



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Rolita Cavedon, Neusa; S. Ferraz, Deise Luiza
"TRICOTANDO AS REDES DE SOLIDARIEDADE": AS CULTURAS
ORGANIZACIONAIS DE UMA LOJA AUTOGESTIONADA DE ECONOMIA POPULAR
SOLIDÁRIA DE PORTO ALEGRE
Organizações & Sociedade, vol. 13, núm. 39, octubre-diciembre, 2006, pp. 93-111
Universidade Federal da Bahia
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638288006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

“TRICOTANDO AS REDES DE SOLIDARIEDADE”: AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DE UMA LOJA AUTOGESTIONADA DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA DE PORTO ALEGRE

Neusa Rolita Cavedon*
Deise Luiza S. Ferraz**

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo descrever e analisar uma experiência de Economia Popular Solidária, levada a efeito pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, sob a ótica da cultura organizacional. A determinação, por parte do poder público local, de um sistema e um processo autogestionários em uma loja que comercializa produtos oriundos de diferentes grupos de artesãos não vem se concretizando de acordo com as expectativas. Para identificar os aspectos que vêm obstacularizando ou auxiliando na implementação da autogestão, utilizamo-nos do método etnográfico e das técnicas de observação participante e entrevistas para desnudar a cultura organizacional. Os resultados apontam para uma fragmentação cultural, com três blocos de artesãs que atuam na mesma loja, compartilhando visões diferenciadas sobre o que seja Economia Popular Solidária: o bloco dos *voluntários*, o bloco da *socialização* e o bloco dos *beneficiados*. A não observância, por parte do setor público, dessa heterogeneidade cultural, acrescida do desconhecimento daquilo que vem a ser o projeto autogestionário da Prefeitura, tem impedido uma ação mais engajada dos envolvidos.

ABSTRACT

This article intends to describe and analyze a Solidary Popular Economy experience carried out by the Porto Alegre City Hall from the organizational culture perspective. The local authorities' determination to establish a self-run system and process in a shop that sells products from various groups of artisans has not been meeting expectations. Resources used to identify the aspects that either hinder or help the self-management implementation included the ethnographic method and the participative observation techniques, as well as interviews to expose the organizational culture. Results indicate a cultural fragmentation, with three groups of artisans in the same shop sharing different views on what Solidary Popular Economy is: the *volunteers* group, the *socialization* group and the *beneficiaries* group. The non-observance of that cultural heterogeneity on the part of authorities, and furthermore the poor dissemination that leads to disinformation about the City Hall's project have prevented a more engaged action by those involved.

* Profª PPGA/EA/UFRGS
** Doutoranda PPGA/EA/UFRGS

INTRODUÇÃO

Ao fazermos uma retrospectiva histórica, defrontamo-nos com a realidade econômica dos países industrializados alicerçada, até a década de 1960, em políticas econômicas, monetárias e salariais baseadas nos postulados keynesianos. As barreiras aduaneiras e a luta por uma certa independência, visando à manutenção da soberania nacional, eram as pilastras que sustentavam as políticas vigentes. Nos anos de 1970, esse quadro começa a se alterar; o modelo keynesiano mostra sua exaustão em face do intenso fluxo de capitais e de mercadorias, acompanhados por correntes migratórias de mão-de-obra em âmbito mundial. Diante disso, os economistas retomam as bases da economia clássica, ou seja, preconizam a competição em escala planetária, de modo a que haja vantagens comparativas, liberação das trocas e redução da interferência do Estado na economia, modelo esse vigente na atualidade (WARNIER, 2002).

Nos ditames desse neo-liberalismo, que atinge a maior parte do mundo globalizado, impõe o acúmulo de capital que impulsiona a reestruturação produtiva. O novo modelo de produção precarizou as relações de trabalho e desempregou milhares de trabalhadores. No Brasil não foi diferente; o Estado tem provado não conseguir assistir aos cidadãos no campo da saúde, educação, moradia e outros, apesar de ter ensaiado algumas atitudes assistencialistas para manter a coesão da sociedade (alguns exemplos são o Fundo de Amparo ao Trabalhador, o seguro desemprego...). Todavia, não alcançou plenamente os resultados esperados.

Ademais, a antiga estabilidade do emprego transformou o trabalho num "suporte privilegiado de inscrição na estrutura social" (CASTEL, 1998, p. 24) de tal forma que o desemprego tem resultado no enfraquecimento das relações sociais e, consequentemente, na exclusão social. Assim, as disfunções do capitalismo fizeram emergir da sociedade civil iniciativas que buscam a (re)inserção social.

Excluídos do mundo do trabalho e impossibilitados de participar do mercado de consumo, homens e mulheres, apóiam-se nas iniciativas populares de geração de emprego e renda, sendo que, em algumas circunstâncias, essa ação é incentivada pelo poder público. Tais iniciativas, que passaram a ser conhecidas como Economia Popular Solidária (EPS), têm se apresentado como uma forma alternativa de auto-sustentação de uma parcela da população que não encontrou seu espaço no modelo capitalista, seja por não ter as qualificações exigidas pelo mercado de trabalho, seja por seguir fundamentos ideológicos diferentes daqueles propugnados pelo modelo econômico vigente.

Na EPS as pessoas se reúnem objetivando novos espaços de atuação que permitam a construção de redes de solidariedade e de igualdade. Por isso, a autogestão dos empreendimentos tem se configurado como uma das formas de garantir a cooperação entre os envolvidos, uma vez que ela deve ser entendida como um sistema que almeja a igualdade entre os membros da EPS. Para tanto, cada membro tem direito a voto, e a propriedade dos bens é coletiva. Na autogestão, os indivíduos são autônomos (são livres para agir, criar e se expressar); entretanto, suas atitudes são balizadas pela noção de solidariedade, a fim de manter a coesão social do grupo.

No caso da capital gaúcha, os projetos desenvolvidos pelo poder local em parceria com entidades não governamentais propõem a capacitação dos indivíduos para o (re)ingresso no mercado de trabalho, mas seu foco centra-se no incentivo à formação de cooperativas e de grupos autogestionários. Dentre os quais, destacamos o Projeto Fomento a Grupos de Economia Popular que incentiva a formação de grupos autogestionários, e o Projeto Comercialização/Etiqueta Popular (PEP), que apóia a comercialização dos produtos desses grupos em espaços públicos.

Um dos principais objetivos desses projetos é incentivar a prática da solidariedade e da autogestão.

Diante do exposto, é preciso conhecer as culturas organizacionais desses grupos locais de modo a saber se elas são favoráveis à autogestão e compreender os aspectos administrativos levados a efeito nos pontos de comercialização. Para tanto a questão norteadora desse estudo é:

- Como as culturas organizacionais da Loja Etiqueta Popular II – loja de economia solidária localizada no Viaduto Otávio Rocha - auxiliam ou obstaculizam o sistema e o processo de autogestão proposto pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre?

O objetivo do trabalho consiste em revelar as culturas organizacionais da loja de Economia Popular Solidária, formada por grupos autogestionários de Porto Alegre, verificando se estas culturas auxiliam ou obstaculizam o sistema e o processo de autogestão. Estes grupos pertencem ao Projeto Comercialização/Etiqueta Popular, que está vinculado à Secretaria Municipal da Indústria e do Comércio, e dividem o mesmo espaço físico para a comercialização de seus produtos.

O trabalho está estruturado de modo que no próximo item será apresentada a revisão teórica referente à Economia Popular Solidária, à Autogestão e à Cultura Organizacional. No item subsequente, será explicitado o método utilizado na pesquisa; e, nos itens finais, as descobertas feitas no campo serão analisadas à luz do referencial teórico, para, então, tecermos as considerações finais.

ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA

A Economia Solidária (ES) é um projeto que, segundo Singer (2000), envolve trabalhadores e pensadores socialistas de diversos países há pelo menos dois séculos. Para o autor, a prática dessa forma de economia e o estudo da mesma permitiram caracterizar algumas iniciativas que, ao longo da história, possibilitaram a diferenciação entre um modo de produção e/ou comercialização capitalista e outro modo que passou a ser conhecido como popular solidário (a EPS). Dessa forma, é relevante considerar esses dois adjetivos que foram adicionados à economia, o popular seguido do solidário.

