativismo brasileiro é regulamentado pela Lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971, a qual define como sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, de natureza civil, não sujeitas à falência distinguindo-se das demais sociedades pelas suas características, tais como:

- Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- Variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- Incessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, Lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971, b).

As cooperativas referem-se a um movimento dos cidadãos por um modelo mais justo e que possibilite um equilíbrio entre o econômico e o social, e tem como desafio mostrar que sendo um movimento solidário, é capaz de inserir o seu modelo com bases na sustentabilidade, promovendo desenvolvimento econômico sem deixar de respeitar a natureza e repartindo as riquezas obtidas nesse processo (BRASIL,c). O cooperativismo no movimento de economia solidaria se difere do tipo convencional, uma vez que nessa economia, as organizações cooperativistas buscam uma nova forma de produzir (SINGER, 2002).

Os empreendimentos de economia solidaria tem como fundamento o associativismo, o qual tem características similares ao cooperativismo. O associativismo, que como ação do indivíduo, é definido pela vontade de se organizar coletivamente com objetivo comum, e propiciando a participação cidadã e comunitária (MATOS e DIAS, 2011). Entendendo assim, que existe o associativismo - ação realizada em conjunto para realizações comuns, e, as associações (entidade jurídica) - que são um dos empreendimentos da ECOSOL que praticam tal ação.

3.3 Associativismo

Para Anjos (2013, p. 215 e 217) o ato de se associar a outros é definido como: “Associar-se a outro é uma das formas possíveis de participar da atividade produtiva, obter recursos econômicos e contribuir para satisfação das necessidades sociais”.

...

“O trabalho associado caracteriza-se pelo trabalho em comum, é uma forma de autoemprego coletivo e tem a dupla condição de sócio (a) e trabalhador (a)”.

O associativismo tem um papel importante na sociedade, como instrumento de inserção no mercado de trabalho de forma mais justa e democrática, priorizando o bem estar do indivíduo, proporcionando estratégias que fomentem um desenvolvimento e consequentemente uma melhoria na sua vida. É também uma forma de se fortalecer diante da competitividade do mercado e garantir uma representação com mais força no tocante aos seus aspectos políticos, sociais e econômicos. E, cuja finalidade é atingir um objetivo comum aos associados que se reflete na comunidade onde a organização com base no associativismo está

localizada. “O Associativismo afirma um modo de agir coletivo, segundo o qual os princípios da ação social se formam na experiência concreta e derivam do significado dado às intenções ou às ideias que fundamentam o grupo” (ALBUQUERQUE, 2003, p. 15).

A Associação – na sua forma legal - é uma pessoa jurídica constituída por pessoas, com comuns objetivos que não visam o lucro e onde se busca um desenvolvimento mais igualitário. Também existem associações que operam de modo informal, adotando na prática os mesmos princípios da associação formal. Em qualquer caso tem como característica, o mesmo objetivo, buscando fomentar soluções para suas dificuldades e gerando benefícios aos associados (SEBRAE, 2009).

O associativismo é constituído de princípios próprios semelhantes ao cooperativismo como, a adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica dos sócios; autonomia; princípio da educação, informação e formação, buscando atender aos interesses dos sócios com o desenvolvimento sustentável da comunidade garantindo o fortalecimento do associativismo. Matos e Dias (2011), afirmam que a associação, de acordo com o novo código civil, são constituídas por pessoas que se organizam para fins não-econômicos, não proibindo as associações de realizarem praticas econômicas, desde que essas, não sejam sua finalidade, mas um meio de sustentação da entidade. Nesse ponto que se delimita uma das principais diferenças entre cooperativas, que tem um caráter econômico, e as associações que tem como objetivo promover a assistência educacional, social entre outras. Nas cooperativas, seus associados são donos do patrimônio e dos benefícios gerados por elas, nas associações os associados não são, no sentido mais primitivo da palavra, os donos dos patrimônios (SEBRAE, 2009).

O associativismo formal é constituído de grupos de produção e grupos de ações comunitárias que buscam produzir, consumir e distribuir de forma solidária. A estrutura das associações é formada por um órgão diretivo - uma diretoria ou presidência, que está sob as ordens da assembleia e do estatuto; um órgão executivo - que põem em pratica as decisões deliberadas pela assembleia e a diretoria; um órgão fiscalizador ou conselho fiscal - que cuida da parte financeira da associação; e por fim, a assembleia geral, que constitui a autoridade superior na instituição para garantir a democracia nas decisões (UFERSA; MATOS e DIAS, 2011).

Empreendimentos informais são formados por indivíduos com os mesmos objetivos que iniciam uma ação coletiva, sem nenhum tipo de formalização para obter resultados que

não conseguiriam individualmente, pautados nos mesmos ideais das associações formais de economia solidaria. Procuram garantir além dos aspectos econômicos, valorizar o bem-estar dos seus envolvidos. Matos e Dias (2011, p. 114) afirmam que: “Organizações Informais são agrupamentos de sujeitos que não constituem pessoa jurídica para exercício de atividade comum. Elas são organizações irregulares: existem de fato, mas não de direito”. O novo código civil reconheceu e denominou essas sociedades como sociedades em comum, e é tratado em seus artigos 986 a 990, segundo Matos e Dias (2011) esse reconhecimento visa amparar possíveis credores dessas sociedades. No que concerne à comprovação da existência dessa sociedade por terceiros pode-se fazer uso de qualquer tipo de prova.

Em seu artigo 988, o código civil especifica que os bens e dividas constituem patrimônio especial, onde todos são donos em comum e os artigos seguintes determinam as responsabilidades dos sócios, pelos atos de gestão e obrigações sociais da sociedade, como solidários e ilimitados, ou seja, não havendo registro do estatuto ou do contrato social os membros respondem pelos débitos da sociedade com patrimônio pessoal (BRASIL, 2002d; MATOS e DIAS, 2011).

Esses modos de organização, quer seja cooperativista ou associativista, tem por base a economia solidaria como seu modo econômico se valem na prática gerencial da autogestão. As praticas de se autogerirem e cooperarem dão aos empreendimentos uma característica singular, por que modificam o princípio e o fim do uso do trabalho (GAIGER, 2003).

4. ASPECTOS TEÓRICOS DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS

4.1 Autogestão

A autogestão é a participação democrática na gestão, permitindo a todos os membros envolvimento nas decisões no gerenciamento do grupo, onde a propriedade e os meios de produção são coletivos gerando o desenvolvimento humano dos associados. A gestão coletiva é uma técnica onde todos se administram, em geral buscando a auto sustentação, proporcionando a transformação do indivíduo e pode resultar em condições de independência e de liberdade. Para a autogestão obter êxito é necessário o conhecimento de todos a respeito do que acontece no empreendimento e quais as soluções cabíveis para cada situação. O termo autogestão vem do grego auto (si mesmo) e do latim gesto, (gerir), gerir a si mesmo, administrar, é também utilizado para definir grupos que se organizam democraticamente sem uma chefia, onde todos cooperam para um objetivo comum (NOËLLE E ERONITA, 2008; SINGER, 2002; PEREIRA, 2008).

