



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS DE PLANEJAMENTO  
PARTICIPATIVO DURANTE O PROCESSO DE  
INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES

THIAGO NARDINI

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS DE PLANEJAMENTO  
PARTICIPATIVO DURANTE O PROCESSO DE  
INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES

THIAGO NARDINI

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São Carlos,  
como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.

**Orientador: Prof.Dr. Targino de Araújo Filho**

São Carlos  
2007

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

N224um

Nardini, Thiago.

A utilização de métodos de planejamento participativo durante o processo de incubação de cooperativas populares / Thiago Nardini. -- São Carlos : UFSCar, 2007.  
155 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão participativa. 3. Economia solidária. 4. Incubadora de empresas. I. Título.

CDD: 658.4012 (20ª)

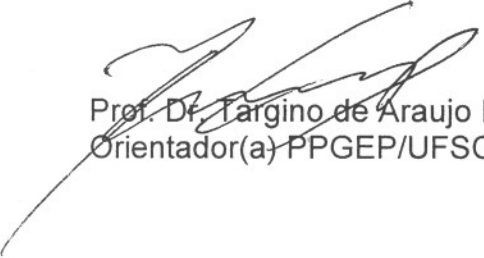


PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
Email : ppgep@dep.ufscar.br

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Thiago Nardini

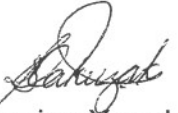
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 23/07/2007 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:



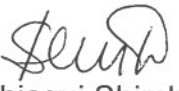
Prof. Dr. Targino de Araujo Filho  
Orientador(a) PPGE/UFSCar



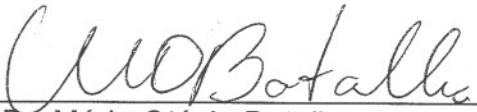
Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
PPGEP/UFSCar



Profª Drª Regina Yoneko Dakuzaku Carretta  
FMRP/USP



Prof. Dr. Ioshiaqui Shimbo  
DECiv/UFSCar



---

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
Vice-Coordenador do PPGE/UFSCar

*“...o real não está na saída nem na chegada:  
ele se dispõe é no meio da travessia.”*

Grande Sertão Veredas  
Guimarães Rosa

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer primeiramente aos grupos de cooperados de Rio Claro, com os quais muito aprendi e pude refletir para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Alceu Gomes Alves Filho e Regina Yoneko Dakuzaku pelas contribuições na banca de qualificação.

Aos integrantes da INCOOP, com os quais compartilhei ótimos momentos e foram fundamentais para minha formação, pessoal e acadêmica.

À equipe da INCOOP que trabalhou comigo em Rio Claro, em especial à Aline, Mariane, Guilherme e Mateus, que acompanharam a luta do dia-a-dia para transformar a realidade social de um grupo de pessoas excluídas.

Aos amigos que fiz no decorrer destes anos em São Carlos ( Beraba, Rep. El Nino, Pen. Aruêra...); sempre farão parte da minha vida.

Ao professor Ioshiaqui Shimbo, cuja orientação, questionamentos e apoio foram fundamentais para a concepção e para o desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Targino de Araújo Filho, cuja competência e dedicação foram imprescindíveis para a realização e conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, por todo suporte, carinho e amizade.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>01</b>
<b>2. O processo de construção de estratégias: uma diversidade de abordagens.....</b>	<b>06</b>
2.1 Introdução.....	06
2.2 O que é estratégia?.....	07
2.3 Como as estratégias são formadas?.....	09
2.4 A classificação de Mintzberg.....	13
2.5 A classificação de Whittington.....	19
2.6 Considerações Finais.....	23
<b>3. Planejamento Estratégico Participativo.....</b>	<b>29</b>
3.1 Introdução.....	29
3.2 JOURNEY.....	32
3.2.1 Breve Histórico.....	32
3.2.2 Ferramentas de Apoio .....	34
3.2.3 Implementando o JOURNEY .....	37
3.2.4 Considerações finais sobre o JOURNEY.....	42
3.3 Planejamento Estratégico Situacional (PES) .....	43
3.3.1 Introdução.....	43
3.3.2 Momentos do PES.....	44
3.3.3 Considerações Finais sobre o PES.....	51
3.4 Método Altadir Planificação Popular (MAPP).....	52
3.5 ZOPP- Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos.....	54
3.6 Análise comparativa entre os métodos participativos.....	59
<b>4. Economia Solidária.....</b>	<b>65</b>
4.1 Transformações no mundo do trabalho.....	65
4.2 Economia Solidária: Teoria e Prática.....	70
4.2.1 Diferentes visões sobre a abrangência da Economia Solidária.....	70
4.2.2 Economia Popular e Solidária; semelhanças e diferenças.....	74
4.2.3 Breve histórico do cooperativismo.....	75
4.2.4 Potencialidades da Economia Solidária.....	77

4.2.5	Complexo Cooperativo de Mondragón: Um exemplo de prosperidade?.....	78
4.3	Diversidade de experiências brasileiras e atores envolvidos.....	81
4.3.1	Experiências desenvolvidas pelos grupos.....	81
4.3.2	Entidades que atuam como organizações de apoio e fomento ao desenvolvimento das iniciativas de Economia Solidária .....	83
	Circunstâncias que favorecem o surgimento dos empreendimentos econômicos solidários.....	86
	Desafios para o desenvolvimento da Economia Solidária.....	87
<b>5.</b>	<b>A INCOOP-UFSCar e o desenvolvimento do método de incubação.....</b>	<b>93</b>
5.1	Método de Incubação em desenvolvimento pela INCOOP.....	94
5.2	Método de Incubação: INCOOP e outras ITCPs.....	101
5.3	Importância do planejamento participativo no processo de incubação.....	106
<b>6.</b>	<b>A utilização de técnicas de planejamento participativo durante o processo de incubação de duas cooperativas populares na cidade de Rio Claro-SP.....</b>	<b>109</b>
6.1	Histórico do Projeto.....	109
6.2	Atividades realizadas referentes ao planejamento estratégico no processo de incubação.....	118
6.3	Considerações gerais sobre as oficinas realizadas.....	136
<b>7.</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>144</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>151</b>



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 4.1 - População economicamente ativa e taxa de ocupação.....	66
TABELA 4.2 - Posição na ocupação.....	66
TABELA 5.1 - Tipos de empreendimentos assessorados pelas ITCPs.....	105

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - Os cinco P's da estratégia.....	08
QUADRO 2.2 - Diferentes percepções sobre o termo estratégia.....	09
QUADRO 2.3 - Contribuições das diferentes escolas de Mintzberg .....	19
QUADRO 2.4 - Principais características das abordagens de Whittington.....	22
QUADRO 2.5 - As escolas de Mintzberg e a classificação de Whittington.....	23
QUADRO 3.1 - Marco Lógico (The logical Framework).....	58
QUADRO 3.2 - Análise comparativa entre os métodos.....	60
QUADRO 3.3 - Métodos participativos e as escolas de Mintzberg.....	63
QUADRO 5.1 - Método de Incubação da INCOOP- versão 2001.....	95
QUADRO 5.2 - Condições essenciais para o processo de incubação.....	97
QUADRO 5.3 - Classe de comportamento referente à apresentação da Economia Solidária.....	99
QUADRO 5.4 - Classe de comportamento referente à elaboração de um plano de trabalho.....	100
QUADRO 5.5 - Público alvo das ITCPs.....	102
QUADRO 5.6 - Atividades Econômicas desenvolvidas pelos grupos.....	102
QUADRO 6.1 - Mapeamento dos problemas realizado em Junho de 2004.....	124
QUADRO 6.2 - Plano de ação para a busca de clientes.....	132
QUADRO 6.3 - Plano de ação para a organização da produção.....	132
QUADRO 6.4 - Plano de ações de Agosto 05 - Grupo da Padaria.....	135

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 - O processo de formação de estratégias.....	10
FIGURA 2.2 - Diferentes formas de formação de estratégia.....	11
FIGURA 2.3 - Etapas do Planejamento Estratégico Empresarial.....	14
FIGURA 2.4 - Mapeando o espaço da formação de estratégia.....	18
Figura 2.5 - Perspectivas genéricas em estratégia .....	20
Figura 2.6 - Evolução histórica das escolas descritivas .....	24
FIGURA 3.1 - Os oito degraus da participação cidadã.....	30
FIGURA 3.2 - Forma genérica de mapas cognitivos.....	35
FIGURA 3.3 - Estrutura hierárquica de um mapa cognitivo.....	35
FIGURA 3.4 - Implementando o JOURNEY.....	38
FIGURA 3.5 - Fluxograma Situacional.....	46
FIGURA 3.6 - Pressões frente a uma operação.....	49
FIGURA 3.7 - Triângulo de Governo.....	51
FIGURA 5.1 - Fluxograma das ações da INCOOP durante o processo de incubação.....	98
FIGURA 6.1 - Panificação.....	114
FIGURA 6.2 - Lavanderia.....	114
FIGURA 6.3 - Costura.....	114
FIGURA 6.4 - Treinamento na costura.....	114
FIGURA 6.5 - Nova Lavanderia .....	116
FIGURA 6.6 - Sala de Passar.....	116
FIGURA 6.7 - Costura e artesanato.....	116
FIGURA 6.8 - Sala de reuniões.....	116
FIGURA 6.9 - Mapa recuperado da oficina realizada em Junho de 2003.....	120
FIGURA 6.10 - Mapa realizado pelo grupo potencial. Dez-2005.....	122
FIGURA 6.11 - Processamento dos problemas relacionados à produção insuficiente.....	125
FIGURA 6.12 - Mapa realizado para a inauguração da padaria.....	129
FIGURA 6.13 - Mapa estratégico construído pelo novo grupo da padaria.....	131
FIGURA 6.14 - Parte do mapa cognitivo construído junto ao grupo da padaria.....	134
FIGURA 6.15 - Parte do mapa cognitivo construído junto ao grupo da padaria relativo ao aumento das receitas.....	135

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo apresentar uma reflexão sobre planejamento estratégico e as perspectivas que a abordagem participativa abre para o aprimoramento do método de incubação de cooperativas populares. A partir de uma revisão bibliográfica acerca das diferentes conceituações e escolas que se voltam para a questão da formulação e formação de estratégias, identifica existir hoje uma convergência das diferentes metodologias no sentido de enfatizar o caráter coletivo do processo. Faz, então, uma breve apresentação de métodos de caráter mais participativo. Para situar o contexto onde ocorrem os processos de incubação, o trabalho apresenta uma revisão da literatura acerca do tema Economia Solidária e discute os métodos de incubação da INCOOP e demais incubadoras universitárias. Apresenta a sua análise de caso, no qual acompanha o processo de planejamento estratégico participativo durante a incubação de duas cooperativas populares na cidade de Rio Claro-SP. A título de considerações finais apresenta uma breve reflexão quanto à potencialidade dos métodos participativos nos processos de incubação destacando-se: uma estrutura de referência para a realização dos processos de construção de estratégias, a importância de se utilizar uma abordagem incremental e a necessidade de formação e capacitação do moderador para aplicar e adaptar as técnicas e métodos de acordo com o contexto.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Abordagem Participativa. Economia Solidária. Incubação de Cooperativas Populares.