Vale, desde já, destacar que nem toda a economia solidária é uma economia popular, visto que a solidariedade também é encontrada em outros setores sociais; bem como, nem toda economia popular é intrinsecamente solidária. No dizer de Singer (2000), os muito pobres precisam se manter solidários a fim de garantirem a sua sobrevivência, só que, ao contrário do que possa parecer, esse apoio mútuo só ocorre com as pessoas mais próximas; com os indivíduos cujos vínculos são distantes ou frágeis, a solidariedade transforma-se em disputa acirrada.

Neste trabalho buscamos enfatizar a união dessas duas formas de fazer economia, a popular e a solidária, o que acaba por determinar a Economia Popular Solidária. Primeiro, para que a economia seja popular, ela precisa ser levada a efeito por cidadãos que, ao se articularem, procuram elaborar suas atividades econômicas por meio de práticas de reciprocidade. Para Icaza e Tiriba (2003), a economia popular estabelece relações sociais que extrapolam os aspectos monetários, fundamentando a formação humana por meio da socialização nos campos do saber, da saúde, da moradia, da cultura, dentre outros. A relação patrão e empregado, também, se faz inexistente, por ser inerente a essa proposta de economia popular a ausência do vínculo empregatício, uma vez que essa forma de fazer economia pressupõe a propriedade coletiva do capital e a participação de todos os envolvidos na execução dos trabalhos.

O segundo adjetivo adicionado à economia é o solidária. Para Mance (2003, p. 225), falar em solidariedade significa eticamente:

[...] o compromisso pelo bem-viver de todos, o desejo do outro em sua valiosa diferença, para que cada pessoa possa usufruir, nas melhores condições possíveis,

veis, das liberdades públicas e privadas. Desejar a diferença significa acolher a diversidade, de etnias, de religião e credos, de artes e linguagem, em suma, acolher as mais diferentes formas de realização singular da liberdade humana, que não neguem as liberdades públicas e privadas eticamente exercidas. Promover as liberdades significa garantir às pessoas as condições materiais, políticas, informativas e educativas para uma existência ética e solidária.

Desse modo, tais adjetivos são, em parte, responsáveis pela formação de duas linhas ideológicas, a saber: os que acreditam ser as iniciativas de Economia Solidária apenas uma forma alternativa para a criação de emprego e de renda no capitalismo (LIMA, 2001), sendo que o sentido de solidariedade se faria presente devido a um interesse comum de re-inserção social; e os que defendem a Economia Solidária como “modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo” (SINGER, 2000, p. 13), visto que essa nova atividade econômica teria como finalidade a realização de objetivos sociais em detrimento ao acúmulo do capital, e que, “pouco a pouco, esta estratégia defensiva de sobrevivência poderia se transformar numa opção social, econômica e política” (RAZETO, s/d, *apud* ICAZA e TIRIBA, 2003, p.107).

Essas considerações nos levam a crer que as iniciativas de Economia Popular Solidária podem ser consideradas eficientes quando estiverem gerando trabalho e renda, possibilitando, assim, a inserção de indivíduos na teia social. Mas só poderão ser consideradas iniciativas eficazes quando, além dessa inserção, garantirem, também, o alcance de objetivos sociais da comunidade na qual estão inseridas. A eficácia das iniciativas de Economia Popular, portanto, não é mensurada, somente, pelo seu resultado financeiro, mas, sim, pelo desenvolvimento da comunidade local.

Singer (2003, p. 116) destaca, ainda, que é no cerne das iniciativas da EPS que a “igualdade de direito de todos os membros deve reinar”. A autogestão parece ser o caminho mais adequado para a implementação dessa proposta. Portanto, no próximo item, faremos uma breve explanação sobre tal sistema e processo.

AUTOGESTÃO

A autogestão na Economia Solidária pode ser abordada de duas maneiras não excludentes; ela pode ser considerada como um sistema autogestionário, o qual envolve os preceitos sociológicos da autogestão, abordando os aspectos ideológicos, políticos e sociais; e como um processo autogestionário, cujo eixo de análise consiste nas relações e nas características técnicas dos grupos envolvidos (processos, ferramentas etc. para o desenvolvimento dos trabalhos).

Ao se fazer uma incursão no campo do pensamento sociológico da autogestão, podemos encontrar suas raízes nas idéias de Proudhon, as quais influenciaram, sobremaneira, a Comuna de Paris, “primeira tentativa de organização do poder operário” (MOTTA, 1981, p. 62), que resultou em duas questões capitais:

[...] uma econômica, a questão do trabalho, e outra política, a questão do governo. A “revolução no século XIX” tem, pois uma dupla finalidade: 1º “Na ordem econômica, ela pretende a subordinação completa do capital ao trabalho. [...], quer dizer, a instauração de um coletivismo liberal com base na autogestão mutualista. 2º “Na ordem política, a revolução tem por objetivo absorver o Estado (subordinador) na sociedade, proceder a cessação de todo a autoridade”[...] Ele (Proudhon) esboça então por qual duplo e mesmo processo dialético elaborar-se-á o método construtivo de um socialismo autogestionário. “É preciso que no futuro, como produtor, a qualidade do trabalho e a do capitalista ou proprietário seja tornada igual e distinta... pela inversão das relações” (integração do capital-trabalho na série dos trabalhadores e não na série dos capitalistas) (BANCAL, 1984, p. 127).

Nesse sentido, Motta (1981, p. 65) comenta que no núcleo do conceito de autogestão de Proudhon está a "[...] idéia de que a fábrica deve substituir o governo e que a democracia industrial deve ser instituída pelos próprios trabalhadores". Quanto a isso, Guillerm e Bourdet (1976), apesar da crítica enérgica que fizeram a Proudhon, mencionam "que um sistema político e social verdadeiramente 'autogerido' é resultante da livre associação de homens iguais numa sociedade sem classes (grifos dos autores)" (GUILLELM E BOURDET, 1976, p. 9).

A respeito da autogestão como sistema, podemos considerar que as suas diretrizes apontam para uma negação da burocracia e de sua heterogestão, identificada pela relação dirigentes/dirigidos, sendo por isso que, segundo Motta (1981, p. 167), uma sociedade autogestionária incomoda profundamente os detentores do poder, pois: "Permanece como possibilidade de se ver a organização econômica e política não de cima para baixo, mas ao contrário, a partir das massas".

Ao analisar a autogestão no contexto empresarial, Singer (2003) aponta que tal prática surge devido às melhores qualificações dos trabalhadores, uma vez que esta qualificação está sendo exigida em virtude da descentralização da responsabilidade pelo desempenho alcançado pela organização. Contudo, essa autogestão empresarial não está considerando os conceitos sociológicos do sistema autogestionário, de modo que podemos dizer que tal forma de gestão está reduzida ao âmbito interno das organizações e valorizando um caráter de processo – o processo autogestionário. Assim:

De maneira geral, podemos dizer que o termo autogestão está sendo utilizado muito mais para designar uma matriz de comportamento relacionada a determinados métodos ou técnicas administrativas e que, ao mistificar o aspecto gerencial do processo de trabalho, desconsidera a realidade organizacional enquanto resultado de práticas sociais de autores plurais em um determinado contexto (histórico, geopolítico, espacial etc.) (ALBUQUERQUE, 2003, p. 23).

Em virtude da autogestão nas organizações ser entendida como processo autogestionário que viabiliza a gestão organizacional, devemos passar a considerá-la não mais como um instrumento revolucionário da sociedade, mas como uma organização do trabalho estruturado sob um modelo de gestão que está surgindo tanto nas iniciativas solidárias como nas empresas capitalistas. Neste contexto, podemos compreender melhor a investigação dos pontos positivos e negativos, feita por Albuquerque (2003, p. 24-25), referente à autogestão, e as suas consequências econômicas para os empreendimentos.