A autogestão é aprendida através da pratica constante do grupo em administrar os bens coletivos proporcionando a participação democrática. Também conceituado por Viana (2007, p.67) como, “uma relação de produção que se generaliza e se expande para todas as outras esferas da vida”. Albuquerque (2003) afirma que a autogestão pode ser compreendida amplamente como ações sociais realizadas simultaneamente que tem o caráter democrático nas tomadas de decisão e que proporciona autonomia.

Segundo Noëlle e Eronita (2008) a autogestão ressurge em cada crise do sistema politico e econômico, como uma nova forma de governar, ou seja, que um determinado poder perde sua força, tendendo ao anarquismo, ganha forças a autogestão. Entendida como gestão direta e democrática dos trabalhadores, em sua direção e execução, é fundamental para dar forma a um novo tipo de cooperativismo, de associativismo, trazendo conceitos revolucionários a cerca de cidadania e democracia e novas formas de dialogar sobre a fome, miséria e a exclusão social.

Para Albuquerque (2003), os caracteres social, político e econômico da autogestão nos faz refletir sobre a sua especificidade muito mais além de uma maneira de gerir. Seu caráter

social é entendido como resultado de uma metodologia capaz de produzir ações e resultados satisfatórios para o coletivo, objetivando acesso a emprego, renda e melhoria da qualidade de vida. Enquanto o caráter político, baseia-se na representação de valores, princípios e práticas que fazem com que a tomada de decisões seja coletiva por meio da participação comunitária garantindo o equilíbrio de opiniões e valorizando os aspectos sociais de cada um na organização. E, por fim, seu caráter econômico é definido através das atividades desenvolvidas socialmente para produzir, comercializar e consumir e que dão uma significação maior à ocupação laborativa do que ao ganho de capital.

A autogestão tem em seu conceito a participação e o envolvimento dos seus cooperados na gestão da organização, onde os associados definem juntos seus objetivos, metas, dividem responsabilidades e visam planos futuros (CABRAL; DRUMOND e FIGUEREDO, 2013).

Um trabalho autogestionário onde há a participação dos trabalhadores, a transparência na gestão e o compartilhamento de poder reforçam os laços de solidariedade dentro do processo de produção (BENINI, 2009).

Falar de autogestão remete a aspectos positivos e negativos. Tanto nas questões econômicas quanto na gestão, propriamente dita, podem ser aplicadas com democracia. Isso implica em cuidado com a produção consciente de sua responsabilidade e a vontade de produzir mais e vigilância mútua para obter produtividade. Por outro lado, o aumento do capital humano e a participação na gestão reduz a capacidade de produzir, uma vez que, os trabalhadores ficam divididos entre gerir e produzir, não estabelece um estímulo efetivo; no trabalho em equipe a produtividade individual é difícil ser mensurada remetendo a um ambiente de incertezas (ALBUQUERQUE, 2003).

Segundo Lisboa (2005) o processo autogestionário não é a garantia de exclusão da exploração capitalista, pois a existência da coletividade não garante a eliminação de exploração e relação de classes.

Também existente na organização, o conflito, é um dos principais fatores abordados na conjectura da participação, e definido por Motta (1981), como resultante da relação das probabilidades e desejos de conquista. Podendo ser identificadas três correntes de pensamentos a respeito dos conflitos, a primeira, basicamente de interesses, um reflexo da estrutura social externa, também existente nas organizações sem fins lucrativos, pois suas

relações internas são reflexos do meio social externo; a segunda, tem em sua essência o conflito de obrigações na organização consequentes das mudanças sociais impostas para a coordenação da produção que são resultantes dos avanços econômicos e tecnológicos e por fim, a terceira corrente que trata o conflito aspecto pessoal e de uma percepção particular ou de grupos menores e são reflexo de problemas econômicos, psicológicos e sociais internos. O indivíduo quando se associa a uma organização, o faz de forma econômica e psicológica, com expectativas a serem atendidas e quando não atendidas podem resultar na origem de conflitos. O conflito é resultado da indigência da organização por regras de controle ou por aceitação individual de uma coletividade. Motta (1981) aponta a participação como meio de solucionar os conflitos existentes.

4.2 Gestão Contábil e Financeira

Dentro da autogestão há que se trabalhar, assim como nas empresas capitalistas os processos de gestão que são de fundamental importância para obtenção do sucesso no empreendimento. Segundo Kraychete (2011, p. 33),

Para que o empreendimento tenha sucesso, é necessário, é essencial a participação consciente de todos os envolvidos. Eles precisam ter todas as informações necessárias para que possam avaliar e decidir, com conhecimento de causa, sobre as implicações do projeto e sobre a responsabilidade de cada um em relação às várias atividades previstas. Este é o maior desafio para o sucesso do empreendimento.

Segundo Chiavenato (2006), as organizações podem ser diferentes em seus objetivos, mas as práticas administrativas são semelhantes, em todas faz-se necessário a reunião de pessoas em uma ação coletiva de objetivo comum equilibrando a flexibilidade e liberdade do indivíduo com a instituição.

No contexto do processo administrativo, significa organizar, esquematizar e reunir recursos para obtenção dos objetivos planejados, por meio da determinação das tarefas e agrupamentos dessas atividades em um plano viável, delegando a cada um, cargos e tarefas específicas. Definidas as ações de planejamento e organização, faz-se necessário a terceira função administrativa que é a direção, que está ligada as relações interpessoais voltadas para

as ações que devem ser realizadas para o êxito dos objetivos planejados. E por fim o controle que é a função que vai garantir que resultados, que foram planejados, organizados e dirigidos sejam realizados com sucesso (CHIAVENATO, 2006).

Dentro do processo gestor, o controle contábil e financeiro é um elemento cuja aplicação não tem diferenças essenciais entre os empreendimentos puramente capitalistas ou da economia solidária, a não ser atender as suas especificidades. Esse controle, em ambos os tipos de empreendimentos, tem uma essencialidade na sustentabilidade. Assim, as cooperativas e associações tem que voltar a sua atenção para o entendimento da contabilidade e das finanças, a fim de poder utilizá-los como mecanismo de avaliação e melhoria do seu desempenho. Dessa forma, torna-se necessário então uma ligeira incursão conceitual nesse mecanismo.

A contabilidade é o sistema de informação voltado ao atendimento dos usuários, registrando de maneira sistêmica e periódica todas as movimentações e transações financeiras, obedecendo aos princípios de registro pelo valor original e o princípio da competência, as despesas e receitas devem ser registradas no ato da realização, correspondendo ao ano civil (SANTANA, 2013).