## **ABSTRACT**

This work has the goal to present a reflection about strategic planning and the perspectives that the participation approach can contribute to the development of the popular cooperative incubation process. Starting from a bibliographic review of the different concepts and schools that studies formulation and formation of strategy, it is identified that there is a convergence of the different methods that emphasises the collective approach of the process. It is done a brief presentation of the participative methods. To situate the context of the incubation process, is done a review of Solidary Economy, and the incubation methods developed by INCOOP and others university incubation agencies. It presents a study case, where the strategic participative planning process was done on two popular cooperatives in Rio Claro - SP. The final considerations is done by a brief reflection on how the participative methods can support the incubation process, highlighting: a reference frame to be used to the strategic construction on incubation's process, an incremental approach and the importance of the capability of the moderator to be able to apply and adapt the different techniques and methods according to the context.

**Key words:** Strategic Planning. Participative Approach. Solidary Economy. Incubation of Popular Cooperatives.

## **1. Introdução**

Como o presente trabalho aborda o processo de planejamento estratégico participativo durante o processo de incubação de cooperativas populares, é importante ilustrar como se deu nosso envolvimento inicial com a temática.

Durante a graduação em Engenharia de Produção, o autor teve a oportunidade de trabalhar na Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos (INCOOP-UFSCar). A INCOOP é um programa de extensão universitária composta por uma equipe multidisciplinar de professores, técnicos e alunos de graduação e pós-graduação de diversas áreas do saber, que atuam dando assessoria a trabalhadores de baixa renda que se encontram em condições precárias ou excluídos do mercado de trabalho, visando sua (re) inserção no mercado através da formação de cooperativas populares.

Para isto, a INCOOP procura levar o conhecimento produzido na universidade à população excluída, buscando assim contribuir para a transformação da realidade social na qual a universidade se encontra inserida. Desde sua formação em 1998, até 2003, a incubadora já assessorou e contribuiu diretamente para a formação de doze empreendimentos solidários, em áreas como alimentação, limpeza e zeladoria, lavanderia, reciclagem, costura, produção de mudas, artesanato, marcenaria e produção agropecuária, possibilitando geração de renda para cerca de trezentas pessoas, tanto em São Carlos como em outras cidades da região.

Por ser um programa de extensão universitária, a INCOOP atua realizando a extensão de forma vinculada à produção de conhecimentos e a formação de alunos, buscando constantemente a articulação entre pesquisa, ensino e extensão.

A incubação de cooperativas é um processo que envolve, de forma bastante sintética: a identificação dos grupos potenciais e de suas aspirações em termos de tipo de trabalho a ser desenvolvido; a análise de viabilidade do empreendimento; a capacitação do grupo tanto em relação ao trabalho a ser desenvolvido como em relação aos princípios e diretrizes que norteiam o trabalho cooperativo. A partir daí, a cooperativa passa a se lançar no mercado; quando é considerado (equipe universitária e cooperados) que tem condições de continuar seu trabalho de forma autônoma, termina o período de incubação.

Ao atuar no processo de incubação, primeiramente como auxiliar de pesquisa e depois como coordenador do processo de incubação, o autor pôde compreender que este movimento se encontra inserido em um movimento mais amplo, denominado de Economia Solidária.

A Economia Solidária é um tema recente, que ainda se encontra em processo de construção. No entanto, este movimento que busca alternativas à atual crise de desemprego e desigualdade social encontra-se em um processo de expansão muito grande no Brasil e em diversos países do mundo.

Por Economia Solidária entende-se um conjunto de iniciativas organizadas igualmente pelos que se associam para produzir, comercializar, consumir ou poupar. A chave desta proposta é a associação entre iguais, cujos princípios são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual (SINGER, 2002). Fazem parte da Economia Solidária diversos empreendimentos coletivos e autogestionários que se organizam na forma de cooperativas, clubes de trocas, associações, cooperativas de crédito, entre outras.

Além dos empreendimentos, também existem diversas entidades que vêm atuando para o desenvolvimento desta proposta de sistema econômico e que encontram tanto organizações do tipo público, universidades, sociedade civil organizada, ONGs, etc.

A INCOOP-UFSCar é uma destas entidades de fomento. No Brasil existem atualmente mais de 50 incubadoras universitárias, articuladas em duas redes que surgiram para vinculá-las de forma interativa e dinâmica, favorecendo a transferência de tecnologias e conhecimentos.

Singer (2000, 2002), um dos grandes estudiosos da Economia Solidária, observa que, no atual período histórico, as iniciativas de cooperativismo popular trazem como novidade o envolvimento das universidades com estes processos. Tal fenômeno permite que as universidades possam contribuir para tais iniciativas produzindo conhecimentos pertinentes sobre os mesmos, tornando-os mais consistentes.

A atuação no processo de incubação de duas cooperativas populares e a procura por articular a atividade de extensão à produção de conhecimento proporcionou a reflexão sobre o método de incubação que vem sendo utilizado, que resultou na monografia de conclusão do curso de engenharia de produção. (NARDINI, 2003). Neste

trabalho, constatou-se a complexidade do processo de incubação e a necessidade de se aprimorar o método utilizado, principalmente no que se refere ao processo de planejamento estratégico. Sendo assim, a concepção da presente dissertação teve origem a partir do envolvimento com os grupos em incubação, da vivência nas dificuldades encontradas durante o processo e da percepção sobre a importância de se aprimorar o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

A idéia inicial era escolher e aplicar um método de planejamento estratégico específico, analisando-se os resultados e sua aplicabilidade. Esta idéia, no entanto, não se mostrou razoável frente às características específicas dos processos de incubação, o que implicou em uma mudança em relação aos objetivos do trabalho. Ao invés de “testar” um método específico de planejamento, o trabalho acabou adquirindo um caráter mais exploratório, passando a ter como objetivo principal apresentar uma reflexão sobre planejamento estratégico e sobre as perspectivas que a utilização de métodos participativos abrem para o aprimoramento do método de incubação de cooperativas populares.

Além do objetivo principal, derivaram os seguintes objetivos secundários:

- Apresentar considerações sobre a Economia Solidária e seu contexto atual;
- Sistematizar o processo de construção do método de incubação em desenvolvimento pela INCOOP, comparando com o método desenvolvido por outras incubadoras universitárias;
  - Desenvolver uma revisão acerca das diferentes abordagens existentes sobre planejamento estratégico, ilustrando sua tendência atual;
  - Apresentar um conjunto de métodos e ferramentas de métodos utilizados em contextos participativos, construindo-se uma matriz comparativa entre os métodos que sirva de subsídio para a sua aplicação.

Para a realização deste trabalho, realizou-se uma revisão da literatura sobre os temas: Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico Participativo, Economia Solidária e Incubação de cooperativas populares. Além da revisão, participamos de diversos eventos nos quais foram discutidos os temas mencionados acima. Em relação à Economia Solidária, participamos de fóruns, palestras, seminários



e disciplinas onde foram debatidos aspectos referentes ao da teoria e do movimento em termos regionais e nacionais.

Sobre o processo de incubação de cooperativas, tivemos a oportunidade de participar do processo de revisão e reconstrução do método de incubação utilizado pela INCOOP, além de participar de encontros e seminários com outras incubadoras universitárias, quando cada incubadora apresentou seu método de incubação e debateram suas convergências e divergências.

Em relação aos métodos de planejamento participativos, realizamos cursos oferecidos por entidades com larga experiência no processo de planejamento participativo junto a movimentos populares e entidades públicas.

A análise sobre o tema contou ainda com a atuação direta por mais de dois anos no processo de incubação de duas cooperativas populares, quando tivemos a oportunidade de acompanhar e realizar junto aos grupos e outros integrantes da INCOOP o processo de planejamento estratégico participativo.

Para ilustrar o debate teórico realizado e a reflexão sobre esta experiência, a dissertação está estruturada da seguinte forma.

O capítulo 2 aborda o tema planejamento estratégico, inicialmente apresentando uma revisão sobre o conceito de estratégia e sobre como alguns autores entendem seu processo de formação. Em seguida apresenta-se a classificação realizada por Mintzberg et al (2000) e Whittington (1995) sobre as diferentes abordagens encontradas na literatura. A conclusão deste capítulo procura reunir as contribuições dadas pelas diferentes abordagens e traz algumas considerações sobre o atual estágio de desenvolvimento da teoria.

O capítulo seguinte (3) apresenta um breve debate sobre a participação e traz alguns métodos e ferramentas identificados como potenciais para o desenvolvimento do processo de incubação. Os métodos apresentados neste capítulo são: o JOURNEY, o PES, o MAPP e o ZOPP. Neste capítulo procura-se identificar como estes métodos estão relacionados com as escolas e diferentes abordagens apresentadas anteriormente. Após apresentar os fundamentos e as ferramentas que estes métodos trazem, apresenta-se uma matriz comparativa, reunindo de maneira sintética como estes métodos propõem a realização do processo de planejamento.