Quadro 1 - Pontos Positivos e Negativos da Autogestão

| Pontos positivos da autogestão | Pontos negativos da autogestão |
|--|--|
| Um ambiente mais democrático amplia a capacidade produtiva dos trabalhadores, reduz a rotatividade destes, e a experiência profissional é melhor conservada. | A participação dos trabalhadores na gestão reduz a capacidade produtiva, pois ela hipoteca dois atributos dos dirigentes: sua autoridade e seu poder discrecional. |
| Os trabalhadores cuidam da qualidade de sua produção porque têm uma percepção mais positiva do seu trabalho, um sentido elevado de sua responsabilidade e o desejo de aumentar seus rendimentos, determinados pela produtividade da empresa. | Na discussão dos processos autogestionários não fica objetivado quais os estímulos mais efetivos, e dependendo de como se organiza o trabalho, os estímulos materiais ou de participação abrem possibilidades para uma política de emulação e manipulação. |
| Implicação pessoal do trabalhador sobre a produtividade de seus colegas é maior, sendo que, a pressão do grupo corresponde a um processo de vigilância mútua, que reduz o absentismo e pune a preguiça e o desperdício. | É preciso ter presente que, no quadro de um trabalho em equipe, a mediação da produtividade individual é muito difícil. |
| Favorece a identificação de ineficiências organizacionais que os trabalhadores não teriam necessariamente interesse de identificar em um contexto não-cooperativo. | Um espaço produtivo autogestionário remete a ambientes de incerteza. |

Fonte: Adaptado de ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, A. D. A outra economia. Porto Alegre: Veraz , 2003.

Essa racionalização taylorista do processo autogestionário é, segundo Nakano (2000), o resultado de uma herança das antigas formas de gestão, que eram marcadas pela:

[...] fragmentação, concentração de saberes e de poder nas mãos de determinados grupos e por um sistema de normas e valores de não negociação, não solidariedade, não cooperação. Essa situação exigia a produção de outra cultura técnica, revista e reatualizada, agora à luz de um novo ideário, não só para a sobrevivência da empresa como também para a concretização de uma cultura autogestionária (NAKANO, 2000, p. 68).

Tiriba (2000) observa que essa nova cultura oportuniza o trabalhar sem patrão; entretanto, para que essa desalienação do trabalhador seja compreendida, ela tem que ser perpassada pelo conjunto mais amplo das relações sociais, extrapolando as questões interorganizacionais.

Segundo Albuquerque (2003), é nas iniciativas de EPS que a autogestão ganha espaço de atuação que ultrapassa as questões interorganizacionais. Para o referido autor, nessas iniciativas, a autogestão assume duas conotações, a saber: a econômica, ligada às necessidades gerenciais; e a ideológica, relacionada ao ideal utópico de mudança social. Ou seja, na EPS a autogestão se faz presente tanto como processo, quanto como sistema. A viabilidade de tal projeto passa pelo descortinamento da cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Em um estudo recente elaborado por Barbosa (2002), é possível verificarmos uma distinção entre cultura organizacional, cultura corporativa e cultura empresarial. A terminologia cultura organizacional data da década de 1960, quando os consultores de desenvolvimento organizacional se apropriaram do termo, visando à implementação de mudanças no âmbito organizacional mediante o compartilhamento de valores, o que acabaria por refletir-se no compromisso dos funcionários para com a organização na qual estavam atuando. A partir da noção de cultura desenvolvida nesse período buscava-se o aprimoramento dos processos humanos da organização. De acordo com Barbosa (2002, p. 14): "O conceito de cultura desse período não remete à antropologia, e suas idéias de valores são essencialmente morais e substantivas".

A partir de 1980 até 1990, o conceito de cultura organizacional passa a enfatizar aspectos de homogeneidade dentro do espectro organizacional, com base no consenso. Assim, estudaram-se, num nível mais profundo, sob o rótulo de cultura organizacional, os valores subjacentes e invisíveis; os mesmos, no entanto, inviabilizavam as mudanças. Os padrões de comportamento eram identificados como maneiras de agir de determinados grupos, sendo difundidas entre os neófitos mediante mecanismos de recompensa e punição - a primeira, para aqueles que se adaptavam e, a segunda, como forma de pressão aos desviantes. Os mitos, ritos, heróis e redes de relações também eram considerados elementos importantes de serem desnudados ao se estudar a cultura de uma organização, pois por meio deles os valores eram revelados. Dentro desse enfoque, a cultura assumia um papel instrumental, manipulatório, passível de ser gerenciada. No dizer de Barbosa (2002, p. 22): "Origina-se daí a idéia de que é possível tratá-la como mais uma das dimensões que influenciam no desempenho organizacional, tal como as condições econômicas e políticas de uma sociedade."

O terceiro período, que data de 1990 até hoje, mantém a noção de cultura como uma variável capaz de representar um diferencial competitivo e que, portanto, tem um caráter instrumental, porém, agraga-se a isso a valorização dos ativos intangíveis. Responsáveis pelos ganhos no médio e longo prazo, esses ativos intangíveis é que garantem a permanência da organização no mercado. Por meio do estímulo à criatividade, à inovação e ao aprendizado, a cultura passa a deter

um caráter estratégico, ativando esses aspectos que são compreendidos como diretamente ligados ao acréscimo de valor econômico e financeiro a ser obtido pela organização.

Por seu turno, cultura corporativa é aquela que se foca nos escalões mais elevados da hierarquia organizacional, não sendo, portanto representativa de toda a organização.

Já o conceito de cultura empresarial encontra-se calcado na noção de "organização simbólica do universo empresarial" (BARBOSA, 2002, p. 34), e estaria voltada para as organizações com fins lucrativos.

Essas distinções trazem à tona diferentes momentos históricos das organizações e propiciam um repensar crítico, embora possamos questionar se a terminologia cultura empresarial até certo ponto não seria restritiva ao se debruçar sobre as organizações com fins lucrativos. Será que não podemos pensar em cultura organizacional como organização simbólica das organizações sejam elas lucrativas ou não? Para Barbosa (2002, p. 38), a resposta seria não, porque "a cultura empresarial é um tipo específico de cultura dentro do capitalismo [...] O capitalismo do tipo empreendedor é o valorizado pela cultura empresarial".

Ao diferenciar a forma como antropólogos e administradores trabalham com o conceito de cultura, Barbosa (2002) evidencia que entre os administradores há uma tendência homogeneizante. Para os antropólogos, ao contrário, a cultura é percebida como "uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais universalizantes e outras mais fugazes e específicas de certos grupos" (BARBOSA, 2002, p. 31).

Ao pactuarmos com essa visão heterogênea acerca da cultura organizacional esboçada por Barbosa (2002), escolhemos o conceito elaborado por Cavedon (2003, p. 59), apesar dessa última autora não distinguir cultura organizacional de empresarial, optando por chamar de cultura organizacional:

a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, dísperas e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais.

Vale destacar que Martin e Frost (1996) já haviam defendido um posicionamento próximo do antropológico ao evidenciarem que o espaço organizacional pode abrigar a homogeneidade, a partir de uma visão consensual presente na organização; a heterogeneidade, mediante visões diferenciadas em função dos diferentes grupos existentes; e, uma visão fragmentada, originária de diversos indivíduos que compartilham, temporariamente, alguns aspectos da cultura organizacional.

MÉTODO

O método empregado nesta pesquisa foi o etnográfico. Característico do fazer antropológico, o método etnográfico permite a observação de aspectos divergentes e convergentes presentes em um mesmo fenômeno. Quando se trata da utilização de tal método no campo dos estudos organizacionais, Jaime Jr. (2003) alerta para o fato de que a etnografia não seja tomada como uma simples técnica de pesquisa à margem de todo o arcabouço teórico que a respalda nas discussões concernentes à construção do conhecimento no campo antropológico. Tal preocupação se deve ao fato de que:

ao confrontar os saberes locais, isto é, conceitos que os sujeitos sociais utilizam para definir como pensam e sentem o mundo, com o saber antropológico, ou seja, conceitos que os etnógrafos utilizam para construir sua análise, a prática etnográfica representaria a própria dinâmica de produção do conhecimento antropológico (JAIME JR., 2003, p. 441).

Então, fazer etnografia significa manter um diálogo constante com a base teórica, mas estando o pesquisador sempre aberto para aspectos novos que possam escapar desse escopo teórico e que requeiram uma reflexão para além dos pressupostos existentes. Em se tratando de estudos organizacionais, o diálogo pode se dar mediante a interlocução estabelecida entre os saberes das duas disciplinas, quais sejam: da Antropologia e da Administração.

Para Baztán (1995), o processo etnográfico implica a realização de trabalho de campo por um período de tempo suficiente, mediante a utilização da técnica da observação participante. Quatro etapas devem ser observadas. A primeira corresponde à demarcação do campo que inclui a escolha da organização objeto de estudo; a segunda etapa requer a busca por fontes documentais que possam vir a contribuir para o conhecimento prévio da organização a ser estudada; a terceira, abrange a chegada no campo, o encontro com os informantes, o registro dos dados na caderneta de campo e nos diários de campo e, se possível, a observação participante; e a quarta etapa inclui a conclusão do trabalho com a saída do campo. A essas etapas podemos agregar a da elaboração do relato etnográfico que deve obedecer às particularidades inerentes ao método empregado, ou seja, a construção de um texto em estilo literário que privilegie uma descrição densa.

