

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

RICARDO PESCAROLO IOCHPE

**REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA
NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre
2012

Ricardo Pescarolo Iochpe

**REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA
NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Rosinha da Silva Machado Carrion

Porto Alegre

2012

Ricardo Pescarolo Iochpe

**REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA
NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Rosinha da Silva Machado Carrion

Conceito final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Rosinha da Silva Machado Carrion

Prof.(a) Examinador(a)

Prof.(a) Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao tempo, que passa.

RESUMO

Este trabalho visa identificar características de redes compostas por empreendimentos de economia solidária da região metropolitana de Porto Alegre. A reestruturação produtiva decorrente da globalização nas empresas tradicionais somada à revisão do papel do Estado nas últimas décadas criou condições para a emergência de iniciativas de economia solidária. Revisando diversos autores, caracterizou-se economia solidária como uma organização autogestionária de pessoas que mantém os meios de produção com os indivíduos que a compõem e intenta o saneamento de carências de uma comunidade, seja através de geração de trabalho para remediar constrangimento econômico ou através de mobilização política para sanar demandas sociais, culturais, higiênicas ou econômicas. Revisou-se também a forma organizacional rede e as características que apresentam quando composta por empreendimentos solidários, pontualmente sua não hierarquização, isonomia entre as organizações que a compõem e compartilhamento de objetivos. Observou-se também o conceito de rede de compromisso social de Inojosa (1999), centrada no conceito de “idéia-força”, ou seja, da mobilização das organizações pertencentes a uma rede ao redor de uma ideia que é resposta à demanda da comunidade e, por isso, passa por mudanças no decorrer do tempo. Por fim foram identificadas as características das redes na região metropolitana de Porto Alegre.

Palavras-chave: Economia Social. Empreendimentos de Economia Social. Forma Organizacional. Rede. Idéia-Força (Inojosa).

ABSTRACT

This paper aims to identify characteristics of networks composed by social economy initiatives in the metropolitan area of Porto Alegre. The productive restructuring of traditional enterprises promoted by globalization in addition to the revised role of the State in recent decades has created conditions for the emergence of social economy initiatives. Reviewing several authors, the author of this paper characterized social economy as the organization of self-management people that controls the means of production and aim to cater to the needs of the community it is part of, either through generation of work or through political mobilization designed to attend to social, cultural, hygienic or economic needs. Also reviewed in this paper was the network organizational form and the characteristics it presents when composed of social economy initiatives, punctually its non-hierarchical nature, isonomy among the organizations it is composed by, and the sharing of common goals. Finally, it was reviewed Inojosa's (1999) concept of social commitment networks, centered around the concept of "idea-force", IE the mobilization of organizations belonging to a network around a idea that was developed as response to a community demand and, therefore, will mutate over time. Finally, the characteristics of the networks in the metropolitan area of Porto Alegre were identified.

Key words: Social Economy. Social Economy Initiatives. Network organizational form. Inojosa's concept of "idea-force".

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais modalidades de iniciativas de economia solidária.....	19
Figura 2 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes	26
Figura 3 – Quanto à afirmação "A comunicação entre as organizações que participam da rede é boa”	52
Figura 4 – Quanto à afirmação "A rede foi suficientemente planejada antes de ser posta em prática”.....	53
Figura 5 – Quanto à afirmação "A frequência das reuniões da rede é suficiente”	54
Figura 6 – Quanto à afirmação "A distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede Quanto à afirmação"	56
Figura 7 – Quanto à afirmação "É fundamental ter telefone para participar da rede”	57
Figura 8 – “É fundamental ter internet para participar da rede”	58
Figura 9 – Quanto à afirmação “As informações fluem livremente na rede”	60
Figura 10 – Quanto à afirmação “Uns mandam mais que outros na rede”	61
Figura 11 – Quanto à afirmação “Todos tem igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede”	63
Figura 12 – Quanto à afirmação “As ideias e sugestões são aproveitadas na rede”	63
Figura 13 – Quanto à afirmação “As regras para o funcionamento da rede são claras”	65
Figura 14 – Quanto à afirmação “As regras para o funcionamento da rede são respeitadas”.....	67
Figura 15 – Quanto à afirmação “É possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede”.....	68
Figura 16 – Quanto à afirmação “Para saber como estão as atividades da rede é necessário estabelecer claros mecanismos de controle”.....	69
Figura 17 – Quanto à afirmação “A amizade é importante para o funcionamento da rede”	71
Figura 18 – Quanto à afirmação “As relações entre os integrantes da rede são amistosas”	72
Figura 19 – Quanto à afirmação “Alguns integrantes têm participação essencial na motivação dos demais integrantes da rede”.....	73
Figura 20 – Quanto à afirmação “A rede é uma fonte de aprendizado”.....	75
Figura 21 – Quanto à afirmação “Os integrantes concordam com os objetivos da rede”	76

Figura 22 – Quanto à afirmação “O objetivo da rede é aquele que buscamos na nossa organização”	78
Figura 23 – Quanto à afirmação “O mais importante resultado da rede é a geração de emprego”	79
Figura 24 – Quanto à afirmação "A rede nos ajudou a compreender melhor os problemas da comunidade"	81
Figura 25 – Quanto à afirmação "Para a comunidade a rede é benéfica".	82
Figura 26 – Quanto à afirmação "Participar da rede dá credibilidade à nossa organização"	83
Figura 27 – Quanto à afirmação "Todos tem a mesma dedicação aos objetivos da rede"	84
Figura 28 – Quanto à afirmação "Os benefícios colhidos são proporcionais à dedicação de cada organização integrante da rede"	86
Figura 29 – Quanto à afirmação "É difícil trabalhar na rede"	87
Figura 30 – Quanto à afirmação "Trabalhar na rede vale a pena"	88
Figura 31 – Quanto à afirmação "Os resultados da rede demoram muito a aparecer"	89
Figura 32 – Resumo de parte das conclusões deste trabalho.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Breve resumo das organizações visitadas	38
Quadro 2 – Quanto à afirmação "A comunicação entre as organizações que participam da rede é boa"	52
Quadro 3 – Quanto à afirmação "A rede foi suficientemente planejada antes de ser posta em prática"	53
Quadro 4 – Quanto à afirmação "A frequência das reuniões da rede é suficiente"	55
Quadro 5 – Quanto à afirmação "A distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede Quanto à afirmação"	56
Quadro 6 – Quanto às afirmações "É fundamental ter telefone" e "É fundamental ter internet para participar da rede"	58
Quadro 7 – Quanto à afirmação "As informações fluem livremente na rede"	60
Quadro 8 – Quanto à afirmação "Uns mandam mais que outros na rede"	61
Quadro 9 – Quanto às afirmações de "igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede" e "aproveitamento de ideias e sugestões na rede"	64
Quadro 10 – Quanto à afirmação "As regras para o funcionamento da rede são claras"	66
Quadro 11 – Quanto à afirmação "As regras para o funcionamento da rede são respeitadas"	67
Quadro 12 – Quanto à afirmação "É possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede"	68
Quadro 13 – Quanto à afirmação "Para saber como estão as atividades da rede é necessário estabelecer claros mecanismos de controle"	70
Quadro 14 – Quanto à afirmação "A amizade é importante para o funcionamento da rede"	71
Quadro 15 – Quanto à afirmação "As relações entre os integrantes da rede são amistosas"	72
Quadro 16 – Quanto à afirmação "Alguns integrantes têm participação essencial na motivação dos demais integrantes da rede"	74
Quadro 17 – Quanto à afirmação "A rede é uma fonte de aprendizado"	75
Quadro 18 – Quanto à afirmação "Os integrantes concordam com os objetivos da rede"	77
Quadro 19 – Quanto à afirmação "O objetivo da rede é aquele que buscamos na nossa organização"	78

Quadro 20 – Quanto à afirmação “O mais importante resultado da rede é a geração de emprego”	80
Quadro 21 – Quanto à afirmação "A rede nos ajudou a compreender melhor os problemas da comunidade".....	81
Quadro 22 – Quanto à afirmação "Para a comunidade a rede é benéfica".....	82
Quadro 23 – Quanto à afirmação "Participar da rede dá credibilidade à nossa organização"	84
Quadro 24 – Quanto à afirmação "Todos tem a mesma dedicação aos objetivos da rede".....	85
Quadro 25 – Quanto à afirmação "Os benefícios colhidos são proporcionais à dedicação de cada organização integrante da rede"	86
Quadro 26 – Quanto à afirmação "Trabalhar na rede vale a pena" e “É difícil trabalhar em Rede”	88
Quadro 27 – Quanto à afirmação "Os resultados da rede demoram muito a aparecer"	89

LISTA DE SIGLAS

ANTEAG -	Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária
AVESOL -	Associação do Voluntariado e da Solidariedade
CESMAR –	Centro Social Marista
COOCEARGS –	Cooperativa Central dos Assentamentos do Rio Grande do Sul
COOPAN –	Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita
CUT –	Central Única dos Trabalhadores
ECOPOPSOL -	Coordenação de Economia Popular e Solidária
FGEPS –	Fórum Gaúcho de Economia Popular e Solidária
FSM –	Fórum Social Mundial
ITCP –	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
MNCR –	Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis
MTE –	Ministério do Trabalho e Emprego
NEA –	Núcleo de Economia Alternativa da UFRGS
ONG –	Organização Não Governamental
PAC -	Projetos Alternativos Comunitários
PRONIC -	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares
SEDAI -	Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
SENAES –	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SIES -	Sistema Nacional de Informações de Política Solidária
SMIC –	Secretaria Municipal de Indústria e Comércio
UCPel -	Universidade Católica de Pelotas
UFRGS –	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ –	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UnB –	Universidade de Brasília
UNISOL –	Central das Cooperativas e Empreendimentos Solidários

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PROBLEMA	14
3 JUSTIFICATIVA	15
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
4.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA	16
4.1.1 Políticas Públicas na Economia Solidária	21
4.1.2 A Secretaria Nacional de Economia Solidária	22
4.1.3 Políticas Públicas de Economia Solidária no Rio Grande do Sul	24
4.2 REDES	24
4.2.1 Dinâmicas entre Parceiros de Redes de Compromisso Social	27
5 OBJETIVOS	34
6 METODOLOGIA.....	35
6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
6.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
6.3 LIMITAÇÕES	36
7 ORGANIZAÇÕES VISITADAS	38
7.1 O EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO “A”	39
7.2 A LOJA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA “C”	40
7.3 A LOJA DE PRODUTOS AGRÁRIOS “B”	42
7.4 A ASSOCIAÇÃO DE COSTUREIRAS “F”	44
7.5 A ASSOCIAÇÃO DE COSTUREIRAS “D”	46
7.6 ASSOCIAÇÃO DE COSTUREIRAS “G”.	47
7.7 CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR “K”	49
8 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	51
9 CONCLUSÃO.....	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista	96
APÊNDICE B - Questionário Aplicado aos Entrevistados.....	97

1 INTRODUÇÃO

Quando comparados aos trabalhos de três ou quatro décadas passadas, é difícil encontrar um trabalho acadêmico de administração cuja introdução não aborde o tema “globalização”. Isto se deve às profundas transformações que este processo desencadeou nas sociedades. Paradigmas que permeavam os limites entre o público e o privado, o papel das empresas e o do Estado, passaram a ser rediscutidos. Um dos processos pelo qual passou relevante parte das empresas foi a reestruturação produtiva que, entre a miríade de resultados que proporcionou, teve responsabilidade no deslocamento de pessoas consideradas inempregáveis para o exército de reserva, ou seja, para o grupo de indivíduos desempregados que, sob determinados ângulos, não tem condições de colaborar economicamente de modo substancial para a sociedade da qual fazem parte. O próprio termo "inempregáveis" popularizou-se. Simultaneamente e em consonância com este processo ocorre também o reposicionamento do papel do Estado, que abre espaço para que a sociedade passe a ser responsável por de algumas atividades e responsabilidades que, até então, eram suas. Do mesmo modo que ocorreram transformações nas empresas tradicionais e no Estado, neste período ocorreram importantes mudanças na postura do grupo de pessoas que passaram a ser economicamente “excluídas” e cuja satisfação de necessidades perdeu sustentação na organização tradicional da sociedade. Esta mudança está intrinsecamente relacionada com a emergência da Economia Solidária. A compreensão da organização de empreendimentos de economia solidária passa a ser, portanto, basal para a compreensão da sociedade e de suas tendências.

Uma vez que tanto as empresas tradicionais quanto as organizações baseadas em economia solidária compartilham a mesma comunidade e realidade, a transcrição de técnicas e ferramentas tradicionais do mundo empresarial para estes empreendimentos pode ter resultados benéficos, que auxiliem estas iniciativas a atingir seus objetivos, seja através da sobrevivência destes empreendimentos, ou através do seu acesso a maiores recursos. A simples tradução destes conhecimentos administrativos, porém, pode não ter resultados tão bons quanto os que apontam seus potenciais: Além de cada realidade apresentar características e desafios únicos, o próprio funcionamento deste tipo de empreendimento segue preceitos distintos de suas contrapartes capitalistas. Entre as estratégias que já estão sendo adequadas para suas realidades pelas organizações de economia solidária está a organização na forma organizacional rede.

A compreensão das redes compostas por iniciativas de economia solidária, neste ínterim, apresenta-se como um fértil terreno para estudo uma vez que pode acarretar vantagens não só para os elos que a compõem, mas também para a comunidade da qual faz parte. A identificação das características destas redes é um dos primeiros passos para estabelecer novas estratégias que viabilizem o crescimento destes empreendimentos e o saneamento de necessidades da sociedade.

Este trabalho se propõe a identificar características de redes compostas por empreendimentos de economia solidária na região de Porto Alegre. Esta identificação se dará através da busca de características levantadas pela bibliografia revisada nas experiências expostas por gestores de empreendimentos de economia solidária que fazem parte de redes.

2 PROBLEMA

Apesar de existir considerável bibliografia abordando os conceitos que regem as de redes de economia solidária, bem como notáveis casos de empreendimentos e redes de economia solidária tenham sido estudados academicamente com a devida profundidade e qualidade, as características das redes de economia solidária que existem de fato ainda conta com bibliografia escassa. Um esforço para a harmonização do sustentado por reconhecidos autores e o que é passível de observação na realidade é, portanto, devido. Neste sentido, perguntamos: Quais são as características das redes existentes entre empreendimentos de economia solidária na região metropolitana de Porto Alegre?

3 JUSTIFICATIVA

Entender a realidade é um trabalho árduo e longo, que não pode ser iniciado e concretizado no decorrer de um único trabalho. Sobre um mesmo evento ou uma mesma situação, infinitos pontos de vista podem existir, complementando-se. Do mesmo modo, um grande número de influências pode interferir em uma única – e aparentemente simples – variável. A compreensão dos fenômenos que nos cercam deve, porém, prosseguir, exatamente pela ocorrência dessa complexidade, e com a intenção quase utópica de explicá-la.

Este é o caso dos movimentos que cercam e sustentam a emergência dos empreendimentos baseados na Economia Solidária. Estes empreendimentos têm potencial para oferecer alternativas viáveis para problemas sociais e econômicos enfrentados pelas comunidades, independentemente dos tamanhos das comunidades envolvidas. Muitas vezes, porém, faltam recursos tangíveis (como estrutura física, espaço para o desenvolvimento das atividades, maquinário ou ferramentas necessárias para o trabalho, etc.) ou intangíveis (como o conhecimento que a atividade requer, poder político para fazer valer a sua visão sobre situações, ou ferramentas gerenciais adequadas para o acompanhamento das atividades, entre outros) para que este potencial seja atingido. A operação na forma organizacional rede apresenta-se, neste contexto, como alternativa de solução para algumas destas limitações.

Infere-se, portanto, que através da identificação das características de redes de compostas por empreendimentos de economia solidária seja possível começar a entender os desafios enfrentados pelas iniciativas que da rede fazem parte, bem como os limites que as redes, na sua atual modelagem, apresentam. Em um segundo momento, através da confecção de novas pesquisas e estudos, pode-se, baseando-se nas informações supracitadas, elaborar soluções para os problemas que se impõem a estas redes, ampliando, assim, a sua capacidade de transformação da sociedade.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA

Para compreendermos a história da Economia Solidária é necessário fazer uma breve revisão da história do modo de produção. Singer (2000) aponta que um dos mais antigos modos de organização de produção é a produção simples de mercadorias. Nele o agente – geralmente uma família ou um domicílio - tem o controle dos meios de produção e distribuição, o que significa que os resultados da atividade serão aproveitados comunitariamente por todos que participaram da produção. O capitalismo é derivado deste modo de produção. Aqueles que foram bem-sucedidos em suas iniciativas de produção simples de mercadorias e expandiram suas atividades eventualmente incrementaram o total de capacidade individual de trabalho através da adição de pessoas à sua iniciativa. A lógica de produção e distribuição, porém, não sofrem mudanças com essa adição de pessoas e se concentram sob controle dos agentes que originalmente tinham controle dos mesmos. A mecanização dos meios de produção com energia de origem natural ou humana permite a aceleração do processo produtivo e a criação e manutenção de exércitos de reserva. No modo de produção capitalista o exército de reserva também tem a função de regular a inflação ao custo da marginalização de parte dos indivíduos do qual é composto caso seu contingente for muito numeroso. Uma alternativa que se apresenta a esta marginalização é a organização destes indivíduos em iniciativas de economia solidária.

No Brasil a economia solidária desenvolve-se de modo mais consistente a partir do final de década de 1980 e ganha atenção acadêmica a partir de 1990 (ED apud COSTA, 2007). Alguns dos principais marcos da etapa embrionária da economia solidária são a experiência autogestionária na fábrica dos Fogões Wallig a partir de 1984 (três anos após a falência da empresa) e a experiência na indústria calçadista Makerly, em 1991. Este segundo evento recebeu apoio técnico do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos; entidade associada com a CUT – Central Única dos Trabalhadores). Em 1994 foi formada a Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (de sigla “ANTEAG”) com o propósito de prestar acessória técnica e de formação a trabalhadores que passarão a assumir os papéis de direção após a reestruturação em empresas falidas e, no ano seguinte, é criada a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) do Brasil. Em três anos o número de incubadoras de economia

solidária passa de uma dúzia e estas incubadoras se integram à rede UNITRABALHO, formada em 1997 por pesquisadores e professores de universidades públicas do país, cujo propósito era a produção e difusão de conhecimento e metodologias de assuntos relacionados a reinserção de trabalhadores marginalizados. Em 1999 as incubadoras da UNITRABALHO criam a ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário) com recursos de uma organização eclesial holandesa. Esta agência foca-se na difusão e desenvolvimento de empreendimentos de caráter solidário através da educação Popular.

No Rio Grande do Sul, os “Projetos Alternativos Comunitários” (PAC), um projeto nacional encabeçado pela Cáritas Brasileira, precedeu as iniciativas de economia solidária. Em 1996 surge um diálogo entre os PACs e organizações de economia solidária, através de uma articulação da UNISINOS (Universidade do Vale dos Sinos). Em comum entre estas iniciativas está a busca por autonomia econômica através de processos participativos e de autogestão e a promoção do desenvolvimento local de atores que não necessariamente são relacionados a estas organizações.

Conceitualmente, não existe um conceito unânime para a expressão “Economia Solidária”. Singer (2000) aponta que a “economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo” de modo que o que hoje conhecemos por Economia Solidária é consequência indissociável do capitalismo industrial. A luta contra o capitalismo à qual Singer se refere é a concentração de poder que acompanha a concentração de capital sob comando do capitalista. Dentro da empresa esta concentração exige o comprometimento de objetivos do trabalhador; a percepção de divisão desigual dos resultados do trabalho; e a delimitação dos direitos do trabalhador a aqueles apontados legalmente em seu contrato de trabalho (o que inclui o salário). Fora da organização os reflexos da concentração de capital estão na perpetuação da desigualdade, uma vez que os ganhos das classes trabalhadoras não permitem aos trabalhadores emergir de classe social, ou investir na melhora de condições para gerações futuras. Ainda segundo Singer, a maior parte dos indivíduos que produzem de forma solidária o fazem por negar o capitalismo (seja porque foram previamente marginalizados ou porque não veem possibilidades de ascensão social naquele modelo de trabalho), posição que não é compartilhada por todos os autores. Gaiger (1999 apud COSTA, 2007) sustenta que as iniciativas de economia solidária são resultado de um híbrido de luta política e busca por uma solução imediata para o constrangimento econômico. Costa (2007), em ampla revisão bibliográfica sobre o tema, identifica que diversos autores (entre os quais Gaiger, Tiriba, Carrion e Singer) sustentam que as iniciativas

de economia solidária apresentam-se como uma alternativa de geração de emprego e renda para um grande número de pessoas que estão fora do núcleo qualificado do capitalismo, e que dificilmente vão conseguir se requalificar através dos próprios meios, sendo esta a atração que estes empreendimentos exercem sobre os indivíduos.

Portanto, o nascimento da Economia Solidária como entendida por Singer (2002) se dá quando do surgimento das primeiras cooperativas que operavam em modelos que respeitavam princípios democráticos e igualitários, e tinham como parte de seu *raison d'être* a emancipação social de seus integrantes, alcançada através da reconquista do trabalho. A empresa solidária se difere da empresa capitalista porque enquanto a segunda pertence a investidores que financiaram seus meios de produção e, portanto, tem interesse em receber o maior retorno possível sobre o investimento, a primeira entende que os meios de produção e o trabalho não são dissociados: quem trabalha na empresa é dono de sua parte dela e tem o mesmo poder de decisão que seus pares sobre futuro da empresa solidária; teoricamente, ninguém que trabalhe nesta organização não é dono dela. A finalidade desta organização é maximizar a quantidade de trabalho.

O excedente anual das operações, do qual é composto o lucro em empresas capitalistas, aqui é reinvestido acrescentando o valor das cotas (podendo ou não ser sacado antes do integrante sair da empresa) ou compõe fundos de interesses sociais, como educação, saúde, cultura, etc. O financiamento da operação pode se dar com recursos dos integrantes da empresa solidária ou com recursos externos; em ambas situações o juro pago tende a ser menor do que os juros pagos por operações similares no restante do mercado.

Em tese, as empresas solidárias de menor porte são geridas por uma diretoria eleita que segue diretrizes discutidas e aprovadas em assembleia geral e pode existir, nas organizações de maior porte, a figura do “conselho”, aonde todos seus integrantes são representantes eleitos pelos trabalhadores. Neste ponto Souza (2000, p. 7) levanta um potencial problema enfrentado por estas empresas: a “incompetência comunicativa” que, segundo o autor, é um fenômeno que ocorre caso o modo de comunicação adotado, ou a capacidade de comunicação dos envolvidos, facilite o surgimento de chiados e a má representação de opiniões quando os grupos discutirem sobre que conduta deve ser tomada.

André Guélin definiu economia solidária como organizações que produzem bens ou fornecem serviços aonde a participação dos integrantes é decorrente de sua livre iniciativa, onde o poder não é sustentado pela capital” (GUÉLIN, 1998 apud LECHAT, 2002).

Laville (1994 apud LECHAT, 2002) conceitua a economia solidária como distintas atividades econômicas que divergem da lógica do mercado capitalista e da lógica do Estado. Ao contrário da economia capitalista, a economia solidária coloca as relações humanas e o laço social acima dos interesses individuais de acumulação de capital através da competição. Do mesmo modo, o autor aponta que ela difere da economia estatal por não ser centralizada.

Para Laville e Roustang (1999 apud LECHAT, 2002), os interesses da economia solidária estão no vácuo deixado pela interação das dimensões econômica, social e política. Os autores também apontam que o termo “economia solidária” não abriga práticas universalmente corretas e é mais efetivo para problematizar práticas sociais pontuais.

De acordo com o Lechat (2002), Nyssens (1994) utiliza o termo de “economia popular” para se referir a atividades econômicas cujos atores fazem parte da população mais marginalizada da cidade; esta distinção de termo se faz necessária, segundo este autor, para se referir a realidades de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento uma vez que o contexto destes países é diferente da existente e em países desenvolvidos.

Singer (2002) aponta as principais modalidades de economia solidária. Estas informações foram compiladas no quadro abaixo:

Figura 1 - Principais modalidades de iniciativas de economia solidária

Modalidade	
Produção	É a modalidade básica da economia solidária. Os exemplos de indústrias falidas que se reestruturaram em moldes de economia solidária se encaixam nesta modalidade.
Comercialização	Empresas solidárias de comercialização – geralmente cooperativas - têm a finalidade de proporcionar ganhos de escala em negociações de insumos de produção necessários para a operação de seus integrantes, ou em negociações sobre a distribuição e venda dos frutos da produção de seus integrantes. Estas geralmente são compostas por produtores autônomos, individuais ou familiares (camponeses, taxistas, profissionais liberais, artesãos, etc.) O excedente ou o ônus é dividido entre seus integrantes de modo proporcional a suas participações na cooperativa.
Consumo	As cooperativas de consumo tem como propósito fornecerem a maior satisfação aos seus integrantes que consomem produtos ou serviços de terceiros. Singer salienta que é prática comum neste tipo de iniciativa de economia solidária a utilização de mão de obra assalariada, o que altera a dinâmica da organização e pode criar lutas de classe entre seus integrantes e colaboradores.
Crédito	As cooperativas de crédito que operam sob a filosofia de economia solidária são instituições financeiras que praticam o crédito rotativo e não tem integrantes assalariados entre seus integrantes. O sistema de crédito rotativo é alimentado pelos depósitos de cooperados, que podem ser moradores de uma região ou membros de organizações interessados. Para tornar-se competitiva perante os bancos tradicionais, é comum que cooperativas de crédito se federem, o que facilita sua captação de recursos, desenvolvimento de tecnologias, dissolução dos riscos de operações e ganhos de escala.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos conceitos de Singer (2002)

Os princípios sobre os quais operam as iniciativas de cooperativa solidária têm sua origem nas comunidades e aldeias cooperativas inglesas do século XIX. Destas experiências, porém, foram obtidos significativos avanços que viabilizaram a cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochedale (LECHAT, 2002). Fundada em 1844 na cidade inglesa de Rochedale por 28 tecelões que haviam sido derrotados em uma greve naquele ano, o grande legado dessa cooperativa de consumo foi ter formatado a sua série de princípios. De acordo com Rufino, os princípios eram:

- cada integrante da cooperativa teria direito a votar e todos os votos teriam o mesmo valor, a despeito de diferenças de investimentos entre os cooperados;
- o número de cooperados seria aberto, a adesão de novos integrantes estaria condicionada a aceitação das regras e condições da cooperativa;
- ao capital emprestado seria paga uma taxa de juros fixa;
- o excedente das negociações seria investido na cooperativa ou dividido de acordo com o consumo de cada membro;
- todas as vendas seriam feitas à vista, para evitar a quebra decorrente de possíveis inadimplências dos sócios;
- a qualidade dos produtos seria observada;
- a educação cooperativa seria fomentada;
- a cooperativa seria neutra em relação a questões políticas e religiosas.