Visando contextualizar a utilização de ferramentas e métodos de planejamento participativo durante o processo de incubação este trabalho apresenta o capítulo 4 sobre Economia Solidária, ilustrando o contexto de transformações recentemente ocorridas no mundo de trabalho, as diferentes concepções encontradas na literatura sobre Economia Solidária, a diversidade de atores envolvidos e os desafios enfrentados para o seu desenvolvimento.

Ainda dentro desta temática, o capítulo 5 apresenta a Incubadora Regional de Cooperativas Populares da UFSCar (INCOOP) e conta o histórico do desenvolvimento de seu método de incubação. Em seguida apresenta uma breve comparação entre o método da INCOOP e o método de outras incubadoras universitárias. O fechamento deste capítulo se dá a partir da apresentação de uma reflexão sobre a importância do processo de planejamento participativo na incubação de cooperativas, relacionando-o com o tema principal deste trabalho: o planejamento estratégico.

No capítulo 6, apresenta-se a experiência prática de como foi a utilização da abordagem de planejamento participativo no processo de incubação de duas cooperativas populares: uma de lavanderia, costura e artesanato e a outra de panificação. As duas cooperativas, na cidade de Rio Claro-SP, surgiram com o apoio de um programa de responsabilidade de uma empresa multinacional e foram incubadas pela INCOOP.

O fechamento do trabalho se dá a partir das análises realizadas sobre a utilização dos métodos e técnicas, tendo como referência a literatura revista. Nesta parte ilustram-se as limitações e dificuldades encontradas na realização do trabalho e apresentam-se questões que permanecem em aberto e que podem servir como sugestões o desenvolvimento de trabalhos futuros.

## **2. O processo de construção de estratégias: uma diversidade de abordagens**

### **2.1 Introdução**

A literatura sobre planejamento estratégico é bastante ampla, existindo diversas abordagens e diferentes percepções sobre o tema, que questionam o próprio termo planejamento estratégico. A visão tradicional - e mais difundida - vê o planejamento como o processo de construção de estratégias. No entanto, alguns autores, como Mintzberg (1996, 2005) Mintzberg *et al* (2000), Eden e Ackermann (1998) e Whittington (1995) defendem que o planejamento é apenas uma das formas de se construir as estratégias, argumentando que estas também podem surgir sem que tenham sido previamente planejadas.

Verifica-se também na literatura que, além do processo de construção, o próprio conceito de estratégia é utilizado com diferentes significados. Este capítulo procura reunir a diversidade de abordagens existentes sobre o tema e a relação existente entre elas. Para isto, por meio de uma revisão da literatura, procura-se responder à duas perguntas: 1) O que é estratégia? e 2) Como se dá o processo de formação de estratégias?

Para responder à primeira pergunta, apresentamos diferentes definições utilizando alguns autores e, em especial, o conjunto de significados que Mintzberg (1996, 2004) reuniu sobre o termo estratégia.

Em resposta à questão sobre como se dá o processo de formação de estratégias, apresentam-se, inicialmente, as visões dos autores Mintzberg (1996, 2004) e Eden e Ackermann (1998), que compreendem o processo como uma mistura entre planos deliberados e padrões que emergem da organização. Em seguida, apontamos as classificações feitas por Mintzberg *et al* (2000) e Whittington (1995) sobre as diferentes abordagens de formação de estratégias.

Além de apresentar esta diversidade de abordagens, este capítulo, a título de considerações finais, procura apresentar uma perspectiva acerca da evolução destes conceitos.

## 2.2 O que é estratégia?

O termo estratégia é amplamente utilizado na literatura e no meio organizacional; no entanto, verifica-se que existe uma diversidade de definições. A palavra muitas vezes é definida de uma forma e utilizada de outra. Esta diferença pode ser ilustrada com o seguinte exemplo: ao questionar um gerente sobre qual a estratégia de sua empresa, sua provável resposta será um plano para o futuro, no entanto, ao perguntar qual a estratégia do competidor, o mesmo gerente provavelmente descreverá o padrão de comportamento consistente no passado deste competidor.

Estratégia pode ser vista tanto como um plano para atingir os resultados esperados, assim como um padrão de comportamento que a organização adota. Como plano, a estratégia é vista como um conjunto interligado de ações que a organização deverá realizar para atingir seus objetivos estratégicos, sendo este conjunto de ações resultante de um processo sequencial de análises internas e externas à organização. Como padrão, a estratégia é vista como a maneira da organização fazer as coisas, um padrão de decisões que se reflete em um fluxo de ações, ou seja, a consistência no comportamento da organização (seja ele intencional ou não). (Mintzberg, 2004).

Mintzberg (1996, 2004) procura reunir a diversidade de significados dado ao termo. Além de plano e padrão, apresenta outros significados amplamente utilizados na literatura: posição e perspectiva. A estratégia vista como posição refere-se à inserção de determinados produtos em certos mercados. Como posição, o foco da estratégia está fora da organização, buscando identificar como atingir determinado mercado. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro ilustrando a maneira como as pessoas entendem a organização e seu modo de agir.

Para ilustrar estes significados Mintzberg (2004) utiliza como exemplo o caso do Mac Donalds, que lançou um produto denominado de *Egg Mac Muffing* para atender o segmento de cafés da manhã. Ao questionar os gerentes se o lançamento deste produto significava uma mudança de estratégia, alguns responderam que sim, pois o produto atende outro segmento de mercado e, outros que não, pois o modo de atendimento permanece o mesmo. A diferença na resposta ilustra as diferentes percepções sobre o conceito, estratégia vista como posição ou perspectiva. Neste exemplo, embora o produto atenda outro segmento de mercado - café da manhã - a

forma de produção e atendimento permaneceu constante. Logo, este lançamento significou uma mudança de posição, mas não de perspectiva.

Um outro significado para estratégia identificado por Mintzberg (2004) e menos difundido na literatura é a estratégia como um truque (do inglês *ploy*), uma manobra específica para desconcertar um adversário.

O referido autor (2004) afirma que, na realidade, pode-se ver a estratégia como uma mistura destas definições, sendo que cada uma adiciona elementos importantes para a discussão: plano introduz a noção de intenção e enfatiza o papel da liderança consciente; padrão foca na ação cotidiana e introduz a noção de estratégias que emergem dos diferentes níveis da organização; posição introduz o contexto, encorajando a considerar competição e cooperação; e perspectiva nos chama a atenção para o aspecto coletivo da estratégia, ilustrando a importância de se compreender como a cultura organizacional irá influenciar a configuração da estratégia. Como o próprio Mintzberg (2004) observa, a estratégia é uma mistura dos 5 P's apresentados. O quadro 2.1 a seguir apresenta uma síntese destas definições.

QUADRO 2.1- Os cinco P's da estratégia.

<b>Plano</b>	Guia ou curso de ação-concebido para antecipar as ações, desenvolvido de forma consciente e proposital;
<b>Padrão</b>	Consistência de comportamento ao longo do tempo, seja intencional ou não, relaciona-se às ações passadas da empresa;
<b>Posição</b>	Definição de determinados produtos em determinados mercados;
<b>Perspectiva</b>	Visão compartilhada que as pessoas têm sobre a organização, intenções que se transformam num padrão de comportamento;
<b>Truque (do inglês Ploy)</b>	Uma manobra específica para desconcertar um oponente ou o adversário.

Fonte: Mintzberg (2004)

A diversidade de significados empregados com o termo 'estratégia' fica evidente ao se realizar uma revisão sobre a definição dada por alguns importantes autores da área. Abaixo, o quadro 2.2 sintetiza a definição de estratégia dada por alguns autores e como estas definições se relacionam com os 5 P's apresentado por Mintzberg (2004).

QUADRO 2.2: Diferentes percepções sobre o termo estratégia.

<b>Autor</b>	<b>Definição de estratégia</b>	<b>P</b>
Andrews (1996)	Padrão de decisões que revela os objetivos e propósitos, produz políticas e planos para atingir metas pré-determinadas.	Padrão, plano
Henderson (1989)	Busca deliberada de um plano de ação, para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa.	Plano
Ohmae, (1988)	Determinação de criar valor para os clientes e de evitar a competição sempre que possível.	Posição
Eden e Ackermann (1998)	Maneira como a organização toma as decisões, providencia uma estrutura para se lidar com os problemas do dia-a dia	Perspectiva
Porter (1999)	Desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais, ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.	Posição

Verifica-se que cada autor tem uma compreensão diferente sobre o termo, se restringindo a uma visão parcial sobre o que é estratégia de acordo com as definições de Mintzberg (2004). Conseqüentemente, assim como o próprio conceito de estratégias é compreendido de diferentes maneiras, na literatura é encontrado uma diversidade de abordagens que procuram explicar ou prescrever como as estratégias são ou devem ser formadas. As diferentes concepções sobre este processo serão apresentadas na seção seguinte.

### 2.3 Como as estratégias são formadas?

A visão mais difundida na literatura apresenta que as estratégias são resultantes de um processo analítico de planejamento. Neste sentido, o termo estratégia estará sempre vinculado ao planejamento. A partir das definições previamente apresentadas, fica evidente que esta percepção reduz a estratégia a um plano ou a uma posição pré-definida que a organização adotará. Entretanto, diversos autores reconhecem que os planos elaborados nem sempre são implementados conforme foram concebidos. Durante a implementação novas estratégias e idéias podem emergir decorrentes de um processo de aprendizagem e da necessidade de adaptação frente às novas condições do ambiente.