No caso da presente pesquisa, uma das pesquisadoras envolveu-se de modo intenso com as atividades realizadas na Loja da Etiqueta Popular II (EP II) e nas reuniões coordenadas pela Secretaria Municipal de Produção, Indústria e Comércio (SMIC), permanecendo em campo por cerca de dois meses. A inserção no campo ocorreu na metade do mês de outubro de 2003, quando tiveram início os primeiros contatos com a SMIC e com os grupos da Loja da Etiqueta Popular II. A loja está situada no Viaduto Otávio Rocha, comercializa roupas e acessórios para o público infantil e adulto, produzidos artesanalmente por vinte e um artesãos pertencentes a diferentes grupos.

Duas visitas realizadas na Secretaria de Indústria e Comércio tiveram um caráter exploratório. Em uma delas foi possível entrevistar um dos coordenadores dos Projetos de Economia Popular Solidária (atualmente são três coordenadores). Na loja EP II foram entrevistadas onze artesãs, sendo que algumas entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, e outras só foram feitos os registros na medida em que as informantes não se mostraram afeitas a gravar aquilo que diziam. Além das entrevistas e da observação participante efetuada na loja, houve a participação em três reuniões que ocorreram durante o período da pesquisa. Foram duas reuniões dos grupos com a SMIC e uma participação da Loja no Fórum de Economia Popular de Porto Alegre. Também ocorreu a assistência ao III Fórum Metropolitano de Economia Popular Solidária, no qual as informantes não compareceram.

ENTENDENDO O CONTEXTO

A Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), por intermédio da SMIC, tem procurado transformar os projetos da EPS em políticas públicas de geração de trabalho e renda para a população carente da cidade, visando à dinamização da economia local. Tal empreendimento vem sendo concretizado pelo departamento da SMIC denominado Supervisão de Economia Popular e Solidária (SEP). Este é responsável pela implementação dessas políticas mediante o Programa de Geração de Trabalho e Renda (PGTR), do qual os seguintes projetos fazem parte: Projeto de Educação para o Trabalho e Cidadania (PETC), CONVÍVIO, RECICLAR e Ações Coletivas (PAC).

O PAC é um projeto que dá assistência às iniciativas coletivas solidárias que possuem potencial para se auto-sustentarem, mas que dificilmente seriam atendidas por outras entidades de fomento. Além disso, o projeto busca articular essas iniciativas de modo a se construírem redes de produção, comercialização, crédito e consumo entre os empreendimentos. Para tanto, a SEP desenvolve ou-

etros projetos que estão vinculados ao PAC, a saber: Projeto de Incubadora de Iniciativas Populares, Projeto Fomento a Grupos de Economia Popular e Projeto Comercialização/Etiqueta Popular.

Os grupos incubados devem estar, obrigatoriamente, constituídos na forma de cooperativas que, além de estarem abrigados em locais públicos, se beneficiam dos cursos de qualificação e das concessões dos equipamentos necessários à fabricação de seus produtos. Essas cooperativas têm um prazo de incubação de dois anos renováveis por mais dois anos.

O Projeto de Fomento a Grupos de Economia Popular tem como objetivo assessorar grupos associativos autogestionários incipientes, oferecendo cursos de formação profissional e gerencial, visando à formação de cooperativas de trabalho. O Projeto Etiqueta Popular busca viabilizar a comercialização dos produtos dos grupos autogestionários de Economia Popular, e foi objeto de um estudo mais aprofundado por parte das pesquisadoras.

O projeto da Etiqueta Popular (EP) permite a comercialização de produtos provenientes do Projeto de Incubadora de Iniciativas Populares e de grupos autogestionários, e visa a consolidar uma marca única para os produtos oriundos da periferia da cidade de Porto Alegre e das cidades vizinhas. Os artigos à venda são produzidos pelas cooperativas da Incubadora Popular da Zona Norte da cidade e por outros 26 grupos orientados pelo PAC.

A LOJA E OS GRUPOS ANALISADOS

Uma das contribuições do poder local para o projeto da Etiqueta Popular é a concessão do uso de espaços públicos para a comercialização dos produtos. Dentre os três locais cedidos atualmente para esse fim, encontramos a loja localizada no espaço de número quatro do Viaduto Otávio Rocha - a Loja da Etiqueta Popular II.

A EP II, aberta ao público desde o ano de 2002, configura-se como um local relativamente grande se comparado com os demais comércios ali instalados. Há três portas que dão acesso ao interior do ambiente; entretanto, apenas a porta central é utilizada para esse fim, as demais são utilizadas como vitrine. Em uma das vitrines encontram-se expostos somente produtos e acessórios para o público infantil, enquanto que, em outra, tem-se artigos destinados ao público adulto.

No lado externo da porta central há um tapete, uma folhagem e um arranjo de bonecas enfeitando a entrada da loja. Tais ornamentos, de certa forma simples, além de diferenciarem a loja dos demais estabelecimentos do Viaduto, dão um ar menos austero, quebrando o cinza do local.

A parte interior da loja é dividida em dois ambientes por uma parede de madeira. O espaço maior é utilizado para a exposição e venda dos produtos; o menor é utilizado por duas artesãs que fazem consertos de roupas no local, e também serve de refeitório. A loja é composta por oito grupos, a saber: o *Grupo Bem-Me-Quer*, o *Grupo Variarte*, o *Grupo Arco-Íris*, o *Grupo Berço da Arte*, *Grupo Artes Baby*, *Grupo Nova Esperança*, *Grupo Geração* e o *Grupo Laço de Fita*.

Cada grupo é formado por um número de artesãos, o qual varia de duas a oito pessoas. Basta que um dos artesãos, membro de um dos grupos, ali se estabeleça mediante a colocação de seus produtos, para que todo o grupo seja integrado à loja.

Os produtos são feitos individualmente por cada um dos artesãos, que dividem o espaço de comercialização mediante o pagamento de dez por cento do valor de venda da mercadoria e de uma mensalidade no valor de dez reais para o caixa da loja. A cobrança desses valores é feita para cobrir os custos com telefone, água, energia elétrica, papel etc.

Além desse pagamento, o artesão se compromete a fazer o "plantão" na loja a cada quinze dias, ou seja, há uma escala de atendimento quinzenal. Dessa forma, para cada dia da semana, por um período de duas semanas, há uma equipe diferente formada por dois artesãos que se responsabilizam pelo atendimento aos clientes.

Abrir e fechar a loja são responsabilidades de duas artesãs que trabalham com reformas de roupas no atelier. Essas artesãs participam do grupo Bem-Me-Quer. Elas se revezam diariamente de maneira que há, teoricamente, sempre três pessoas na loja, as duas plantonistas e uma das artesãs do atelier. Segundo elas, é uma questão de segurança ter sempre duas pessoas atendendo, pois as artesãs que trabalham no atelier não conseguem visualizar a loja, inclusive nem são vistas pelos clientes. Assim, se só uma pessoa ficasse incumbida do atendimento ao público, quando esta estivesse com algum cliente, a loja ficaria a mercê de meliantes que entram para roubar mercadorias.

O Grupo Bem-Me-Quer é formado por seis artesãs, das quais duas são as responsáveis pelo atelier. A característica comum entre essas mulheres, que têm idades entre quarenta e seis anos e sessenta e seis anos, é que elas buscaram uma oportunidade no mercado de trabalho apenas após o fim de seus casamentos para manter o nível econômico que possuíam. A necessidade de se auto-affirmarem como integrantes de uma classe média fica evidente já em nossa primeira conversa acerca da Economia Popular Solidária. Segundo uma das informantes, a EPS não é "[...] só para as pessoas que morrem de fome e moram em vilas. As pessoas se enganam quando pensam que só os miseráveis procuram a EPS. Aqui é uma alternativa para todos os que querem ter um trabalho, mas não tiveram a oportunidade" (Artesã 9). Neste grupo, cada integrante tem uma especialidade. Há a artesã que faz roupas em tricô para adultos e a artesã que faz roupas em tricô para crianças; a artesã que produz roupas em algodão para adultos e a artesã que faz o mesmo produto para crianças, sendo que ambas bordam em suas peças o bordado alemão; e, há a artesã que trabalha com o bordado ponto de cruz e aquela que produz tapeçaria.