Gestão contábil em um empreendimento autogerido ou não, tem como função registrar detalhadamente as atividades ocorridas no empreendimento a fim de expressar de forma compreensiva e democrática, a situação do patrimônio em questão. Técnica essa essencial para o gerenciamento da organização. Permite avaliar o desempenho da organização num período de tempo, possibilitando uma comparação da organização com o meio externo, tendo em vista a padronização dos conceitos. Para tal, faz uso de métodos de avaliação tais como, balanços patrimoniais - consiste na avaliação qualitativa e quantitativa da posição financeira e patrimonial da entidade, num determinado período, compostos por ativos que são as disponibilidades, contas a receber, estoques e outros e, pelos passivos que são as contas a pagar, duplicatas, impostos, financiamentos e outras obrigações e da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), que tem como objetivo apresentar de forma simplificada e correta as operações realizadas em determinado período e são compostas pelas receitas (R) - as despesas (D) e custos (C), representados pela equação: $R = D - C$ (SANTANA, 2013).

Também qualquer empreendimento necessita de um controle financeiro, através da gestão financeira. Essa é uma técnica utilizada para obtenção de controle sobre as atividades realizadas na organização, tais como: planejamento, financiamentos, investimentos e, de

meios possíveis para conseguir recursos para que sejam realizadas operações e atividades do empreendimento que venha a proporcionar o desenvolvimento e sustentabilidade.

O planejamento abrange as ações de avaliação da necessidade de expansão; seleção de ativos rentáveis e indicar futuros reajustes. Tem como função estabelecer quais as metas a serem alcançadas e como chegar lá. É a primeira função na administração e que serve de base para todas as outras (CHIAVENATO, 2006).

Para Chiavenato (2006), a ação de planejar tem início com o estabelecimento de objetivos e metas. Os planos que as organizações traçam para o futuro contemplam o desdobramento desses objetivos. O planejamento obedece as políticas definidas pela organização, diretrizes, normas. Contém programas e procedimentos. Esse planejamento se desdobra em três níveis de planejamento: Estratégico que é mais amplo, um plano ao qual toda organização está subordinada; o planejamento tático que corresponde a cada unidade da organização; e o operacional que envolve cada tarefa específica. Esses planejamentos são projetados de longo, médio e curto prazo, respectivamente.

Para que os objetivos planejados pelos grupos alcancem êxito é necessário que estes empreendimentos tenham funções organizacionais estruturadas, que vão permitir a divisão do trabalho; a estruturação coesa das atividades; delegação dos membros para a realização das tarefas designadas; e a gestão e coordenação dos recursos e esforços dos membros. Desta forma a gestão financeira de empreendimentos de forma geral, não apenas, os de economia solidária visam o equilíbrio econômico da organização (CHIAVENATO, 2006).

A prática da autogestão é muito comum em empreendimentos da ECOSOL e exige dos seus praticantes um conhecimento mínimo das funções financeiras que se faz necessário para entenderem as dinâmicas usadas para o controle financeiro e contábil do grupo. Ou seja; qualificação adequada para elaboração de um planejamento financeiro, ainda que simples.

5. ESTUDO DE CASO

A associação estudada teve início no ano de 2008, a partir da iniciativa de uma psicóloga do Centro de Referência e Assistência Social - CRAS, em que eram oferecidos cursos² para as mulheres que participavam do grupo de assistência familiar, foi a partir daí que surgiu a ideia de criar, a princípio, um grupo de inclusão produtiva, como afirma a entrevistada 1:

Ela (psicóloga do CRAS) achou assim que a gente tinha necessidade de uma ajuda aí ela pediu que a gente... formar uma, um grupo, “nera” nem uma associação, era um grupo onde a gente pudesse produzir os nossos... produzir assim as... as coisas que a gente fazia e vender pra poder ter uma renda pra família. (ENTREVISTADA 1).

A associação surgiu como uma opção ao desemprego enfrentado pelas mulheres dessa comunidade, com o intuito de proporcionar uma fonte de renda, embora o grupo seja uma associação informal formado por pessoas com objetivos comuns que iniciam atividades coletivas que não seria possível individualmente, são pautados nas mesmas ideias de uma associação formal de economia solidária de assegurar não apenas o caráter econômico como o bem estar dos seus sócios, os grupos informais são colocados por Matos e Dias (2011) como irregulares, que existem de fato, mas não de direito.

Por optar por um processo decisório democrático, em que todos os sócios tem conhecimento da sua gestão, a associação informal em estudo, pode ser caracterizada como um empreendimento que adota a autogestão como método de gestão, que segundo Noëlle e Eronita é a participação democrática dos sócios gerando o envolvimento das pessoas do grupo na forma de geri-lo. Definindo juntos seus objetivos, metas e responsabilidade. (CABRAL; et. al., 2013). Como afirma Benini (2009), o trabalho autogerido que tem a transparência e participação na gestão reforçam os vínculos de solidariedade no processo de produção. A resposta da entrevistada 5 deixa claro também o caráter autogerido e solidário da associação e a sua satisfação, quando ela afirma: “*É solidaria, tem união [...] eu acho bom, não é só de uma pessoa*”.

A partir do final de 2008 meados de 2009 essas mulheres se reuniam com o intuito de, somar forças e criatividade para buscar obter renda com os artesanatos que aprenderam nos

² No CRAS eram oferecidos cursos de barafunda, crochê, manicure, confecção de bonecas de meia, ponto cruz, entre outros.

cursos, dando início a um processo de associação autogerida. Para melhor entendermos como a associação exercita sua autogestão e como lida com as atividades administrativas, foi realizado um estudo de caso desse empreendimento a fim de entendermos quais as dificuldades gestionárias enfrentadas pelo grupo, tendo em vista a falta de capacitação das associadas.

O grupo atualmente tem 13 associadas e adota a seguinte estrutura: uma presidente (que é vista como a líder do grupo), uma secretária e uma suplente, uma tesoureira e uma suplente, tendo uma estrutura básica de funcionamento, mas não equivalente ao que aponta Matos e Dias (2011), que são os órgãos diretivo, executivo e fiscal. No que diz respeito às regras da associação, há controvérsias sobre o estatuto existente. O documento se origina de um modelo importado e que se tenta adequá-lo às reais atividades e interesses do grupo, o que é dificultado devido à ausência de orientação a respeito de regras e leis que as associações estão submetidas. Essa falta de adequação faz com que algumas associadas pensem que ele não existe. Isso é ilustrado na resposta de uma das associadas entrevistadas que ao ser perguntada se o grupo tem estatuto, respondeu: “*Ainda não*” (ENTREVISTADA 3). Esse pensamento foi comprovado, através das entrevistas, e pode ser constatado que 66%, afirma que a associação não tem um estatuto e é também possível de ser identificado na fala da entrevistada 4 que diz: “*Eu acho que ainda não porque ‘tava’ se reunindo pra fazer o... estatuto*”. E 34% das 7 entrevistadas, afirmam que, embora exista o estatuto, ele não está formalizado, como é evidenciado por uma das associadas quando perguntado se todas as associadas tinha conhecimento do estatuto, que ela afirmava ter, que já foi lido nas reuniões em uma das tentativas de registrá-lo no cartório, como foi dito por uma entrevistada.

A informalidade e a burocracia são apontadas como algumas das dificuldades enfrentadas para conseguir fazer o estatuto e é evidenciada nas palavras de outra entrevistada, onde é possível perceber que embora já tenha tentado formalizá-lo elas se deparam com a adequação do documento e com a ausência de conhecimento por parte das associadas.