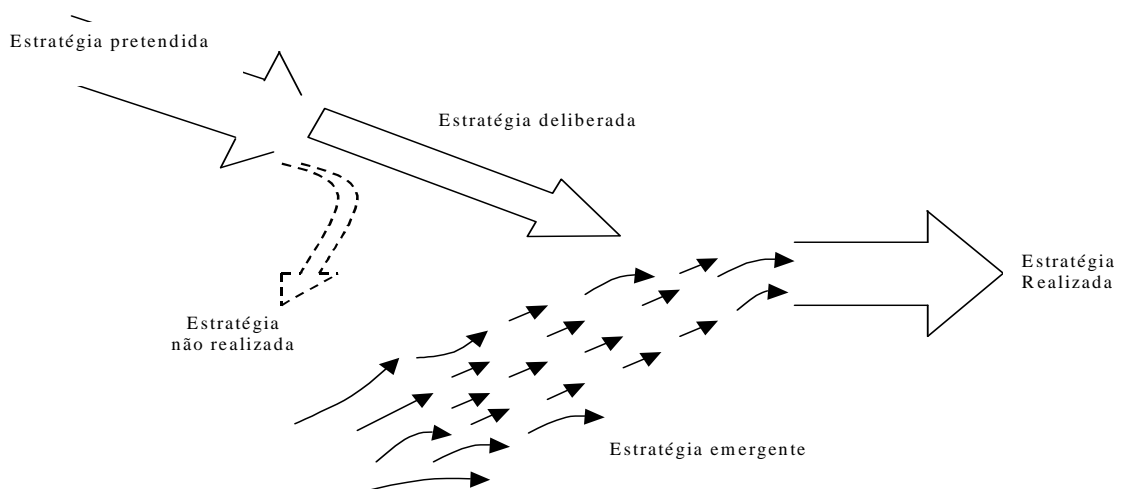
Um exemplo ilustrativo bastante interessante pode ser visto no caso da Honda, que obteve grande sucesso ao entrar no mercado americano vendendo motos de pequeno porte (50cc). Olhando posteriormente, pode-se pensar que a Honda obteve sucesso porque adotou um comportamento estratégico exemplar. Planejou sua entrada no mercado americano visando atingir um mercado de alta escala e baixo custo,

aproveitando-se das competências da empresa, que já produzia motos de pequeno porte no Japão.

Mas, o que ocorreu foi bastante diferente. Segundo Mintzberg (2004), a Honda tinha ido à América concorrer com motos de grande porte (250 a 300cc), pois os executivos da empresa acreditavam que as motos menores não seriam adequadas ao padrão de consumo americano. No decorrer da implementação da estratégia planejada, a empresa japonesa começou a enfrentar diversas dificuldades para se consolidar no novo mercado. A principal residia no fato de que as motos japonesas começaram a quebrar porque não eram projetadas para serem dirigidas a uma alta velocidade por longas distâncias, como era o costume americano.

Neste período, os executivos japoneses, ao utilizarem motos de pequeno porte como meio de transporte, acabaram despertando o interesse americano e receberam encomendas por este tipo de moto. A dificuldade encontrada para comercializar motos de grande porte e o interesse despertado pelas motos de pequeno porte, fez com que a Honda mudasse sua direção estratégica para uma totalmente distinta da concebida inicialmente, a venda de motos de pequeno porte, o que resultou em um grande sucesso.

Como ilustra a figura 2.1, para Mintzberg (2004) as estratégias se formam, na verdade, pela mistura de planos com as estratégias que podem emergir de diferentes níveis da organização. Não existem, em princípio, estratégias que derivem exclusivamente de planos ou que se caracterizem como emergentes apenas.



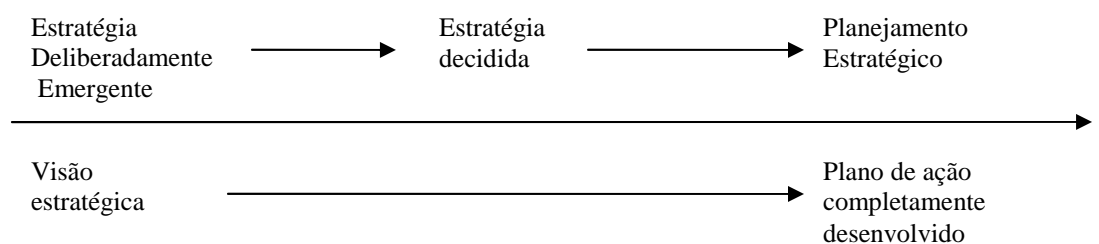
Fonte: Mintzberg, 2004, p.35

FIGURA 2.1- O processo de formação de estratégias

Para explicar o processo de formação de estratégias, Mintzberg (1996) apresenta uma interessante metáfora ao comparar o processo de formação de estratégia ao trabalho de um artesão, considerando que, na realidade, as estratégias são moldadas ao invés de formuladas. O termo moldagem é utilizado como uma metáfora porque ele ilustra um processo onde um artesão começa com uma idéia do que ele deseja produzir, um projeto um plano ou esboço. Ao decorrer do processo, as variações nos materiais e mudanças no humor levam ao desenvolvimento de algo muito diferente da intenção original. O objeto final pode ser mais agradável que a idéia original, porque ele se ajusta bem aos materiais e o desenvolvimento de *expertise* do artista.

Assim como o artesão, o gerente possui um plano inicial; no entanto, durante sua implementação, as condições se modificam, novas idéias emergem, alguns caminhos se mostram inadequados. O resultado será quase sempre diverso daquele imaginado inicialmente. O plano imaginado se mistura com as estratégias emergentes, conforme ilustrado na figura 2.1, resultando a estratégia implementada, isto é, realizada pela organização.

Esta percepção de estratégia como uma mistura de planos deliberados e estratégias emergentes das organizações também é compartilhada por Eden e Ackermann (1998), que apresentam o processo como um *continuum* que varia desde processos deliberadamente emergentes até o planejamento estratégico: estratégias puramente deliberadas. Esta percepção é ilustrada na figura 2.2.



Fonte: Adaptado de: EDEN e ACKERMANN, 1998, p.9.

FIGURA 2.2 - Diferentes formas de formação de estratégia

No extremo esquerdo do *continuum* está a estratégia deliberadamente emergente, ou seja, a opção consciente de deixar a organização seguir seu padrão de ações sem procurar impor planos que modifiquem seu caminho. O termo deliberadamente é utilizado, pois esta opção deve ser feita conscientemente, a partir da análise dos aspectos contingenciais da empresa. Caso não seja feita de forma consciente,



o simples fato de a organização seguir um caminho sem uma apreciação do que está ocorrendo não é considerada pelos autores como um processo de construção de estratégias, e estaria fora da figura apresentada. No extremo direito do *continuum* encontra-se o planejamento estratégico, um planejamento abrangente e bastante detalhado que se desdobra nos níveis táticos e operacionais das organizações.

Tanto Mintzberg (2004) quanto Eden e Ackermann (1998) afirmam que as organizações dificilmente se encontrarão em um destes extremos e que para escolher a melhor forma de conduzir o processo é necessário avaliar os aspectos contingenciais. A escolha dependerá de um grande número de fatores e variáveis, não existindo um “*best way*” para se realizar o processo. É importante perceber que o processo de refletir sobre os aspectos contingenciais da organização já constitui um importante passo na construção da estratégia.

Segundo Eden e Ackermann (1998), organizações pequenas, que atuam em ambientes instáveis, com necessidade de inovação constante, estariam mais propícias a estarem no lado esquerdo do *continuum*, ou seja, das estratégias deliberadamente emergentes. Por outro lado, as organizações maiores, que se encontram em ambientes mais estáveis com uma estrutura altamente burocrática, tendem a se encontrar no lado direito do *continuum* e, portanto, adotam o planejamento estratégico.

Como exemplo, pode-se pensar que empresas de alta tecnologia, que apresentam um curto *lead time* para o lançamento de novos produtos, tendem a seguir um processo de formação de estratégias mais flexível, sendo que as estratégias devem surgir dos diferentes níveis organizacionais. Por outro lado, uma empresa que atua na área de *commodities*, tende a ter uma estrutura de planejamento mais detalhado, na qual os planos de longo prazo geralmente serão elaborados pela alta direção e desdobrados para os diferentes setores e níveis organizacionais da empresa.

A compreensão de que o processo de formação de estratégias se dá pela mistura de planos deliberados e estratégias emergentes é um aspecto importante, porém, insuficiente para orientar aqueles que trabalham com o tema. Na verdade, o conceito de estratégia emergente está mais ligado a autores que adotam uma abordagem de caráter mais descritivo aos processos de planejamento, trazendo uma visão diferenciada daquela que é mais encontrada na literatura que, buscando prescrever como o processo deve ser realizado, tem mais enraizada a perspectiva da estratégia como um plano.

Mintzberg *et al* (2000) e Whittington (1995), por exemplo, apresentam tipologias bastante interessantes em relação a estes aspectos que são abordadas nas seções seguintes.

#### **2.4 A classificação de Mintzberg**

Mintzberg *et al* (2000) identificam um conjunto de dez escolas e classifica estas escolas em dois tipos de abordagens: a abordagem prescritiva e a abordagem descritiva. A abordagem prescritiva, também denominada de abordagem clássica, pode ser vista como a precursora da literatura sobre administração estratégica. A abordagem prescritiva de planejamento estratégico ganhou grande impulso na década de 60, com a publicação dos livros “*Corporate Strategy*” em 1965 por H. Igor Ansoff e “*Business Policy: Text and Cases*” (Learned *et al.*, 1965) pelo grupo de administração da Harvard Business School, que são considerados marcos fundamentais para o desenvolvimento da teoria.

A principal contribuição desta época foi a compreensão da construção de estratégia por meio de um processo formalizado e analítico, reunindo uma série de ferramentas de análise para orientar e sistematizar este processo. A principal ferramenta desenvolvida, que serve como referência para as escolas prescritivas, foi a análise SWOT (*Strength* - força, *Weakness* - fraqueza, *Opportunities* - oportunidades e *Threats* - ameaças), que envolve uma avaliação interna e externa da organização, procurando identificar os fatores-chave para o sucesso (competências distintivas) e as oportunidades do ambiente, respectivamente. No entanto, muitas outras ferramentas de análise foram também desenvolvidas, como é o caso da matriz de crescimento e participação no mercado, matriz da força de atratividade do negócio da indústria, abordagem do ciclo de vida do produto, que podem ser vistas, por exemplo, em Hax e Majluf (1984).