O Grupo Variarte é formado por oito artesãos, sendo que destes, cinco componentes são membros de uma mesma família. O grupo foi formado há cinco anos quando uma adolescente resolveu aprender a fazer artesanato na associação de moradores de seu bairro. O que começou como uma aprendizagem individual acabou garantindo o sustento de sua família, quando seu pai ficou desempregado. Da necessidade de renda surgiu a idéia de procurar a SMIC, o que culminou na formação do grupo. O trabalho que eles desenvolvem é todo a partir de retalhos que ganham de empresas têxteis. Desses retalhos surgem bolsas, sacolas e blusas. Diferente do Grupo Bem-Me-Quer, esse grupo divide as tarefas de produção, apesar de todos conhecerem as etapas do processo. Enquanto uns cortam os retalhos em tiras e os amarram para formar a linha, outros tricotam as peças. Já a distribuição das mercadorias pelas lojas e feiras da cidade fica sob responsabilidade do pai que também é quem confecciona as agulhas de tricô para uso do grupo.

O Grupo Arco-Íris é formado por quatro mulheres de uma mesma família. Sendo que, das quatro, uma é a responsável por fazer os plantões na loja, as demais raramente vão ao local. Elas bordam, tricotam e fazem trabalhos em crochê. Segundo uma informante: "eu cresci vendo minha mãe e minha vó fazendo esses trabalhos, então não tinha como não aprender. Aprendi a tricotar com palitinho de picolé" (Artesã 4). Essa mulher de quarenta e um anos e com formação em nível médio não conseguiu se recolocar no mercado de trabalho após ter sido, por quinze anos, secretária de uma empresa de engenharia. Entre uma procura e outra por um novo emprego, surgiu a oportunidade de formar o grupo autogestionário com sua irmã, sua mãe e sua tia.

O Grupo Berço da Arte nasceu há nove meses da união de artesãs que estavam descontentes com o grupo ao qual pertenciam. Dessas artesãs, apenas uma comercializa seus produtos na Loja da EP II; ela é responsável pela produção de roupas de bebê em tricô. Aos quarenta e sete anos e com formação em nível médio completo, nos relatou que foi durante muito tempo gerente de uma grande rede de farmácias da capital, mas, devido à carga horária de trabalho, ela optou por sair do emprego e buscar formas alternativas de geração de renda e de ocupação do seu tempo.

O Grupo Artes Baby é o grupo mais antigo, sua formação é anterior ao projeto da Prefeitura. Ele nasceu da associação de artesãos que buscavam dividir espaços comerciais em *shoppings* da cidade. Atualmente, os membros estão distribuídos entre os que vendem produtos nos espaços cedidos pelo poder público e os que vendem produtos nos *shopping-centers* da cidade. Essa divisão se deve a fatores financeiros, uma vez que a manutenção dos produtos nas lojas que não estão vinculadas ao projeto tem um custo mais elevado.

O Grupo da Nova Esperança é formado por mulheres da Vila Nova Esperança. Elas começaram a expor seus produtos na loja em meados de novembro de 2003, época em que foi agendada entrevista com as artesãs desse grupo, porém, apesar de já terem seus plantões estabelecidos, as mesmas não compareceram no dia combinado. Segundo uma das artesãs do grupo Bem-Me-Quer, elas não foram à loja por estar acontecendo, na data acertada para a entrevista e para o plantão da artesã, uma invasão da polícia, na Vila, visando ao combate do tráfico de drogas. Em virtude disto, os traficantes proibiram os moradores de saírem de suas casas.

O Grupo Geração é um grupo que apenas expõe seus produtos na loja. Os artesãos desse grupo não participam nem dos plantões nem das reuniões da loja, pois seus componentes são pessoas que procuraram a PMPA por estarem com problemas de saúde mental. Eles são tratados por especialistas da área de saúde e são inseridos em algumas atividades até se recuperarem. Ao receberem a liberação médica, se for da vontade dos pacientes, eles são encaminhados a outros grupos. Uma das ex-pacientes, atualmente, é artesã do Grupo Bem-Me-Quer.

Sobre o Grupo Laço de Fita, não dispomos de informação em razão da impossibilidade de realizarmos entrevistas com os componentes do mesmo.

A CULTURA ORGANIZACIONAL DA LOJA DA ETIQUETA POPULAR II

Cattani (2003, p. 269) fecha o livro que organizou sobre economia solidária com um texto que discute a conotação da palavra utopia. Ele salienta que na obra de Morus, a palavra significa "um lugar ideal, que abriga uma sociedade igualitária, justa e feliz, ou seja 'um bom lugar'". Entretanto, atualmente, a conotação dessa palavra remete para um negativismo, para algo que é inviável ou impossível de acontecer, de um plano que é irrealizável.

Na Economia Popular Solidária encontramos nos discursos de alguns participantes a crença de que a utopia, conforme o entendimento de Morus, é possível. Essa crença impulsiona-os a lutar contra o sistema econômico vigente – o capitalismo - que eles chamam de "aqueles outros" que buscam vorazmente o lucro.

Entretanto, na loja da EP II esse discurso de reformulação da ordem vigente está presente em menor grau. Há entre as artesãs diferentes percepções quanto ao significado da EPS, de maneira que foi possível construirmos uma categorização que inclui as artesãs em três diferentes blocos formados por integrantes de diferentes grupos, a saber: as artesãs que entendem a EPS (representada pelo espaço da loja) como um local que propicia a realização de atividades com fins de minimizar as diferenças sociais (**o bloco dos voluntários**); as artesãs que entendem o projeto e a loja como um espaço de socialização, onde é possível também realizar um trabalho prazeroso (**o bloco da socialização**); e, um último bloco que entende a loja como um local de comercialização (**o bloco dos beneficiados**).

No bloco dos voluntários estão as artesãs que em seus discursos revelam que conhecem os objetivos da EPS e, por não estarem satisfeitas com a realidade do mercado de trabalho e com a exclusão social, buscam colaborar com a construção de um sistema mais igualitário, transformando o projeto em um local para a prática do voluntariado.

Eu gosto de trabalho voluntário. Uma amiga minha, ela entrou, aí eu entrei para ajudar ela (Artesã 5).

Eu fiquei apaixonada pelo projeto (PEP). Fui na SMIC [...] pedi uma cópia do projeto. Até liguei pra uma amiga minha que mora no Rio e está sempre envolvida com projetos sociais. [...] Sabe como é? Falar de pobre é uma coisa muito bonita. Os intelectuais e as *socialites* adoram se reunir para falar de pobre, mas são poucos que fazem alguma coisa. É muito engraçado (Artesão 3).

Por entenderem a EPS como um lugar para a prática do voluntariado, elas acreditam que o sucesso do programa depende de um bom marketing da marca Etiqueta Popular, pois para elas o envolvimento no projeto significa contribuir para a melhoria das condições de vida dos excluídos. Tal percepção vai ao encontro das considerações traçadas por Mance (2003). Desta forma, as artesãs do bloco dos voluntários vêm na loja uma oportunidade dada às demais pessoas que foram “privilegiadas” pelo sistema capitalista de comprarem o produto popular solidário para amenizar as diferenças sociais:

O fato de ser Economia Popular Solidária, já é um diferencial enorme. Porque é bonito falar em pobre, é bonito ajudar o pobre (Artesã 3).

Ao acionarem esse discurso, elas deixam subentender que há, atualmente, em nossa sociedade uma visão de “compaixão” dos incluídos para com os excluídos. As campanhas nacionais que apelam para a doação como forma de solidariedade - à guisa de exemplo, o programa Fome Zero do Governo Federal - fazem com que, momentaneamente, duas necessidades dos brasileiros sejam sanadas: uma fisiológica - a fome - e a outra de ordem psicológica, causada pelo desconforto social resultante do confronto de realidades distintas (a realidade dos que nada têm com a dos que tiveram a oportunidade de ter).

Esse desconforto social pode estar revelando que os aspectos apontados por Barbosa (1999, p. 149), em sua análise acerca da sociedade brasileira do século XIX, ainda se encontram presentes na sociedade atual. Para a autora, a sociedade brasileira “concebe lucro, empreendimento individual e visão empresarial como indícios de desvio de caráter e ameaças ao bem comum [...]”, de tal forma que um grande diferencial para as empresas contemporâneas está sendo a responsabilidade social. Assim, as empresas, pessoas e/ou entidades que obtêm lucros, mas ajudam a sociedade em que estão inseridas, são consideradas eticamente corretas.