Não. A gente começou fazendo, mas é uma burocracia muito grande e tem uns erros de português tem coisas que se você colocar você vai pagar imposto e é muito complexo, a gente já tentou varias vezes e cada pessoa que revisa aí vem um erro, aí vai pra concertar e aí essa demora teve uma época que já teve pronto aí vai pro advogado pra ver, chegou lá tinha as concordâncias de português, tem muita coisas, assim, você não pode colocar com vinculo de ganhar dinheiro é de ajudar as pessoas e tudo isso tem que que, é uma dificuldade (ENTREVISTADA 2).

As decisões do grupo são realizadas coletivamente, tendo a opinião de todas e valendo-se da maioria de votos para os processos decisórios, embora fosse observado que elas comumente seguem as decisões da líder para realização de tarefas simples, pois acreditam e confiam na competência da presidente como é comprovado na fala da associada entrevistada 3, que diz: *“É isso (ela) ordena tudo, e divide cada uma faz uma tarefa, cada uma faz uma coisa, tem coisas que nós também damos nossa palavra e também concordamos com o que ela diz, ela é madura e tem a palavra, nós concordamos quando ela diz alguma coisa”*.

Como não tem ainda um estatuto formalizado é muito difícil seguir regras das quais não se tem conhecimento. Mas o grupo tem consensos, o que facilita a gestão, pois elas têm objetivos semelhantes e estão conscientes de que para ter um bom desempenho e para que a associação prospere é necessária à organização do grupo. Isso ficou evidenciado nas entrevistas, onde pôde ser percebido que 6 das 7 associadas entrevistadas acreditam que a organização do grupo e divisão das tarefas é importante, já que todas tem o mesmo objetivo que é fazer a associação dar certo, devem agir coletivamente. O que implica a utilização desse modelo de estatuto que elas têm em mãos, mesmo que parcialmente, fazendo-se valer de algumas regras contidas nele.

No estudo foi constatado que o grupo tem uma definição restrita da função planejar, pois atribuem essa tarefa a execução de planejamento de produção de artesanato e não ao planejamento do empreendimento que como afirma Chiavenato (2006), é base para todas as outras funções administrativas, pois via o planejamento se estabelece metas futuras e os caminhos a serem trilhados para que os resultados desses planos sejam positivos. Essa perspectiva de planejamento restrito foi identificada, quando perguntado às entrevistadas se o grupo tinha como preocupação estabelecer metas e planos para o futuro e foram dadas as seguintes respostas: *“Faz, o grupo junta, reuni o grupo e fala o que vai ser feito, decidido em assembleia toda terça”* e *“Faz. É... posso dizer assim que a gente começa a investir em uma coisa, a gente começa assim é, produz tal produto pra gente ver se vai dar certo ou não, no caso assim a gente pensa em aquilo expandir”*. As outras respostas caminharam nesse sentido de planejar a produção, não foi explicitado planos de médio ou longo prazo ou metas futuras para o grupo.

Quando perguntadas qual a visão futura que as associadas tinham do grupo, as respostas eram de forma evasivas, do tipo *“Vejo bem, produzindo bastante”* ou ainda *“Bem sucedido, vendendo muito”*, sem especificar uma meta a alcançar. Expressaram, em lugar de um plano, expectativas de que no futuro, venham a ser uma associação consolidada que garanta um meio de obtenção de renda, democrático e solidário.

O planejamento da produção é feito nas reuniões do grupo, onde elas decidem o que irá ser produzido e a quantidade do que irá ser produzido, inclusive para os artesanatos novos, que são determinados nas reuniões sem um estudo prévio de mercado. Esse estudo facilitaria a comercialização e evitaria o desperdício e possíveis prejuízos com produtos que não tivessem uma aceitação maior do cliente ou que tem suas vendas prejudicadas pela falta de feiras de artesanatos, como é apontado pela entrevistada 4, é um dos principais pontos de venda do grupo. *“Bem agora a ‘vendagem’ tá sendo fraca, não tá tendo feira e tem dia que não vende nada então, tá dando pra levar pedindo a Deus que melhore né”*.

Além disso, elas acreditam que por estarem passando por momentos difíceis e a falta de estoque, não se faz necessário o planejamento do grupo para organização e produção futura, como fica claro nas respostas à pergunta se fazem planejamento do grupo e de produção, onde metade das entrevistadas disse não saber se é necessário fazer planejamento, uma vez que não tem estoque e o grupo está passando por um processo de reconstrução da gestão, como citado fala da entrevistada 2, em que diz:

Não, porque ainda o grupo tá assim com aquela firmeza, tá muito em duvida teve um tempo que estava todo mundo firme isso é o que a gente quer a gente vai continuar, a gente vai buscar, como a gente teve a ajuda do Mauá, por que o Mauá viu que a gente precisava e viu que a gente ‘tava’ empenhado aí deu aquela esfriada devido a pessoa que saiu aí, aí agora estamos retomando o grupo ‘devagazinho’.

Mas, construir esse planejamento faz parte de uma ação futura do grupo, como é evidenciado pela entrevistada 3: *“Queremos assim, queremos planejar, por enquanto não tem material, mas nós estamos ... queremos fazer desse jeito[...]*”. Nas respostas colhidas, uma parcela das associadas entende que as discussões realizadas nas assembleias sejam um planejamento, distanciando-se da noção de planejar definido por Chiavenato (2006), a qual implica que, o planejar começa com o estabelecimento de objetivos e planos da organização para o futuro. O desenvolvimento desses objetivos pode ser definido por políticas, diretrizes e programas que vão contribuir para o êxito do que foi planejado.

Os processos de tomada de decisões no grupo são realizados nas reuniões, agora semanais ou até mesmo mais de duas vezes na semana, quando é constatada a necessidade de dialogar sobre um determinado assunto. Conforme foi detectado em todas as entrevistas e pode ser confirmado, de acordo a resposta da entrevistada 6, quando perguntada a respeito da periodicidade das reuniões, ela afirmou: *“É Toda, é uma vez na semana, tem semana que é*

quatro vezes na semana, tem semana que três vezes tem vez que é duas vezes, vai depender da necessidade”.

De acordo com depoimentos, na gestão anterior as reuniões eram em períodos mais longos, e apesar do grupo ser mais estruturado, em termos de organização, elas afirmam que sentia que o grupo era mais fechado, de difícil acesso e conhecimento do que acontecia na gestão do grupo. Esse sentimento foi expresso por aproximadamente 67% das entrevistadas do grupo, resumido na fala de uma das entrevistadas: *“A gestão anterior era mais fechada, tinha os ‘grupinho fechado’, essa de agora é mais transparente, todo mundo participa”.* (ENTREVISTADA 6).