Além do desenvolvimento de ferramentas de análise, uma importante contribuição foi a estruturação do processo de planejamento, a partir da sequenciação e hierarquização das decisões a serem tomadas. A seqüência básica, que resume etapas de várias metodologias, pode ser vista na figura 2.3:

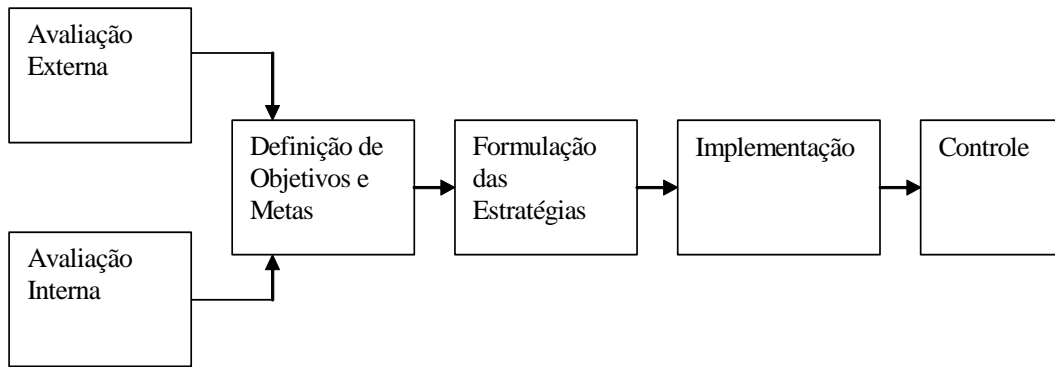


FIGURA 2.3- Etapas do Planejamento Estratégico Empresarial

Ansoff (1965) caracterizou o seu modelo como uma “cascata de decisões”, que começa com as decisões altamente agregadas e prossegue para decisões cada vez mais específicas. Para a operacionalização das estratégias, esta teoria propõe a construção de um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No patamar mais alto encontram-se os planos estratégicos e abrangentes de longo prazo, seguidos pelos planos em médio prazo, os quais dão origem aos planos operacionais, de curto prazo.

Depois de 1965, outro marco importante para o desenvolvimento da teoria ocorreu em 1980, quando esta perspectiva analítica de realizar o planejamento estratégico sofre grande impulso a partir das contribuições de Michael Porter. A abordagem de Porter (1980) se diferencia por enfatizar mais as estratégias propriamente ditas do que os processos por meio dos quais elas são formuladas; entretanto, também trabalha na perspectiva da análise interna e externa da organização. O autor (1980,1999) trouxe novas ferramentas para a avaliação do ambiente externo através da análise das forças competitivas e um novo conceito de como se realizar a análise interna utilizando a análise da cadeia de valores.

Em relação à análise externa, Porter (1980) identifica cinco forças de competição no ambiente que influenciarão a competitividade da organização:

1. Ameaça de novos entrantes
2. Poder de barganha dos Fornecedores
3. Poder de barganha dos Clientes
4. Ameaça de produtos substitutos
5. Intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes

A escolha da melhor estratégia para a organização dependerá da relação existente entre estas forças.

Em relação à análise interna, Porter (1999) apresenta o conceito de cadeia de valores, que é a compreensão de como cada atividade contribui para gerar

valor ao produto final da organização. Para sua análise, as atividades devem ser agrupadas em diversas categorias, distinguindo-se as diretamente envolvidas na produção com as de suporte. A análise de cada atividade e a compreensão de como ela agrega valor ao produto permitira à empresa desenvolver sua estratégia competitiva.

Em relação ao conteúdo da estratégia, traz uma importante contribuição ao apresentar as estratégias genéricas, pois, de acordo com o autor (1980), as empresas precisam fazer uma opção estratégica e para isto apresenta as seguintes estratégias genéricas, dentre as quais as empresas devem optar:

- Liderança no custo total: Esta estratégia se caracteriza pela construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custos pela experiência, controle rígido de custos e despesas gerais, minimização de custos em áreas como publicidade, P& D, comercialização, etc. Para se atingir uma posição de baixo custo total quase sempre é necessário se conquistar uma alta parcela de mercado ou outras posições vantajosas, como o acesso favorável às matérias primas.
- Diferenciação: consiste em oferecer produtos ou serviços que sejam considerados únicos no âmbito da indústria. Esta estratégia proporciona isolamento contra a concorrência devido à lealdade dos consumidores em relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.
- Foco: consiste em procurar atender muito bem um alvo determinado. Esta estratégia tem como premissa que a empresa será capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva que seus concorrentes que estão atuando de forma mais ampla. O enfoque pode estar combinado com uma das estratégias descritas anteriormente, desde que atenda a um segmento particular do mercado.

Estas três estratégias genéricas são apresentadas por Porter (1980) como métodos alternativos e viáveis para se lidar com as forças competitivas e caso a empresa não se enquadre em uma destas três opções e permanecer no “meio-termo” tenderá a ter uma baixa rentabilidade.

Porter (1980,1999) trouxe importantes contribuições à abordagem prescritiva de planejamento estratégico, sendo que suas ferramentas de análise foram bastante disseminadas nos meio acadêmico e empresarial, conferindo aos seus trabalhos uma grande importância em termos de referência para quem trabalha com o tema.

Embora as obras desses autores possam ser consideradas como variações em torno do pressuposto de que o processo de formulação de estratégias é essencialmente analítico, tendo como ponto de partida a SWOT, Mintzberg *et al* (2000) dividem esta abordagem em três escolas distintas (Design, Planejamento e Posicionamento).

A escola do Design se refere à obra de Learned *et al* (1965), aqui mencionada, na qual a construção da estratégia é bastante dependente da liderança organizacional da empresa, o "estrategista". A formulação da estratégia é considerada como uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva que deve ser aprendida pelo executivo principal. A segunda escola identificada por Mintzberg *et al* (2000), do Planejamento, teve como marco histórico a publicação da obra de Ansoff (1965). Esta escola se diferencia da escola do Design por compreender que o processo de construção de estratégia deve ser realizado por uma equipe de planejamento e não pelo executivo principal da empresa, sendo este responsável apenas por sua aprovação.

A terceira escola prescritiva, do Posicionamento, que aparece em 80 com a publicação da obra de Porter (1980), traz como novidade para demais escolas a ênfase ao conteúdo das estratégias, estruturando melhor as análises internas (cadeia de valores) e externas (estratégias genéricas e forças de competição) e podendo ser vista como uma evolução das escolas do planejamento e do design.

Além da abordagem prescritiva, Mintzberg *et al* (2000) apresentam um grupo de sete escolas descritivas, as quais se preocupam mais em descrever como o processo de formação ocorre na realidade. As principais características de cada uma são:

- Empreendedora: foca o executivo principal como sendo o estrategista. Enfatiza os processos e estados mentais mais inatos do ser humano, como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Segundo Mintzberg *et al* (2000), o conceito central desta escola é a visão de que uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder, tende a ser mais uma espécie de imagem, um senso do que necessita ser feito, do que um plano plenamente articulado.

- Cognitiva: esta escola compreende que as estratégias se formam na mente do estrategista, como na escola Empreendedora. No entanto, o que diferencia esta escola é que procura compreender e explicitar como se dá a formação de estratégias na mente

humana. Assume que as estratégias emergem como perspectiva, as quais podem ser explicitadas na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com as informações advindas do ambiente. Antes desta escola, os pesquisadores estavam mais preocupados com os requisitos para pensar e não com o pensamento em si. A escola cognitiva mostra que precisamos compreender a mente humana, para compreender o processo de formação de estratégia.

- Aprendizagem: de acordo com esta escola, as perspectivas estratégicas não podem ser projetadas analiticamente por meio de um processo sequencial, nem pessoalmente através de um processo visionário, mas devem emergir na medida em que as pessoas passam a conhecer uma determinada situação e desenvolvem a capacidade de se lidar com ela. O papel do executivo chefe será o de gerenciar o processo de aprendizagem estratégica ao invés de preconceber estratégias, sendo o sistema coletivo, e não apenas o líder que deve aprender. Para esta escola, as estratégias aparecem primeiramente como padrões do passado, para depois se transformar em perspectivas que guiarão o comportamento geral da organização. Esta escola informa menos o que a organização deve fazer e mais o que elas realmente fazem. (MINTZBERG et al, 2000).

- Política: esta escola, em contraste com as demais, acrescenta poder e política ao processo de formação de estratégias. Abriga duas ramificações distintas: a micro política, que lida com o jogo de poder dentro da própria organização, quando a formação da estratégia se dá como uma interação entre indivíduos com diferentes interesses e posições distintas; e a macro política, que corresponde ao uso de poder pela organização, onde a estratégia é formada através de manobras estratégicas e estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças, de modo a promover seu próprio bem estar por controle ou cooperação com outras organizações. Seja dentro ou fora da organização, esta escola coloca que a estratégia é moldada por jogos de poder, que as estratégias resultantes tendem a ser emergentes e assumem mais as formas de posições, alianças, ou meios de iludir.