Estes princípios, com já foi dito, ainda são tidos como ideais a serem seguidos pelas organizações de Economia Solidária porém, ainda no mesmo século em que eles foram propostos, a autogestão em estabelecimentos comerciais e em fábricas já havia sido preterida em favor da contratação de pessoas mais qualificadas para as atividades de direção e gerência destas organizações. Esta tendência se espalhou das fábricas e comércio europeu para cooperativas agrícolas norte americanas e, por fim, expandiu-se por todos os continentes. Sua justificação é de que as decisões operacionais diárias tornam-se impossíveis (ou, ao menos, não podem ser tomadas de uma forma suficientemente eficiente) quando todos os trabalhadores devem ser consultados. Bernstein (1966 apud SINGER 2000, p. 6) ilustra este problema:

...a república na oficina torna-se um problema mais difícil na medida em que o empreendimento se torna maior e mais complexo. Para fins excepcionais, pode dar resposta a homens que pretendam nomear os seus chefes imediatos e ter o direito de os remover. Mas, para as tarefas que a gerência de uma grande fábrica comporta, onde, dia a dia, hora a hora, têm de ser tomadas decisões que sempre geram uma oportunidade de atrito, é simplesmente impossível que o que dirige seja um subordinado daqueles a quem dirige, e que esteja dependente, para a sua posição, do favor ou do mau humor daqueles.

O conceito de subtrair a autogestão do modelo de iniciativas de Economia Solidária já é uma aberração à forma ideal de uma empresa que pretende operar sob esta filosofia porém, como exposto por Singer (2000), o problema é um indissociável do conceito de autogestão. Este autor defende que para que o empreendimento seja bem-sucedido é necessário que a gestão exija tanto dos integrantes quando as empresas capitalistas com os quais a cooperativa compete. Isto se deve ao fato de que a falta de competitividade da cooperativa perante as demais empresas no mercado pode significar sua inviabilidade e, uma vez que na busca por lucro as empresas capitalistas otimizam sua operação ao máximo, atingir tal nível de eficiência é virtualmente impossível sem tentar obter o máximo da mão de obra com seu custo relativamente fixo. Além disso, o autor aponta que os integrantes podem ter interesses conflitantes com os da organização: o indivíduo tende a deliberar pelo que mais lhe agrada a despeito do que a organização necessita; a organização necessita que o sujeito se dedique mais do que ele gostaria. Esta situação pode chegar ao ponto de ser insustentável e inviabilizar a prosperidade da empresa solidária. Singer aponta que esta linha de pensamento é paradoxal para um socialista, que parte do pressuposto que os indivíduos têm a capacidade de escolher quem serão seus chefes e, caso julguem necessário, destituí-los da posição.

4.1.1 Políticas Públicas na Economia Solidária

As demandas originadas pela divisão desregulamentada da riqueza gerada pelo trabalho ficar com o detentor do capital e não ser dividida entre os que cooperaram para sua geração deram origem aos direitos sociais e trabalhistas, segundo Barbosa (2005). De acordo com o autor o capital, impactado pelas decisões políticas sobre temas trabalhistas, tenta influenciar o resultado dessas demandas. Atualmente, as políticas públicas encontram maior resistência do capital financeiro e das empresas monopólio. Estas organizações objetivam transformar das necessidades do capital, as necessidades de toda a sociedade. A retração do papel do Estado na esfera do trabalho assalariado, buscada pelas empresas, também passa a

promover meios alternativos de trabalho; ultrapassando o limite do trabalho assalariado ou informal.

O emprego de indivíduos em iniciativas de Economia Solidária é bem-vinda ao ponto da Secretaria Nacional de Economia Solidaria (SENAES) objetivar a criação de um “Estatuto de Empreendimento Autogestionário” que seria aplicado em conjunto com reformas em legislações trabalhistas, sindicais, previdenciária e fiscal. A absorção da SENAES pelo Ministério do Trabalho e Emprego pode significar a mudança de paradigma, uma vez que sempre promoveu emprego assalariado e certificado, embora sempre teve a prerrogativa de promover o fomento o cooperativismo. A Economia Solidária, nos moldes em que ressurgiu nas décadas de 1980 e 1990 e desenvolve-se nos anos 2000 apresenta-se como alternativa, e não enfrentativa, ao formato capitalista consolidado. Isto é consonante com a tendência mundial de geração de renda e reestruturação produtiva no contexto da desregulamentação das proteções sociais do Estado (estimula as economias das áreas urbanas e rurais pobres, bem como a cultura do autoemprego).

A parte à desregulamentação da esfera do trabalho formal, o capitaneamento da economia pelo capital concentrado (financeiro e produtivo) torna necessária a figura de instituições que possibilitem que os trabalhadores gerem renda para sair da miséria, o que acontece no formato de uma carteira de crédito criada por sugestão do BID. Adicionalmente ao reconhecer que o país faz parte de uma economia global e deve ser capaz de operar em um mercado internacional, o Brasil também realiza a necessidade de não só fazer investimentos em ações pontuais mas também de investir em “práticas de localidade” que permitam a viabilidade autônoma dos trabalhadores de iniciativas de Economia Solidária e de Micro e Pequenas Empresas. A figura do microcrédito como “programa de assistência social” torna-se central apesar de seus altos juros.

4.1.2 A Secretaria Nacional de Economia Solidária

De acordo com Singer (2009), A Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) foi fundada em 2003 e dava ao movimento de Economia Solidária iniciado na década de 1990 e, até então, encabeçada por incubadoras universitárias e Projetos Alternativos Comunitários (PAC). As condições para tal fundação eram favoráveis em decorrência do *momentum* que o assunto havia ganhado com o Fórum Social Mundial em 2001, com a maturidade das iniciativas originais e com a emergência de uma resposta dos

partidos de esquerda às políticas neoliberais em efeito na época. Até o momento, o Estado do Rio Grande do Sul e de São Paulo já havia experimentado programas de estímulo à economia solidária o que facilitou a implementação da secretaria. Ao mesmo tempo, os meses entre a idealização e a formalização da SENAES foram utilizados para estreitar as relações da futura secretaria com os movimentos da sociedade civil, o que explica o fato de que relevante parte das ações da SENAES são releituras de ações desenvolvidas ou planejadas por ONGs ligadas à economia solidária. A formação em Economia Solidária é uma prioridade para o governo federal; logo em seu início a SENAES já ministrava cursos para outros ministérios (em especial os ligados à políticas sociais) que, posteriormente, desencadearam programas com estes ministérios e secretarias estaduais.

Uma segunda atividade central desenvolvida pela SENAES foi o mapeamento das iniciativas de Economia Solidária. Os dados obtidos alimentaram o Sistema Nacional de Informações de Política Solidária (SIES) que, por sua vez, viabilizou a definição dos conceitos de Economia Solidária e a criação de comitês estaduais. Em 2007, com a divulgação do Atlas de Economia Solidária, o tema ganha projeção e a “outra economia” passa a receber mais atenção da sociedade civil.

O desenvolvimento local promovido por integrantes da própria comunidade foi contemplado pela secretaria com o programa “Brasil Local”. Nele, integrantes escolhidos pelas comunidades recebem cursos de capacitação e passam a dedicar-se integralmente às iniciativas de economia solidária. As informações colhidas por eles são transmitidas a um coordenador estadual e as atividades nacionais do programa são acompanhadas pelas SENAES conjuntamente com a Universidade de Brasília (UnB).

A SENAES também reviveu o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONIC), experiência iniciada no Governo Fernando Henrique Cardoso a partir da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Estas incubadoras são projetos práticos de professores e alunos que objetivam ajudar o desenvolvimento de pessoas desfavorecidas a gerar renda. Em 2009 mais de 80 incubadoras faziam parte do programa.

Por fim a Secretaria Nacional de Economia Solidária também tem papel central na formalização de novas leis para reger atividades de ES. Atualmente as antiquadas leis expõem organizações de economia solidária a autuações e a processos burocráticos demasiado onerosos. (SINGER, 2009)

4.1.3 Políticas Públicas de Economia Solidária no Rio Grande do Sul

De acordo com Cruz (2001), o Governo Estadual do Rio Grande do Sul fomentou solidamente iniciativas de Economia Solidária. Segundo o autor, o Programa de Economia Popular e Solidária, dirigido pela Coordenação de Economia Popular e Solidária (Ecopopsol) da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio Grande do Sul, fundado em 1999, e com atividades decorrentes de análise da economia gaúcha feita pela SEDAÍ naquele ano e pela firmação de convênio com a Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), não aproveitou a capilaridade de relações de ONGs, Cáritas e CUT, existentes naquele momento. Mais de 120 cooperativas foram criadas pelo programa, especialmente na grande Porto Alegre.

O convênio resultou na contratação de 22 monitores distribuídos pelos 22 Conselhos Regionais de Desenvolvimento que já no ano seguinte a sua contratação não eram capazes de absorver a carga de solicitação de auxílio, formação e consultoria. Por consequência, naquele ano o número de técnicos regionais foi duplicado, a estrutura central da ANTEAG foi ampliada, foram realizados cursos de multiplicadores com o apoio da ITCP da UFRJ, e um projeto-piloto entre o Governo e a Universidade Católica de Pelotas (UCPel) foi encomendado para ver a testar a dinâmica do programa no formato universidade-Governo-comunidade naquela região.

No orçamento participativo de 2001 (referente à 2002), que contou com a participação de 300 mil pessoas, o programa de economia solidária foi votada como a segunda prioridade de investimento do estado do Rio Grande do Sul, ficando atrás da educação porém no final daquele ano o contexto político de CPIs na Assembleia Legislativa do estado culminou no cancelamento do convênio entre a SEDAÍ e a ANTEAG. A reconstrução do programa sofreu com dificuldades de articulação entre o amplo grupo de entidades que passaram a compor o programa.

4.2 REDES

Operando independentemente, as empresas baseadas na economia solidária compartilham obstáculos com microempresas capitalistas, organizações não governamentais e demais atores da sociedade que não tem relevante expressividade econômica ou política.

Refiro-me à busca pela viabilidade, tenha ela o formato de necessidade de aumento de eficiência nas operações, de carência de tecnologias ou estruturas necessárias, ou qualquer outro formato da miríade imaginável. Apesar de ter suas particularidades, uma solução utilizada pelas já referidas organizações também é eficaz para as iniciativas de Economia Solidária: a operação na forma organizacional rede, na qual empreendimentos se conectam para ampliar suas forças.

A noção do que é uma rede é familiar para quem vive em sociedades hiperconectadas, sedentas por informação e imersas na internet: diversos atores, interligados diretos ou indiretamente por interesses comuns e conectados através de estruturas tangíveis ou não. As redes que ligam iniciativas de economia solidária têm muitas destas características e podem resolver ou amenizar situações que afetam estas organizações.

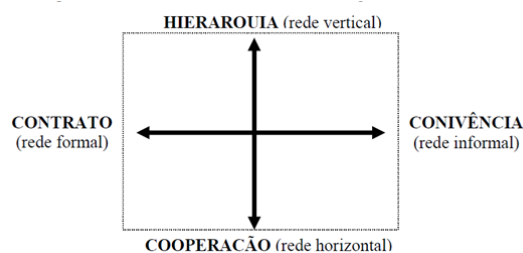
Em princípio, rede é parceria e essa parceria pode articular famílias, estados, organizações públicas e/ou organizações privadas, pessoas físicas, pessoas jurídicas ou ambas. Pode, portanto, envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais (INOJOSA, 1999, p. 2).

Para uma rede, de acordo com revisão de autores promovida por Balestrin e Vargas (2002), ser concebível é preciso que “o que se quer interligar” - no caso as organizações de economia solidária - já exista e que estas organizações tenham, *a priori*, interesses que sejam complementares de modo que nenhum dos atores envolvidos fique indiferente em relação às atividades da rede. Além disso, não se pode sugerir um formato universal como uma estratégia perfeita que sirva em todos os contextos. A própria atividade central das organizações envolvidas vai requerer diferentes arranjos para que a rede consiga atingir o seu propósito. Por fim, as interações e trocas que tomam lugar dentro da rede alimentam um processo contínuo e coletivo de aprendizagem, que afeta todos seus atores. A rede vai, aos poucos, especializando-se a resolver os problemas a que se propõe a abordar e esta tecnologia acaba integrando-se à comunidade. Castel (1999 apud BALESTRIN e VARGAS, 2002, p. 5) aponta que a capacidade de comunicação entre os atores da rede e a existência de interesses compartilhados (descrita como “coerência” da rede) é basal para o desempenho da rede. Já Marcon & Moinet (2000 apud BALESTRIN e VARGAS, 2002, p. 5), expõem que além de uma infraestrutura física que permita a interação entre os integrantes da rede e de uma infraestrutura que determine como será o funcionamento da rede através da determinação de regras e ideais éticos a ser seguidos, é necessário que os atores tenham algo a compartilhar com os demais integrantes da rede – seja tecnologia, conhecimento, recursos, insumos ou estrutura.

Oliver (1990 apud BALESTRIN e VARGAS, 2002, p. 5) elenca fatores determinantes para a constituição de redes. O primeiro fator abordado é a necessidade. Em consonância com os demais autores já revisados, Oliver acrescenta que a escassez de recursos leva organizações a estabelecerem elos com organizações complementares ou similares. O segundo fator abordado é exposto pelo autor como “assimetria”, se manifesta através da manipulação que organizações que têm recursos podem exercer sobre aquelas que não os tem. Esta desigualdade de poder pode induzir organizações dependentes à se organizarem ao redor da organização mais potente – seja de modo submisso ou reacionário a ela. O terceiro fator analisado contrapõe-se à assimetria afirmando que uma relevante parte das redes tem uma dinâmica recíproca, aonde a busca pelo objetivo comum fomenta a colaboração, cooperação e coordenação compartilhada da rede. O próximo fator analisado é a eficiência. Focando-se na sua atividade central as organizações tem mais facilidade em especializar-se nestas operações, ao mesmo tempo que surgem importantes ganhos de escala e de negociação com fornecedores e clientes, trocas de *know-how*, investimentos compartilhados em estruturas e desenvolvimento de produtos dão melhores resultados para os esforços da organização (TURATI, 1980; TEECE, 1980 apud BALESTRIN e VARGAS, 2002, p. 3). A busca pela estabilidade é o quinto fator analisado. Segundo o autor, o ambiente incerto aliado às pressões que flutuações podem causar sobre os recursos estimula organizações a fortalecerem-se através da operação relacionada. Por fim, a busca das organizações de pequeno porte por legitimidade também as estimula a trabalharem em conjunto. Todos estes fatores exercem influência simultaneamente nos desenhos das redes que são por eles modificados.

Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN e VARGAS, 2002) propõem um “mapa de orientação conceitual” no qual todas as redes podem ser localizadas. O mesmo está reproduzido abaixo.

Figura 2 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes



Fonte: Adaptado por Balestrim e Vargas (2002) a partir do modelo de Marcon & Moinet (2000).

Segundo os autores, redes verticais apresentam hierarquia e são comuns entre redes de empresas que desejam aproximar-se do cliente ou aonde um nó central da rede tem poder suficiente para determinar as ações da mesma ou sustentar a orbitação das demais organizações ao seu redor, como, por exemplo, através de leis e editais. Em contrapartida, nas redes horizontais as organizações mantêm sua liberdade para funcionar independentemente enquanto coordenam conjuntamente atividades específicas que são de interesse compartilhado. Quanto ao eixo horizontal do mapa, as redes informais dependem fortemente da confiança entre os atores uma vez que não são dotadas de regras de funcionamento e não necessariamente tem formato específico para discussão em encontros. Antagonicamente, as redes formais baseiam-se em contratos ou regras rigidamente estabelecidas e respeitadas, que regem o comportamento dos atores.

4.2.1 Dinâmicas entre Parceiros de Redes de Compromisso Social

A globalização, comumente caracterizada com acirramento da concorrência, racionalização no uso de insumos e fatores de produção, nivelção da demanda em altos patamares de qualidade, entre outros, é apontada como o plano de fundo que tem motivado transformações e revoluções na esfera empresarial. Apesar de ter relevantes diferenças, iniciativas de economia solidária estão inseridas nestes ambientes e sofrem os reflexos do aumento da competição no mercado. Neste ínterim, o fenômeno do surgimento de redes entre organizações de economia solidária pode ser interpretado como lógico. Rufino (2005, p. 221) aponta que:

Iniciativas de trabalhadores para geração de trabalho e renda, inseridas na Economia Social, estão articulando a lógica empresarial, voltada à busca de resultados por meio de uma ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais, e a lógica solidária, que funciona como um regulador para a racionalização econômica, trazendo benefícios reais a todos os trabalhadores, onde a racionalidade e a eficiência têm como base a cooperação e as potencialidades do trabalho em conjunto, em favor dos mesmos.

Ainda complementa a autora (2005, p. 220) que as redes entre organizações de economia solidária têm “propostas semelhantes as (redes de) PMEs, onde o público-alvo deixa de ser a empresa jurídica e passa a ser o indivíduo”.

Apesar das semelhanças entre as redes que interligam empresas capitalistas e as redes que conectam organizações de economia solidária, é importante salientar seus pontos

discrepantes. Inojosa (1999, p. 8) aponta o conceito de “Redes de compromisso social” que são redes criadas visando complementar a ação do Estado ou suprir a sua ausência no que tange questões sociais. De acordo com a autora, seus membros têm a mesma visão sobre a sociedade ou sobre determinada questão social. Uma vez que estas redes de compromisso social têm o propósito de equalizar situações de desequilíbrio social e usa atores da própria – ou das próprias - comunidades envolvidas, instala-se a participação transformadora dos indivíduos que delas participam.

A emergência destas redes, de acordo com a autora, se dá em meio ao contexto de diminuição do papel do Estado e da reformatação da solidariedade na sociedade em decorrência da maior visibilidade social, que trouxe consigo a compreensão de que em última instância todos os integrantes da sociedade são invariavelmente sócios ligados pelo Estado, isto é, caso o indivíduo não tenha interesses comuns com as redes em seu torno, todos temos, em tese, o mesmo interesse para com o bem comum. É isto que incentiva grupos e indivíduos a se articular em “redes sociais de produção de ideias, bens e serviços para a sociedade”.

Inojosa também aponta a existência de diferentes tipos de relação entre os parceiros das redes de compromisso social. As características das relações entre os atores na rede podem limitar o escopo de situações abordadas, a agilidade das ações, a estabilidade e perenidade da rede, além de definir quão igualitária é a divisão do poder.

O primeiro tipo de relação é classificado pela autora de orgânica ou autônoma. Nesta rede, os atores são independentes, ou seja, tem objetivos próprios e só se articulam para abordar problemas e situações que ameaçam a estabilidade presente ou a prosperidade futura da comunidade e que, portanto, são de seu interesse compartilhado. Este interesse é denominado “idéia-força”. O próprio produto destas redes é definido em grupo e a medida que as discussões modelam a real situação enfrentada pela comunidade e como ela deve ser abordada. Em todo o processo, porém, a identidade de cada participante é preservada. Como os atores têm agendas individuais (além das compartilhadas) e o poder é, a princípio, igualmente distribuído, a permanência na rede se condiciona à capacidade do ator de equilibrar a busca pelo objetivo comum sem prejudicar – ou, se possível, favorecendo – seus interesses particulares.

O segundo tipo de relação entre os parceiros na rede é o que forma as redes tuteladas. Neste tipo de rede os atores continuam sendo autônomos e operam suas agendas individuais de acordo com seus interesses, porém a assimetria entre os “nós” da rede define a preponderância de influência de um dos atores sobre os demais. O poder concentrado neste

ator costuma ser da natureza regulamentatória, legal e financeira, sendo a expressão mais comum de redes envolvendo convênios com o governo. A tendência natural destas redes é de que os demais atores sejam ou tornem-se dependentes da influência deste nó central, de modo que a entrada na rede pode ter custos adicionais aos integrantes e a migração de interesses deste ator principal é suficiente para disruptar a trama de inter-relações.

A última dinâmica de rede analisada pela autora é a rede subordinada. Nela, os atores não reúnem-se necessariamente em torno de um objetivo compartilhado uma vez que tal objetivo não está difundido entre seus integrantes. A participação na rede, portanto, é independente das agendas de cada organização que a compõe e a própria existência da rede é imposta por um ou alguns poucos atores proeminentes. São estes atores centrais que determinam a limitação de autonomia dos demais pontos da rede. Este formato, portanto, é mais comum em redes de lojas ou de serviços públicos que, muitas vezes, operam em diferentes regiões e é composto por figuras análogas às de matriz e de filial.

Apesar das redes orgânicas terem maior facilidade em empenhar-se ao redor do conceito de “idéia-força”, Inojosa aponta que a articulação das redes de iniciativas solidárias, independente do tipo de relação entre seus elos, se dá ao redor da “idéia-força”. Como já vimos, a “idéia-força” surge através da discussão, amadurecimento e modelagem de uma resposta para uma situação ou uma solução para um problema que ameace o equilíbrio presente ou futuro da comunidade e que consiga, por mérito deste objetivo, atrair e articular pessoas que estejam dispostas a tomar parte na iniciativa. O objeto da “idéia-força” invariavelmente passará por mudanças de acordo com a evolução da rede e alteração do contexto do qual os integrantes fazem parte.

A autora também identifica quatro “forças” que exercem influência nestas redes. A primeira é a participação que pode ser caracterizada como transformadora, se a ação da rede resulta na ampliação da visão da sociedade sobre ela mesma, mobilizando seus integrantes a participar na sua evolução; ou integradora, se a rede tem como resultado a participação das organizações em projetos e programas pre-existentes. A seguir, a autora discorre sobre a estabilidade da rede, que é mantida ao continuar a focar os esforços de funcionamento da rede ao redor da “idéia-força” e coordenar estes esforços de modo que fique evidente para os atores qual o seu papel no projeto. Como já vimos, a “idéia-força” passa por mutações ao redor do tempo, o que exige que esta divisão de trabalho seja revisada periodicamente. A mobilização, ou a capacidade de mobilizar, também é abordada por Inojosa, que sustenta que a visibilidade de uma “idéia-força” com a qual vários atores se identifiquem é um requisito para que estes se

organizem e instrumentalizem para agir. A mobilização inicial, identificada como “de participação” não é capaz de perdurar se não for seguida pela “mobilização da ação”, que deve ser organizada e dotada de estruturas que amparem seu funcionamento. Por fim a autora identifica a existência do reeditor. Este indivíduo é responsável por catalisar o processo de atualização da “idéia-força” e promover a ampliação da rede através de suas capacidades de liderança. Nas interações entre os elos da rede, o reeditor também é, de certo modo, o guardião dos interesses e da identidade da organização.

Kessler e Carrion (2008) identificam que redes de economia solidária são organizações não hierárquicas conectadas horizontalmente em que não existe um centro de poder. A isonomia seria uma característica primordial desta rede, com disputas e conflitos sendo minimizados pelo compartilhamento de objetivos comuns e abordados pelo constante aprimoramento da comunicação a medida que a rede progride e adequa-se a novas realidades. Esta comunicação também teria papel na motivação dos integrantes da rede, gerando afeto, compromisso, sensação de pertencimento ao grupo e alicerçando a base para decisão em grupo. Estes autores, embasando-se em Martinho, elencam a abundância de meios de comunicação disponíveis para que os integrantes das redes se conectem, porém apontam a conversa face a face como o modo mais produtivo.

Rufino (2005) também aborda a autogestão característica de iniciativas de Economia Solidária e também presente em suas redes. Segundo a autora, a autogestão nas iniciativas de cooperação de ES é fomentada na própria concepção da rede; é a partir deste momento que organizações aprendem a lidar com as complexidades da operação que envolve outros atores. Entretanto, o desenvolvimento das competências necessárias para o funcionamento da rede, que inclui técnicas de coordenação horizontal, só é desenvolvido na vivência da rede ao passar do tempo.

De acordo com Rufino (2005) e Kessler e Carrion (2008), as redes de economia solidária embasam-se em fundamentos comuns. São eles:

- autonomia: a ausência de relações de subordinação entre os elos da rede; cada organização é independente das demais;
- valores e objetivos compartilhados: a partir deste compartilhamento que se solidifica a união entre os integrantes;
- vontade: cada elo deve ter vontade de participar da rede; sua permanência não deve ser obrigatória;

- conectividade: a rede só existe, de fato, quando os integrantes estão conectados uns aos outros;
- participação: a cooperação entre os integrantes da rede é a força motriz para o funcionamento da rede;
- múltipla liderança: As decisões da rede devem ser compartilhadas e não devem existir traços de hierarquia nas suas relações internas;
- informação: O fluxo de informações deve ser ilimitado; estas informações devem ser originadas em todos os elos e difundida, sem prejuízos, para todos os integrantes da rede;
- descentralização: a rede não conta com um centro físico ou administrativo. O equilíbrio de influência entre os nós faz com que todos detenham a mesma relevância para a rede;
- múltiplos níveis: “uma rede pode se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autônomos, capazes de operar independentemente do restante da rede, de forma temporária ou permanente, conforme a demanda ou a circunstância. Sub-redes têm o mesmo “valor de rede” que a estrutura maior à qual se vinculam”.