O fato de ter mais reuniões do grupo cria um canal mais efetivo de diálogo. Possibilita a participação e o envolvimento do grupo no processo de autogestão que inconscientemente elas exercem, o que torna a relação mais transparente e com isso as atividades são melhores distribuídas, não havendo sobrecarga para determinadas associadas. Este modelo de autogestão adotado por elas é definido por Cabral; Drumond e Figueredo (2013), que apontam como conceito de autogestão a participação e o envolvimento dos sócios na gestão. E também apontado por Albuquerque (2003) que o seu caráter político é baseado na representação de princípios, valores e práticas que fazem com que o processo decisório seja coletivo. Também conceituado por Viana (2007) como, um modo de produzir que se expande por todos os campos da vida.

Foi detectada uma situação de conflito no grupo que terminou com a saída de uma das participantes. A sobrecarga já foi apontada por 3 das 7 entrevistadas por ser a razão dessa saída, pois ela ficava a frente do grupo e houve um excesso de obrigações devido à falta de colaboração necessária. Mas, no entanto, o motivo da exclusão é colocado por 50% das entrevistadas como consequente da má distribuição das atividades de produção para as associadas. Isso gerava uma disparidade na hora de distribuir os resultados equivalentes à fabricação dos artesanatos, uma vez que a associada que saiu, ficava com o material e produzia mais que as outras, não dando as mesmas condições e possibilidades de produzir para o restante do grupo. Segundo a entrevistada 3: *“Ela distribuía do jeito que ela queria”.* Já 34% das entrevistadas não quiseram atribuir razões ou ignoraram o ocorrido na entrevista.

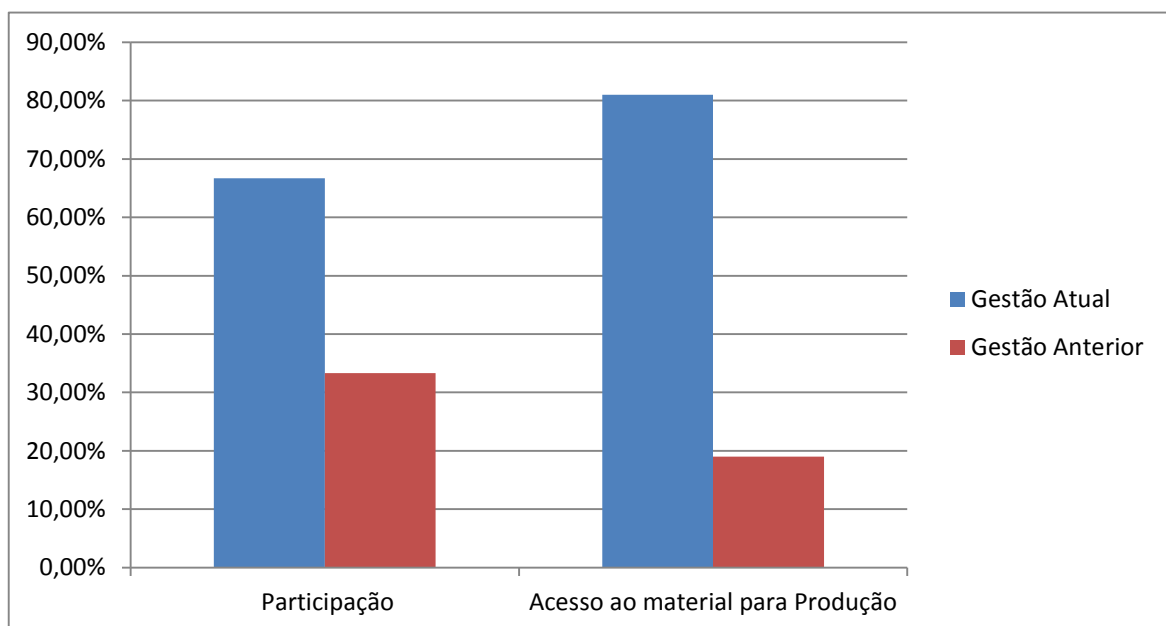
A situação evidenciada no parágrafo acima pode ser caracterizada como um exemplo de conflitos de interesses individuais, como apontado por Motta (1981), que ao conceituar a terceira corrente de conflitos, afirma que tem como característica a insatisfação individual da

expectativa, gerada no princípio de sua ligação com o empreendimento. Essa definição abarca o que foi apontado pela associada entrevistada, citada no parágrafo anterior, e confirmado no índice percentual apontado nas entrevistas sobre o tema.

As sucessivas reuniões realizadas, como forma de decidir as questões do grupo, dão um caráter participativo e democrático na administração dos bens e no processo de tomadas de decisões do grupo, favorecendo a resolução de conflitos. Pois esse mecanismo - como afirma Albuquerque (2003) - é característica da autogestão. Por outro lado, a participação também é um meio de solução de conflitos e elemento importante no processo de autogestão que reforça os laços de solidariedade na produção e transparência como já visto em MOTTA (1981) e BENINI (2009).

Para que essas decisões realizadas nas reuniões tenham sucesso é necessário, como ressalta Kraychete (2011), a participação consciente das envolvidas nesses processos. O que pode ser a razão para a qual a nova gestão tenha aprovação maior que a anterior, como pode ser constatado na figura a seguir. Ali está identificada em porcentagem o número de associadas entrevistadas que acreditam que a atual gestão seja mais aberta e participativa que a anterior.

Gráfico 1 - Comparativo entre gestões



Como se constata, mais de 60% das sete associadas entrevistadas se sentem mais satisfeitas com a atual gestão que a anterior e aproximadamente 80% diz ter mais acesso ao material para produzir com a atual gestão. Reafirma isso a fala de um membro do grupo, quando perguntada se houve melhoras com essa nova gestão: *“Houve, em todos os sentidos, na distribuição do trabalho, material, mais transparência”* (ENTREVISTADA 5).

A participação e a relação interpessoal também são apontadas pelas entrevistadas como elemento importante no processo de relacionamentos no grupo, e são evidenciadas na fala da entrevistada 2, quando perguntado sobre o comportamento das associadas no grupo:

Ah! Cada uma tem a sua e a gente aprendeu que vive um relacionamento interpessoal, às vezes a gente não bota em prática por que, você já vem com sua vida sobrecarregada e muitas vezes você não presta atenção o outro, mas a gente teve instruções aqui pra gente prestar atenção por que conviver com pessoas é muito difícil então você tem que ver quando o outro tá meio afastado, justamente por isso que aconteceu o distanciamento do grupo por que a gente percebia que alguém ‘tava’ um pouco distante, mas não teve não se lembrou que a gente aprendeu que isso tinha que ser botado em prática, de ir lá conversar, o que é que tá acontecendo? Se a gente pudesse ajudar em alguma coisa assim.

Por meio dessas diferenças detectadas e apontadas pelas entrevistadas é entendido que essas características trazem para as associadas um sentimento de pertencimento que consolida o grupo e fortalece seu caráter solidário e participativo.