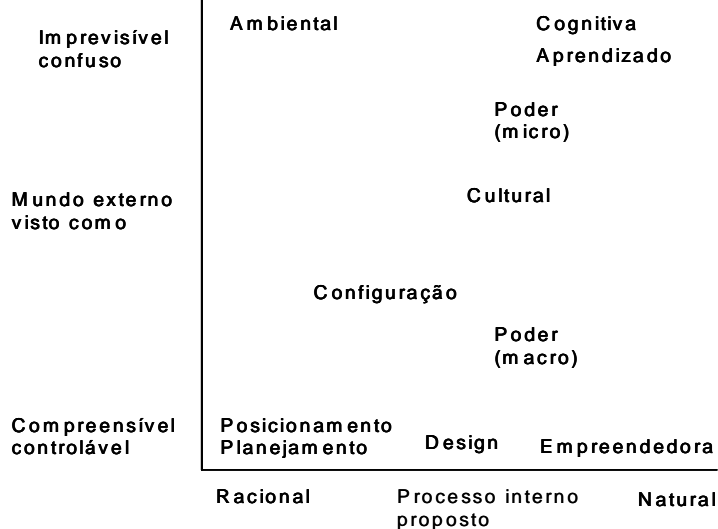
- Cultural: considera a formação de estratégias como sendo um processo essencialmente de interação social baseado em crenças e interpretações comuns aos membros da organização. A aquisição dessas crenças geralmente se dá através de um processo tácito e não verbal, sendo que sua origem e explicações podem permanecer obscuras e, em virtude disso, a estratégia acaba assumindo a forma de uma perspectiva

enraizada em intenções coletivas e refletida em padrões. Nesta escola, como enfatizam Mintzberg *et al* (2000), a formação de estratégia torna-se a administração da cognição coletiva, uma idéia criticamente importante, embora de difícil implementação.

- Ambiental: o ambiente é considerado como um conjunto de forças externas à organização, sendo este o agente central no processo de formação de estratégias. A organização deve responder devidamente às forças do ambiente ou será “eliminada”. Sendo assim, cabe à liderança e à organização observar e interpretar o ambiente de modo a garantir que a organização se adapte a ele de maneira adequada.

- Configuracional: proposta pelo próprio Mintzberg, integra tudo que é preconizado pelas outras, assumindo que a estrutura adotada por uma organização é função do contexto no qual ela se encontra, bem como do período de tempo envolvido. Para esta escola, não existe uma única maneira de se realizar o processo de formação de estratégia, considerando importante que este processo esteja adequado aos aspectos contingenciais da organização. Compreendendo o caráter abrangente do processo de formação de estratégias, Mintzberg *et al* (2000) criam esta escola como uma forma de buscar a conciliação entre as diversas escolas apresentadas separadamente. Os autores afirmam que, na prática, o processo de formação de estratégias manifesta elementos de todas as escolas.

Para classificar as diferentes escolas, Mintzberg *et al* (2000) apresentam a figura 2.4 (a seguir) na qual as escolas são distribuídas em duas dimensões: a forma como o ambiente é visto e como o processo interno é proposto.



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al, 2000.

FIGURA 2.4- Mapeando o espaço da formação de estratégia.

Um exemplo das contribuições dadas por algumas destas escolas, sistematizadas por Eden e Ackermann (1998), pode ser visto no quadro 2.3:

QUADRO 2.3 - Contribuições das diferentes escolas de Mintzberg

Escolas	Contribuições importantes
Planejamento	Articula uma estrutura para o processo de formação estratégica e se foca na entrega e na realização
Design	Explora a missão, as competências distintivas e a interação com o ambiente sobre uma perspectiva de um sistema aberto.
Política	Auxilia na compreensão do jogo de poder existente dentro das organizações e como este jogo influencia na formação das estratégias emergentes e seu pluralismo
Cultural	Mostra a importância de compreender os valores compartilhados e desenvolver novos valores compartilhados.
Aprendizado	Compara o processo de formação de estratégia ao processo de aprendizagem organizacional. Mostra que a formação de estratégia e sua realização criam uma seqüência de plataformas para mudanças estratégicas e avanços organizacionais.
Cognitiva	Apresenta o modelo de esquemas mentais, que auxiliam a organização compreender suas estratégias emergentes.

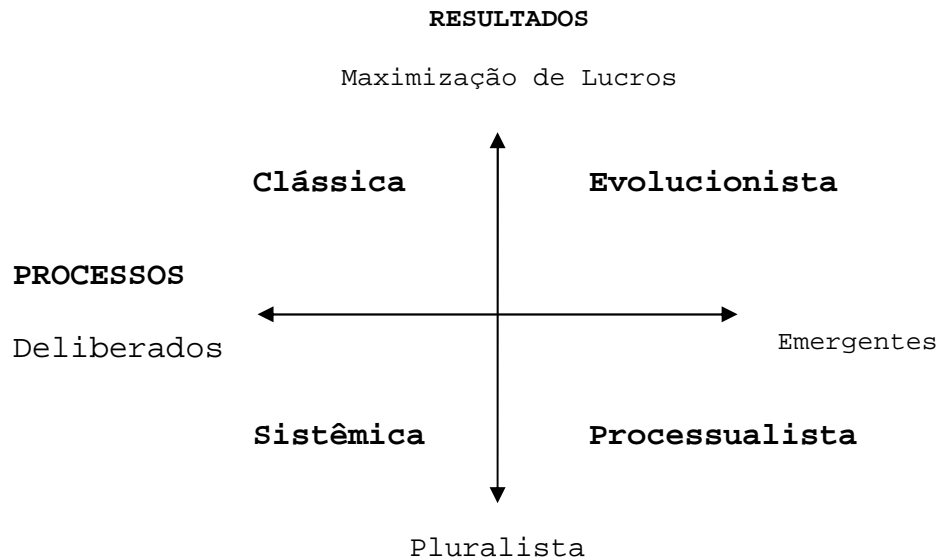
Fonte: Adaptado de Eden e Ackermann (1998).

## 2.5 A classificação de Whittington

De acordo com Whittington (1995), podem ser encontradas quatro abordagens genéricas para o processo de formação de estratégias: Clássica, Evolutiva, Processualista e Sistêmica. Este autor coloca que as quatro abordagens diferem basicamente em duas dimensões: os resultados da estratégia e o processo pelo qual é formada.

Estas diferenças podem ser ilustradas de acordo com a intersecção dos eixos da figura 2.5 (a seguir), onde o eixo horizontal representa o processo, que varia do deliberado ao emergente, e o eixo vertical, que representa o objetivo de maximização dos lucros, ou no outro extremo, pluralista (os objetivos das organizações são outros além de exclusivamente a maximização dos lucros).





Fonte: WHITTINGTON, 1995, pg. 03.

FIGURA 2.5: Perspectivas genéricas em estratégia

A abordagem clássica é composta pelas escolas prescritivas vistas anteriormente, na qual o processo de formulação das estratégias é essencialmente racional, um processo deliberado de cálculo e análise que, aplicado aos ambientes internos e externos da empresa, a levam a alcançar seu objetivo principal; a maximização do lucro.

A abordagem evolutiva apresenta diversas características semelhantes à escola ambiental, vista na seção anterior. Essa abordagem acredita que o ambiente é tipicamente imprevisível e implacável para que se possa antecipá-lo efetivamente. Esta abordagem faz um paralelo com a teoria da evolução das espécies e coloca que é o ambiente, isto é, o mercado, e não os gerentes, que irá determinar a sobrevivência das empresas.

Assim sendo, em contraposição à escola clássica, acredita que estratégias de longo prazo podem ser contra-produtivas e que as organizações maximizariam suas chances de sobrevivência se conseguissem ser eficientes e flexíveis para se adaptar às mudanças no ambiente. Preconiza que a sobrevivência em um ambiente competitivo só é possível através da diferenciação (WHITTINGTON, 1995), pois se baseia no

pressuposto oriundo do princípio biológico de que a coexistência é impossível se os organismos utilizam os mesmos recursos.

As abordagens clássica e evolucionista se diferenciam quanto à melhor forma de construção de estratégias. Enquanto a primeira pressupõe um processo analítico de um planejamento de longo prazo, para a segunda a estratégia emerge das dificuldades enfrentadas com o ambiente. No entanto, estas escolas têm em comum a compreensão de que o principal objetivo da estratégia é a maximização dos lucros.

Na terceira abordagem apontada por Whittington (1995), a processualista, a organização e o mercado são freqüentemente fenômenos confusos e complexos, dos quais as estratégias emergem em pequenos passos, que convergem para um padrão de decisões da organização. Esta abordagem tem como pressupostos a racionalidade limitada do homem e a rejeição ao modelo dos mercados competitivos perfeitos.

Estes pressupostos levam em consideração a complexidade interna das organizações. A visão da escola micro-política contribui para a formação desta abordagem, colocando que as organizações não são unidades que buscam como único objetivo a maximização dos lucros, pois os interesses individuais dos membros da organização e o jogo de poder existente irão influenciar a configuração da estratégia.

Os processualistas consideram que a combinação da negociação política e da racionalidade limitada vão formando as estratégias das organizações, ao lidarem com as decisões do dia-a-dia e as modificações que vão ocorrendo no ambiente. Segundo Cyert e March (1956), as organizações podem sobreviver com estes pequenos ajustes, porque ao contrário da visão dos evolucionistas mais radicais, o mercado é tolerante às ineficiências das organizações. Empresas detêm significativo poder de mercado para serem altamente lucrativas, mesmo sem um elevado padrão de eficiência.

Além da escola de poder, esta abordagem recebe grande influência da escola de aprendizagem, ao focar o processo de mudança incremental e a atenção voltada para a implementação.

A quarta abordagem apresentada por Whittington (1995), a sistêmica, parte do mesmo pressuposto que a processualista, no sentido de que o objetivo das estratégias tem um caráter mais pluralista, não ficando restrito à maximização do lucro. Para os sistêmicos, diversos fatores como, por exemplo, orgulho profissional, poder

gerencial ou patriotismo, irão influenciar o processo de formação de estratégias, sendo que estas não terão somente a maximização dos lucros como objetivo final. Esta abordagem, entretanto, difere das abordagens processualista e evolucionista ao acreditar na capacidade das organizações de planejar o futuro e de agir efetivamente no ambiente. Porém, se diferencia da abordagem clássica ao insistir que a racionalidade implícita na estratégia é peculiar a contextos sociológicos particulares.

O aspecto central da teoria sistêmica é a consideração de que os tomadores de decisões não são indivíduos racionais desvinculados, interagindo unicamente com transações econômicas, mas são pessoas que interagem densamente com o sistema social na qual estão inseridas.