Assim, as artesãs que buscam a EPS como um espaço para o voluntariado, estão simultaneamente defendendo os princípios da solidariedade para transformação da realidade dos excluídos, corroborando com a linha ideológica defendida por Lima (2001), como também reafirmando suas posições na sociedade capitalista, pois, conforme estudos de Cattani (2003), muitas atividades consideradas voluntárias são apenas uma forma de garantir o *status quo*. Nas palavras da artesã 3:

A maioria dos meus produtos eu vendo lá (em uma loja de grife situada em um importante *shopping* da cidade de Porto Alegre). É de lá que eu tiro a minha renda.

Assim como há as artesãs que em seus discursos indicam que vêm o espaço da EPS e as atividades que elas desenvolvem como algo que pode contribuir para transformar a cidade em um lugar mais equânime, há as artesãs que dizem encontrar na loja Etiqueta Popular II um ambiente de amizade, de companheirismo, onde elas podem se realizar como pessoas, desenvolvendo atividades que realmente gostam. São elas que constituem o bloco da socialização, pois para elas a EPS:

Eu tinha vontade de ter mais atividade fora, de conviver mais com outras pessoas. E a gente só com o trabalho individual fica muito restrito (Artesã 2).

É a loja com seus vários grupos. [...] Mas é fazer o que gosta (Artesã 4).

Olha eu penso assim: um grupo onde um ajuda o outro (Artesã 6).

Uma união entre grupos (Artesã 7).

As artesãs que acionam esse discurso são, na maioria, mulheres aposentadas que precisavam encontrar uma nova atividade que lhes proporcionasse a socialização, comprovando, assim, que em nossa sociedade o trabalho ou o local de trabalho tem sido a base para a inserção social como aponta Castel (1998).

Essas artesãs que pertencem aos diferentes grupos que expõem seus produtos na loja da Etiqueta Popular II não conhecem os objetivos da EPS, reduzindo a mesma a um mero projeto da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e desconsiderando o caráter político e econômico defendido pelos adeptos da ideologia da EPS. Entretanto, as mesmas relatam como deveria ser, para elas, a prática dessa forma de fazer economia:

São pessoas que trabalham, como eu vou te explicar? Seria uma troca de repente? Eu faço uma coisa que tu precisa. A gente pode trocar ou até fazer um preço menor. Trabalhar em conjunto no que for preciso, dar dicas, fazer compra de material em conjunto para melhorar o preço de venda. No caso eu vejo, aqui, a gente trabalhando em união, uma se preocupa com a outra, se tá vendendo ou não, em passar a encomenda (Artesã 2).

Esse discurso também é encontrado nas falas das artesãs do terceiro bloco, o bloco das beneficiadas. Todavia, o aspecto que é ressaltado por essas últimas está ligado ao modelo capitalista de comercialização, pois esse bloco é formado pelas artesãs que procuraram na loja apenas um local para a venda de seus produtos. Desempregadas e com dificuldades de encontrar um novo emprego buscaram no artesanato uma forma de garantir o seu sustento e o de suas famílias, e, por via de consequência, envolveram-se no projeto desenvolvido pela Prefeitura Municipal para facilitar a venda de seus produtos:

Eu acho que aqui tu tem uma referência. Que a gente expõe o teu trabalho. Como no caso, como eu vou te dizer? A gente trabalha em grupo e paga pouco pelo espaço. É um espaço praticamente de graça (Artesã 8).

Eu vejo como uma oportunidade para pessoas, tipo produtor de fundo de quinal, que fica só no seu bairro sem espaço para expor seus produtos (Artesã 10).

Essas artesãs em nenhum momento de suas falas mostram conhecer os objetivos ideológicos da EPS, tão pouco acreditam estar envolvidas em um projeto que busca a inclusão social. Para elas o espaço cedido pela prefeitura é apenas a oportunidade de terem "uma loja" com um custo baixo. Apesar do desconhecimento delas quanto aos pressupostos da EPS, podemos inferir que essas artesãs são o retrato das pessoas que encontraram nessa alternativa econômica a possibilidade de melhorar sua qualidade de vida. Tanto que as artesãs do bloco dos voluntários mencionam os benefícios da EPS usando como exemplo positivo uma das artesãs do terceiro bloco, que garante o sustento de toda a família a partir da produção do artesanato que é feito de retalhos doados à mesma:

Que nem a família da artesã do grupo Variarte, que a gente sabe que vive só do artesanato (Artesã 9).

Tem assim, como é o caso da família da artesã do grupo Variarte, eles ganham toda a matéria-prima. Os tecidos são doados por lojas (Artesã 3).

A partir do discurso das informantes foi possível identificarmos as diferentes percepções que elas têm a respeito do projeto em que estão envolvidas, de forma que ficou evidente que há na loja da EP II diferentes opiniões, mas apesar disso, a prática da Economia Solidária repercute de forma similar nos três blocos da loja, na medida em que nenhum deles concretiza os seus discursos.

O SISTEMA AUTOGESTIONÁRIO NA EPS EM PORTO ALEGRE

Ao buscarmos analisar a autogestão em seus aspectos ideológicos, políticos e sociais observamos que as idéias defendidas para a criação desse modelo autogestionário priorizam a inserção das pessoas que estão excluídas do mercado de trabalho e das pessoas que não concordam com o modelo excludente do capitalismo. Ou seja, as iniciativas da EPS em Porto Alegre buscam reunir tanto as vítimas das transformações das relações de trabalho, quanto os indivíduos que optam ideologicamente por um modelo autogestionário.

A união dessas pessoas é sustentada pela expectativa de que a luta contra o sistema vigente seja um motivo forte o suficiente para eliminar as diferenças entre os membros da EPS. A eliminação das diferenças resultaria na igualdade de oportunidades e, por via de consequência, em uma relação mais justa entre capital e trabalho, que proporcionaria melhorias na qualidade de vida dos praticantes da EPS e das comunidades onde estão inseridos.

Essa nova relação entre capital-trabalho busca facilitar, também, o acesso de pessoas que ainda não estão envolvidas neste sistema, mas que poderiam adquirir os produtos oriundos desses grupos de indivíduos, criando, dessa forma, uma via alternativa de comercialização para toda a cidade.

Numa visão idealista, essa via alternativa tomaria proporções tão grandes que substituiria o modelo capitalista, já que a autogestão representa um modelo mais justo e mais igualitário. Entretanto, os próprios adeptos do sistema autogestionário reconhecem a fragilidade deste, face ao contexto em que estão inseridos. Segundo eles, o modelo capitalista é forte o suficiente para persuadir os participantes da autogestão, pois os valores que vigoram na sociedade são ditados pelo modelo de acúmulo de capital.

A gente está educado para o sistema capitalista e nos defrontamos com esses valores. Porque é bem difícil na prática. Porque o capitalismo está bem forte. Porque mais que a gente tente fazer diferente a gente escorrega. Nós queremos abandonar o sistema de como deve funcionar uma empresa capitalista, mas não sabemos ainda como é esse outro modelo (Participante do III Seminário de EPS).

Além da luta contra os valores do modelo capitalista, um outro problema tem tornado frágil a prática da proposta do sistema de autogestão, qual seja: a falta de união entre os participantes em torno do sistema autogestionário. Segundo a vice-coordenadora do Fórum Metropolitano de Porto Alegre, "Nós (cidadãos de Porto Alegre e Região Metropolitana) somos os mais antigos do país (nos projetos da EPS), temos 11 anos, mas somos os mais fragmentados".

Essa falta de união entre os participantes da EPS evidencia-se na relação que as artesãs da loja da EP II mantêm com os demais componentes do projeto. A relutância em participar das reuniões e dos fóruns demonstra o descrédito que elas possuem nessa proposta de transformação da sociedade.

O PROCESSO AUTOGESTIONÁRIO NA LOJA DA ETIQUETA POPULAR II

Pensar no processo autogestionário dessa loja nos leva a considerar dois aspectos: a natureza do trabalho executado pelos envolvidos - artesanal; e as atividades que dão apoio ao andamento da comercialização do artesanato.