A organização mais aberta e as frequentes reuniões deixam um amplo espaço para discussões e opiniões no grupo, o que por outro lado, podem gerar conflitos de ideias, embora isso não seja uma regra. Na associação as decisões são discutidas em grupo, o primeiro passo é o levantamento de opiniões e sugestões, e então é discutido por todos e as que têm alguma discordância de aprovação vão para votação para serem aceitas ou não. O que no entendimento das associadas não chega a ser um conflito, pois elas compreendem que esse método de votação e debate de ideias fazem parte do processo decisório, como afirma a entrevistada 7: *“É isso, tem que ter concordância, a gente tenta entrar em concordância e caso não ‘teja’ havendo aí tem a votação”*. E também é reafirmado pelas entrevistadas 3 e 5, *“Decide aí a gente vai ver a opinião das outras, a opinião de todo mundo, a maioria decide”*. *“A maioria que decide é o que vale”*.

Esses procedimentos levam, posteriormente, à reflexão das sugestões dadas, como é demonstrado na seguinte resposta de uma delas: *“[...] Às vezes a gente fala uma ideia que ali*

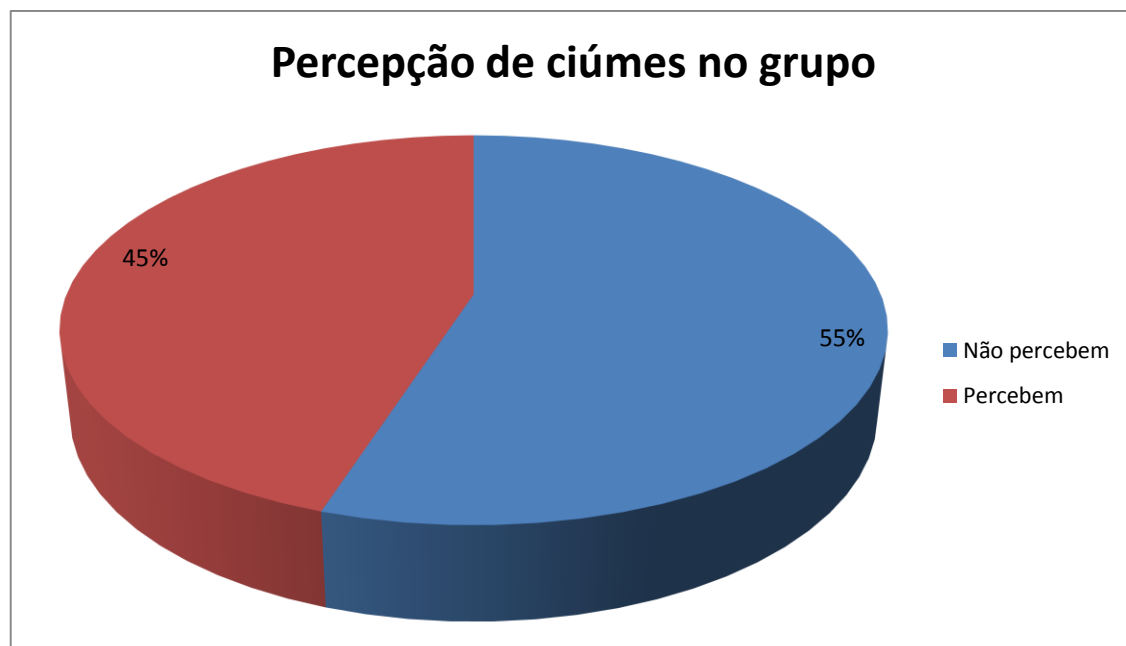
na hora a gente vê até que vai ser bom, vai isso, vai ser aquilo, depois a gente analisa e vê que as pessoas que foram contra tem razão”.

A razão apontada pelas entrevistadas como motivos de ciúmes e potenciais conflitos foi relativo à qualidade do bordado, quando existe uma supervalorização do trabalho de uma ou outra e a quantidade de artesanato que fizeram, o que é evidenciado por Albuquerque como um dos aspectos positivos da autogestão, no entanto, no grupo esse aspecto pode em alguns casos, gerar conflitos.

“Tem! Esse tipo de ciúme, mas quando chega ao ponto assim de eu perceber, quando eu chego assim ao ponto, de eu como a líder do grupo chega ao ponto de eu perceber eu procuro juntar e fazer por igual. Assim, por exemplo: tem duas pessoas aí eu tô vendo que aquela pessoa tá com ciúme por que fez mais produtos e aquela outra, uma fez mais a outra fez menos então gera um pouquinho desse ciúme aí eu procuro fazer igual, ‘pa num’ ficar aquela... a num sei quem fez mais do que eu ou ... entendeu?”. (ENTREVISTADA 1).

As discussões em sua maioria são mediadas pela presidente do grupo que é quem fica mais a frente e lidera o grupo. Há a existência do sentimento de ciúmes, embora mais da metade alegue a não percepção do fato.

Gráfico 2 - Percentual de sentimento de ciúmes identificado pelas associadas



O gráfico 2 acima mostra que 45% das sete associadas percebem sentimentos de ciúmes ou já perceberam por diversos motivos, sendo a maioria relacionados à produção. Dentre os 45% que afirma perceber o ciúme no grupo, são apontados razões como qualidade do bordado e quantidade que cada uma produz e que reafirmam o posicionamento indicado pela presidente de ter o motivo debatido e solucionado. Uma atitude iniciada por todas quando necessário, como diz a entrevistada 2:

“É eu andei percebendo alguma coisa as vezes que uma, é elogiava muito o produto da outra eu percebia, eu até chamei a atenção dela, é pra não dizer que meu material tava bom, é muito, falasse uma vez e pronto, mas não falasse muito por que isso tava gerando um ...ciúme”.

As relações de ciúmes dentro do grupo podem ser possíveis razões para conflitos e distanciamento do individuo no grupo e podem afetar na gestão, uma vez que pode gerar um sentimento de desvalorização do trabalho, insatisfação no grupo e diminuição da produção, visto que a associada não se sente motivada nem reconhecida no processo de produção.

Em relação à comercialização, a associação faz uso de métodos de controle para organizar o que é produzido e o que é vendido nas feiras. Todos os dados são anotados em um caderno. Contudo, essas anotações limitam-se a controlar apenas o que é produzido, vendido e quem produziu, para depois facilitar a distribuição equivalente da remuneração de cada uma. Esse mecanismo visa superar os problemas acontecidos no passado, em que a antiga gestão era considerada menos transparente (vide gráfico 1) Apesar de esse controle atualmente ficar na mão da presidente da associação, assim como ficava com a antiga presidente, esses dados são acessíveis a todas conforme dito na resposta da entrevistada 5, quando perguntada a respeito de como é feito o controle financeiro do grupo: *“No caderno, é assim a gente no caso, quando vende a mercadoria aí a gente da pra pessoa assinar, assinou que recebeu aquela parte entendeu? tem tudo anotado assim recebeu aquela quantia devido ao material que você vendeu”.*

Mesmo com um conhecimento administrativo restrito, elas realizam algumas das técnicas de gestão financeira e contábil, embora as utilize parcialmente, pois essas tarefas são agrupadas e registradas sem padrões e regras, embora elas tenham conhecimento de que é necessário fazê-lo como indicou a entrevistada 2:

A gente aprendeu que isso tem que ser feito e foi estabelecido um tempo, mas se você não vendeu não sei se é necessário você tá todo mês prestando conta,

mas em decorrência disso foi acumulado coisas que tem um tempão que não conseguiu resolver, se tivesse feito isso mesmo que não tivesse entrado nada, mas tivesse prestado conta não teria acontecido muitos aborrecimentos.