A abordagem sistêmica, em consonância com a escola configuracional de Mintzberg (2000), coloca que cada estrategista deveria analisar as características peculiares do sistema social, de maneira a verificar a variedade de regras sociais e normas de condutas disponíveis. Conclui desafiando a perspectiva da universalidade de qualquer modelo de estratégia e assume que a estratégia deve ser adequada aos fatores contingenciais que envolvem a organização. Whittington (1995), sintetiza as diferenças existentes entre as abordagens no quadro 2.4:

QUADRO 2.4 - Principais características das abordagens de Whittington

	<i>Clássica</i>	<i>Processual</i>	<i>Evolucionária</i>	<i>Sistêmica</i>
Estratégia	Formal	Esboçada	Eficiente	Intrínseca
Racionalidade	Maximização de lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interno (planos)	Interno (política, cognitiva)	Externo (mercado)	Externo (sociedade)
Processo	Analítico	Negociativo, aprendido	Darwiniano	Social
Influências chaves	Economistas/militares	Psicologistas	Economistas/biólogos	Sociologistas
Autores chaves	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert & March, Mintzberg, Pettigrew	Hannan & Freeman, Williamson	& Granovetter, Marris
Período chave	1960	1970	1980	1990

Fonte: Whittington (1995)

Para Whittington (1995) estas abordagens representam as principais linhas de pensamento existentes sobre o processo de formação de estratégias. Cada concepção adotada implicará em diferentes formas de se conduzir o processo. Embora sua classificação apresente um menor detalhamento do que a realizada por Mintzberg *et al* (2000), verifica-se uma relação entre as duas classificações. O quadro 2.5 (a seguir) ilustra como as escolas de Mintzberg *et al* (2000) se relacionam com a classificação apresentada por Whittington (1995).

QUADRO 2.5 - As escolas de Mintzberg e a classificação de Whittington

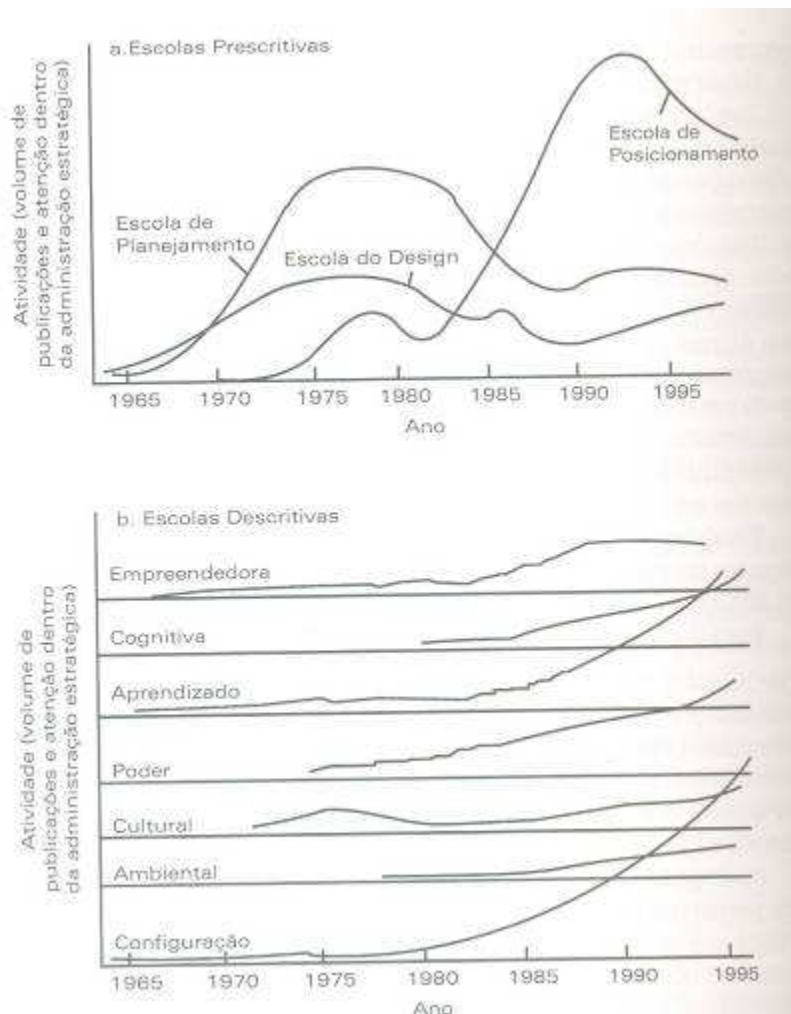
<b>Abordagem</b>	<b>Escolas</b>
Clássica	Planejamento, Posicionamento e Design
Evolucionista	Ambiental
Processualista	Política e Aprendizagem
Sistêmica	Configuracional

As outras escolas apresentadas por Mintzberg *et al* (2000) - cultural, empreendedora, cognitiva - não apresentam uma relação tão direta com as abordagens apresentadas por Whittington (1995).

## **2.6 Considerações Finais**

Conforme visto, a literatura sobre o processo de formação de estratégias é bastante ampla, com uma vasta diversidade de abordagens e definições. A título de considerações finais, é interessante apresentar uma perspectiva histórica sobre como as abordagens evoluíram ao longo dos anos e como esta evolução aponta para a convergência entre as diferentes abordagens.

A figura 2.6 a seguir ilustra como foi o desenvolvimento de todas essas escolas ao longo dos anos, mostrando que, embora as abordagens prescritivas apresentem uma grande predominância em termos de publicações, principalmente antes da década de 80, as diferentes abordagens descritivas começam a ganhar espaço a partir desse período.



Fonte: Mintzberg et al (2000) pag.190.

FIGURA 2.6: Evolução histórica das escolas descritivas

Mesmo sendo predominantes até os dias atuais, as escolas prescritivas foram objeto de muitas críticas e Mintzberg (1996, 2004) um dos críticos mais contundentes. Este autor identifica três aspectos críticos, considerados como pressupostos para as escolas clássicas de planejamento, que ele denomina de as “três falácias” do planejamento estratégico: predição, desligamento e formalização.

A predição se refere ao fato do planejamento trabalhar com um curso de ação inflexível baseado em suas análises e previsões sobre como se comportará o ambiente no futuro. O resultado do plano dependerá fortemente de quão bem foram feitas estas previsões. Nos últimos trinta anos, fatores como inovações tecnológicas, crises econômicas e o rearranjo mundial das instalações produtivas deixam evidente que

o ambiente se transforma rapidamente, impossibilitando as organizações de realizarem previsões precisas de longo prazo.

A segunda falácia – desligamento – refere-se à separação entre quem pensa e quem executa as atividades, não existindo ligação entre os estrategistas e os objetos de suas estratégias. Assim, todo acúmulo de conhecimento advindo da aprendizagem do dia-a-dia, seja na produção ou no contato direto com os clientes, não é levado em consideração no processo de construção de estratégias. Para Mintzberg, uma estratégia apropriada não pode ser concebida se não houver compreensão e apreciação do que está ocorrendo.

A terceira falácia se refere à formalização: o planejamento formal desencoraja a criatividade, imobiliza a estratégia em um curso fixo de ação. No processo de formalização, os dados perdem muito de sua riqueza e as necessidades dinâmicas do processo parecem ser violadas. Sistemas formais podem processar uma maior quantidade de informações, mas, no entanto, não podem internalizá-las, compreendê-las e sintetizá-las. O planejamento altamente detalhado feito a partir do desdobramento das estratégias de longo prazo em ações operacionais acaba criando um sistema inflexível de ações, o que impede a criatividade e a possibilidade de adaptações frente às novas condições do ambiente.

Entretanto, fica evidente que com a evolução da teoria clássica sobre planejamento, estas três falácias são superadas. Ao rebaterem as críticas, os autores clássicos passam a defender que o processo de construção de estratégias deve ser visto como algo mais complexo do que um processo analítico. Neste sentido, observa-se que o próprio Ansoff (1965), ao fazer uma atualização de seu livro *Corporate Strategy*, reconhece que este estaria desatualizado, por causa de sua preocupação quase que exclusiva com o raciocínio analítico:

*“A experiência dos últimos trinta anos mostrou que o planejamento estratégico funciona muito mal, quando funciona, ao ser limitado à tomada analítica de decisões, sem o reconhecimento da grande influência exercida pela liderança, pela estrutura de poder e pela dinâmica da organização da empresa, tanto sobre as decisões quanto a sua implantação.”* (Ansoff, 1991, pg.11).

Em livro mais recente, *A Nova Estratégia Empresarial*, Ansoff (1991) procura superar esta deficiência acrescentando uma segunda parte ao livro original, na qual apresenta as variáveis políticas, sociológicas e psicológicas inerentes ao trabalho da administração, compondo um processo de planejamento aliado à administração, denominado de Gestão Estratégica.

A partir da compreensão que diferentes variáveis, como o jogo de poder interno, o processo de aprendizagem, as mudanças no ambiente e a cultura organizacional irão influenciar consideravelmente a estratégia implementada pela organização, a nova tendência da literatura clássica sobre planejamento estratégico recomenda que estas variáveis sejam consideradas e trabalhadas durante o processo de formulação das estratégias. Ou seja, a evolução da teoria clássica passa a incorporar os elementos enfatizados pelas abordagens descritivas, verificando-se então certa convergência entre as abordagens prescritivas e descritivas.

A convergência entre as diferentes abordagens tem apontado para a necessidade de processos de construção de estratégias mais participativos, pois, enquanto a abordagem descritiva já pressupunha a participação, a abordagem prescritiva, ao incorporar as contribuições advindas das abordagens descritivas, também passa a apontar no mesmo sentido.