Producir artesanalmente exige talento, e isso faz com que cada artesã reconheça no seu produto a realização criativa de seu trabalho. Desta forma, todas as outras atividades que devem ser realizadas para o bom andamento do comércio

são relegadas a um segundo plano. É, justamente, a autogestão uma dessas atividades que, ao ser considerada secundária, causa os maiores problemas entre as artesãs da loja.

Antes de iniciar a explanação dos dados, consideramos interessante registrar que houve uma significativa mudança no relacionamento entre as artesãs durante o período que estivemos em campo, pois no início do contato com elas tudo parecia acontecer conforme a vontade da maioria, e isso não causava maiores ressentimentos. Contudo, isso foi mudando na medida em que a aproximação com o campo aumentou.

Podemos até dividir esses meses no campo em dois momentos: o primeiro é marcado por uma plena compreensão entre elas, pois em seus depoimentos havia sempre o discurso de que: "Aqui nessa loja é bem democrático. A gente não define nada sem uma reunião" (Artesã 3). Todavia, quando começamos a questionar quem eram as coordenadoras, quando eram feitas as reuniões internas, como eram os processos decisórios, percebemos que um segundo momento instaurava-se na loja.

A loja possui uma coordenação que foi eleita pelas artesãs no ano de abertura do comércio, entretanto, das cinco coordenadoras apenas duas continuam ligadas a essa loja, as demais já se desvincularam do Projeto. Em virtude disso, as coordenadoras remanescentes nomearam duas artesãs como coordenadoras sem levar esses nomes à votação. Segundo a artesã 10:

A coordenação é a Márcia, a Luana, eu, a Gisele. Foi uma escolha por votação, o pessoal escolheu assim. Mas eram outras pessoas que já saíram. Aí nós colocamos outras pessoas. [...] As duas pegam junto. Estão sempre por aqui, vão às reuniões na SMIC. Acabaram por fazer parte da coordenação.

No entanto, essa lógica das coordenadoras não ficou tão evidente para as demais componentes da loja, pois quando as questionávamos acerca de quem faz parte da coordenação, recebíamos diferentes respostas, sendo que a dúvida sobre quem recaia realmente a coordenação foi o que prevaleceu em todos os discursos.

Eu não sei bem direitinho, mas tem duas pessoas que eu acho que são responsáveis, pela loja [...] (Artesã 8).

Da coordenação parece que é a Márcia, a Gisele, a Ivone, a Lu, parece, não tenho certeza. Não sei como elas chegaram, geralmente é eleita uma coordenação (Artesã 5).

[...] É a gente não sabe direito, mas acho que sim. É que ninguém nunca se apresentou. Nem sei se algum dia teve votação (Artesã 4).

Apesar de estarmos evitando mencionar o nome das informantes, consideramos relevante para o entendimento do trabalho que as artesãs da coordenação sejam conhecidas. Sendo assim, apresentamos com nomes fictícios a Márcia e a Fabiana como sendo as coordenadoras remanescentes da primeira eleição e a Gisele e a Luana como as coordenadoras não eleitas.

A falta de transparência na escolha dessas dirigentes contraria um dos principais requisitos para o processo autogestionário na EPS: o direito de voto igualitário nas decisões, ou seja, cada artesão tem direito a voto, sendo que o peso do voto é igual para todos.

Entretanto, são compreensíveis as atitudes das coordenadoras em considerar as últimas como suas atuais colegas de coordenação, uma vez que as primeiras, ao pensarem a gestão da loja como um processo autogestionário, buscaram, em princípio, não criar a relação coordenados/coordenadores.

Era pra todo mundo trabalhar junto. Era pra dividir as tarefas, as responsabilidades. Quando foi pra escolher a coordenação ninguém se manifestou. Era pra ser votação, ninguém votou. [...] Quando a gente diz que tem que dividir as tarefas, aí fica todo mundo quieto até que alguém diz que vai fazer, mas não faz nada, mas não procuram nada (Artesã 9).

Para as artesãs, o título de coordenador era apenas algo que se fez necessário para oficializar os contatos delas com o poder público, de forma que se consideravam apenas representantes da loja junto à Secretaria. No entanto, após assumirem a coordenação e serem abandonadas pelas antigas companheiras, passaram a se responsabilizar por todas as atividades da loja, pois as pessoas que não faziam parte da coordenação não se sentiam responsáveis pelo local, deixando para elas muito mais do que a representação junto à SMIC:

No ano passado eu fazia o livro caixa, mas daí eu disse que não ia mais fazer e ninguém mais fez. Por que só eu tenho que ir ao supermercado? O que eu ganho com isso? Porque eu não sou dona da loja, nem trabalho como empregada. É pra ser tudo coletivo! (Artesã 9)

Aos poucos, além de irem às reuniões e aos fóruns, elas se tornaram responsáveis também por atividades como: fazer a ata das reuniões internas, fazer o livro caixa, organizar as vitrines, fazer a limpeza da loja, fazer o cronograma dos plantões, ir ao banco para pagar as contas de água, luz e telefone, ir ao supermercado comprar água, café, papel higiênico etc...

Que nem a água. Terminou a água, nós estamos sem água e se eu não for lá buscar a gente continua sem. E é uma coisa tão fácil. É só pegar o dinheiro no caixa, os 10% é pra isso mesmo. É pra nós. Se cada um fizesse a sua parte.[...] Se eu não faço o calendário do mês ninguém faz, aí depois não vem no seu dia e ficam dizendo: por que não me avisaram? Puxa, mas se sabem que tem que vir a cada 15 dias, por que precisa ter calendário. [...] O certo é chegar, tirar o pó, arrumar as coisas, mas eu que não vou fazer isso sempre. Eu venho aqui três dias por semana, elas vêm a cada 15 dias. Eu que não vou ficar arrumando todo dia (Artesã 9).

Essa sobrecarga de atividades culminou na divisão da coordenação com as duas artesãs que as auxiliavam, ou seja, a Luana e a Gisele. Essa divisão permitiu diminuir a carga de responsabilidade que estava concentrada nas duas coordenadoras eleitas. Segundo uma delas: "Depois que ela entrou (a Gisele) que folgou um pouco pra mim, que ela ajuda bastante" (Artesã 9).

Com o andamento das atividades, elas foram criando regras, que acabaram por reproduzir as formas de gestão das empresas capitalistas, a fim de garantir a participação de todos no processo autogestionário, participação que, *a priori*, deveria ser voluntária e não obrigatoria/punitiva. Deste modo, surgiu a primeira forma de sanção na loja da EP II. A artesã que não comparecer em seu dia de plantão deverá pagar ao caixa da loja o equivalente a dez reais, essa sanção assemelha-se ao "cortar o ponto do trabalhador" em uma empresa privada.

Além disso, outras formas de regulação da participação foram criadas; por exemplo, com relação à limpeza da loja, a opção recai pela realização de um rodízio: "A gente faz assim cada semana é num dia. Na semana passada foi na quarta-feira, nesta semana é na quinta-feira, pra todo mundo ter que fazer, mas tem sempre quem reclama" (Artesã 9). O problema referente à limpeza da loja decorre da percepção que a maioria das artesãs tem acerca do local, nas palavras de uma das coordenadoras da loja:

Pior, tem gente que acha que aqui é ponto de comercialização e pronto. Chega aqui e coloca o produto e não faz mais nada. (Artesã 9).

Mas essas imposições acabaram por incomodar certas artesãs que, ao se sentirem comandadas, passaram a adotar uma postura de defesa. Assim, quando algo deixava de ser feito o resultado eram as trocas de acusações. O clima hostil foi intensificado pela formação de dois times de artesãs: time A, formado pela artesã do atelier e pelas platonistas que estão presentes no local nas segundas-feiras, nas quartas-feiras e nas sextas-feiras; e o time B, formado pela outra artesã do atelier e pelas platonistas das terças-feiras e das quintas-feiras. Desse modo, o time A reclama do time B e este culpa o primeiro. O diário de campo de uma das pesquisadoras registra a seguinte discussão:

Artesã do time A: Eu não sei quando foi, mas hoje percebi que não havia sido feito a baixa das vendas no caderno (Artesã 9).

Artesã do time B: É pode ser que tenha sido no meu dia. Tu sabe que às vezes eu esqueço. Mas é que fica tanta coisa pra gente fazer. Esse negócio da vitrine. Era pra ela tá arrumada, mas eu cheguei e tava a mesma coisa do outro dia (Artesã 2).

Artesã do time A: Não tô dizendo que foi tu ou que foi no teu dia. Só tô dizendo que não foi feito (Artesã 9).