Rufino (2005) complementa que a rede solidária atende, como característica, a demandas das comunidades aonde está presente por trabalho, educação, consumo e mudanças nos modos de produzir e viver. Estes fatores fazem com que as redes tenham a capacidade de atrair e influenciar diversos atores, inclusive atores indiretamente relacionados à rede. “O ato de produção e consumo da rede na ES não é apenas econômico, mas é também ético e político”.

O funcionamento de uma rede interorganizacional impõe aos envolvidos uma série de desafios gerenciais. Ergner e Padula (2011), ao analisarem o fracasso de uma cooperativa de pequenos mercados, revisaram fatores indicados por diversos autores como relevantes para o sucesso ou fracasso de cooperação entre organizações. Partindo da relação análoga estabelecida por Rufino (2005) entre redes de Pequenas e Microempresas com as redes de iniciativas de economia solidária, salientamos nos próximos parágrafos os fatores considerados relevantes para estas redes.

Dyer e Singh abordam a existência de retornos relacionais, que são o produto que só pode ser obtido através da sinergia entre duas ou mais organizações. Este produto não poderia ser obtido pelas organizações envolvidas independentemente e depende das competências e

recursos que cada elo disponibiliza para a rede. Estes autores evidenciam que, caso os custos envolvidos neste compartilhamento sejam maiores do que os retornos decorrentes deles a união não será sustentável e, conseqüentemente, estará mais propensa à extinção.

Das e Teng apontam a necessidade de que os recursos compartilhados na união entre as organizações sejam complementares e adequadamente gerenciados, complementando que o acesso da organização a recursos não possuídos por ela não que motivam as cooperações. Organizações que operam sem o respaldo de uma rede e em ambientes de alta concorrência tendem a proteger seus conhecimentos e tecnologias para manter-se a frente de suas concorrentes e, de acordo com estes autores, a conversão desta cultura em uma de troca de conhecimento é benéfica para a sustentabilidade da sinergia.

De acordo com Lado, Boyd e Hanlon, a manutenção da competição em iniciativas de cooperação interorganizacionais pode ser benéfica. Enquanto, através da cooperação, a rede é capaz de identificar oportunidades para ganhos comuns e parceiros confiáveis, a competição permite que as organizações aperfeiçoem e ampliem suas vantagens competitivas. Zineldin adiciona que nestas relações de “competição” é necessário que as estratégias das organizações envolvidas sejam compatíveis, as responsabilidades, claras, os mecanismos de resolução de problemas, funcionais e confiáveis, além da afinidade cultural das organizações que tenham habilidades e recursos complementares. Este mesmo autor ressalta que estas características podem não estar presentes em organizações de pequeno porte uma vez que estas podem estar em fase de crescimento (e, por isso, não ter total domínio de suas atividades) ou não ter competências desenvolvidas.

A distribuição dos benefícios da cooperação é identificada por Park, Ungson, Jarillo e Amaldoss como relevante para o comprometimento dos integrantes da aliança. Estes autores argumentam que uma vez que a viabilidade da cooperação depende do retorno de seu custo, se a divisão deste retorno é percebida como injusta, desigual ou incompatível com os dispêndios, é provável que as organizações integrantes se desmotivem a participar da aliança. Por outro lado, a percepção do retorno como justo, adequado ou igualitário estimula sua participação.

Park e Ungson discorrem também sobre o binômio da rivalidade entre as organizações e a dificuldade de gerenciar uma operação que envolva duas ou mais organizações. A rivalidade, que engloba a desconfiança e a percepção da divisão desagradável de resultados, desencadeia a necessidade de se fortalecer as regras que regem a aliança e aumenta custos de transação. A busca de uma organização por resultados imediatos ou de curto prazo para si, em

detrimento de resultados futuros para todas as organizações da iniciativa de cooperação, pode dar origem a esta rivalidade. O gerenciamento da aliança pode ser dificultado e, em decorrência desta rivalidade, tornar-se engessado pelas regras criadas para contorná-la. Isto aponta para outro argumento dos autores, segundo o qual os coordenadores da aliança devem ser capazes de lidar com diversas culturas, práticas de gestão e expectativas enquanto alinham as estratégias e atividades pertinentes, ou seja, não podem ser muito rígidos para que não afastem a confiança das organizações envolvidas, e não podem ser exageradamente conformistas, para que a aliança produza os resultados desejados.

Khanna, Gulati e Nohria jogam luz sobre a incapacidade das organizações de perceber como a mudança do contexto, produzida pela passagem do tempo, pode ressoar sobre os incentivos que permitem que organizações cooperem umas com as outras. Segundo os autores, à medida que as organizações prosperam e as alianças amadurecem, as razões que viabilizaram as suas participações em iniciativas de cooperação podem minguar ou se fortalecer, o que altera a relação custo-benefício e as expectativas das organizações.

5 OBJETIVOS

A elaboração deste trabalho se deu de modo a atingir determinados objetivos. Eles estão divididos em dois grupos sendo um grupo o do Objetivo Geral e o outro grupo composto por três Objetivos Específicos. No primeiro grupo temos o objetivo geral de, a partir da percepção dos gestores de empreendimentos solidários, identificar características de redes de economia solidária existentes na região metropolitana de Porto Alegre.

No segundo grupo, composto por objetivos específicos, é possível enumerar os seguintes objetivos:

- 1) identificar os empreendimentos de economia solidária selecionados a partir do método de amostra por conveniência na região metropolitana de Porto Alegre;
- 2) identificar os objetivos buscados pelos empreendimentos de Economia Solidária através do funcionamento em rede;
- 3) identificar como os indivíduos das organizações visitadas percebem a dinâmica de funcionamento de tais redes.

6 METODOLOGIA

6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo consiste em um estudo de caso qualitativo exploratório que, conforme Yin (1981), investiga empiricamente um fenômeno atual em seu contexto a fim de gerar conhecimento específico sobre determinada questão ou objeto através da análise, descrição e exploração de fatos e dados. Gil (2009) aponta que o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo aprofundadamente e sem retirá-la de seu contexto. O mesmo autor expõe a importância de garantir a qualidade das informações obtidas e, para tal, recomenda basear o trabalho em diferentes fontes. Segundo Severino (2007) é importante que o caso analisado seja representativo de casos análogos para que a matéria vista no seu decorrer seja relevante a outros casos.

A obtenção dos dados consistiu em uma pesquisa exploratória qualitativa conduzida individualmente através de uma entrevista semi estruturada cuja análise será embasada no método fenomenológico, seguida da aplicação de um questionário. A pesquisa exploratória, como aponta Severino (2007, p. 123) objetiva "levantar informações sobre um determinado objeto (...) mapeando as (suas) condições de manifestação". Gil (2009, p. 92) aponta que, embora "não existem, a rigor, métodos e técnicas específicas para a análise de dados obtidos em estudos de caso", é possível analisar o próprio fenômeno, "as coisas em si e não o que é dito sobre elas", através de "informantes que tenham tido experiência recente com o objeto do estudo e que sejam capazes de expressar com palavras os seus sentimentos" (GIL, 2009, p. 95). Segundo este autor, essa escola de análise é chamada de fenomenológica.

6.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A entrevista semi estruturada a qual compõe o processo de obtenção de dados foi conduzida com onze integrantes de sete diferentes empreendimentos de Economia Solidária da região metropolitana de Porto Alegre que tenham experiência com a forma organizacional rede. Os pontos de interesse do autor foram abordados de modo a permitir que os entrevistados falem sobre os temas propostos sem que precisem responder a perguntas que careçam de respostas explícitas e pontuais. Para isso o autor irá limitar o número de tópicos

abordados. Evitar-se-á, portanto, que o tema discutido tangencie para tópicos irrelevantes ao trabalho, de acordo com o defendido por Gil (2007).

O questionário, disponibilizado em anexo, é composto por 29 perguntas assertivas relacionadas às opiniões dos integrantes das organizações visitadas elaboradas a partir da revisão bibliográfica e divididas em uma escala Likert de cinco pontos.

A escolha dos empreendimentos se deu por método de amostra por conveniência tendo-se selecionado os empreendimentos pesquisados de acordo com os seguintes critérios: Que sua operação esteja de acordo com os conceitos estudados de Economia Solidária; Que o empreendimento mantenha no mínimo uma relação de cooperação com outras organizações na forma organizacional rede; Que a organização tenha disponibilizado no mínimo um integrante que desempenhe atividade de gerenciamento para a confecção do trabalho.

Os contatos dos primeiros empreendimentos que aceitaram participar do trabalho foram obtidos com os núcleos de incubação de Economia Solidária de Universidades da região metropolitana de Porto Alegre. A partir destes primeiros contatos o autor conheceu outros empreendimentos que se enquadravam nos critérios estabelecidos. Inicialmente, porém, tentou-se contato com outros empreendimentos através de índices de empreendimentos de economia solidária alimentados pelos dados compilados pelo mapeamento de economia solidária executado pelo SENAES/TEM. A primeira tentativa de contato foi via e-mail e teve como destinatário aproximadamente 150 empreendimentos de economia solidária em um raio de até cinquenta quilômetros de Porto Alegre. Destes só um respondeu. Após, se tentou contato telefônico, utilizando dados desta mesma lista, porém, devido a grande quantidade de dados desatualizados ou equivocados, se optou por procurar uma forma mais eficiente de contatar os empreendimentos. Por fim, através de contatos obtidos nos polos de incubação de economia solidária de universidades da região metropolitana de Porto Alegre, se conseguiu a participação de sete empreendimentos e onze gestores de iniciativas de economia solidária.

6.3 LIMITAÇÕES

O presente trabalho irá deparar-se com algumas limitações, dentre as quais destacamos a limitação de tempo disponível para que se acompanhe a interação dos empreendimentos nas redes das quais fazem parte, dificuldade de contato com as organizações devido a bancos de dados de empreendimentos de economia solidária desatualizados, resistência à participação

por parte dos gestores destas organizações, baixo número de empreendimentos participantes, bem como eventuais limitações de competências do autor.

7 ORGANIZAÇÕES VISITADAS

No decorrer da elaboração deste trabalho foram visitadas sete empreendimentos de economia solidária da região da Grande Porto Alegre aonde, conforme visto no capítulo de Metodologia, foi feita uma entrevista semi estruturada bem como foi aplicado um questionário (disponível na seção “anexos”).

Por combinação prévia entre o pesquisador e alguns dos empreendimentos visitados, estes empreendimentos não poderão ser identificados pelo nome. Deste modo, iremos identificar os entrevistados de cada empreendimento por uma letra. Com exceção de dois empreendimentos, o “D” e o “G”, nos quais mais de uma pessoa respondeu ao questionário, cada empreendimento é representado por um indivíduo que afirmou estar envolvido direta e diariamente nas decisões tomadas pelo empreendimento. A tabela abaixo apresenta um resumo das organizações visitadas

Quadro 1 – Breve resumo das organizações visitadas

A	C	B	D	F	G	K
Alimentos; Educação; Cultura; Feminismo	Venda de produtos feitos por iniciativas de ES	Venda de produtos agrários	Costura	Costura	Costura; Vestimentas Sustentáveis	Educação; Artesanato; Reciclagem
6 fixas + 2 freqüentes	10 (rotativos)	7 pessoas	5 pessoas	5 pessoas	23 pessoas	12 pessoas
4 anos	2 anos	~1 ano (atual gestão)	10 anos	12 anos	15 anos	5 anos

Fonte: Autor (2012)

Os parágrafos abaixo foram compostos com informações obtidas durante as entrevistas semi estruturadas com cada um destes gestores e em seu ambiente de trabalho.

7.1 O EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO “A”

Localizada em Viamão, este empreendimento existe há quatro anos e é uma organização engajada em diversas lutas sociais. A organização surgiu como resposta à falta de autonomia e de poder de decisão que as idealizadoras percebiam nas suas participações nos Conselhos Municipais de Cultura e da Mulher, bem como no Fórum Municipal de Mulheres de Viamão. Hoje o empreendimento conta com uma loja aonde se localizam um restaurante orgânico que utiliza ingredientes de produtores rurais da região que produzam no modelo de agricultura familiar, uma loja que comercializa produtos alimentícios ou de artesanato produzidos por outras organizações de Economia Solidária da região, uma biblioteca e videoteca composta por livros e filmes da temática de Economia Solidária, Movimento Feminista, Consumo Consciente, Impacto Ambiental, Produção Agrícola de baixo impacto ambiental, Marxismo, Sociedade e Espaço, entre outros. Nesta mesma loja são feitos cursos e palestras sobre os assuntos de interesse da comunidade e é feita a coleta de óleo de cozinha e pilhas usadas.

A entrevistada “A” comentou que hoje o empreendimento é composto por seis integrantes fixas e mais duas que participam frequentemente e, embora a organização funcione de acordo com todos os preceitos da economia solidária (foram citadas explicitamente a participação de todos os integrantes nas decisões e que o objetivo maior não é a “sobra”, referindo-se ao lucro), ela é oficialmente uma microempresa com autogestão, aonde só três pessoas respondem legalmente pela empresa. Isso se deve, segundo a entrevistada, à falta de leis que facilitem o enquadramento de organizações como sendo de Economia Solidária e à impossibilidade de caracterizar a organização como uma cooperativa.

No início da iniciativa, esta iniciativa somente comercializava produtos orgânicos porém, depois de dois anos de discussão e planejamento se levantou a necessidade de um espaço apropriado para o comércio de produtos orgânicos e locais, para a produção de alimentos, e para o fomento ao pensamento crítico na cidade. Nesta segunda fase, portanto, não existia restaurante e os produtos produzidos eram vendidos congelados. Na fase atual, a organização conta com restaurante cujo espaço é frequentemente utilizado para eventos culturais e educacionais. A elaboração destes eventos é sugerida pela própria comunidade e o empreendimento mantém relacionamento com organizações locais para a confecção dos mesmos. Quanto às redes da qual este empreendimento faz parte, a entrevistada citou um esforço contínuo de “construção coletiva” que a sua organização mantém junto com um grupo

teatral local e a ONG Maricá. Desta última, a organização visitada faz parte do conselho de meio ambiente com o objetivo de organizar atividades que complementem e redirecionem as políticas públicas, especialmente as relevantes para pequenos produtores rurais.

Fora da esfera local, este empreendimento já participou da Rede UNISOL, da qual fez parte com o objetivo de criar e modelar projetos para participação em editais públicos, porém sem sucesso; e participa, em rede formada pela ONG Guayí, de atividades orientadas para as questões de gênero e luta feminista, bem como do projeto Brasil Local, da SENAES, portanto do Governo Federal, que tem como objetivo a formação e sistematização da qualificação da Economia Solidária no país. A entrevistada tem entre 30 e 40 anos e trabalha neste empreendimento há aproximadamente seis anos, ou seja, deste antes de seu estabelecimento formal, que ocorreu há 4 anos. Nos anos anteriores à sua formalização a entrevistada estava envolvida em atividades do conselho municipal da mulher e em iniciativas de agricultura familiar – atividades que estiveram entre as que deram gênese à ideia deste empreendimento. Sobre as redes das quais faz parte, a entrevistada comentou que as redes locais são mais fáceis de gerenciar porque, em decorrência da proximidade, existe contato constante entre todos os envolvidos nas atividades, o que faz com que as programações possam ser discutidas e os problemas resolvidos rapidamente. Em contraste, a entrevistada falou que as redes de maior porte, como a UNISOL, são mais difíceis porque, ela é composta por muitos níveis de discussão (o local, o da região sul, o nacional) e também por vários setores (a entrevistada mencionou alimentação e agricultura familiar) fazendo com que, para que se participe de todas as suas atividades, se torne necessário despende muito tempo e recursos. Adicionalmente a entrevistada também citou que esta rede também faz uso de conceitos muito rígidos do que é ou não economia solidária, mencionando que a organização mantém contato e relacionamento com diversos empreendimentos que são, na visão da organização visitada, de economia solidária porém, na visão da UNISOL, não o são.

7.2 A LOJA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA “C”

Localizada dentro do Campus Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, este empreendimento é um projeto do Núcleo de Economia Alternativa (NEA) e foi incubada pela universidade, através da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) da UFRGS. Os objetivos desta iniciativa são o de viabilizar um espaço para a comercialização de produtos de Economia Solidária, entre os quais constam artesanatos, roupas e alimentos, bem

como fomentar, dentro da faculdade, a discussão sobre comércio justo e o papel da faculdade neste modelo de comércio e consumo.

A loja em si pode ser considerada o resultado tangível e ainda em inacabado de uma rede composta por empreendimentos de economia solidária: as organizações que hoje vendem produtos nesta loja são, em grande parte, as mesmas que participaram de discussões dentro de atividades do Núcleo de Economia Solidária da UFRGS que culminaram sua criação. Mesmo tendo iniciado suas atividades em outubro de 2010 e ter, hoje, 10 pessoas que participam da iniciativa (todos compartilham a função de atendimento dos clientes e de limpeza e manutenção da loja), esta iniciativa de economia solidária não possui regras estabelecidas para seu funcionamento. Esta ausência de regras é sentida pelas organizações que participam da iniciativa. Uma das organizações visitadas que produz roupas e esteve envolvida com esta iniciativa desde seu início diz pleitear, desde 2010, a adequação do espaço ao comércio de roupas com a instalação de um provador, porém afirma não ter conseguido tração para discutir o tema nas reuniões do grupo. Outra organização que comercializa produtos orgânicos visitada na elaboração deste trabalho mencionou que a ausência de regras claras diminui a confiança que se tem ao comercializar produtos no empreendimento (razão pela qual o primeiro empreendimento afastou-se sem romper seu relacionamento com a Loja de Economia Solidária “C”). Esta visão é corroborada por outra organização visitada que produz alimentos orgânicos e que disse já ter perdido produtos fornecidos para esta iniciativa de economia solidária em decorrência da sua exibição em local de baixa visibilidade. O entrevistado “C” do empreendimento afirmou que, no momento, está ocorrendo a eleição de um conselho gestor e que este definirá as melhores práticas e os critérios para a seleção dos empreendimentos e produtos que serão futuramente aceitos para a comercialização naquele espaço. Outros entrevistados cujas organizações mantêm relacionamento com o empreendimento disseram participar das discussões referentes a formação deste conselho gestor.

Atualmente, porém, a iniciativa não é, juridicamente, cooperativa nem microempresa; ela utiliza o CNPJ da COCEARGS (Cooperativa Central dos Assentamentos do Rio Grande do Sul) para seu funcionamento. Segundo o entrevistado, o relacionamento que a Loja “C” mantém com a COCEARGS é formal, porém distante; há troca de informações e experiências, bem como a loja tem algumas responsabilidades a cumprir com a Cooperativa, porém todo o relacionamento tem um escopo limitado, sem que mantenha contatos constantes para deliberação, por exemplo, de projetos, entre as partes. O entrevistado “C” tem entre 25 e 30

anos e participa deste empreendimento deste a sua constituição. O mesmo faz parte do núcleo de Economia Solidária da UFRGS e já prestou consultoria técnica para três dos diversos empreendimentos cujos produtos são comercializados na loja.

Quanto aos contatos mantidos com outros empreendimentos e com a COCEARGS, o entrevistado afirmou que a distância é problemática, situação que se agrava devido a dificuldade de contatar rapidamente alguns empreendimentos por telefone (todos podem ser contatados por telefone, segundo o entrevistado, mas as vezes o contato não pode ser realizado instantaneamente). Apesar destas dificuldades, o entrevistado comentou ser fácil resolver problemas e discutir ideias entre as organizações que participam da loja: os problemas mais comuns são resolvidos sem grandes dificuldades e a discussão de novas ideias ou sobre problemas de maior envergadura é eficaz e aberta a todos que queiram participar. Durante a confecção do trabalho o autor participou de uma das reuniões, *a priori*, quinzenais (embora sua realização não se dê na frequência definida, segundo o entrevistado) e pode confirmar que as discussões durante a reunião são abertas para que todos deem sua opinião e apresentem soluções para as situações enfrentadas.

7.3 A LOJA DE PRODUTOS AGRÁRIOS “B”

A Loja de Produtos Agrários “B”, localizada nas Lojas 13 e 15 do Mercado Público de Porto Alegre, existe há dez anos porém, neste período, passou por diversos formatos diferentes, só atingindo o atual formato e a atual gestão há cerca de um ano. A criação da loja se deu em meio a um esforço da prefeitura de Porto Alegre para resgatar a área da esquina noroeste do mercado público, que estava degradada e subutilizada, e aonde estão localizadas as já referidas lojas. Um contrato de uso daqueles espaços foi feito entre a Prefeitura e a COCEARGS (Cooperativa Central dos Assentamentos do Rio Grande do Sul) naquela época e, até hoje, a COCEARGS é a responsável legal pelas lojas cujo aluguel é pago através da doação de alimentos. Embora aceita, sugestão da prefeitura da criação de uma loja para a reforma agrária ficou desconectada das estratégias da COCEARGS naquele momento de modo que, por alguns anos, a loja funcionou como depósito e entreposto das mercadorias vindas dos assentamentos para revenda na cidade. Em decorrência desta subutilização o espaço foi replanejado e acabou virando um mercado cuja proposta era comercializar os produtos oriundos dos assentamentos. Entretanto não conseguiu-se cumprir este objetivo sem que a operação fosse deficitária e, com o intuito de tornar a loja lucrativa, os seus gestores

daquela época foram distanciando-se dos produtos produzidos pelos assentados e migrando para produtos industrializados e de agricultura convencional, que contavam com maior giro e margem de lucro, complementando-os com produtos orgânicos e de assentamentos. Naquela ocasião a loja absorvia mão de obra de descendentes de assentados ou que emigrava de assentamentos. Essa dissonância entre os objetivos propostos e o que a realidade apresentava causou atrito entre a COCEARGS e os então gestores, o que culminou com a mudança dos gestores da loja. Desta vez, a COCEARGS entregou a administração da loja à COOPAN (Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita).

A COOPAN é composta por 32 famílias de agricultores que produzem em conjunto em uma mesma área e sua “remuneração” é atrelada ao trabalho de cada indivíduo e não de acordo com a produção individual. Todas as famílias compartilham o poder de decisão, porém existem oito pessoas que coordenam as atividades. Segundo o entrevistado “B”, na ocasião em que quando a COOPAN recebeu a gestão da loja do mercado público, há dois anos, foram feitas pesquisas sobre as potencialidades do negócio, bem como discussões sobre o formato que a loja deveria ter - neste esforço a COOPAN fez uso de consultoria de marketing e recebeu apoio técnico de grande utilidade da Prefeitura de Porto Alegre, que havia pesquisado sobre estes assuntos na ocasião da reforma do Mercado Público. Optou-se pela adoção de um formato que mantivesse a “cara da reforma agrária” e que apresentasse produtos populares, regionais, que manifestassem a cultura dos clientes destes produtos e estivessem de acordo com as leis de segurança alimentar. Por consequência, durante o último ano, estão se substituindo os produtos industriais que tem maior giro por produtos produzidos em assentamentos ou que tenham alguma relação com os princípios da reforma agrária (o que engloba, de acordo com o entrevistado, produtos orgânicos e produzidos por iniciativas de economia solidária). Esta migração está sendo feita lentamente para que o choque dos produtos que serão retirados das gôndolas sobre o consumidor frequente seja menor, e também porque os produtos oriundos dos assentamentos não estão, muitas vezes, de acordo com o que o consumidor busca.

Esta é, de acordo com o entrevistado, o objetivo da loja: Tornar-se uma escola para “ensinar” a quem produz o que o consumidor da cidade quer. A loja, portanto, não é o destino estante do que é produzido no campo, e sim parte de uma engrenagem em que todos devem trabalhar juntos para atingir seus objetivos. Neste ínterim, o entrevistado comentou uma frase que, segundo ele, resume bem o atual estágio de desenvolvimento da COOPAN e da Loja de produtos agrários: “Quando acampado, eu achava que o problema era o latifúndio. Quando virei assentado, vi que o problema era a agroindústria. Agora vejo que o problema é da fábrica

para fora”. Adicionalmente, o entrevistado mencionou, em diversas ocasiões durante a entrevista, a necessidade de fazer programações das atividades, de manter rígido e formal controle de qualidade dos produtos e de separar a hora em que se é amigo dos produtores que fornecem produtos para a loja, e a hora em que é necessário fazer entender que “para que o negócio dê certo todos tem que fazer a sua parte”: “A loja não pode aceitar os produtos que nossos colegas no entregam se eles não estiverem do jeito que a clientela pede, e é difícil fazer o pessoal entender que não é só porque é ‘nossa’ loja que nós podemos aceitar produtos que não estejam apresentáveis”.

As decisões da loja, que tem um gerente integralmente dedicado à sua administração (no caso, o entrevistado “B”), são supervisionadas pelos integrantes da COOPAN, que tem um papel decisório mais direto nas grandes decisões da loja. Atualmente os atendentes são contratados e recebem salário por terem maior tato no trato com clientes e experiência comercial. O entrevistado “B” tem entre 40 e 50 anos e faz parte da COOPAN há aproximadamente de 10 anos, tendo atividades análogas às de gestor naquela cooperativa intermitentemente durante esse período. Ele é o responsável direto pelo projeto da loja exposto acima desde os primeiros movimentos de entrega da gestão da loja por parte da COOCEARGS à COOPAN, ou seja, desde as primeiras reuniões e pesquisas de mercado que culminaram no atual formato da loja.