A associação não faz balanços patrimoniais que, de acordo com Santana (2013), são avaliações que quantificam e qualificam o posicionamento do empreendimento em um determinado período e são compostos por ativos, que de modo geral são representados pelos disponíveis, e os passivos que correspondem às contas a serem pagas. Outra técnica - não utilizada pelo grupo - que pode avaliar e controlar economicamente o empreendimento é a DRE que trata de expressar de maneira simples as operações em um período e são compostas por receitas, despesas e custos. Para as associadas, esse controle deve se restringir apenas a anotações básicas de caixa como, por exemplo, o que é vendido, de quem é o produto vendido, quanto recebeu pelo bordado e quanto tem de dinheiro em caixa.

Eu acho que precisa de uma pessoa que entenda realmente além da... da presidenta ter uma pessoa que nos ajude por que a gente entende do bordado, mas da administração a gente não entende apesar de que a gente tomou instruções pra isso, mas é muita coisa você tem que ter livro de caixa tem que ter não sei o que , então, uma pessoa que borda pra ter uma cabeça pra organizar aquilo ali, eu acho que deveria ter uma pessoa que não seja, que não borde , mas que tenha aquela função ali de ...de organizar aquilo (ENTREVISTADA 2).

O resultado do não uso dessas técnicas pode ser detectado nos problemas que a associação vem enfrentando como a dificuldade de controlar e projetar a necessidade estoque, por exemplo, bem como de expressar numericamente a contabilidade do empreendimento, de forma que, isso prejudica a sustentabilidade e rentabilidade.

A associação em seu processo inicial recebia o apoio do CRAS, para manter um mínimo de estoque e a ajuda da prefeitura com transporte para as feiras, também conta com doações de fabricas da cidade que contribuem com materiais que possam ser utilizados nos artesanatos, no momento, por está com o estoque defasado à associação está produzindo pouco, embora, elas tenham consciência da importância do estoque no grupo, este não está sendo mantido por falta de recursos. “[...] mas é necessário ter estoque se não, não tem condição de trabalhar” e ainda ressalta a importância de parceiros na obtenção de material, principalmente em momentos de dificuldades financeiras, onde as doações se tornam a fonte de material. “É através de doação ou se tiver dinheiro em caixa, é o dinheiro que ficou da venda da gente ficou pra associação aí pega e compra material”. (ENTREVISTADA 2).

Além de parceiros eles utilizam o dinheiro que conseguem das vendas, quando elas acontecem, para recompor o estoque, como é transcrito nas palavras da entrevistada 7, *“é através de doação ou se tiver dinheiro em caixa, é o dinheiro que ficou da venda da gente ficou pra associação aí pega e compra material”*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar as principais dificuldades das associadas na gestão do grupo e os desafios que isso representa para a administração de uma associação autogestionária.

Foi identificado que a associação é um grupo que coletivamente busca atender os objetivos de suas associadas, o que pode ser definido como um processo de autogestão, que tem em suas características a decisão democrática, participação dos associados, bens de uso coletivos, entre outros. A gestão coletiva permite aos membros do grupo conhecimento dos processos e atividades realizados no empreendimento reforçando o sentimento de pertencimento e autonomia do grupo.

Embora realize a autogestão o grupo tem uma noção restrita de planejamento, que é feito apenas quando querem produzir, sendo assim, não veem necessidade de fazê-lo quando não há o que ser produzido, no entanto, elas têm planos para o futuro, mas eles são pensados de maneira subjetiva, pois eles não são feitos embasados em metas, ou planos com etapas definidas. E, suas atividades administrativas são realizadas de forma resumida sem muitos padrões apenas para acompanhar a movimentação básica das vendas e controle do caixa.

O grupo tem seu processo de tomada de decisão democrático, pois as decisões do grupo são discutidas nas reuniões, onde todos dão opiniões e sugestões das decisões a serem tomadas, tornando o processo democrático, participativo e reforçando o método de autogestão utilizado na associação. Esse processo decisório realizado nas reuniões é também utilizado para planejar a produção, de forma a escolher o que vai ser produzido.

Os conflitos encontrados na associação apesar de serem de dimensões pequenas e normalmente resolvidos pelas associadas, não causando grandes danos ou prejudicando o grupo em grandes proporções, existem. Os conflitos apontados pelas associadas são relacionados à produção, o que pode ser resolvido quando os processos administrativos forem realizados com maior eficácia.

Portanto, para o êxito das atividades administrativas da associação é de valia para o grupo um controle mais específico e detalhado de operações financeiras, a aplicação de métodos de avaliação do grupo, onde poderá contribuir para os processos decisórios e a projeção de produção e estoque de material, possibilitando ao grupo controle e estabilidade, inclusive em momentos difíceis. Dominar técnicas administrativas por conta da qualificação do grupo; aplicar o processo autogestionário, superando os conflitos sem o conhecimento de

técnicas administrativas que venham a facilitar essa superação; aprender e elaborar um planejamento a longo prazo. Para isso será necessário qualificação de caráter profissional.

Referências

ALBUQUERQUE, P. P. de. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 20-25.

_____. Associativismo. In CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 15-20.

ANJOS, E. G. As cooperativas de trabalho da economia solidária no contexto brasileiro: dilemas e possibilidades. **Bahia Analises e Dados**, Salvador, v. 23, n. 1, p. 209-228, jan – mar 2013.

ARROYO, J.C.T.; SCHUCH, F.C. **Economia popular e solidária**: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006. 111p.

BENINI, E. G.; FIGUEIREDO NETO, L. F.; BENINI, E. A.; MELO, R. P. Cooperativismo e Autogestão: reflexões sobre a economia solidária. **Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)**, Campo Grande, v. 10, n. 21, p. 76-88, mai./ ago.2009.

BRASIL. Lei nº 12.368, de 13 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária. Diário Oficial da Bahia de 13 de dez.de 2011. Disponível em: < <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/1030376/lei-12368-11#art-21>>. Acesso em: 26 de setembro de 2014a.

BRASIL. Lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Lex**. D.O. U. de 16 de dezembro de 1971, p. 10354b.

BRASIL. Ministério da agricultura. **Cooperativismo**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo/cooperativismo>>. Acessado em: 08 de outubro de 2014c

BRASIL. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o código civil. **Lex**. D.O.U. de 11 de janeiro de 2002, p. 1. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 26 de setembro de 2014d.

CABRAL, E. H. S.; DRUMOND, V. R. S.; FIGUEIREDO, F. H. As sociedades cooperativas e a prática dos princípios cooperativistas; um estudo de caso sobre a aplicação do princípio da gestão democrática. **Bahia Análise e Dados**, Salvador, v. 23, n 1, p. 139-153, jan - mar 2013.

FORMA ideal de organização. Disponível em:

<<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/institucional.asp>>. Acesso em 02 de outubro de 2014.