No entanto, não foi o diálogo que evidenciou as desavenças que estão ocorrendo entre elas, mas sim os gestos e as expressões faciais, pois enquanto a artesã do time B justificava-se apelando para o ato falho da outra artesã, esta olhava com um sorriso cínico como quem diz: "eu não falei que era assim?". As discordâncias, fruto da falta de união das artesãs em torno do processo autogestionário, culminou na convocação de uma reunião interna. Essa iniciativa, de umas das artesãs, confirma o discurso oficial das participantes do projeto EP de que os assuntos da loja são todos resolvidos por "[...] votação. E a maioria vence. Só na base da votação. Sempre tem reunião para discutir os assuntos. Nada é uma, tudo é em grupo" (Artesã 6). Entretanto, na reunião compareceram apenas sete das vinte e uma artesãs que expõem produtos na loja. Tal fato evideância que o exercício da democracia e que uma postura pró-ativa não fazem parte do cotidiano dessas artesãs, pois elas ainda não romperam com o que Nakano (2000, p. 75) considera "uma cultura predominantemente individualista".

CONCLUSÃO

Tendo por base as teorizações realizadas por Martin e Frost (1996), Barboza (2002) e Cavedon (2003), foi possível identificarmos na loja da Etiiqueta Popular II aspectos que evidenciaram a fragmentação da cultura organizacional e que acabam por dificultar o sistema e o processo autogestionário da loja.

Os aspectos culturais encontrados nessa loja apresentaram-se compartilhados por artesãs de diferentes grupos, o que permitiu a criação de categorias que denominamos de: o bloco dos *voluntários*, o bloco da *socialização* e o bloco dos *beneficiados*.

É possível afirmar que o bloco dos voluntários, caracterizados pela crença de que o projeto pode melhorar as condições de vida das pessoas que são excluídas do sistema capitalista, propicia um ambiente mais adequado para a prática da autogestão.

As artesãs que fazem parte do bloco da socialização possuem um menor comprometimento com o projeto e com as pessoas que estão envolvidas com o mesmo. As artesãs simplesmente buscam espaços para se socializarem, de maneira que, caso seja necessário, mostram-se mais ou menos convictas quanto aos objetivos da EPS, do sistema autogestionário e do processo autogestionário. Esse ajuste aos objetivos do projeto, conforme as necessidades individuais, dificulta, sobremaneira, a autogestão do local.

O bloco dos beneficiados apresenta aspectos que obstaculizam a autogestão da loja. Isso porque, nesse bloco, as artesãs não estão comprometidas com a EPS, com o sistema autogestionário e com o processo autogestionário. Elas não procuram o espaço da loja com a finalidade de efetuar a EPS, pois estão apenas buscando uma oportunidade de comercializar seus produtos, uma vez que estão excluídas do mercado de trabalho e à margem da sociedade capitalista. Por essa razão, as artesãs do bloco dos beneficiados não viabilizam a autogestão, mas são as pessoas que mais benefícios recebem com o projeto.

Balandier (1976) discute a impossibilidade de um sistema que venha ao encontro de uma posição de consenso entre os seus integrantes. Para o autor, as exigências e necessidades do conjunto acabam por não figurar como aquilo que deve ser atendido. O jogo de interesses e de poder fazem com que o bem comum

apareça sob a égide da desigualdade e da dominação:

Os "interesses" pelos quais a sociedade se define não estão em concordância com os interesses de *todos* os seus membros. Na totalidade das formações sociais, e no decorrer de sua longa história, os interesses dominantes de uma minoria foram identificados com os da maioria da sociedade global. Em suma, as sociedades são vistas como sistemas desiguais e perfeitamente integrados, envolvendo solidariedade e antagonismo, estabelecendo equivalência entre interesses de uma minoria que controla as relações de desigualdade e de dominação, assim como as da coletividade toda (BALANDIER, 1976, p. 143).

Podemos inferir que os aspectos da cultura organizacional da loja da EP II, em sua maioria, obstaculizam a autogestão do local, sendo que o principal agravante desta atual inviabilidade reside no desconhecimento das artesãs quanto ao projeto, pois elas não podem comprometer-se com algo que desconhecem.

Tanto o bloco da socialização quanto o bloco das beneficiadas não possuem conhecimento do que seja realmente o projeto EP da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, tão pouco sabem quais são os benefícios e os malefícios e os direitos e os deveres da autogestão. Se conhecessem, poderiam fazer um primeiro questionamento: poderia ser a autogestão uma imposição da Prefeitura Municipal de Porto Alegre aos grupos de EPS?

Todavia, a autogestão e a prática da solidariedade que a PMPA impõe aos grupos autogestionários da loja da EP II são coerentes com a ideologia apregoada pelos representantes locais do Partido dos Trabalhadores (que, na época, estava à frente da Prefeitura). Porém, a forma como ambas estão sendo impostas evidenciou que os idealizadores e os coordenadores do projeto não consideram a possibilidade dessa ideologia não ser compartilhada pelos grupos autogestionários. Os próprios artesãos, tão pouco, consideram que possa haver entre eles próprios diferenças quanto à concepção do que é a EPS.

Por isso, emana do poder público uma vontade de homogeneizar uma cultura que se apresentou fragmentada. Isso explica o fato de algumas iniciativas do poder local não alcançarem sucesso quando executadas. A própria exigência da formação de grupos para a participação das artesãs na loja já foi entendida como não sendo a melhor alternativa para a prática da autogestão e da solidariedade. Pois, se as artesãs não compartilham aspectos culturais que lhes identifiquem como um grupo e não havendo, se quer, aspectos que permitam uma unidade cultural entre os grupos, não há como impor a elas um comprometimento mútuo de solidariedade e de autogestão.

Afora essas considerações, ao nos defrontarmos com as teorizações de Balandier (1976) sobre a hierarquia e o poder, verificamos um reforço sobre a heterogeneidade existente nas organizações humanas, fazendo com que sempre haja uma desigualdade de poder que se refletirá, igualmente, no âmbito cultural.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David. *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 20-26.
- BALANDIER, Georges. *Antropo-lógicas*. São Paulo: Cultrix, 1976.
- BANCAL, Jean. *Proudhon: pluralismo e autogestão os fundamentos*. Brasília: Novos Tempos, 1984. p. 188
- BARBOSA, Lívia. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. 56p.
- _____. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999. 215p.
- BAZTÁN, A. Aguirre. *Etnografia*. Barcelona: Marcombo, 1995.

- CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.* Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998. 611p.
- CATTANI, Antonio David. A outra economia: os conceitos essenciais. In: CATTANI, Antonio David. *A outra economia.* Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para administradores.* Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical.* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976. p. 229
- ICAZA, Ana Mercedes Sarria; TIRIBA, Lia. Economia Popular. In: CATTANI, Antonio David. *A outra economia.* Porto Alegre: Veraz Editores, 2003, p.101-109.
- JAIME, JR. Pedro. Pesquisa em organizações. *Civitas*, v. 3, n. 2, jul.-dez. 2003, p. 436-456.
- LIMA, Ana Luiza Machado de Codes. O fenômeno da Economia Solidária: reflexões em um campo de estudo controverso. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, *Anais...* [S.I]: 2001. CD-ROM.
- MANCE, Euclides André. Redes de colaboração solidária. In: CATTANI, Antonio David. *A outra economia.* Porto Alegre: Veraz Editores, 2003, p. 219-226
- MARTIN, Joanne e FROST, Peter. The organizational cultura war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. *Handbook of organization studies.* Londres: Sage, 1996, p. 599-621
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Burocracia e autogestão (a proposta de Proudhon).* São Paulo: Brasiliense, 1981. p. 170
- NAKANO, Marilena. Anteag: a autogestão como marca. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. *A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.* São Paulo: Contexto, 2000. p. 65-80
- SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de distribuição e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.* São Paulo: Contexto, 2000. p. 11-30
- SINGER, Paul. Economia solidária. In: CATTANI, Antonio David. *A outra economia.* Porto Alegre: Veraz Editores, 2003, p. 116-125
- TIRIBA, Lia. A economia popular solidária no Rio de Janeiro: tecendo os fios de uma nova cultura do trabalho. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.* São Paulo: Contexto, 2000. p. 221-244
- WARNIER, Jean-Pierre. *La mundializacion de la cultura.* Barcelona: Gedisa, 2002.