7.4 A ASSOCIAÇÃO DE COSTUREIRAS “F”

Este empreendimento surgiu há 12 anos, como resultado de um esforço da SMIC (secretaria municipal de indústria e comércio) da Prefeitura de Porto Alegre para criar uma rede de produção que orbitasse ao redor da loja “Etiqueta Popular” que, naquele momento, estava sendo construído pela prefeitura no bairro Bonfim. Naquela época foram reunidas mais de 20 costureiras da região em volta do bairro Lomba do Pinheiro para a criação de uma cooperativa. Segundo a entrevistada “F”, devido a diferentes visões das envolvidas em relação ao objetivo do empreendimento, bem como em relação à dedicação requisitada para o funcionamento da cooperativa, esta nunca foi propriamente constituída e, atualmente, este empreendimento não existe juridicamente como grupo; seus integrantes são profissionais

autônomos ou avulsos. Na época em que a iniciativa estava desenvolvendo a ideia de virar cooperativa, a organização foi incubada pela UFRGS e recebeu duas máquinas de costura, fornecidas em comodato pelo Sindicato Metalúrgico de Porto Alegre.

Além de comercializar produtos através de canais tradicionais, a organização mantém um relacionamento com duas outras organizações visitadas na elaboração deste trabalho, os empreendimentos “D” e “G”, para dar conta de grandes encomendas ou de participação em grandes eventos como o Fórum Social Mundial. Quanto ao trabalho em cooperação com estes empreendimentos, a entrevistada comentou que, por ter menos máquinas de costura e estrutura física na qual trabalhar, é difícil definir as atividades conjuntas e acompanhar as programações acertadas, o que pode desencorajar algumas integrantes a produzir por períodos mais longos neste formato de produção. Quanto a sua participação na “Etiqueta Popular”, a entrevistada comentou que, no início do empreendimento, se participou de reuniões que ajudaram a iniciativa a organizar sua produção, porém afirmou que não participam mais destas reuniões e nem sabe se elas ainda acontecem. A associação de costureiras “F” também sustenta uma parceria com escolas de samba da região, para costura de fantasias e com a loja de Economia Solidária “C”, sobre a qual a entrevistada comentou participar das discussões sobre as regras que irão reger suas atividades, mas também teceu críticas a respeito da disposição dos produtos nas prateleiras das lojas, que torna as roupas produzidas pelo empreendimento em “artesanato de vestir”. Segundo a entrevistada o principal papel que do empreendimento é o de criar oportunidades, especialmente para mães desempregadas, jovens que estão em busca do primeiro emprego e mulheres sem teto. A entrevistada complementa que “o ensinar a trabalhar, o ensinar a fazer, que é o mais importante” exemplificando com a história de uma ex-moradora de rua que viveu por alguns meses na organização e aprendeu a costurar na iniciativa e, aproveitando uma sequência de oportunidades às quais teve acesso, hoje tem curso técnico de contabilidade e trabalha em empresa renomada.

A entrevistada “F” conta também que a organização foi, por algum tempo, o ponto de encontro para jovens desempregadas que ali costumavam e também mantinham eventos sociais, afastando-se de comportamentos de risco. Adicionalmente, a entrevistada também citou o caso de uma dessas integrantes que hoje é usuária de drogas e, para sustentar seu vício, trabalha como prostituta. No momento da entrevista (outono de 2012) o empreendimento tem cinco integrantes, número que, segundo a entrevistada, é justificado pela sazonalidade e pelo recente surgimento de oportunidades de emprego formais na região. A entrevistada “F” tem entre 45 e 55 anos tendo dedicado-se exclusivamente ao empreendimento durante os últimos

12 anos. Das atividades diárias do empreendimento, o único em que a entrevistada diz não gerenciar são as de cunho financeiro; sendo ela a responsável pelo atendimento aos clientes e gestão da produção.

7.5 A ASSOCIAÇÃO DE COSTUREIRAS “D”

Neste empreendimento duas integrantes responderam ao questionário (identificadas como integrantes “D” e “E”) porém só uma participou da entrevista (a entrevistada “D”). Devido ao exposto nos primeiros parágrafos deste capítulo, o autor achou mais adequado referir-se ao empreendimento com a letra “D” uma vez que todas as informações expostas sobre este empreendimento originam das respostas dada pela entrevistada “D” à entrevista semi estruturada.

Segundo a entrevistada “D”, este empreendimento surgiu em 2002 por iniciativa do CESMAR (Centro Social Marista), na ocasião do término do vínculo entre o Programa Família Cidadã e o já referido centro. A razão para sua criação foi a necessidade de fonte de renda de algumas mulheres da região do bairro Rubem Berta. Estas mulheres passaram por incubação do CESMAR durante a qual as integrantes receberam cursos de corte e costura. Segundo a entrevistada, o espaço no qual o empreendimento funciona hoje foi conseguido através de uma colaboração entre a Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado do Rio Grande do Sul, o CESMAR, doações de empresas e o próprio empreendimento. O funcionamento da organização, segundo a entrevistada “D”, é o de uma cooperativa (existe autogestão e a utilização ou distribuição dos excedentes da operação são discutidos em grupo) porém, por ter somente cinco associadas fixas (número que aumenta substancialmente em épocas de pico), ela está formalmente constituída como pequena empresa. O empreendimento mantém relação de troca de experiências com a AVESOL (Associação do Voluntariado e da Solidariedade), organização que organiza a “Feira da Cidadania” sendo que, em edições passadas, o empreendimento visitado participou das discussões de programação do evento. Adicionalmente, participa de reuniões regionais e nacionais da UNISOL (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários). Através do CESMAR, este empreendimento também captou recursos para qualificação dos seus integrantes e reforma do ambiente de trabalho com o Portal Social. A entrevistada também mencionou que o empreendimento mantém parceria para produção em grupo com o empreendimento com o empreendimento “G”, para atender a grandes pedidos ou grandes eventos como o Fórum Social Mundial. A

entrevistada comentou que este relacionamento trás muito trabalho para a sua iniciativa, porém lamenta que o trabalho seja concentrado em épocas e eventos pontuais.

De acordo com a entrevistada, os produtos da organização podem ser produzidos já vendidos (no caso de uniformes, por exemplo) ou podem ser vendidos em feiras tradicionais ou de economia solidária, sendo que a entrevistada, representando o empreendimento, já participou do planejamento destas feiras em conjunto com outras organizações de economia solidária. Apesar desta organização ter aceitado participar deste trabalho no primeiro contato, quando perguntada sobre a razão da resistência de outras organizações em participar, a entrevistada compartilhou a experiência de um trabalho acadêmico do qual participaram no passado, que as descreveu como sendo marginalizadas e em situação de risco. Segundo a entrevistada, esta não é a realidade: “Não somos excluídas, nem marginalizadas e nem estamos em situação de risco. Trabalhamos aqui porque queremos, não porque somos forçadas”. Segundo a entrevistada, a existência do empreendimento teve o efeito de qualificar a mão de obra de suas integrantes de modo que, quando ingressam na organização, nem sempre são empregáveis e, com a aprendizagem viabilizada pela convivência no empreendimento, estas integrantes passam a ser altamente qualificadas. Para a entrevistada “D”, a maior dificuldade de trabalhar em rede é definir ou saber o que deve ser feito. Na relação que mantém com o empreendimento “G” isto é mais fácil, uma vez que é possível programar o trabalho entre as organizações. Em outros relacionamentos pelos quais a iniciativa já passou, porém, pode ser difícil entender o que deve ser feito, especialmente no que tange a burocracia e à espera de tempo para que os documentos vão e voltem. A entrevistada “D” tem entre 40 e 50 anos, trabalha na organização há quase dez anos e compartilha de modo igualitário com as outras integrantes o gerenciamento das atividades do empreendimento. A entrevistada “E” tem entre 35 e 40 anos, e trabalha no empreendimento há quase oito anos.

7.6 ASSOCIAÇÃO DE COSTUREIRAS “G”.

Entre todas as organizações visitadas durante a elaboração deste trabalho, a que mais se destacou por tanto por estrutura física quanto pela organização formal do trabalho foi o empreendimento “G”. Composto, atualmente, por vinte e três integrantes, responderam ao questionário quatro pessoas, um senhor com idade entre 45 e 50 anos que, pelos últimos 5 anos desempenhou atividades que o caracterizam como responsável pelas atividades de

serigrafia, e cujas opiniões estarão identificadas neste trabalho pela letra “I”; duas senhoras de idade entre 40 e 50 anos que organizam as atividades diárias do setor do corte, com opiniões identificadas pelas letras “H” e “J” e que trabalham no empreendimento, respectivamente, há sete e quatro anos; e a entrevistada “G”, de idade aproximada a 30 anos e que, pelos últimos três, organiza as atividades diárias de costura. Esta última entrevistada (“G”) foi quem participou da entrevista semi estruturada. Este empreendimento é gerencialmente encabeçado por uma quinta pessoa que não pode participar deste trabalho por estar participando de um Fórum de Economia Solidária na Itália na época em que as visitas estavam sendo organizadas. Adicionalmente, o autor deste trabalho conversou com uma consultora técnica da rede da qual este empreendimento faz parte durante a visita à organização porém, devido à pouca disponibilidade de tempo da consultora para participar deste trabalho, nenhum dado relevante pôde ser utilizado.

Segundo a entrevistada “G”, este empreendimento surgiu em há, aproximadamente, de 15 anos com o propósito de gerar trabalho para costureiras de varias idades que, naquele momento, não estavam conseguindo emprego. Naquela época o empreendimento não tinha sede própria, situação que só foi alterada oito anos depois, como consequência da incubação da Prefeitura de Porto Alegre da qual a organização era beneficiada. Durante este período o empreendimento recebeu apoio técnico de uma universidade da região do Rio dos Sinos, próxima de Porto Alegre, e financeiro de uma ONG espanhola.

Atualmente os integrantes mantêm relacionamentos com diversas redes, tendo sido citados por outros dois empreendimentos visitados durante a elaboração deste trabalho, bem como fazem parte de diversos fóruns de discussão sobre economia solidária – como a UNISOL -, que vão da esfera local até a esfera internacional, como pôde ser observado na ausência da principal gestora da organização. A participação do empreendimento nestas redes é percebida, pela entrevistada, como benéfico e que, apesar da principal gestora da organização ter de dedicar bastante tempo à participação nestes eventos, sempre se alcançam bons resultados, mesmo que alguns não sejam percebidos imediatamente. A entrevistada comentou que, uma vez que tanto o empreendimento quanto a rede da qual faz parte é tido como um caso de sucesso, existem muitos convites para participação em eventos que discorrem sobre a Economia Solidária. Adicionalmente, segundo a entrevistada, várias integrantes que compõem o empreendimento eram politicamente engajadas com movimentos políticos de esquerda desde antes da idealização da organização como, por exemplo, a CUT (Central Única dos Trabalhadores).

Hoje, o empreendimento produz pouco mais de dez mil peças de roupa, variando conforme a sazonalidade, tanto para venda direta em feiras de Economia Solidária e venda direta a clientes de grandes volumes de vestuário customizado, quanto para comercialização em rede, sobre a qual falaremos a adiante. Operacionalmente a organização é dividida em três setores (Corte, Costura e Serigrafia) que tem autonomia sobre a organização interna da sua operação. Gerencialmente existe uma programação para uma reunião semanal para combinação do trabalho da semana entre a gestora que encabeça o empreendimento e os encarregados pelos setores, bem como uma reunião quinzenal, para a deliberação sobre situações administrativas, bem como para discussão das atividades da rede da qual faz parte. A entrevistada, porém, afirmou que estas reuniões nem sempre acontecem com na frequência estabelecida, mas que nunca ficam dúvidas quanto às atividades ou demandas pendentes.

A principal e mais notória rede da qual a organização faz parte é composta por seis outros empreendimentos de economia solidária, que acompanham toda a cadeia de produção do algodão orgânico e tem como objetivo promover a sustentabilidade entre as organizações de economia solidária que delas fazem parte. Deste modo, segundo a entrevistada, o algodão utilizado nos produtos produzidos para a rede é orgânico e cada uma das etapas de produção é cuidadosamente pensada no que tange seu impacto ambiental. Estes produtos, no início, limitam-se a sacolas ecológicas, e hoje são complementados por camisetas. A entrevista não soube precisar quantas pessoas fazem parte desta rede, mas afirmou que é um número grande, uma vez que engloba os produtores rurais responsáveis pelo cultivo do algodão. Como integrante da rede, o empreendimento visitado acumula atividades de compra de alguns insumos e contatos com determinados tipos de clientes. A entrevistada apontou que o trabalho em grupo permite realizar objetivos maiores que os alcançáveis quando trabalhando individualmente; o sucesso do empreendimento não teria sido tão grande sem a rede criada para diferenciá-la. Tanto o empreendimento quanto a rede à qual pertence, segundo a entrevistada “G”, tem regimento e regras que organizam a sua produção.

7.7 CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR “K”

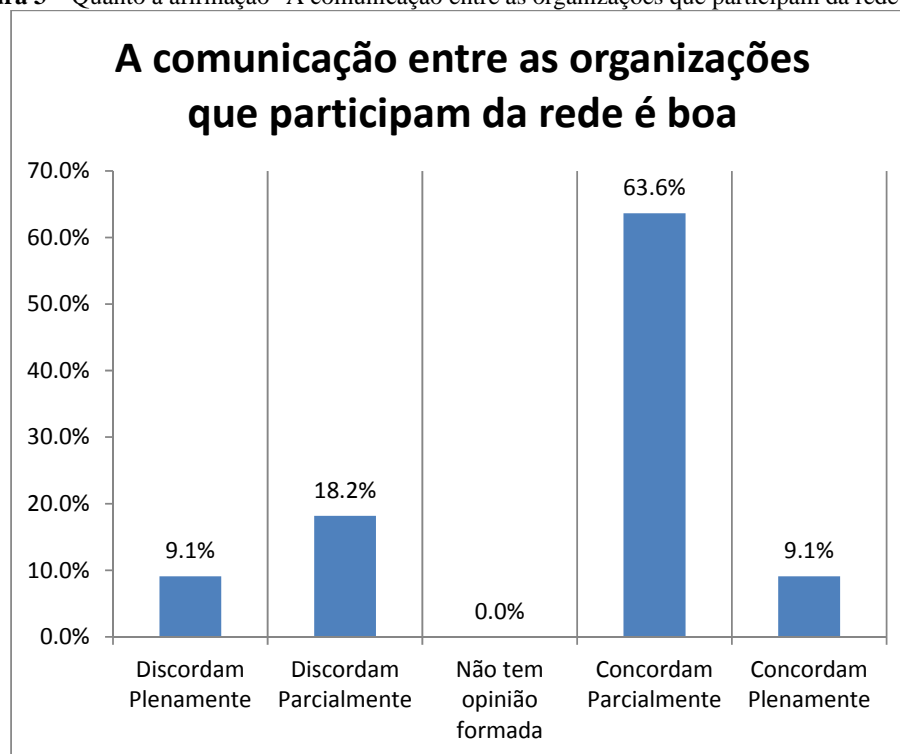
Devido a limitações de agenda, este empreendimento não foi visitado, de modo que as informações aqui apresentadas foram obtidos via contato telefônico e o formulário, respondido via internet. De acordo com o entrevistado “K”, este empreendimento, formado em 2007, conta hoje com doze integrantes e objetiva a educação popular através da

reciclagem e do artesanato, e do acesso à cultura. Durante a sua existência foi beneficiado por incubadoras de economia solidária de Universidades. Esta iniciativa tem participação em Fóruns regionais, como o FGEPS (Fórum Gaúcho de Economia Popular e Solidária) e nacionais, como a UNISOL, e mantém redes de cooperação com empreendimentos solidários de catadores de material reciclável, fazendo parte do MNCR (Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis) e com multiplicadores do teatro oprimido, que desempenha importante papel de multiplicação cultural. O relacionamento mantido em cada uma destas redes teve início há mais de 10 anos, exceto a rede mantida com a organização teatral, que teve início há 7 anos. O número de envolvidos (que, para o entrevistado também deve incluir o número de pessoas beneficiadas pelo relacionamento) passa de 100 pessoas, tanto para a rede de multiplicação cultural, quanto para a rede de reciclagem e conversão de material reciclado em artesanato. Enquanto as redes de reciclagem e artesanato, e de multiplicação cultural tem como propósito a solução de uma necessidade da comunidade de modo mais eficiente do que se o empreendimento agisse sozinho, a participação nos fóruns de discussão sobre economia solidária tem como objetivo a troca de experiências, que promove o aprendizado, e a viabilização em programas governamentais e não governamentais. O entrevistado comentou achar que as redes das quais participa geram resultados muito vagarosamente, o que nem sempre é compatível com as demandas que a organização apresenta.

8 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Os dados obtidos através dos questionários preenchidos pelos gestores entrevistados foram analisados sob a luz do que foi apresentado pelos autores revisados, e estão dispostos individualmente nas próximas páginas. A cada afirmação presente no questionário foi elaborado um gráfico de colunas expondo a distribuição das opiniões dadas pelos entrevistados, e uma tabela que indica quais foram as opiniões que os entrevistados alegaram ter para cada uma das afirmações do questionário. Abaixo estão as vinte e nove afirmações que compõem o questionário:

1. A rede foi suficientemente planejada antes de ser posta em prática;
2. A comunicação entre as organizações que participam da rede é boa;
3. A distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede;
4. A frequência das reuniões da rede é suficiente;
5. Todos tem igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede;
6. As ideias e sugestões são aproveitadas na rede;
7. É difícil trabalhar em rede;
8. As regras para o funcionamento da rede são claras;
9. As regras para o funcionamento da rede são respeitadas;
10. Participar da rede dá credibilidade à nossa organização;
11. É fundamental ter telefone para poder participar da rede;
12. É fundamental ter internet para poder participar da rede;
13. Para saber como estão as atividades da rede é necessário estabelecer claros mecanismos de controle;
14. É possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede;
15. A rede é uma fonte de aprendizado;
16. Trabalhar em rede vale a pena;
17. O objetivo da rede é aquele que buscamos na nossa organização;
18. Para a comunidade a rede é benéfica;
19. Os resultados da rede demoram muito a aparecer;
20. Os integrantes concordam com os objetivos da rede;
21. As relações entre os integrantes da rede são amistosas;
22. A amizade é importante para o funcionamento da rede;
23. O mais importante resultado da rede é a geração de emprego;
24. Alguns integrantes tem participação essencial na motivação dos demais integrantes da rede;
25. Uns mandam mais do que outros na rede;
26. As informações fluem livremente na rede;
27. Todos tem a mesma dedicação aos objetivos da rede;
28. Os benefícios colhidos são proporcionais à dedicação de cada organização integrante da rede;
29. A rede nos ajudou a compreender melhor os problemas da comunidade;

Figura 3 – Quanto à afirmação "A comunicação entre as organizações que participam da rede é boa"

Fonte: Autor (2012)

Quadro 2 – Quanto à afirmação "A comunicação entre as organizações que participam da rede é boa"

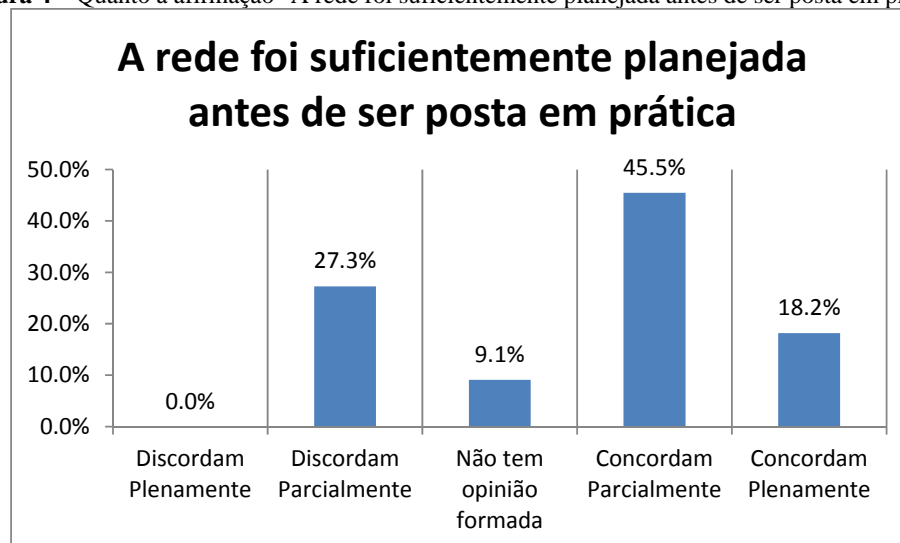
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
A comunicação entre as organizações que participam da rede é boa	A	D, K		B, C, F, G, H, I, J	G

Fonte: Autor (2012)

O envolvimento e promoção de relações pessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais" apontado por Inojosa (1999, p. 2) como resultados das redes estão relacionados ao fundamento da conectividade apontado por Rufino (2005) e Kessler e Carrion (2008). Castel (1999 apud BALESTRIN E VARGAS, 2002, p. 5) sustenta que a capacidade de comunicação entre os atores da rede também mantém forte relação com o desempenho da rede. Entre os entrevistados, 63,6% concordam parcialmente com a afirmação "A comunicação entre as organizações que participam da rede é boa", 9,1% concordam

plenamente, 18,2% discordam parcialmente e 9,1% discordam plenamente. Para a maioria, as organizações visitadas, portanto, a comunicação pode ser melhorada, apesar de não ser considerada ruim. Um número relevante, porém, considerou a comunicação entre as organizações como diferente de boa, o que pode ter implicações sobre o escopo de situações abordadas pela rede, bem como a agilidade das ações, a estabilidade e perenidade da rede, além de definir quão igualitária é a divisão do poder, de acordo com Inojosa (1999).

Figura 4 – Quanto à afirmação "A rede foi suficientemente planejada antes de ser posta em prática"



Fonte: Autor (2012)

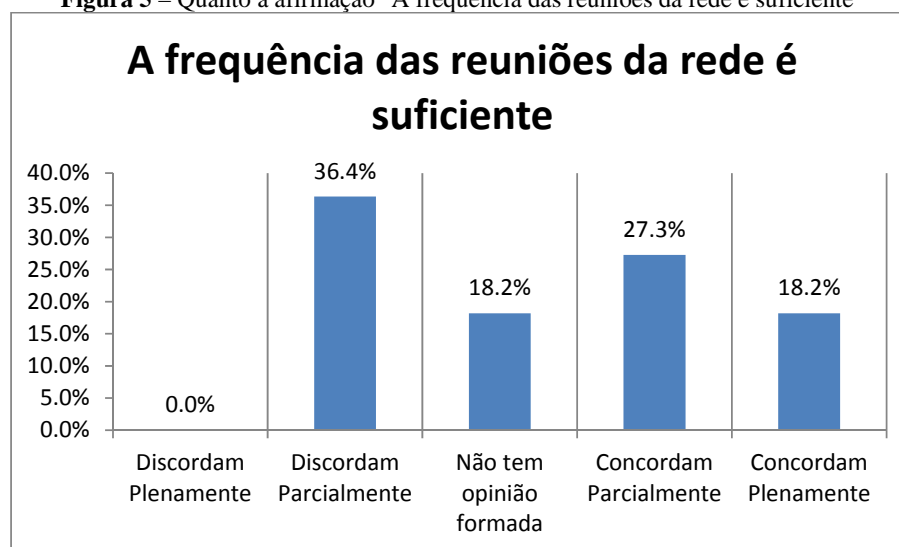
Quadro 3 – Quanto à afirmação "A rede foi suficientemente planejada antes de ser posta em prática"

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
A rede foi suficientemente planejada antes de ser posta em prática		C, H, K	D	A, E, F, I, J	B, G

Fonte: Autor (2012)

Oliver (1990) aponta que é necessário que se identifique uma necessidade, que irá se tornar a espinha dorsal da maturação da rede; ao redor deste foco podem-se empregar recursos para ampliar a eficiência da rede, de modo que a rede passe a gozar de maior estabilidade em seu funcionamento. Adicionalmente, como revisado por Ergner e Padula (2011), o funcionamento precoce da rede pode expor às organizações que delas fazem parte as situações inesperadas com as quais estes empreendimentos não estão preparados para lidar, situação corroborada por Rufino (2005) que expõe que é nas discussões que precedem a criação de Redes de Economia Solidária que mecanismos e ferramentas que viabilizam, por exemplo, a autogestão são maturados. Lendo os dados colhidos dos gestores dos empreendimentos visitados, percebe-se que quase metade (45,5%) concorda parcialmente com a afirmação de que a rede foi suficientemente planejada antes de ser posta em prática. Também se observa que 27,3% dos empreendimentos discordam parcialmente da afirmação. Estes dados nos permitem inferir que a criação das redes das quais estas organizações fazem parte poderia ter sido melhor do que foi – e isto, por sua vez, indica que é possível que no decorrer do funcionamento da rede tenham apresentado problemas ou situações para as quais os empreendimentos não haviam se preparado.