FRANÇA FILHO, G. C. Terceiro Setor, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análises e Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 9 – 19, jun 2002.

FRANÇA FILHO, G. C. Políticas públicas de economia solidária no Brasil: características, desafios e vocação. In: FRANÇA FILHO, G. C. et al. **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. p. 259-267.

FRANÇA FILHO, G. C. Economia Solidária – fundamentos e contexto. In: SETRE. (Org.). **Economia Solidária**. Salvador: SETRE, 2011. p. 75 -109.

GAIGER, L.I.G. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. Caderno crh, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.

GAIGER, L.I. **A economia solidária e o projeto de outra mundialização***. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol. 47, nº 4, 2004, p. 799 a 834, 2006.

KRAYCHETE. Estudos de Viabilidade dos Empreendimentos associativos: uma metodologia apropriada. . In: SETRE. (Org.). **Economia Solidária**. Salvador: SETRE, 2011. p. 19 – 35.

LECHAT, N. M. P.; BARCELOS E. S. **Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários**. Rev. Katál. Florianópolis. v. 11, n. 1 p. 96-104 jan./jun. 2008.

LISBOA, A. M. **Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites**. R. A. E. – Revista de Administração de Empresas, v. 45, nº. 3, jul-set, 2005. < <http://rae.fgv.br/rae/vol45-num3-2005/economia-solidaria-autogestao-impresoes-limites>> Data de acesso: 16 de out. 2014.

MATOS, I.L.; DIAS, G.L. Aspectos jurídicos dos empreendimentos de economia solidária. In: SETRE. (Org.). **Economia Solidária**. Salvador: SETRE, 2011. P. 110 -162.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOTTA, P. R. **A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta**. RAP- revista de administração pública, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 54-70, 1981. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/11595/10535>>. Acesso em: 30 de outubro de 2014.

NEVES, José Luiz, **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, V. 1, Nº 3, 2º sem./1996.

RIOS, L. O. **Cooperativas Brasileiras: Manual de sobrevivência e Crescimento Sustentável: 10 Lições Práticas para as Cooperativas serem Bem Sucedidas em Mercados Globalizados**. São Paulo: STS, 1998.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Revista Travessias. Paraná, ed. 4. 2009. Disponível em: < http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/um_apanhado_teorico_conceitual_sobre_a_pesquisa_qualitativa_tipos_tecnicas_e_caracteristicas.pdf>. Acessado em: 31 de julho de 2014.

PEREIRA, W. C. C. Metodologia do trabalho comunitário e social. In: _____. **Nas Trilhas do trabalho Comunitário e social: teoria e prática**. 3ªed. Minas Gerais: Vozes, 2008.

p. 139-184.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Disponível em:< <https://pt.scribd.com/doc/72012215/Willian-Costa-Rodrigues-Metodologia-Cientifica-1>>. Acesso em: 20 de set. de 2014.

SANTANA, J. C. **Ambiente Financeiro**: Administração contábil e financeira, 29 de jan-14 de maio de 2013. Notas de aula.

SEBRAE. **Cooperativa**: Serie empreendimentos coletivos. 2009. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CF527A837A1B4E2F8325766A0052780D/\\$File/NT00042C2E.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CF527A837A1B4E2F8325766A0052780D/$File/NT00042C2E.pdf)>. Acessado em: 07 de outubro de 2014.

SEBRAE. **Associações**. Serie empreendimentos coletivos. 2009. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DAD2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/\\$File/NT00042C26.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DAD2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/$File/NT00042C26.pdf)>. Acessado em 08 de outubro de 2014.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2012. 139p.

SOUZA, J. C. M. Economia Solidária e Desenvolvimento. In: SETRE. (Org.). **Economia Solidária**. Salvador: SETRE, 2011. p. 61 -73.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. **Cooperativismo e Associativismo**. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Cartilha%20de%20Associativismo%20e%20Cooperativismo.PET-PROEX.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2014.

VIANA, Nildo. **Democracia e Autogestão**. Achegas - Revista de Ciência Política, n. 37, 2007. Disponível em: <http://www.achegas.net/numero/37/nildo_37.pdf>. Acesso em: 30 de outubro de 2014.

APÊNDICE A - Roteiro para entrevista realizada com membros da Associação Bordando e Encantando de Cruz das Almas – ASBECA.

I. QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA

1. Como surgiu o grupo?

2. O que o grupo entende como atividades administrativas
 - 2.1 - O grupo tem um presidente ou líder?
 - 2.2 - Tem alguém que fica mais a frente do grupo?
 - 2.3 - Como se faz a distribuição das tarefas de produção do grupo?
 - 2.4 Tomada de decisão
 - 2.5 Como são decididas as obrigações e atividades de cada membro do grupo?
 - 2.6 Essas decisões são executadas por todos com êxito?
 - 2.7 Remuneração
 - 2.8 Como é distribuído o dinheiro para cada uma?
 - 2.9 Como vocês colocam o preço nos artesanatos?
 - 2.10 Vocês separam alguma parte do dinheiro vindo das vendas para o caixa do grupo?
 - 2.11 Receberam algum tipo de treinamento, curso ou orientação para fazer isso?
 - 2.12 Se sim. Qual foi?

3. Como é feito os processos financeiros do grupo
 - 3.1 Quem faz essa parte de finanças no grupo?
 - 3.2 Essa pessoa tem algum tipo de treinamento, orientação ou curso?
 - 3.3 Como foi esse tipo de treinamento?
 - 3.4 Como é feito esse controle?
 - 3.5 Onde são registrado esse dados? No caderno, computador?
 - 3.6 Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelo grupo nesse aspecto?
 - 3.7 Na sua visão a falta de informação pode prejudicar financeiramente o grupo?

4. Planejamento
 - 4.1 Vocês fazem planejamento? E planejamento para produção futura?

4.2 Como é feito esse planejamento?

4.3 Com que frequência vocês realizam reuniões?

4.4 como vocês veem o grupo daqui a alguns anos?

5. Relações Humanas

5.1 O grupo tem um estatuto?

5.2 Todas tem conhecimento das regras que existe nele?

5.3 Como vocês controlam a frequência das mulheres no grupo?

6. Controle

6.1 Tem alguém que controla o que esta sendo produzido?

6.2 Existe um controle de qualidade com os artesanatos que estão sendo feitos?

6.3 Como vocês conseguem o material para fazer os artesanatos?

6.4 Vocês tem estoque de material?

6.5 Quem controla o estoque?

6.6 Como é distribuído esse material depois, na hora de produzir?

6.7 O grupo tem um padrão para fazer os artesanatos?

7. Conflitos

7.1 Quando não há combinação de ideias sobre um assunto no grupo, como é resolvida a questão?

7.2 Quando suas ideias não são aceitas, como vocês se comporta com o grupo depois?

7.3 Em relação a ciúmes no grupo, qual o grau desse sentimento que você percebe no grupo?

7.4 Já houve brigas que ocasionaram o afastamento de pessoas?

7.5 Como você classifica a natureza das pessoas do grupo?