Figura 5 – Quanto à afirmação "A frequência das reuniões da rede é suficiente"



Fonte: Autor (2012)

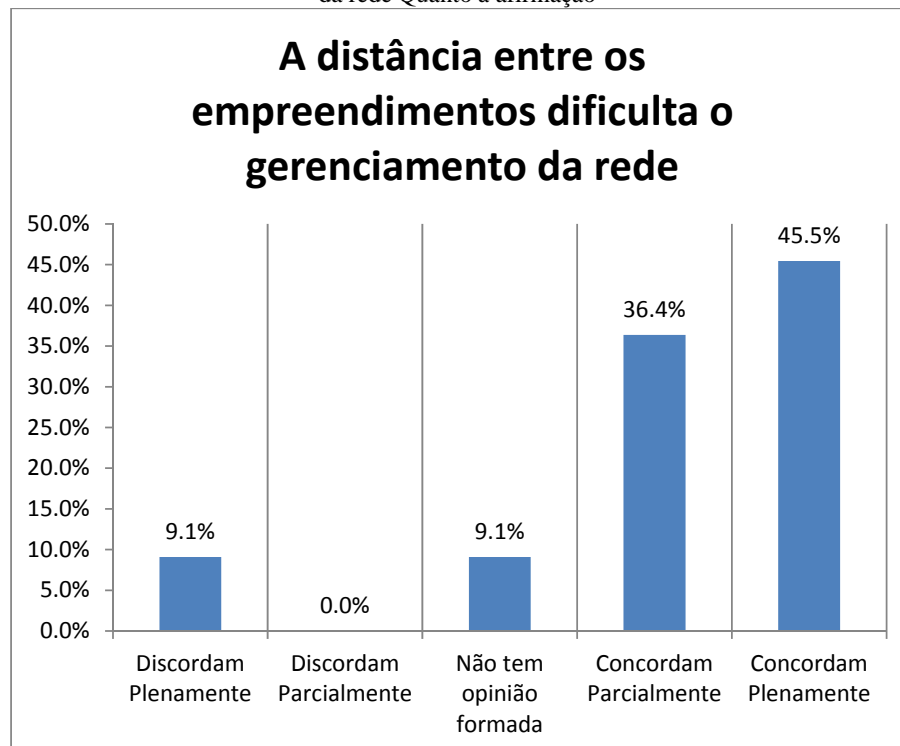
Quadro 4 – Quanto à afirmação "A frequência das reuniões da rede é suficiente"

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
A frequência das reuniões da rede é suficiente		B, F, G, H	D, J	C, I, K	A, E

Fonte: Autor (2012)

Uma vez que Martinho (2003 *apud* KESSLER, 2008) argumenta que o melhor meio de comunicação para redes de economia solidária é a "conversa face-a-face" e Souza (2000) introduz a "incompetência comunicativa" como a dificuldade dos integrantes de apresentar suas opiniões e ideias sem chiados nem mal entendidos decorrentes de limitações da capacidade de expressão dos indivíduos ou do modelo de comunicação adotado pela rede, esclarece-se a relevância de saber se, na opinião dos gestores dos empreendimentos visitados, "a frequência das reuniões da rede é suficiente". De acordo com as percepções afirmadas pelos entrevistados, 36,4% discordam parcialmente da afirmação, 27,3% concordam parcialmente, 18,2% concordam plenamente e 18,2% afirmaram não ter opinião formada. Com base nestes dados podemos apontar que, na maioria das organizações que participaram deste trabalho, a frequência das reuniões não é menor do que a desejada.

Figura 6 – Quanto à afirmação "A distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede Quanto à afirmação"



Fonte: Autor (2012)

Quadro 5 – Quanto à afirmação "A distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede Quanto à afirmação"

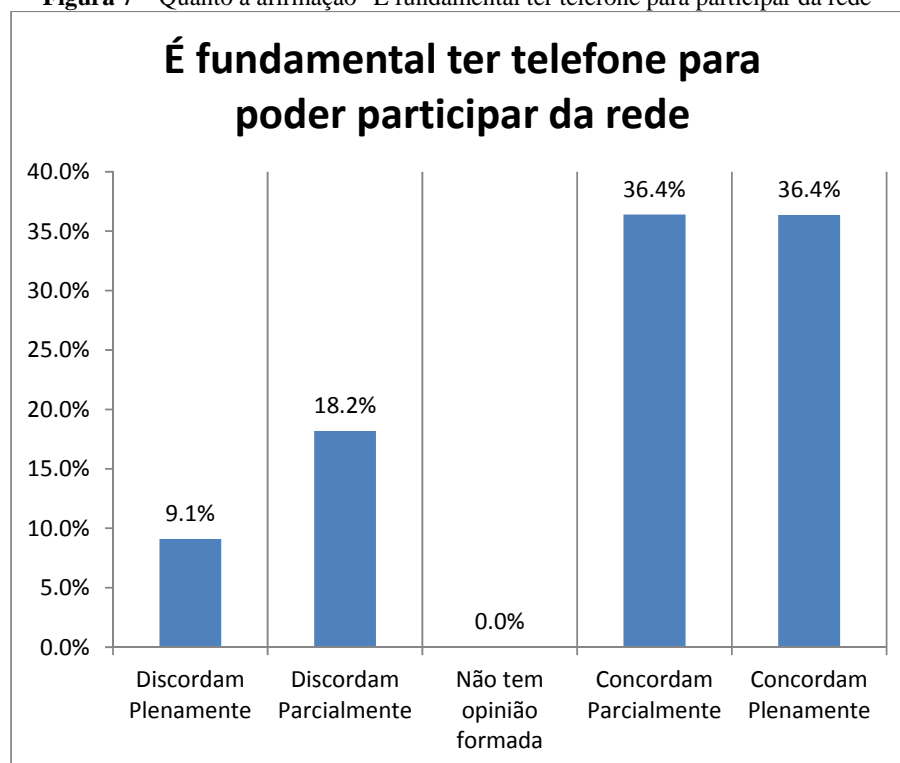
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
A distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede	G		H	A, G, I, J	B, C, D, F, K

Fonte: Autor (2012)

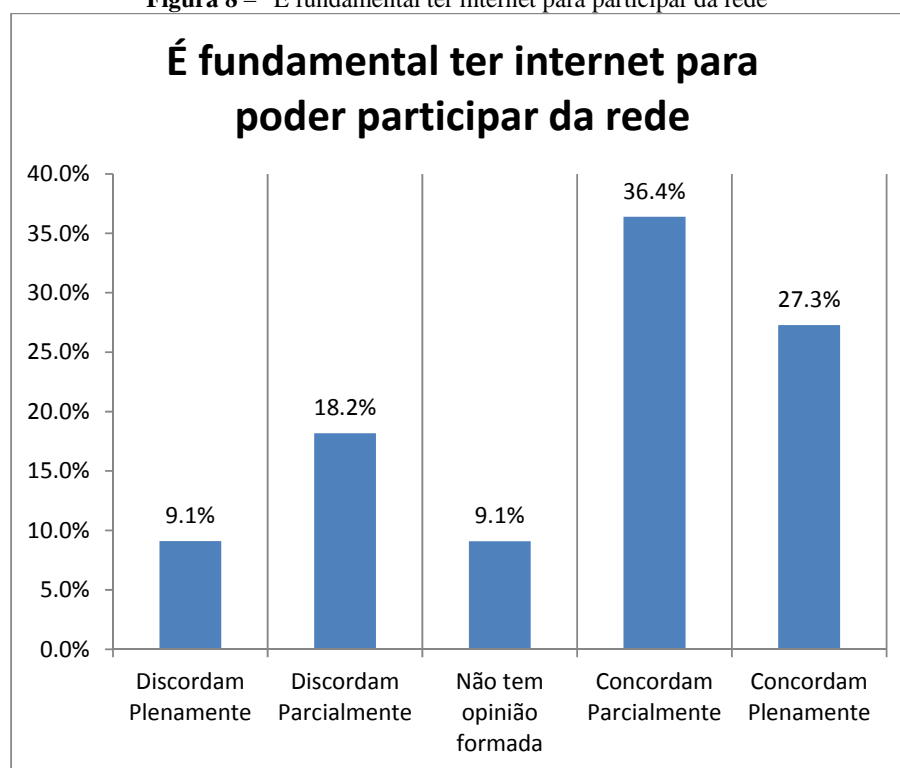
Complementando a afirmação anterior intentou-se, através da afirmação "a distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede", estabelecer se a distância entre os empreendimentos pode ou não ter reflexo na qualidade da comunicação da rede. Embora não se possa concluir de modo definitivo uma relação entre a distância que separa os empreendimentos e a qualidade da comunicação existente entre eles, dois dos empreendimentos que cujos gestores discordaram parcialmente de que a comunicação entre as

organizações que compõem sua rede são boas, concordaram plenamente com a afirmação de que a distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede. A organização que discordou plenamente da afirmação anterior (sobre a qualidade da comunicação na rede) concordou parcialmente com esta (sobre a distância). Analisando-se todas as respostas dadas a esta afirmação, pode-se observar que a maior parte das organizações visitadas concorda parcial (36,4%) ou plenamente (45,5%) que a distância dificulta o gerenciamento da rede.

Figura 7 – Quanto à afirmação "É fundamental ter telefone para participar da rede"



Fonte: Autor (2012)

Figura 8 – “É fundamental ter internet para participar da rede”

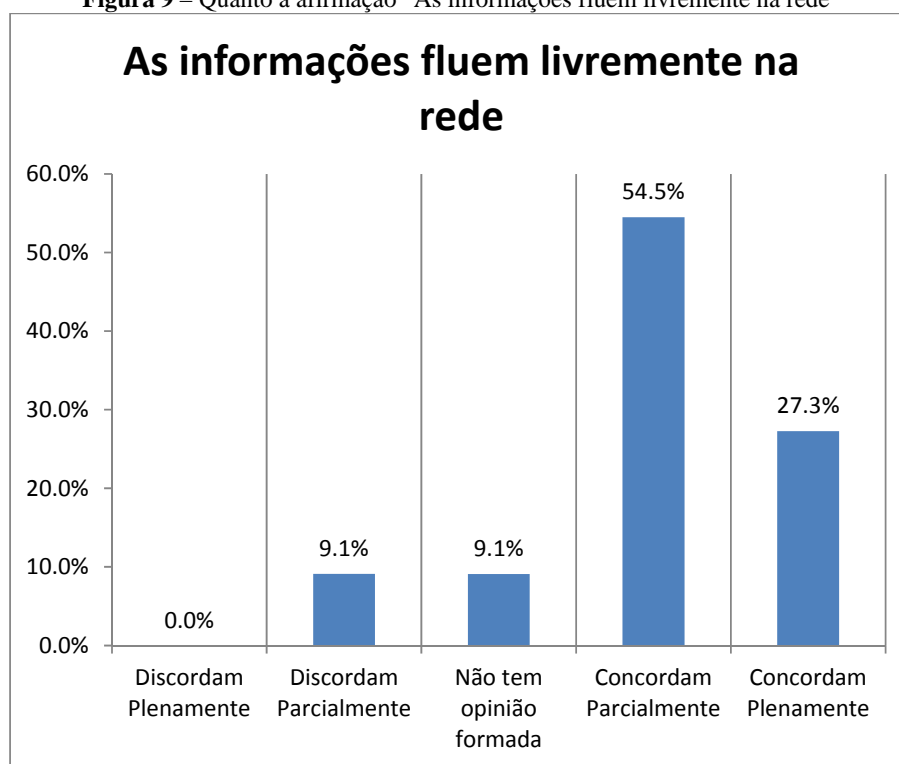
Fonte: Autor (2012)

Quadro 6 – Quanto às afirmações “É fundamental ter telefone” e “É fundamental ter internet para participar da rede”

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
É fundamental ter telefone para poder participar da rede	G	A, E		B, C, J, K	D, F, H, I
É fundamental ter internet para poder participar da rede	G	A, E	C	B, F, J, K	H, I, D

Fonte: Autor (2012)

Com as afirmações "É fundamental ter telefone para poder participar da rede" e "É fundamental ter internet para poder participar da rede" procurou-se identificar se as ferramentas que são utilizadas para viabilizar o funcionamento de organizações globalizadas também são utilizadas pelos empreendimentos de economia solidária, seja com o intuito de mitigar os desafios apresentados pela distância, ou pela facilidade que estas ferramentas conferem às atividades diárias. Observando as opiniões reportadas pelos gestores às perguntas pode-se observar que são poucos os que concordam plenamente com a fundamentalidade destas ferramentas - 36,4% concordaram plenamente com o telefone ser fundamental e 27,3% concordaram plenamente com a internet ser fundamental. Podemos observar também que às ambas afirmações, o número de entrevistados que discorda plenamente ou parcialmente é relevante: 18,2% discorda parcialmente das duas afirmações e 9,1% discorda plenamente de ambas afirmações. Entre os empreendimentos que apontaram, nas afirmações anteriores, que a comunicação entre os integrantes da rede é diferente de boa e que a distância dificulta em algum grau o gerenciamento da rede, saliento um que apontou que o telefone e a internet não são fundamentais para as redes: o empreendimento "A" discordou parcialmente de ambas afirmações. Com estes dados podemos inferir que o uso das ferramentas mencionadas para a participação dos empreendimentos nas redes, embora seja desejado ou percebido por várias iniciativas como importante ao funcionamento da organização, não está extremamente difundido entre os empreendimentos.

Figura 9 – Quanto à afirmação “As informações fluem livremente na rede”

Fonte: Autor (2012)

Quadro 7 – Quanto à afirmação “As informações fluem livremente na rede”

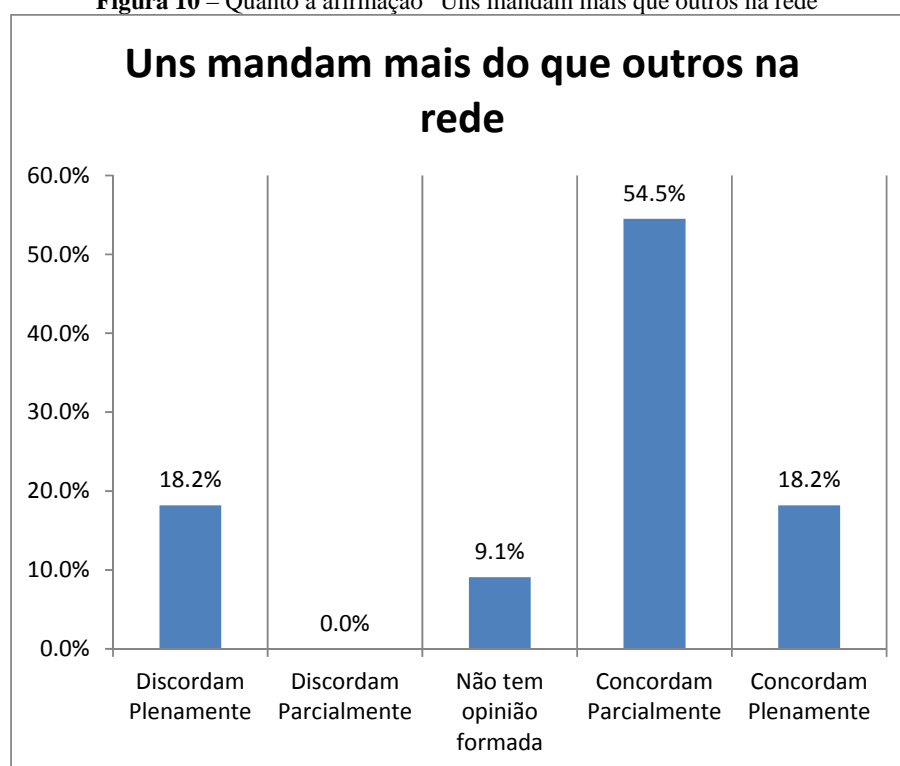
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
As informações fluem livremente na rede		C	H	A, B, E, G, I, K	D, F, J

Fonte: Autor (2012)

Para que cada integrante da rede possa exercer o seu poder de decisão conferido pela característica autogestionária das organizações de economia solidária, é necessário que essa pessoa tenha acesso às informações que precisa sem que estas sejam adulteradas. Rufino (2005), Kessler e Carrion (2008) enumeram, entre os fundamentos das redes de economia solidária, que o fluxo de informações deve ser ilimitado e que estas informações devem ser emanadas de todos os empreendimentos e chegar, sem prejuízos, em cada uma das organizações que compõe a rede. De acordo com as percepções colhidas no decorrer deste

trabalho, 9,1% dos entrevistados discordam parcialmente da existência de um fluxo livre de informações na rede, 9,1% não tem opinião formada, 54,5% dos entrevistados concordam parcialmente com a afirmação e somente 27,3% concordam plenamente que as informações fluem livremente na rede. Dado a identificação, por parte dos autores revisados, deste fluxo como característica fundamental das redes de economia solidária, podemos hipotizar a existência de redes desvirtuadas, isto é, de redes que não apresentam todas as características expostas na bibliografia.

Figura 10 – Quanto à afirmação “Uns mandam mais que outros na rede”



Fonte: Autor (2012)

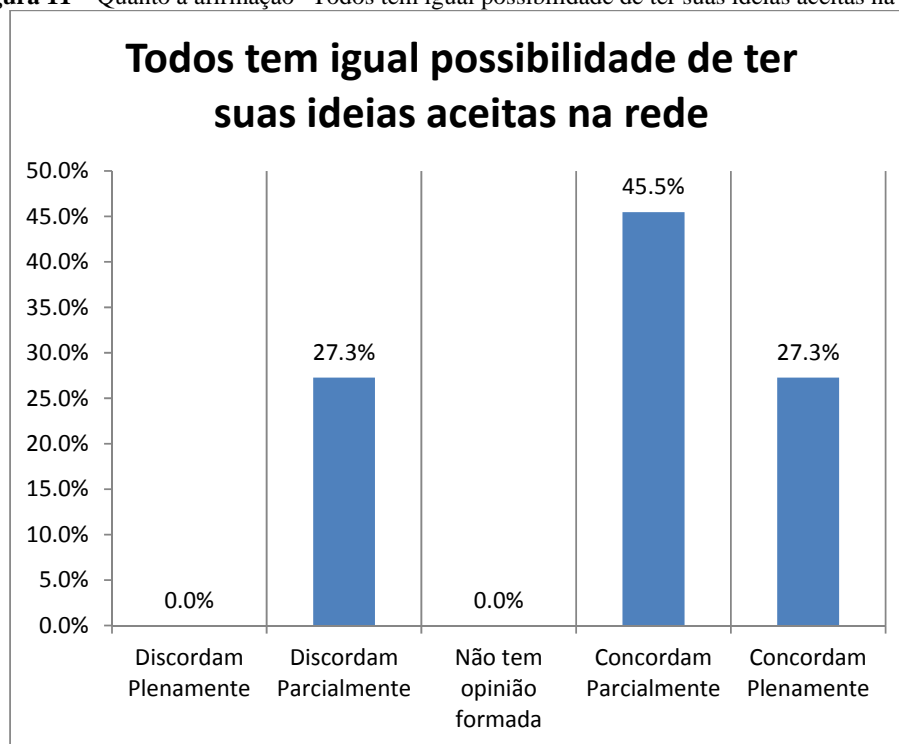
Quadro 8 – Quanto à afirmação “Uns mandam mais que outros na rede”

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Uns mandam mais do que outros na rede	D, G		H	A, B, C, F, J, K	E, I

Fonte: Autor (2012)

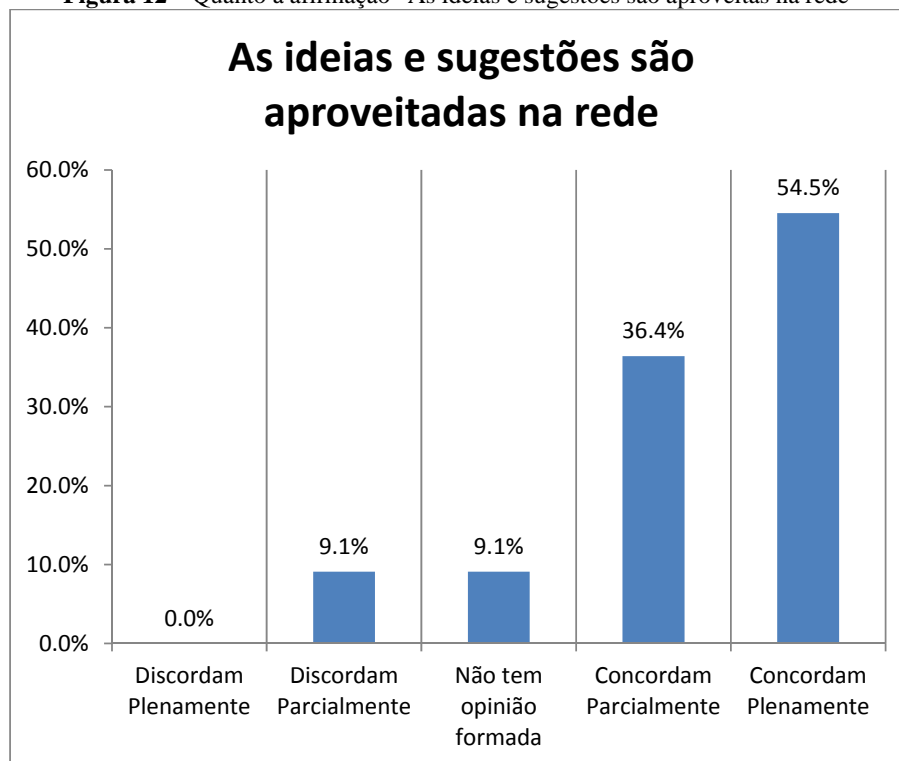
A assimetria de poderes entre as organizações de uma rede é apresentada por Oliver (1999 *apud* BALESTRIN e VARGAS, 2002, p. 5) como um fator que influencia a orbitação dos "elos" da rede ao redor os interesses de uma ou poucas organizações que a compõem. Já Inojosa (1999) classifica como "redes tuteladas" as redes nas quais há a existência de assimetria entre os nós da rede, ou "redes submissas", quando esta assimetria chega ao ponto do não compartilhamento de objetivo, de modo que a participação dos empreendimentos na rede pode ser resultado de uma imposição por um dos elos. Kessler e Carrion (2008), por sua vez, caracterizam redes de economia solidária como organizações não hierárquicas conectadas horizontalmente sem centro de poder. Tanto Rufino (2005) quanto Kessler e Carrion (2008) apontam a múltipla liderança, ou seja, o compartilhamento das decisões sem apresentação de hierarquia entre as organizações que compõem a rede, como sendo um dos fundamentos das redes de economia solidária. Esta característica não se confirmou em todas as organizações visitadas. Segundo as percepções de seus gestores, somente 18,2% dos empreendimentos discordam plenamente da afirmação de que uns mandam mais do que outros na rede. O mesmo percentual concorda plenamente com a afirmação, enquanto 54,5% concordam parcialmente. As opiniões dadas em relação a esta afirmação sustenta, assim como as da afirmação anterior (do fluxo livre de informações pela rede), a existência de redes desvirtuadas de economia solidária.

Figura 11 – Quanto à afirmação “Todos tem igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede”



Fonte: Autor (2012)

Figura 12 – Quanto à afirmação “As ideias e sugestões são aproveitadas na rede”



Fonte: Autor (2012)

Quadro 9 – Quanto às afirmações de “igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede” e “aproveitamento de ideias e sugestões na rede”

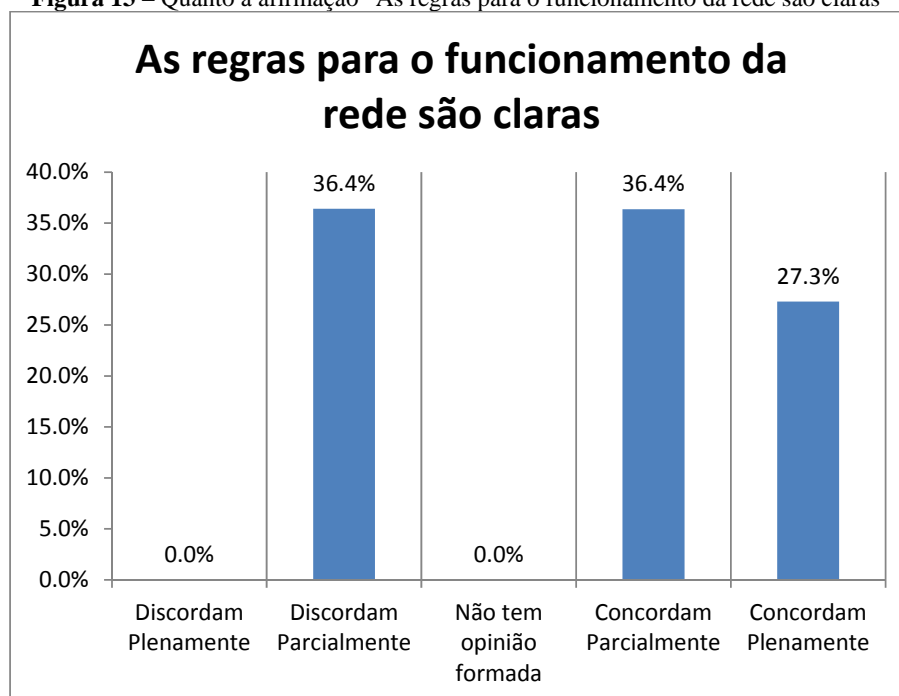
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Todos têm igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede		A, G, H		B, F, I, J, K	C, D, E
As ideias e sugestões são aproveitadas na rede		A	H	C, I, K	B, D, E, F, G, J

Fonte: Autor (2012)

Inojosa (1999) identifica como "idéia-força" a articulação para produção de ideias, bens e serviços para a sociedade que une as organizações que compõem redes sociais. A autora expõe, também, que à medida que o objetivo da rede vai sendo alcançado, e a medida que a visão de mundo de seus integrantes é influenciada pela rede, a "idéia-força" se modifica. A possibilidade de um integrante da rede expor a sua visão sobre um determinado problema ou situação enfrentada pela rede e ter a sua opinião considerada nos momentos de deliberação tem, portanto, importante reflexo na manutenção da correta definição da "idéia-força" de cada rede. Adicionalmente, a 'autogestão' e a 'múlti liderança' apontadas por Rufino (2005) e Kessler e Carrion (2008) como características fundamentais das redes de economia solidária requerem a participação dos integrantes da rede nas decisões da rede sem que se apresentem relações hierarquizadas. Neste ínterim as afirmações "as ideias e sugestões são aproveitadas na rede" e "todos tem igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede" intentam saber, respectivamente, se o pensamento dos integrantes sobre o assunto discutido pelas redes é aproveitado por estas, e se todos os integrantes conseguem expor seus pensamentos à rede com a mesma dificuldade, isto é, sem que uns sejam beneficiados e outros sejam prejudicados por quaisquer razões. Pode-se observar, nas respostas dadas a estas afirmações, que a maioria (54,5%) concorda plenamente que as ideias e sugestões são aproveitadas na rede, seguida por 36,4% que concorda parcialmente com a afirmação e 18,2% divididos igualmente entre as 'discordo parcialmente' e 'não tenho opinião formada'. Apesar da maior parte dos entrevistados

ter concordado com a afirmação, a existência de organizações cujos gestores discordaram da afirmação pode ser interpretada como um indicador da existência de redes de economia solidária desvirtuadas, quando comparadas às redes conceituadas pelos autores. Já as opiniões colhidas quanto à afirmação "Todos tem igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede" nos permitem questionar a existência da participação igualitária na gestão da rede em todos os empreendimentos visitados, uma vez que apenas 27,3% dos entrevistados concordou plenamente com a igual possibilidade de ter ideias aceitas na rede. Isto pode se dar dado a existência de hierarquia dentro da rede, que pode ter sido empregada como alternativa ao dilema da autogestão exposto por Singer (2000), à 'incompetência comunicativa' exposta por Souza (2000), ou por outras razões que não foram abordadas neste trabalho por estar fora de seu escopo.

Figura 13 – Quanto à afirmação “As regras para o funcionamento da rede são claras”



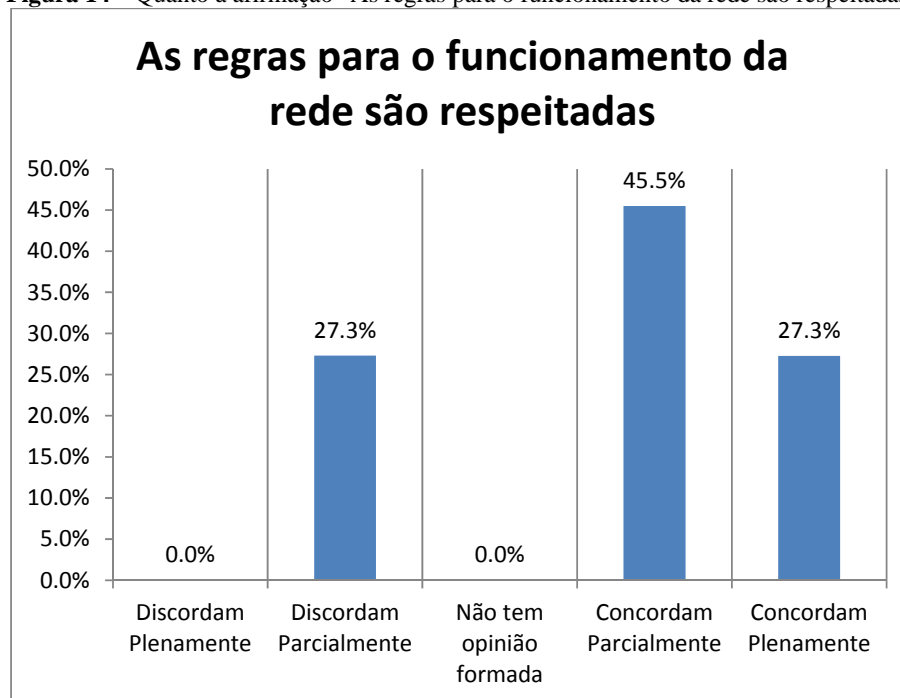
Fonte: Autor (2012)

Quadro 10 – Quanto à afirmação “As regras para o funcionamento da rede são claras”

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
As regras para o funcionamento da rede são claras		C, D, G, H		A, B, F, I	G, J, K

Fonte: Autor (2012)

O eixo horizontal do mapa de orientação conceitual proposto por Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN e VARGAS, 2002) aponta que redes informais dependem da confiança entre seus atores para remediar a falta de regras que regem seu funcionamento. Em oposição, as redes formais apresentam estas regras, o que demove a valorização da confiança entre os integrantes destas redes. Ergner e Padula (2011) revisam autores que ligam a percepção da divisão desigual dos resultados da rede à falta de confiança entre seus integrantes e a falta de transparência da rede, isto é, a incompreensão de como a rede está trabalhando. As opiniões dadas à afirmação "as regras para o funcionamento da rede são claras" nos permitem inferir que, entre as redes das organizações visitadas, a formalidade no funcionamento da rede não está difundida: Somente 27,3% concordaram plenamente com a afirmação, enquanto 36,4% concordaram parcialmente e outros 36,4% discordaram parcialmente. Estes dados tem reflexos nos tipos de relacionamentos (de amizade ou cordialidade) existentes nas redes, na percepção de divisão justa dos benefícios proporcionados pela rede, bem como em outros aspectos das redes.

Figura 14 – Quanto à afirmação “As regras para o funcionamento da rede são respeitadas”

Fonte: Autor (2012)

Quadro 11 – Quanto à afirmação “As regras para o funcionamento da rede são respeitadas”

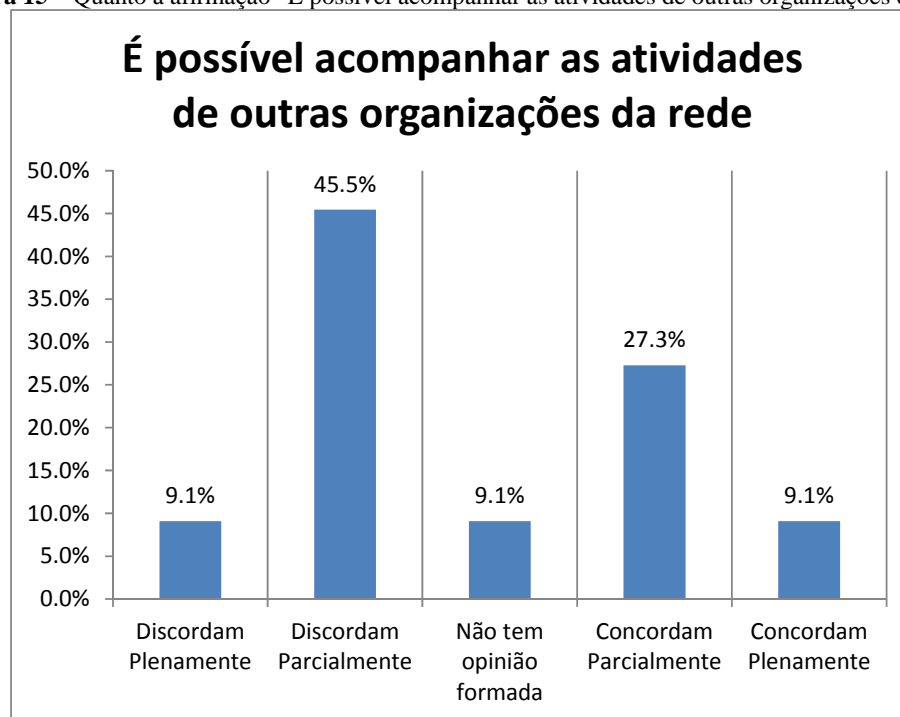
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
As regras para o funcionamento da rede são respeitadas		C, F, H		A, B, D, G, K	E, I, J

Fonte: Autor (2012)

Independentemente da clareza das regras da rede, é importante observar se estas regras são respeitadas, mesmo que estas sejam apenas verbais ou implícitas. A não observação destas regras pode ter importantes reflexos na confiança existente entre os indivíduos que compõem uma mesma rede e na estabilidade da rede pontuada por Inojosa (1999). As percepções colhidas quanto à afirmação "as regras para o funcionamento da rede são respeitadas" expõem um quadro em que 27,3% das organizações discordam parcialmente da afirmação e outros

45,5% concordam parcialmente com ela. Isto significa que a maioria das organizações visitadas não confia plenamente que a rede funcionará como foi acordado ou combinado - esta confiança está restrita a 27,3% dos entrevistados.

Figura 15 – Quanto à afirmação “É possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede”



Fonte: Autor (2012)

Quadro 12 – Quanto à afirmação “É possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede”

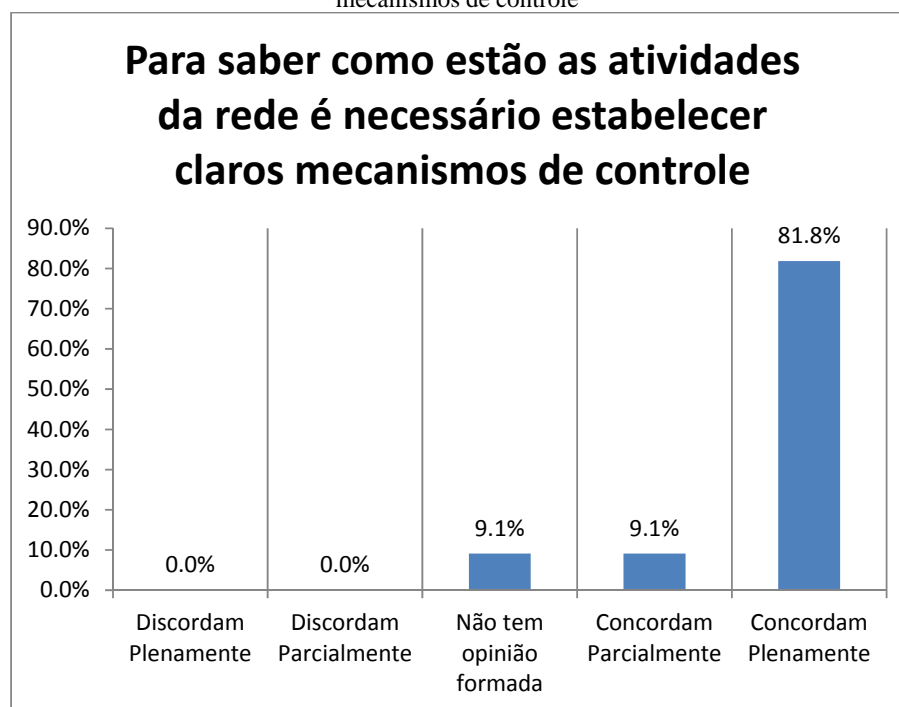
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
É possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede	K	A, B, C, D, E	H	F, G, I	J

Fonte: Autor (2012)

Complementando as duas afirmações anteriores, saber se "é possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede" nos permite saber o grau de integração entre as

organizações integrantes da rede. As respostas dadas pelos entrevistados apontam, porém, que 45,5% das organizações visitadas discordam parcialmente de que são capazes de fazer este acompanhamento, 9,1% discordam plenamente da capacidade de fazer este acompanhamento e outros 9,1% não tem opinião formada sobre a afirmação. À mesma afirmação, 27,3% afirmaram concordar parcialmente com ser possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede e 9,1% concordam plenamente com a afirmação. Estas respostas podem indicar que a percepção de que os esforços da rede estão integrados é baixa, o que pode minar a capacidade de mobilização dos integrantes das redes, conforme aponta Inojosa (1999), no decorrer da existência da rede.

Figura 16 – Quanto à afirmação “Para saber como estão as atividades da rede é necessário estabelecer claros mecanismos de controle”



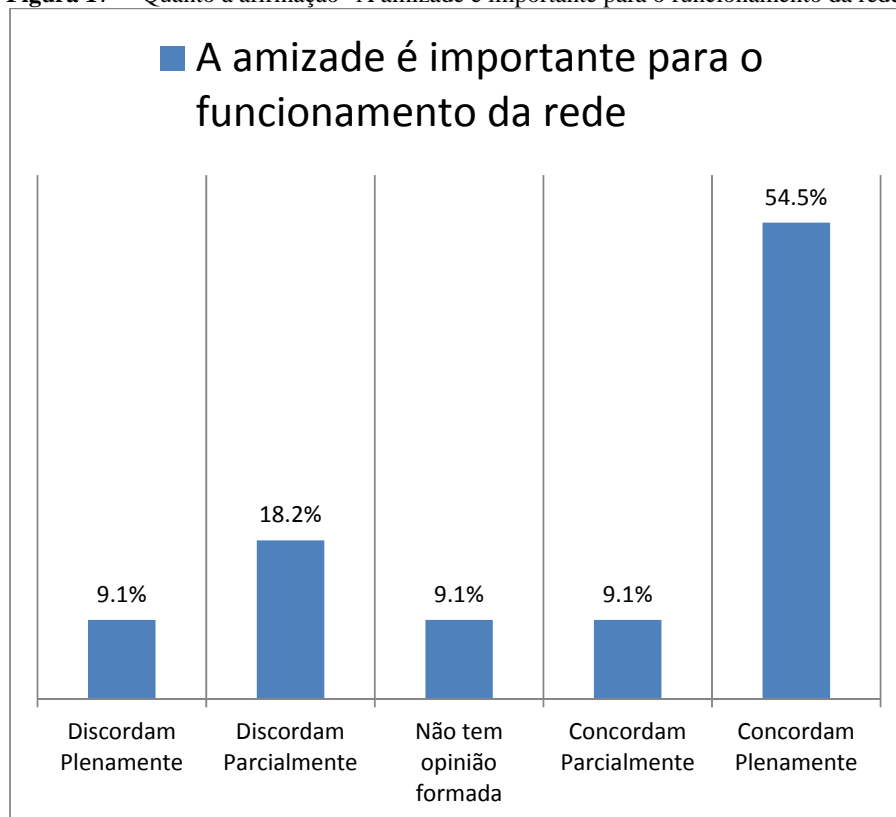
Fonte: Autor (2012)

Quadro 13 – Quanto à afirmação “Para saber como estão as atividades da rede é necessário estabelecer claros mecanismos de controle”

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Para saber como estão as atividades da rede é necessário estabelecer claros mecanismos de controle			K	C	A, B, D, E, F, G, H, I, J

Fonte: Autor (2012)

Uma das formas de se viabilizar o acompanhamento das atividades da rede é através da utilização de ferramentas gerenciais. Estes mecanismos de controle são consonantes com a formalização da rede e clareza das regras que regem seu funcionamento. A necessidade do uso destas ferramentas é percebida pelas organizações visitadas: 81,8% concorda plenamente que elas são necessárias para que se possa acompanhar as atividades da rede, 9,1% concorda parcialmente com a sua necessidade e 9,1% afirmou não ter opinião formada sobre a sua necessidade.

Figura 17 – Quanto à afirmação “A amizade é importante para o funcionamento da rede”

Fonte: Autor (2012)

Quadro 14 – Quanto à afirmação “A amizade é importante para o funcionamento da rede”

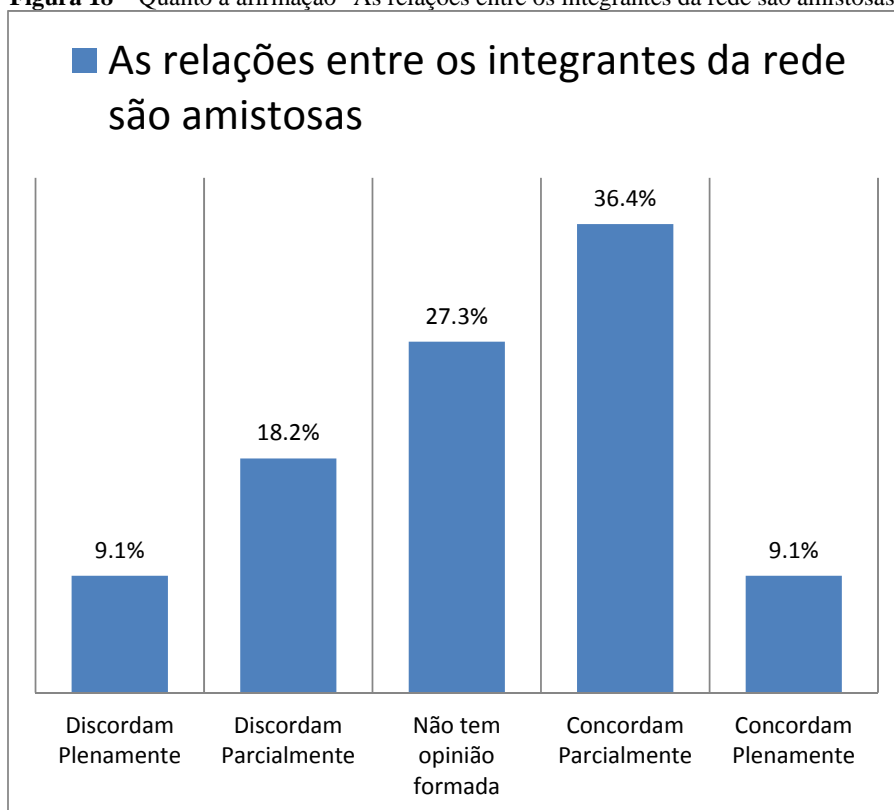
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
A amizade é importante para o funcionamento da rede	A	F, K	B	E	C, D, G, H, I, J

Fonte: Autor (2012)

O relacionamento entre os integrantes de uma rede é influenciado por diversos fatores, entre os quais salientamos a sua formalidade. Extrapolando o eixo horizontal do mapa de orientação conceitual de Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN e VARGAS, 2002) para os relacionamentos existentes entre os integrantes, intentou identificar se estes relacionamentos são mais cordiais, portanto respeitando regras que podem ser implícitas ou explícitas, ou se estes relacionamentos são sustentados pela amizade, e portanto são mais

suscetíveis à percepção da conveniência do relacionamento em cada momento. Quanto à afirmação "a amizade é importante para o funcionamento da rede", 54,5% dos gestores concordou plenamente, 9,1% concordaram parcialmente, 18,2% discordou parcialmente, 9,1% afirmou não ter opinião formada, e 9,1% discordou plenamente da afirmação.

Figura 18 – Quanto à afirmação “As relações entre os integrantes da rede são amistosas”



Fonte: Autor (2012)

Quadro 15 – Quanto à afirmação “As relações entre os integrantes da rede são amistosas”

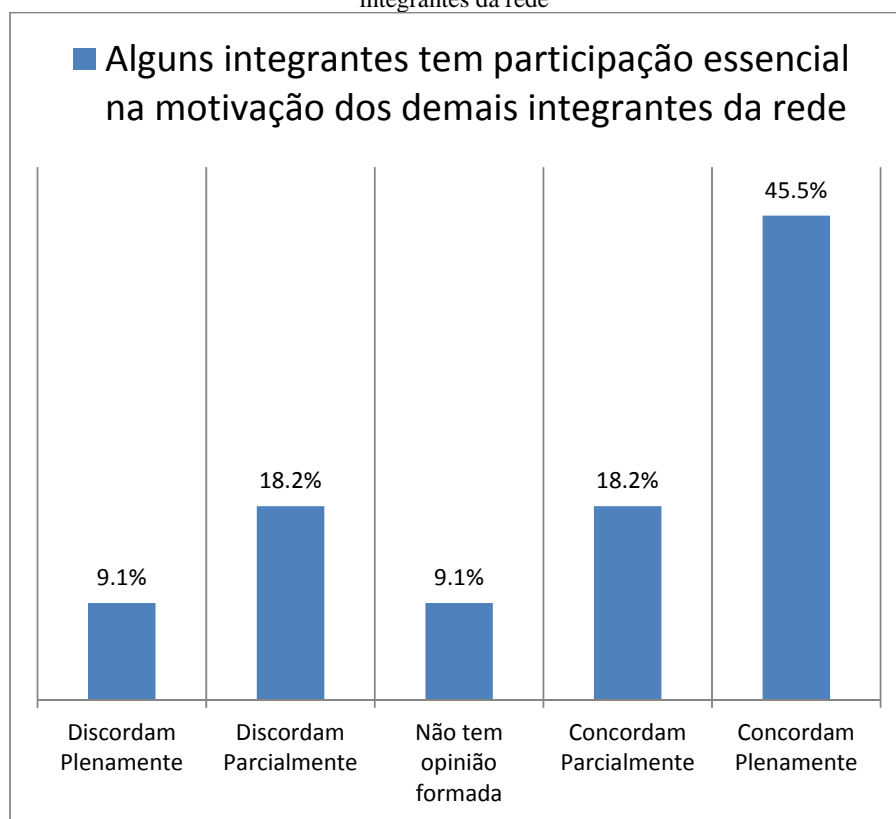
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
As relações entre os integrantes da rede são amistosas	A	F, G	D, H, J	B, C, I, K	E

Fonte: Autor (2012)

Já quanto à afirmação "as relações entre os integrantes da rede são amistosas", 18,2% dos gestores discordou parcialmente, 36,4% concordou parcialmente e 27,3% afirmou não ter

opinião formada. Ao mesmo tempo, 9,1% afirmaram concordar plenamente, e outros 9,1% afirmaram discordar plenamente da afirmação. As opiniões colhidas quanto às duas últimas perguntas (que se referem à amizade e amistosidade na rede) nos permitem postular que, no que tange a forma de relacionamento entre os integrantes de uma rede, a amizade é almejada enquanto nem sempre se percebe a possibilidade de discussões amistosas entre os integrantes da rede. Embora não tenha sido analisada sob esta luz pelo autor, o problema da autogestão exposto por Singer (2000) pode propor uma razão para este comportamento: o indivíduo está inclinado a deliberar pelo que é mais benéfico para ele em detrimento às necessidades da organização.

Figura 19 – Quanto à afirmação “Alguns integrantes têm participação essencial na motivação dos demais integrantes da rede”



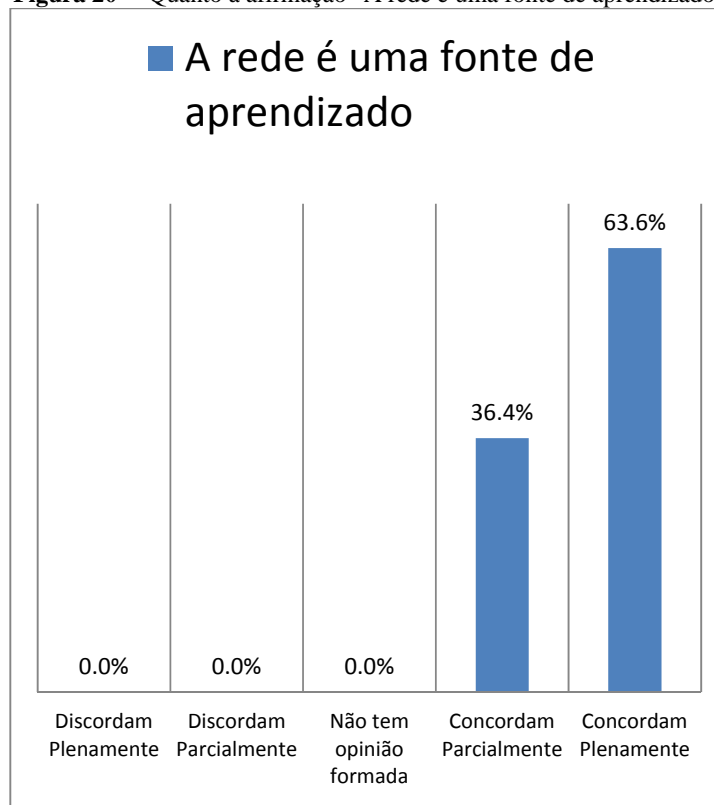
Fonte: Autor (2012)

Quadro 16 – Quanto à afirmação “Alguns integrantes têm participação essencial na motivação dos demais integrantes da rede”

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Alguns integrantes tem participação essencial na motivação dos demais integrantes da rede	H	E, K	D	B, C	A, F, G, I, J

Fonte: Autor (2012)

Inojosa (1999), ao enumerar as forças que agem sobre as redes de compromisso social, identifica a figura do reeditor como o indivíduo que lidera a rede estimulando a adequação da “idéia-força” às demandas existentes em cada período ao mesmo tempo em que amplia a rede. Se por um lado este ator tem papel proeminente quanto aos interesses da rede, por outro, este ator também defende os interesses do empreendimento do qual faz parte nas decisões da rede mantendo, assim, a identidade do empreendimento. A influência da sua participação na rede, portanto, a mantém em funcionamento ao motivar os integrantes das organizações a continuar a mobilização ao redor da "idéia-força". Quanto à afirmação "alguns integrantes tem participação essencial na motivação dos demais integrantes da rede", 45,5% afirmaram concordar plenamente, 18,2% afirmaram concordar parcialmente, 9,1% afirmaram não ter opinião formada, outros 18,2% afirmaram discordar parcialmente da afirmação, e 9,1% afirmaram discordar plenamente da afirmação. Isto indica que em muitos dos empreendimentos visitados a figura do reeditor existe e é forte, enquanto em algumas organizações ela não é tão forte ou mesmo não existe, o que desclassificaria as redes destas organizações como "redes de compromisso social".

Figura 20 – Quanto à afirmação “A rede é uma fonte de aprendizado”

Fonte: Autor (2012)

Quadro 17 – Quanto à afirmação “A rede é uma fonte de aprendizado”

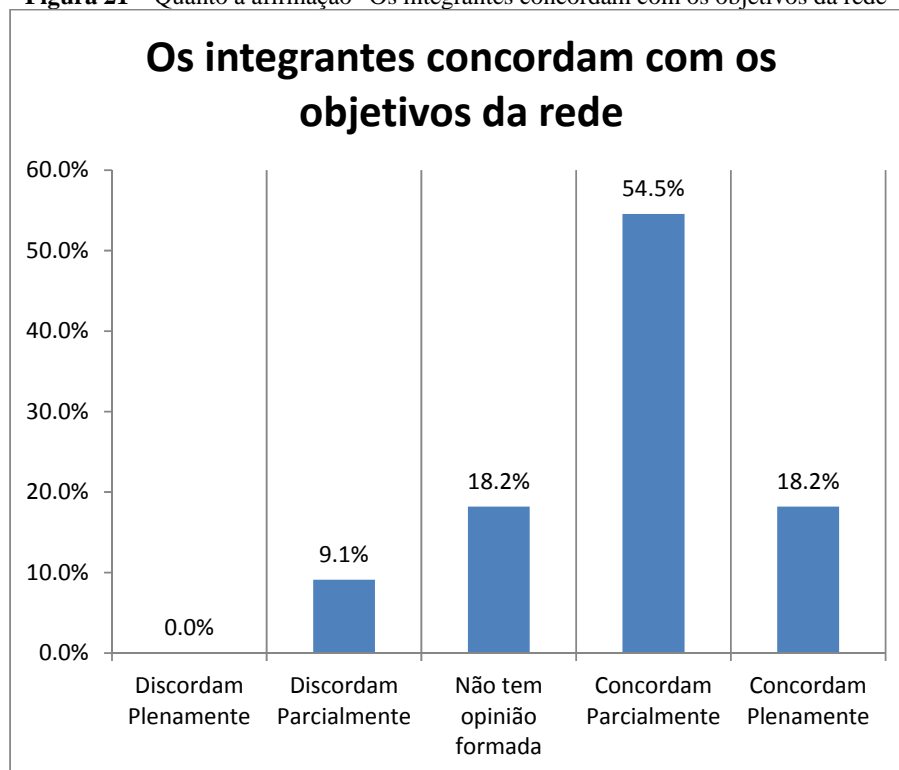
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
A rede é uma fonte de aprendizado				C, E, F, K	A, B, C, G, H, I, J

Fonte: Autor (2012)

Desde a época dos Pioneiros Equitativos de Rochedale os princípios objetivados pelas organizações de economia solidária envolvem o fomento da educação. Inojosa (1999) expõe que é através do aprendizado que as redes de compromisso social tomam um papel transformador na comunidade da qual fazem parte. Balestrin e Vargas (2002) defendem que, no decorrer do funcionamento da rede, as soluções dos problemas em conjunto, bem como as trocas de experiências, acabam criando um processo contínuo de aprendizagem que especializa o seu funcionamento e aumentam sua eficiência. Esta especialização de Balestrin e

Vargas converge com a constante mutação pela qual passa a "ideia-força" de Inojosa, ou seja, a medida que a rede aprende, o problema que ela se propõe a resolver pode ser esclarecido e os esforços para resolvê-lo podem ser refinados ou reformados. Ao mesmo tempo, Ergner e Padula (2011) apontam autores que sustentam que "redes" só se mantêm caso o seu "retorno relacional" for maior que os custos intrínsecos a esta cooperação e, entre estes custos, está o gerenciamento dos recursos compartilhados pelos "elos" da rede. Deste modo, a manifestação do aprendizado na rede na sua cultura pode acabar reduzindo os seus custos de manutenção, evidenciando a sinergia existente entre as organizações. A ocorrência de algum tipo de aprendizagem foi confirmada na grande maioria das redes: 63,6% concordaram plenamente com a afirmação "a rede é uma fonte de aprendizado" e 36,4% concordaram parcialmente com a afirmação.

Figura 21 – Quanto à afirmação “Os integrantes concordam com os objetivos da rede”



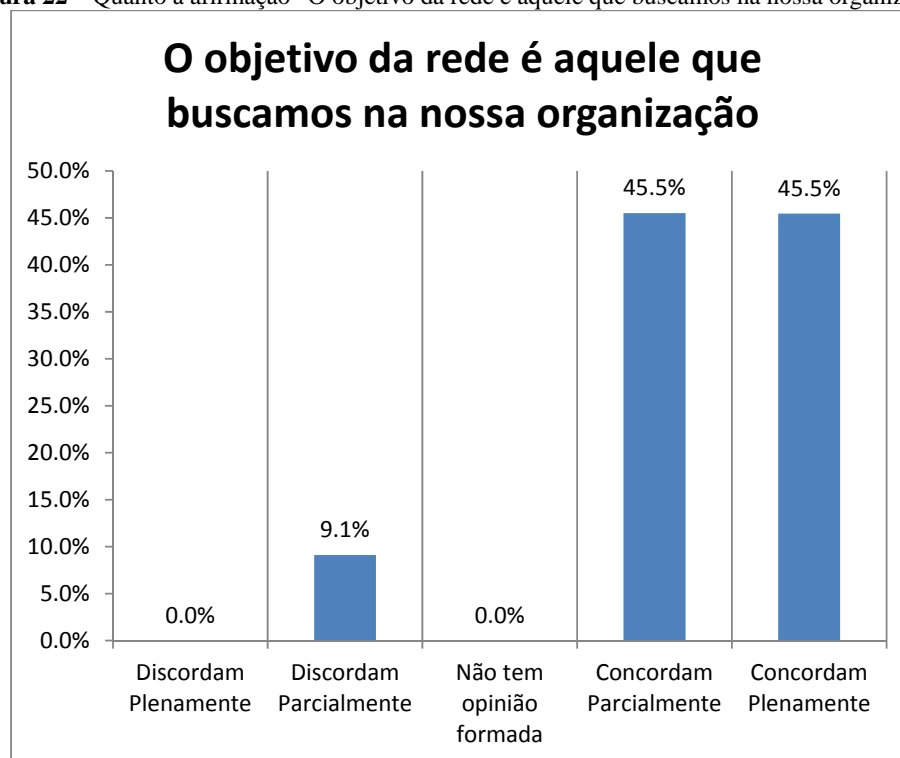
Fonte: Autor (2012)

Quadro 18 – Quanto à afirmação “Os integrantes concordam com os objetivos da rede”

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Os integrantes concordam com os objetivos da rede		C	H, K	B, D, F, G, I, J	A, E

Fonte: Autor (2012)

O compartilhamento de objetivos e valores que solidifica a união entre os integrantes da rede, identificado como característica fundamental por Rufino (2005) e Kessler e Carrion (2008), bem como o compartilhamento de objetivos que, de acordo com Kessler e Carrion (2008), minimiza disputas e conflitos entre as organizações que compõem uma rede são vitais para a manutenção da 'mobilização', força que age nas redes e, segundo Inojosa (1999), é responsável por manter os esforços das organizações que formam as redes de compromisso social centralizados ao redor da "idéia-força". 54,5% dos entrevistados afirmaram concordar parcialmente com os objetivos da rede, 18,2% afirmaram concordar plenamente, 18,2% afirmaram não ter opinião formada e 9,1% afirmaram discordar parcialmente dos objetivos da rede. Estes dados podem indicar que a "idéia-força" compartilhada pelas organizações que compõem a rede não tem grande penetração em seus integrantes e, se a situação descrita for o que de fato acontece, pode-se salientar o risco de que a participação da organização na rede perca suporte dos integrantes dos empreendimentos que a compõem.

Figura 22 – Quanto à afirmação “O objetivo da rede é aquele que buscamos na nossa organização”

Fonte: Autor (2012)

Quadro 19 – Quanto à afirmação “O objetivo da rede é aquele que buscamos na nossa organização”

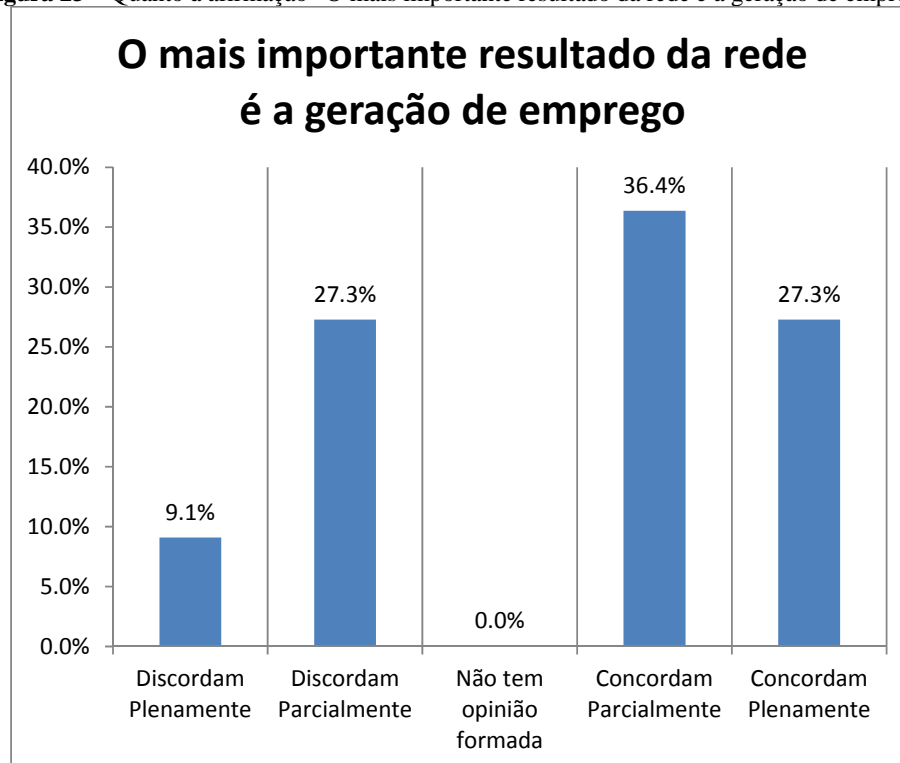
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
O objetivo da rede é aquele que buscamos na nossa organização		H		C, D, F, G, K	A, B, E, I, J

Fonte: Autor (2012)

A análise das respostas dadas à afirmação "o objetivo da rede é aquele que buscamos na nossa organização" torna-se mais relevante quando comparado as opiniões relativa à afirmação anterior, do que trata da concordância, por parte dos integrantes da rede, aos seus objetivos. Isto porque o número de entrevistados que concordam que o objetivo da rede é o mesmo buscado pela organização é maior do que o número de entrevistados que concordam com os objetivos da rede. Quando analisamos quantos entrevistados concordam plenamente ou parcialmente com cada afirmação a aparente dissonância entre os objetivos da rede e do indivíduo aumenta: Em relação à equivalência entre os objetivos da rede e os da organização, 45,5% dos entrevistados concordando plenamente, enquanto outros 45,5% concordam

parcialmente; já em relação à concordância dos objetivos do indivíduo com os da rede, 54,5% dos entrevistados concordam parcialmente com os objetivos da rede, enquanto 18,2% concordam plenamente. Ou seja, os entrevistados concordam mais e mais fortemente que os objetivos da rede são os mesmos de seus empreendimentos do que com os objetivos da rede em si. Uma possível análise é de que os entrevistados veem mais valor na rede para a organização do que para si e, ao participarem da rede, o fazem sabendo que a sua organização será mais beneficiada que cada um dos seus integrantes. Esta decisão é contrária à inclinação do indivíduo em deliberar pelo que é mais benéfico para si do que para a organização exposta por Singer (2000).

Figura 23 – Quanto à afirmação “O mais importante resultado da rede é a geração de emprego”



Fonte: Autor (2012)

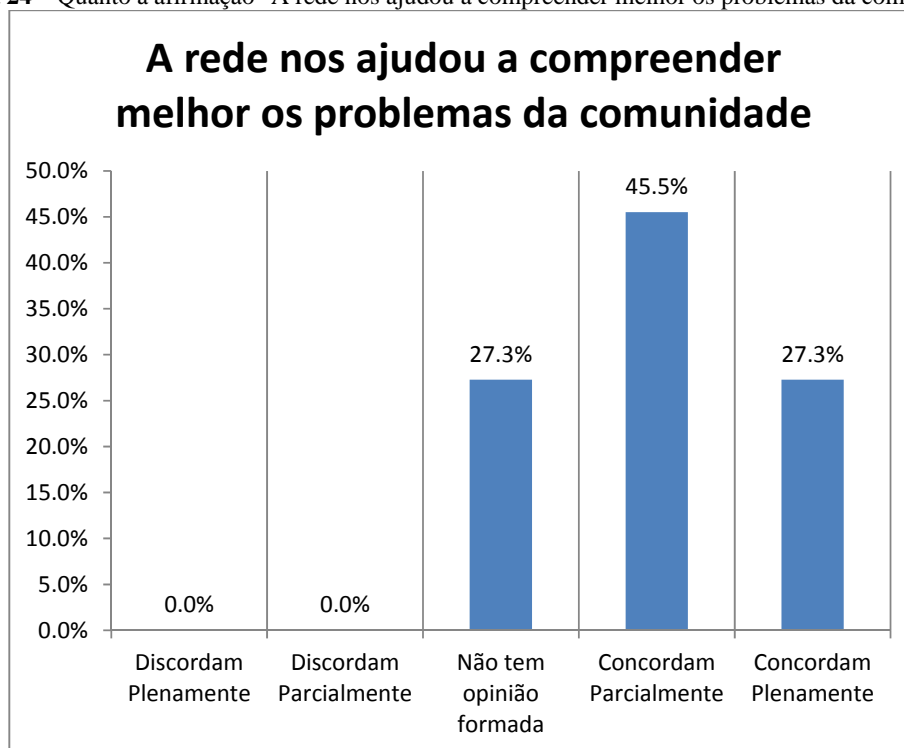
Quadro 20 – Quanto à afirmação “O mais importante resultado da rede é a geração de emprego”

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
O mais importante resultado da rede é a geração de emprego	A	E, H, K		B, C, D, J	F, G, I

Fonte: Autor (2012)

Costa (2007) aponta que as iniciativas de economia solidária surgem por ser uma alternativa à geração de emprego e renda para as pessoas que não estão, de acordo com os critérios utilizados pelo mercado, qualificadas para o trabalho. Singer (2000) também aponta a geração de renda de modo diferente do tradicional no capitalismo como um dos objetivos de empreendimentos de economia solidária. Rufino (2005) expõe que as redes de economia solidária dedicam-se a atender as demandas das comunidades aonde estão, sejam estas demandas econômicas, sociais, culturais, educacionais, ou de outros tipos. Entre as organizações visitadas, 36,4% dos entrevistados concordaram parcialmente que o mais importante resultado da rede é a geração de emprego; 27,3% dos entrevistados concordaram plenamente com a afirmação, outros 27,3% discordaram parcialmente e 9,1% discordaram plenamente deste ser o principal resultado da rede. Embora seja grande o número de organizações cujos gestores concordaram com a geração de emprego como sendo o principal resultado da rede, um relevante número de organizações discordou da afirmação, o que reflete a preocupação das organizações e, portanto, das redes com situações que não afetam somente os seus integrantes. Outra possível interpretação é de que, se o constrangimento econômico foi a razão para a criação destas redes, como sugere a bibliografia revisada, é relevante o número de organizações, entre as visitadas, que já superou este desafio e abordam, agora, outros desafios considerados importantes por seus integrantes.

Inojosa (1999) aponta que entre os efeitos das redes de compromisso social está a "participação transformadora", isto é, a mudança de visão dos problemas enfrentados pelas organizações da economia solidária pela influência que a rede desempenha em seus integrantes. Com o intuito de confirmar a manifestação da "participação transformadora" nos empreendimentos visitados foram colhidas as opiniões dos entrevistados quanto à afirmação "a rede nos ajudou a compreender melhor os problemas da comunidade".

Figura 24 – Quanto à afirmação "A rede nos ajudou a compreender melhor os problemas da comunidade".

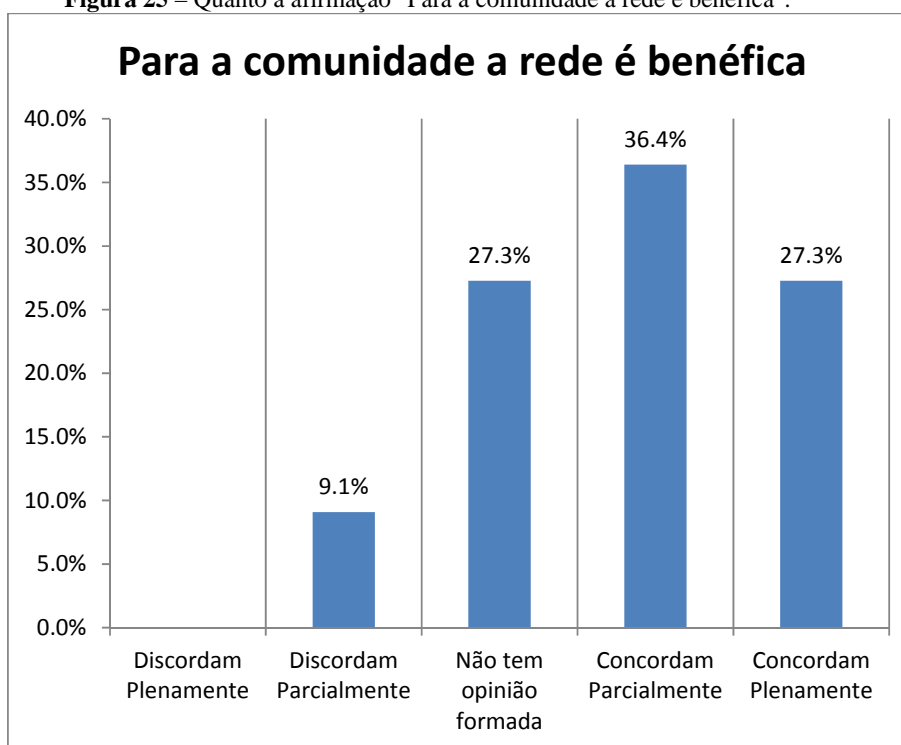
Fonte: Autor (2012)

Quadro 21 – Quanto à afirmação "A rede nos ajudou a compreender melhor os problemas da comunidade".

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
A rede nos ajudou a compreender melhor os problemas da comunidade			C, H, J	E, F, G, I, K	A, B, D

Fonte: Autor (2012)

Como pode ser visto no gráfico e tabela acima, 45,5% dos entrevistados concordaram parcialmente com a afirmação, enquanto 27,3% concordam plenamente e outros 27,3% afirmaram não ter opinião formada. Estas opiniões apontam que na maioria dos empreendimentos visitados teve a experiência de "participação transformadora" ao participar da rede. Mesmo assim, um número relevante afirmou não ter opinião formada, o que pode indicar que estas iniciativas não tiveram esta experiência.

Figura 25 – Quanto à afirmação "Para a comunidade a rede é benéfica".

Fonte: Autor (2012)

Quadro 22 – Quanto à afirmação "Para a comunidade a rede é benéfica"

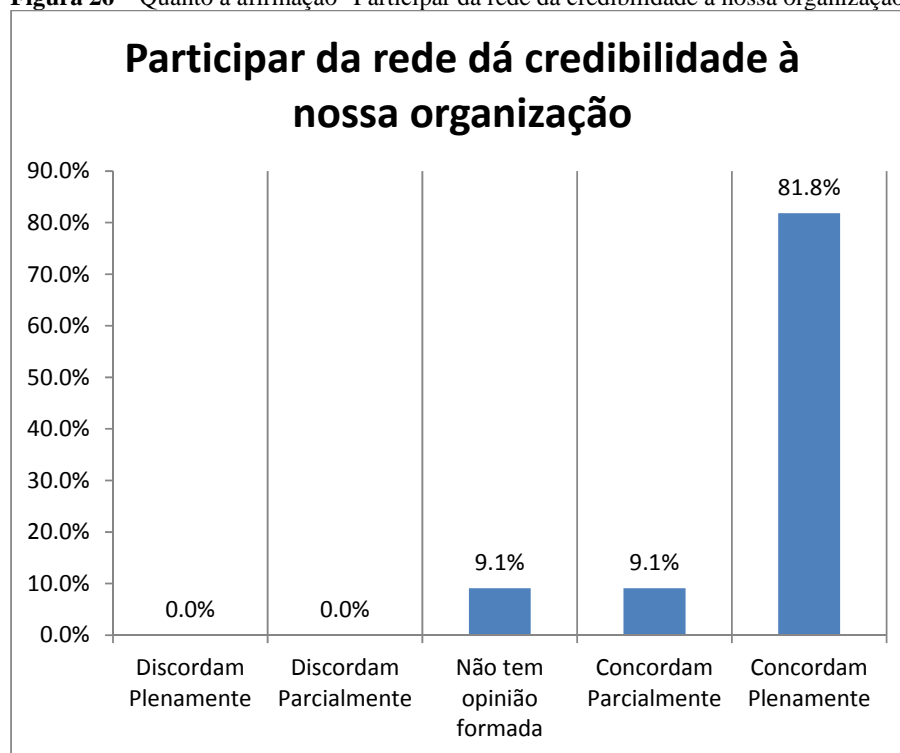
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Para a comunidade a rede é benéfica		F	D, G, H	C, E, J, K	A, B, I

Fonte: Autor (2012)

Rufino (2005) aponta que a rede solidária atende a demandas das comunidades onde está inserida. Inojosa (1999) aponta que a "idéia-força" que une os empreendimentos de economia solidária deve, para que tenha capacidade de mobilização de pessoas, dar resposta a uma situação ou problema que aflija, no presente ou no futuro, a comunidade da qual o empreendimento faz parte. Entre os onze entrevistados, três concordaram plenamente com a afirmação "para a comunidade a rede é benéfica", quatro concordaram parcialmente e três afirmaram não ter opinião formada. Apenas um discordou parcialmente da afirmação. Estas

respostas apontam que a maior parte dos entrevistados é da opinião de que a rede é benéfica para a comunidade e, portanto, tem razões que sustentem esta percepção (sejam estas razões fortes o suficiente para que o entrevistado concorde plenamente com a afirmação, ou menos fortes, de modo que o entrevistado só concorde parcialmente com a afirmação). Ao mesmo, 27,3% afirmaram não ter opinião formada por não ter informações que apontem, de modo significativo, que a rede tenha impacto positivo ou negativo na comunidade. Este desconhecimento da influência que a rede tem sobre a comunidade pode ser interpretado como o desinteresse em interpretar os objetivos e ações da rede por este ângulo, ou a falta de convicção de que a rede é benéfica para a comunidade por ter objetivo que não engloba este fim. Ambas as razões são contrárias ao apontado pela bibliografia revisada, que sustenta o interesse em demandas da comunidade como característica intrínseca das redes de economia solidária.

Figura 26 – Quanto à afirmação "Participar da rede dá credibilidade à nossa organização"



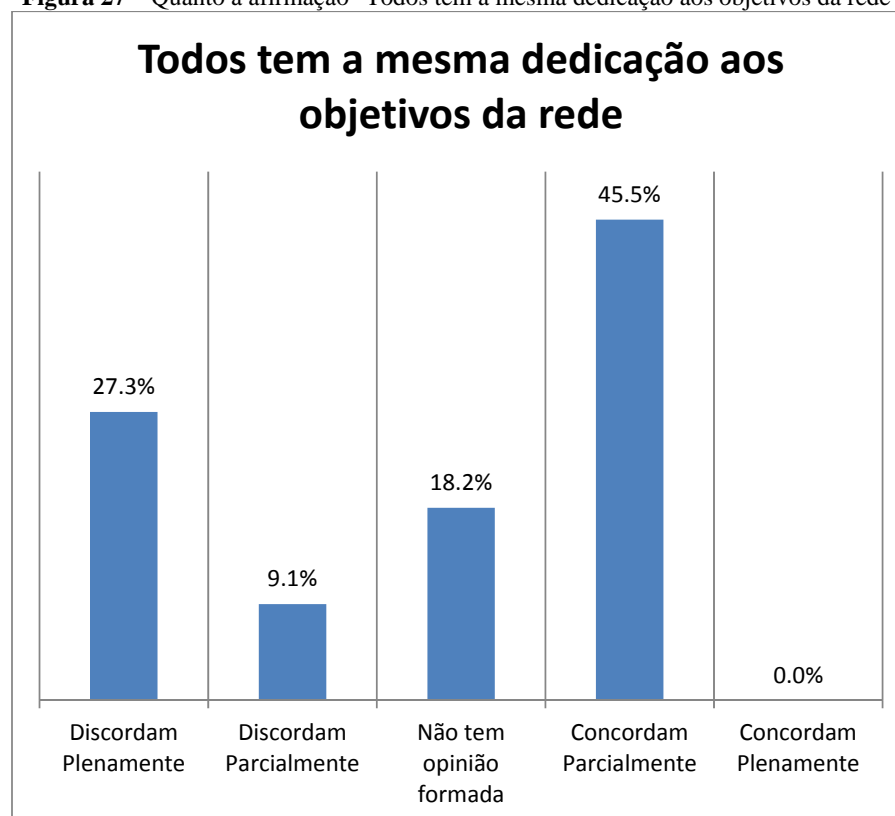
Fonte: Autor (2012)

Quadro 23 – Quanto à afirmação "Participar da rede dá credibilidade à nossa organização"

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Participar da rede dá credibilidade à nossa organização			C	D	A, B, E, F, G, H, I, J, K

Fonte: Autor (2012)

Oliver (1990 *apud* BALESTRIN e VARGAS, 2002) aponta que, entre as razões que levam pequenos empreendimentos (de economia solidária ou não) a trabalhar em conjunto está a credibilidade que a operação conjunta dá a estas organizações. Segundo o autor, isto se torna ainda mais relevante em ambientes incertos, como os nos quais muitos dos empreendimentos visitados trabalham. Deste modo era esperado que um grande número de entrevistados concordasse plenamente com a afirmação de que "participar da rede dá credibilidade à nossa organização": 81,8% o fez.

Figura 27 – Quanto à afirmação "Todos tem a mesma dedicação aos objetivos da rede"

Fonte: Autor (2012)

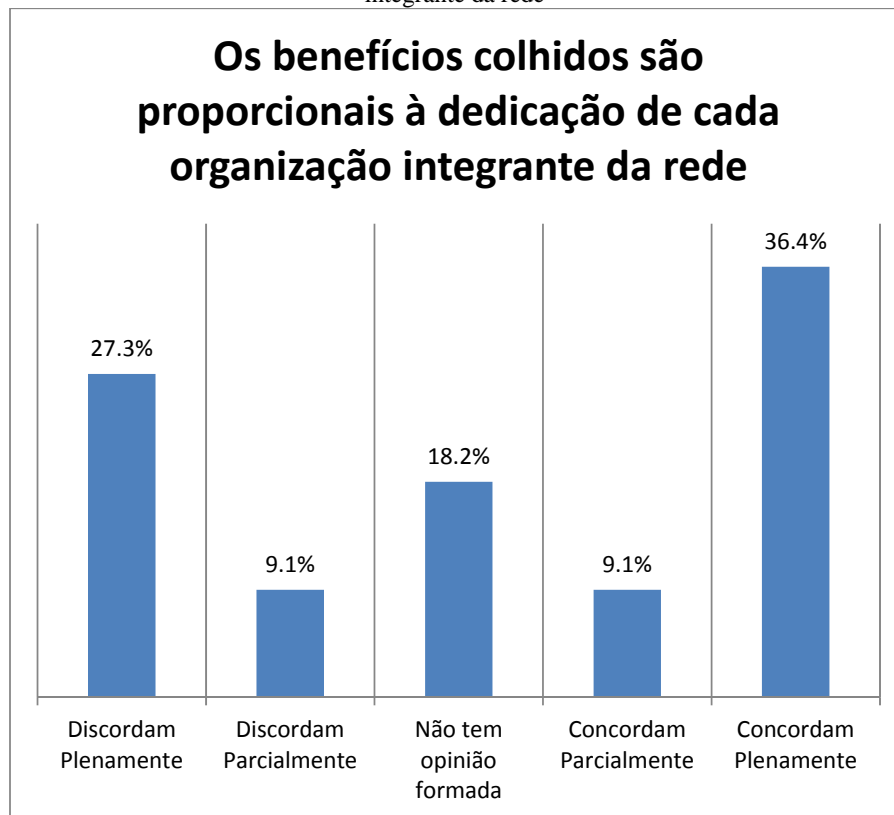
Quadro 24 – Quanto à afirmação "Todos tem a mesma dedicação aos objetivos da rede"

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Todos tem a mesma dedicação aos objetivos da rede	A, C, E	G	H, K	B, D, F, I, J	

Fonte: Autor (2012)

A dedicação desigual dos integrantes de uma rede pode sugerir o fracasso da "idéia-força" sustentada por Inojosa (1999) em se manter no centro das atenções da rede em questão ou na sua incapacidade de mobilizar os integrantes destas redes. Ainda segundo esta autora, a estabilidade e a capacidade de mobilização das redes de compromisso social dependem da capacidade de seus integrantes de operar conjuntamente em torno de uma "idéia-força" com a qual se identifiquem. Quanto às opiniões colhidas à afirmação "todos têm a mesma dedicação aos objetivos da rede", não houve entrevistado que tenha concordado plenamente. E, mesmo que o número de entrevistados que tenha concordado parcialmente com a afirmação (45,5%) seja alto, a quantidade de empreendimentos que discordou plenamente (27,3%) e parcialmente (9,1%) sinaliza a percepção, por parte dos integrantes das redes, de que a dedicação aos objetivos na rede não é a mesma em todos os empreendimentos que a compõem.

Figura 28 – Quanto à afirmação "Os benefícios colhidos são proporcionais à dedicação de cada organização integrante da rede"



Fonte: Autor (2012)

Quadro 25 – Quanto à afirmação "Os benefícios colhidos são proporcionais à dedicação de cada organização integrante da rede"

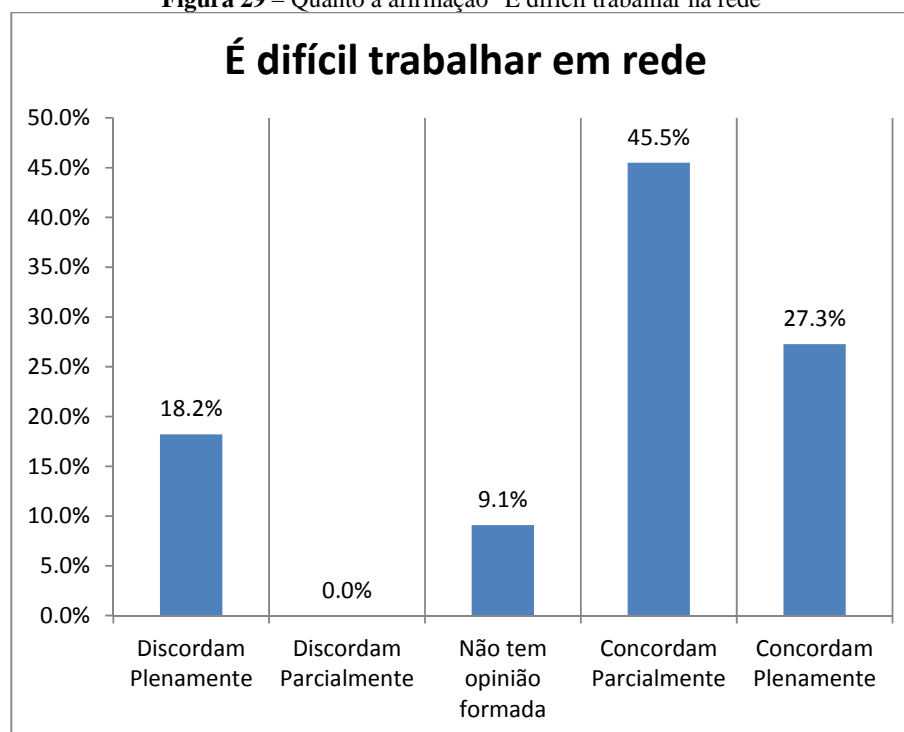
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Os benefícios colhidos são proporcionais à dedicação de cada organização integrante da rede	C, D, E	A	H, K	G	B, F, I, J

Fonte: Autor (2012)

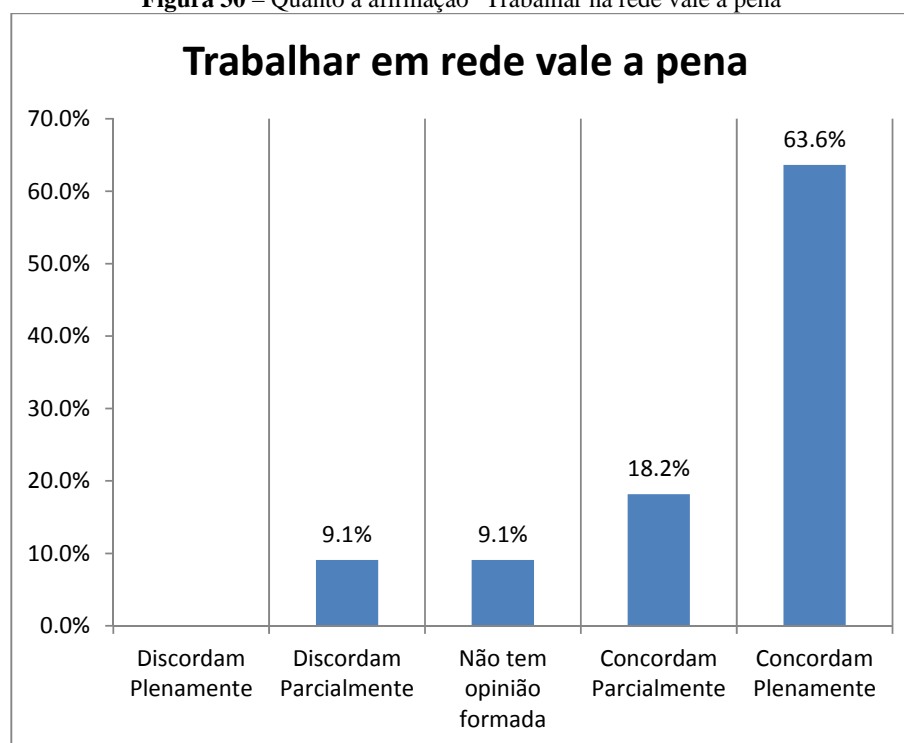
Kessler e Carrion (2008) apontam a isonomia como sendo uma característica basal das redes de economia solidaria. Sobre esta característica os autores expõem que o compartilhamento de objetivos baseados em uma comunicação que é constantemente aprimorada resultaria, entre outros, na motivação dos integrantes das redes. A isto se soma a revisão feita por Ergner e Padula (2011), que aponta autores cuja argumentação sustenta que,

caso os benefícios da cooperação sejam considerados injustos ou incompatíveis com os esforços necessários para a manutenção da rede, esta se torna menos atraente para seus integrantes, podendo desmotivá-los a continuar na sua participação. Quanto à afirmação "os benefícios colhidos são proporcionais à dedicação de cada organização integrante da rede", pode-se observar uma polarização: 36,4% concordaram plenamente com a afirmação enquanto 27,3% discordaram plenamente da afirmação. É necessário salientar que as opiniões dos quatro integrantes da organização "G" que participaram deste trabalho se distribuíram do seguinte modo: um afirmou não ter opinião formada, um concordou parcialmente com a afirmação e dois concordaram plenamente com a afirmação. Com isto se intenta esclarecer que, se fossem subtraídas as opiniões desta organização, as opiniões dos entrevistados referentes a esta afirmação se distribuiriam de modo bastante diferente e refletiriam a percepção de que umas organizações colhem mais benefícios de uma rede do que outras.

Figura 29 – Quanto à afirmação "É difícil trabalhar na rede"



Fonte: Autor (2012)

Figura 30 – Quanto à afirmação "Trabalhar na rede vale a pena"

Fonte: Autor (2012)

Quadro 26 – Quanto à afirmação "Trabalhar na rede vale a pena" e "É difícil trabalhar em Rede"

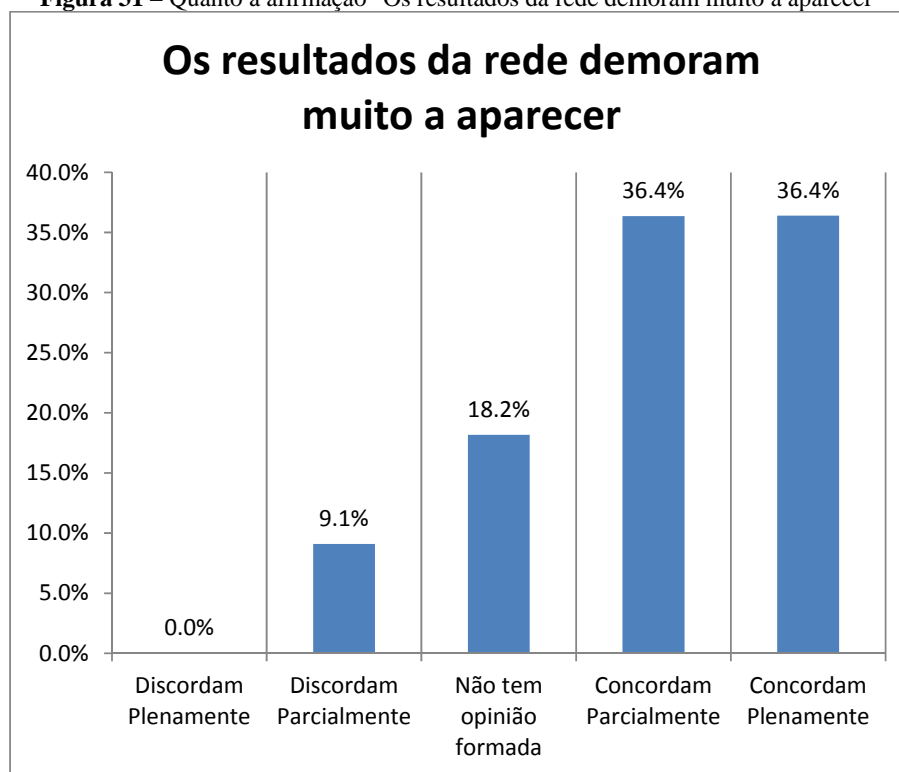
	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
É difícil trabalhar em rede	E, H		J	A, B, C, G, K	D, F, I
Trabalhar em rede vale a pena		H	K	C, F	A, B, D, E, G, I, J

Fonte: Autor (2012)

O objetivo das afirmações "é difícil trabalhar em rede" e "trabalhar em rede vale a pena" é descobrir, através da percepção dos entrevistados, a relação entre os custos intrínsecos à operação em rede e o retorno que esta cooperação produz, sob a luz dos autores revisados por Wegner e Padula (2012). Entre os entrevistados, quanto à afirmação de que é difícil trabalhar em rede, 27,3% concordaram plenamente, 45,5% concordaram parcialmente e 9,1%

afirmou não ter opinião formada (salienta-se, porém, que diferentemente do abordado pela bibliografia, 18,2% dos entrevistados discordaram plenamente de que o trabalho em rede é difícil). Quanto a trabalhar em rede valer a pena, 63,6% dos entrevistados demonstrou concordar plenamente com a afirmação, 18,2% concordou parcialmente, 9,1% discordou parcialmente e outros 9,1% afirmou não ter opinião formada quanto a afirmação de que trabalhar em rede é um esforço válido. Juntado as respostas dadas às afirmações, uma das análises possíveis é de que os entrevistados pensam que trabalhar em rede pode ser difícil, mas geralmente vale à pena.

Figura 31 – Quanto à afirmação "Os resultados da rede demoram muito a aparecer"



Fonte: Autor (2012)

Quadro 27 – Quanto à afirmação "Os resultados da rede demoram muito a aparecer"

	Discordam Plenamente	Discordam Parcialmente	Não tem opinião formada	Concordam Parcialmente	Concordam Plenamente
Os resultados da rede demoram muito a aparecer		E	G, H	A, B, I, J	C, D, F, K

Fonte: Autor (2012)

A percepção da demora nos resultados da rede também é relevante, dado que o desgaste decorrente da dedicação aos assuntos da rede torna-se maior à medida que o retorno da rede tarda. A vagarosidade nos resultados testa a estabilidade da mobilização dos empreendimentos, conforme exposto por Inojosa (1999). Adicionalmente, a busca por resultados de curto prazo pode, conforme revisado por Ergner e Padula (2011), levar organizações a dedicar esforços a atividades individuais que apresentem retornos com maior celeridade, em detrimento aos esforços da rede. Em relação à afirmação de que os resultados demoram a aparecer, 36,4% concordam parcialmente, outros 36,4% concordaram plenamente, 18,2% afirmaram não ter opinião formada, 9,1% discordaram parcialmente da afirmação.

9 CONCLUSÃO

O presente trabalho, embora limitado por um baixo número de organizações de economia solidária participantes, conseguiu identificar diversas características presentes nas redes de economia solidária da região metropolitana de Porto Alegre. Se fôssemos juntar todas as percepções dos gestores que participaram deste trabalho em uma única rede fictícia, poderíamos afirmar que nem sempre suas regras são claras ou que se pode confiar que estas regras serão observadas. Aliás, o planejamento poderia ser melhor mas, assim como a qualidade da comunicação entre seus integrantes, não é ruim. Estando em uma das organizações que compõe essa rede, nós não saberíamos o que está se passando nos outros empreendimentos que fazem parte da rede; isto pode ter a ver com a distância entre as iniciativas que a compõe, que é um empecilho ao seu funcionamento, ao uso do telefone e da internet ainda não ser unânimes, à frequência na qual a rede se reúne – que não é ruim, mas deveria ser melhor - ou a outros fatores. Nós, se fôssemos integrantes de empreendimentos que fazem parte desta rede, confiaríamos mais na amizade do que na cordialidade no que tange o relacionamento com nossos pares; nós também perceberíamos a necessidade de ferramentas gerenciais para poder acompanhar o desenrolar das atividades da rede e, embora nos identificássemos com os objetivos da rede, os acharíamos mais próximos aos objetivos dos nossos empreendimentos. A rede, para nós, seria uma fonte de aprendizado e conferiria credibilidade ao nosso empreendimento porém não iríamos perceber que todos os integrantes da rede se dedicam do mesmo modo, e nem sempre considerariamos que os benefícios da rede são justamente distribuídos. A rede geraria, sim, emprego, porém essa não seria a sua finalidade predominante.

No decorrer deste trabalho pudemos observar que as redes das quais as organizações visitadas fazem parte não são completamente horizontais e não hierárquicas, conforme sustentado por Kessler e Carrion (2008). Um relevante número de entrevistados discordou de afirmações que, segundo os autores revisados, seriam condições para existência destas redes. As percepções a respeito, por exemplo, de que nem todos tem a mesma possibilidade de ter suas ideias aceitas, de que uns mandam mais do que outros na rede, de que nem todos tem a mesma dedicação à rede e de que os benefícios trazidos pela rede nem sempre são justamente distribuídos não foram aquelas previstas pelos autores revisados. Por outro lado identificou-se que a comunicação entre os integrantes das redes geralmente é boa (a pesar da distância e do uso restrito de telefone e internet), bem como as ideias e sugestões propostas

pelos integrantes são, em grande parte das vezes e de algum modo, aproveitadas pelas redes. As redes foram identificadas como relações nas quais ocorre aprendizado, bem como a participação transformadora, proposta por Inojosa (1999) foi identificada em grande parte das redes pesquisadas, mas a figura do reeditor, proposta pela mesma autora, não se confirmou em todos os empreendimentos visitados, assim como o benefício que a rede traz para a comunidade na qual está inserida, que não foi percebida por todos os entrevistados.

As redes nas quais estes gestores participam tendem a ter caráter informal, com ausência de regimentos e regras estabelecidas, e as relações entre seus integrantes tende a se sustentar em amizade, em detrimento à cordialidade. Embora tenham sido bem avaliadas, as discussões que levam a criação da rede foram, talvez por este caráter informal, caracterizadas como tendo espaço para aprimoramentos. Adicionalmente, a ausência de regimento formal nestas redes também dificulta o estabelecimento de mecanismos de controle, percebidos como necessários para que uma organização possa acompanhar o desenrolar dos trabalhos na rede, bem como o estabelecimento de uma frequência satisfatória de reuniões entre os integrantes da rede.

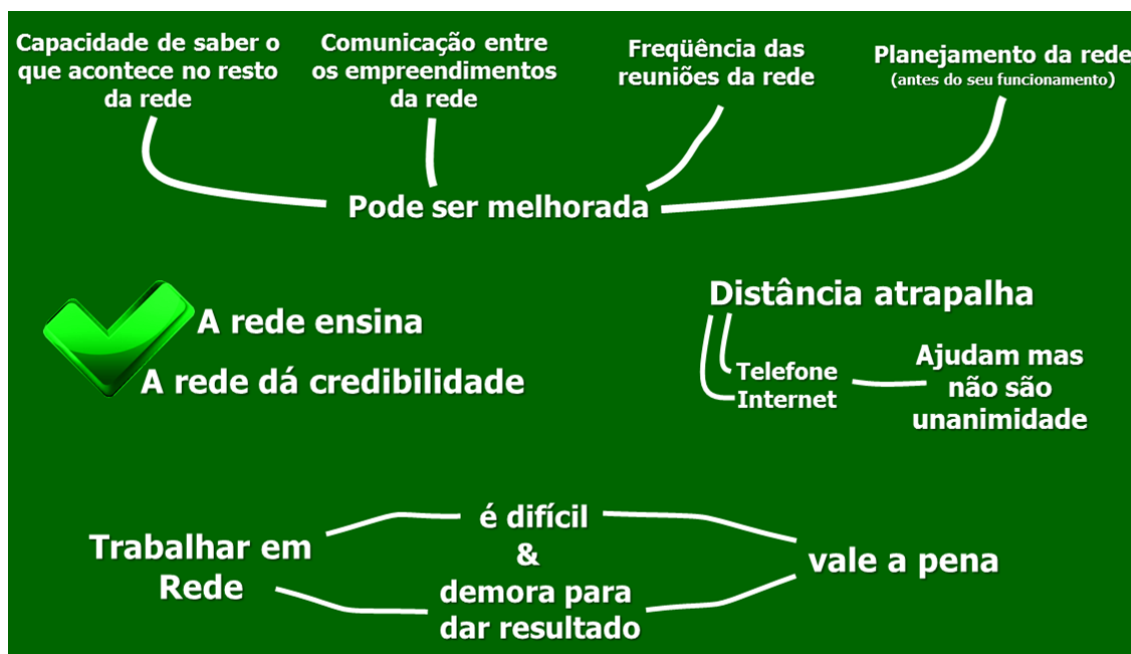
A inclinação dos integrantes das redes a deliberar pelo que é mais benéfico para si em detrimento à necessidade da organização, exposta por Singer (2000), não recebe subsídios uma vez que há identificação de que a rede vale a pena mesmo tendo objetivos que se identificam mais com os objetivos do empreendimento do qual os indivíduos fazem parte do que com os objetivos do indivíduo em si. Surpreendentemente, dois entrevistados discordam plenamente de que trabalhar em rede é difícil, opinião que não é abordada na bibliografia.

A geração de renda, identificada pela bibliografia como sendo um dos mais primordiais papéis da rede de economia solidária, não foi identificada com tanto vigor nas opiniões de todos os entrevistados. Na realidade, a integrante de um empreendimento visitado expressou discordar fortemente do seu enquadramento como “marginalizada economicamente” ou de “estar em situação de risco”.

Por fim e com base nos dados obtidos através de questionários e pelas entrevistas conduzidas nas organizações, penso que há a possibilidade de identificar redes de economia solidária na região metropolitana de Porto Alegre que apresentem dois conjuntos de características distintas. Existem redes de economia solidária que ainda não foram formalmente organizadas, e que surgem como consequência da necessidade de buscar a estabilidade econômica no curto prazo e gozam de um menor nível de planejamento - estas redes podem não ter a envergadura ou a capacidade de sustentar indefinidamente uma

mobilização política em favor da sua comunidade; e existem redes que, embora sejam menos comuns, são compostas por organizações que buscam algum objetivo de longo prazo, podendo este objetivo ter finalidade econômica ou não. Devido a esta pretensão de cooperação de grande duração estas redes precisam desenvolver mecanismos capazes de manter a sua estabilidade através do tempo e é neste íterim que a frequência de reuniões é convencionalizada, que a confiança no indivíduo é substituída pela confiança à observação ao regimento e que existe espaço para o surgimento da figura do reedito. A organização da gestão ao redor de objetivos de maior complexidade e reflexo fora do ambiente do empreendimento solidário, que não deve ser confundida com a profissionalização ou a contratação de gestores para a rede, e nem deve ser considerada como uma mera opção a ser perseguida ou não pelos empreendimentos (uma vez que muitos empreendimentos não são dotados de recursos que viabilizem essa alternativa), é o que distingue estas redes. Abaixo está apresentado um esquema que revisa algumas das conclusões proporcionadas pela análise dos dados obtidos na elaboração deste trabalho.

Figura 32 – Resumo de parte das conclusões deste trabalho



Fonte: Autor (2012)

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones. VARGAS, Lilia Maria. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: Encontro de Estudos Organizacionais 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BARBOSA, Rosângela Nair de Carvalho. **A Economia Solidária como Política Pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil.** Doutorado em Serviço Social Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2005.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (orgs.). **A Sociedade em Rede: do conhecimento à ação política; Conferência.** Belém (Por): Imprensa Nacional, 2005.

COSTA, Pedro de Almeida. **Inovação em Economia Solidária: um desafio no campo político.** PPGA, UFRGS. 2007.

CRUZ, Antônio. **Uma Contribuição Crítica às Políticas Públicas de Apoio à Economia Solidária.** Trabalho de conclusão da disciplina “Economia Solidária”, oferecida pelo PPG em Economia da FEA-USP, em 2001/II, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Paul Singer. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

INOJOSA, Rose Marie. Redes de Compromisso Social. **RAP – Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, FGV, v. 33, n. 5, p. 115-41, set./out. 1999.

KESSLER, Cristiano Keller; CARRION, Rosinha Machado. Em Análise a Dinâmica das Relações em Redes “Solidárias”. p. 198-219. In: **Os Desafios da Formação em Gestão Social.** Palmas, TO: Provisão, 2008.

LECHAT, N. M. P. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. In: **Economia Solidária.** v. 1. Disponível em: <<http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv1.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2012.

POCHMANN, Marcio. **Economia Solidária no Brasil: Possibilidade e Limites.** Ipea, ago. 2004.

PRAXEDES, Sandra Faé. **Políticas Públicas de Economia Solidária: novas práticas, novas metodologias.** Ipea, maio 2009.

RUFINO, Sandra. A Dinâmica das Redes de Cooperação na Economia Solidária. p. 213-230. In: AMATO NETO, João (org.). **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul & SOUZA, André R. de. **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000c.

_____. Políticas Públicas da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego. **Mercado de Trabalho: conjuntura e Análise**, Brasília, Ipea, n. 39, p. 43-8, 2009.

SOUZA, André Ricardo de. Um instantâneo da economia solidária no Brasil. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (org.). **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. v. 1. p. 7-10.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM - Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 145-71, jan./fev. 2012.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista

- Qual o nome do empreendimento? Qual o nome da entrevistada?
- Qual a idade do empreendimento? O que ele se propõe a fazer?
- Qual foi a origem do empreendimento? Por quais momentos-chave a organização passou?
- Quantas pessoas fazem parte do empreendimento?
- Qual a condição jurídica da organização?
- Quais são as redes das quais a organização faz parte? Qual a intenção do empreendimento em participar destas redes? Há quanto tempo participa e quantas pessoas fazem parte destas redes?
- A organização e a rede tem regimento?
- Ocorreu alguma incubação no decorrer deste período?

APÊNDICE B - Questionário Aplicado aos Entrevistados

(3 de 3) Afirmações sobre Redes de Economia Solidária

15. Sobre as redes das quais a sua organização faz parte listamos, abaixo, uma série de situações. Assinale a alternativa que melhor corresponde a sua opinião em cada questão.

	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
A rede foi suficientemente planejada antes de ser posta em prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação entre as organizações que participam da rede é boa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A distância entre os empreendimentos dificulta o gerenciamento da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A frequência das reuniões da rede é suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos tem igual possibilidade de ter suas ideias aceitas na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ideias e sugestões são aproveitadas na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil trabalhar em rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As regras para o funcionamento da rede são claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As regras para o funcionamento da rede são respeitadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar da rede dá credibilidade à nossa organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fundamental ter telefone para poder participar da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fundamental ter internet para poder participar da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para saber como estão as atividades da rede é necessário estabelecer claros mecanismos de controle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É possível acompanhar as atividades de outras organizações da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A rede é uma fonte de aprendizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar em rede vale a pena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O objetivo da rede é aquele que buscamos na nossa organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a comunidade a rede é benéfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados da rede demoram muito a aparecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os integrantes concordam com os objetivos da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As relações entre os integrantes da rede são amistosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A amizade é importante para o funcionamento da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O mais importante resultado da rede é a geração de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alguns integrantes tem participação essencial na motivação dos demais integrantes da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uns mandam mais do que outros na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações fluem livremente na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos tem a mesma dedicação aos objetivos da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os benefícios colhidos são proporcionais à dedicação de cada organização integrante da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A rede nos ajudou a compreender melhor os problemas da comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo plenamente