Em relação à abordagem descritiva, verifica-se que diversas escolas já traziam esta preocupação explícita com o aspecto coletivo da estratégia, suscitando o debate sobre a importância de processos mais participativos. Verificou-se que a escola da aprendizagem enfatiza que não apenas o líder, mas sim o sistema coletivo deve aprender. A escola política, por considerar a estratégia como um processo de negociação e jogo de poder interno das organizações, deixa evidente que o aspecto coletivo irá configurar a estratégia implementada. Além destas, a escola cultural também deixa evidente o aspecto coletivo do processo ao compreendê-lo como o resultado da interação social, baseados nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização. Para a escola cultural a formação de estratégia torna-se a administração da cognição coletiva.

A evolução da abordagem prescritiva passa a reforçar também para a necessidade da utilização de processos mais participativos, pois somente a partir do envolvimento dos diferentes níveis organizacionais é que os aspectos culturais, políticos

e o conhecimento advindo do processo de aprendizagem, podem ser incorporados ao processo de construção de estratégias. Diversos autores destacam que a participação tende a gerar estratégias mais eficazes na medida em que o envolvimento não apenas aumenta o engajamento na implementação, mas possibilita a construção de estratégias mais adequadas ao ambiente no qual a organização está inserida, reduzindo-se a diferença entre as estratégias elaboradas e as realmente implementadas.

Uma tentativa de síntese do que foi discutido até aqui nos levaria a compreender que a literatura sobre planejamento estratégico, embora ainda bastante difusa em um grande leque de abordagens, tem apontado para a convergência das diversas abordagens, pois somente a partir da compreensão das contribuições das diferentes escolas pode-se compreender este complexo processo de formulação e/ou formação de estratégias. Verifica-se ainda que, como decorrência desta evolução, a participação é vista como uma forma de incorporar as contribuições das diferentes abordagens ao processo, buscando-se estratégias mais eficientes e eficazes.

Como decorrência desta nova tendência, observa-se que a figura tradicional do planejador tem sido gradativamente substituída pela do moderador. Um profissional que, dominando um conjunto de habilidades que pode ser bastante enriquecido pelas perspectivas das diferentes escolas, atua como facilitador dos processos de planejamento procurando conduzi-los de forma a criar condições para que os envolvidos com as decisões e sua implementação possam de fato entrar em um processo de reflexão, que tenha como resultado a formulação de um conjunto de estratégias.

Naturalmente, à luz do que foi discutido, este conjunto de estratégias pode, dependendo do contexto, ser mais ou menos detalhado. E, também em função desse mesmo contexto, pode, na medida em que se busca implementá-lo, alterar-se de forma significativa, independentemente das intenções que lhe configuraram o perfil inicial. Pode nem mesmo ter sido objeto de um processo de formulação, mas de uma mera adaptação ao que veio emergindo dentro da organização. Obras como a de Eden & Ackerman (1998), como veremos no próximo capítulo, voltam-se explicitamente para estas questões, propondo técnicas que procuram instrumentalizar formas de se incorporar os aspectos das abordagens descritivas nos processos de



formação/formulação de estratégias e de considerar as estratégias que emergem dentro das organizações. Tudo isso dentro de uma perspectiva participativa.

É importante salientar que, se na literatura de administração a participação surge como um elemento de aprimoramento dos processos decisórios (o que de fato é), em outros contextos, como os de movimentos de caráter mais comunitário, é vista sob a ótica emancipatória destas comunidades. Em outras palavras, a participação não é apenas uma forma de se conseguir aumentar o engajamento, facilitar o processo de aprendizagem e construir estratégias mais adequadas à realidade; a participação é vista como uma forma de distribuição de poder e de emancipação das pessoas envolvidas nos processos.

Dessa maneira, diversos métodos vêm sendo utilizados, tanto nos meios empresariais como em movimentos de organização popular, buscando estruturar a participação dentro do processo de formulação de estratégias. Para isto, estes métodos apresentam uma série de técnicas e ferramentas que procuram facilitar o processo de comunicação e estruturar o processo de forma à construção de estratégias adequadas às organizações e aos meios que estas se encontram. Alguns destes métodos serão abordados no capítulo seguinte.

### **3. Planejamento Estratégico Participativo**

#### **3.1 Introdução**

Como visto no capítulo anterior, embora duas abordagens (prescritiva e descritiva) sejam utilizadas quando se discute a formulação e formação de estratégias, há certa convergência da primeira com a segunda no sentido da primeira passar também a considerar como relevantes os aspectos que são considerados pelas abordagens descritivas. Em particular, a questão da participação é relevante nos processos de planejamento, seja porque se reconhece a necessidade de se abandonar a perspectiva de planejadores (substituída por facilitadores) que planejam para outros executarem, seja porque com o envolvimento aumenta-se o engajamento e comprometimento das pessoas, o que propicia ganhos para as organizações.

No entanto, verifica-se na literatura duas linhas de pensamento sobre as vantagens de utilização de processos participativos. Uma, bastante disseminada no meio empresarial, se limita a ver a participação como uma forma de facilitar a implementação de mudanças estratégicas, e a outra, de projetos de caráter mais social, que, além de compreender as vantagens de implementação de processos mais participativos, ainda traz o debate da questão da participação sob uma perspectiva emancipatória. Esta perspectiva é defendida por autores como Brose (2001), Cordioli (2001) e Gomes et al (2001). Segundo estes autores, a participação tem como finalidade transformar o comportamento das pessoas e a relação de poder existente dentro das organizações.

Brose (2001) deixa evidente esta perspectiva ao afirmar que a questão central da participação são as disputas de poder. Sendo assim, os instrumentos participativos têm com função principal ajudar a estruturar estas disputas, tornando-as mais transparentes e contribuindo para uma distribuição mais equitativa de poder.

Gomes et al (2001) também compartilham de visão semelhante, argumentando que a participação pressupõe divisão de poder no processo decisório e deve ser vista como um processo diferenciado de relacionamento humano, onde não apenas o planejamento, mas também a execução e a avaliação dos resultados são compartilhados.

Portanto, a participação pode ser vista como meio de se conseguir gerar mudanças estratégicas. Neste sentido, Eden e Ackermann (1998) colocam que a participação é sugerida em razão das dificuldades de se atingir mudanças estratégicas,

porém não deve ser confundida como uma busca por uma maior democratização nas relações de trabalho. Por outro lado, Cordioli apresenta uma percepção diferente:

*“A participação não é somente um instrumento para a solução de problemas, mas também uma necessidade do homem de auto afirmar-se...Um processo participativo não visa somente a elaboração de propostas mais ajustadas à realidade. Pretende mudar comportamentos e atitudes, onde os indivíduos passam a ser sujeitos ativos no processo e não objeto do trabalho de outros..”* (2001, p. 27.)

De maneira geral, pode-se dizer que, em contextos públicos e em organizações autogestionárias, a participação nas decisões e no processo de planejamento é vista como forma de distribuição de poder. No âmbito privado, em processo de planejamento empresarial, geralmente os autores se restringem a apresentar os benefícios que processos mais participativos geram, não entrando no debate sobre a distribuição de poder. Brose (2001) afirma que não é raro que a alta direção de uma organização decida pela utilização de um enfoque participativo de planejamento e, no decorrer de sua utilização, perceber as transformações ocasionadas e verificar que não se trata de um instrumental ‘neutro’ ou ‘científico’, o que os leva a mudar de idéia e interromper o processo.

Independentemente da forma que se olhe para os contextos participativos ou dos interesses que motivam sua utilização, deve-se ter claro que existem diferentes níveis de participação. Arnstein (1969) apresenta um interessante Marco Referencial ao criar uma tipologia com oito níveis de participação, denominada de Escala da Participação Cidadã.

Controle pelo cidadão
Delegação de poder
Parceria
Pacificação
Consulta
Informação
Terapia
Manipulação

Fonte Arnstein (1969, p. 217).

FIGURA 3.1: Os oito degraus da participação cidadã.

Esta tipologia foi criada com base em experiência obtida ao longo de vários anos com política de desenvolvimento urbano nos Estados Unidos. Embora focada na relação entre o estado e a população carente, nos permite uma análise dos diversos processos denominados como participativos.

Os dois níveis inferiores, Manipulação e Terapia, representam a negação de processos efetivamente participativos, sendo que a Manipulação se manifesta, por exemplo, em conselhos nos quais os conselheiros não dispõem do conhecimento necessário para tomarem as decisões e estão ali apenas para ratificar decisões já tomadas. No uso terapêutico, a participação é utilizada como forma de iludir a população, forjando um contexto participativo e diluindo a responsabilidade pelas decisões onde conselhos não são verdadeiramente representativos.

Nos próximos níveis, informação e consulta, as pessoas podem ser ouvidas durante o processo, mas nada garante que irão influenciar nas decisões tomadas. A informação pode ser considerada como o primeiro degrau no sentido de uma verdadeira participação e a consulta constitui um avanço, pois o cidadão passa a ser ouvido; no entanto, não detém poder suficiente para assegurar que suas reivindicações serão atendidas.

A pacificação se dá quando algum poder é delegado à população, entretanto, este é restrito e controlado. Já a parceria constitui uma evolução maior em processos verdadeiramente participativos e neste nível ocorre uma verdadeira distribuição de poder entre os parceiros que concordam em compartilhar as atividades de planejamento e execução.

Os degraus superiores, delegação de poder e controle pelo cidadão, ocorrem em casos onde a população detém a maioria ou a totalidade do poder de decisão.

Brose (2001) procura disseminar a perspectiva de uma “caixa de ferramentas”, na qual, a partir do conhecimento de diversos instrumentos de caráter participativo, é possível optar pelo mais adequado ou mesmo pela mesclagem de diversos deles. Dessa forma, as ferramentas e métodos são vistos como estruturas de apoio ao processo de planejamento e não receitas rígidas a serem seguidas. Procurando-se trabalhar nesta perspectiva, de construção de uma “caixa de ferramentas”, apresenta-

se a seguir as principais características de alguns métodos e ferramentas de planejamento participativo encontrados na literatura.

Dentre os métodos escolhidos, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos (ZOPP) foram selecionados por serem amplamente utilizados e adaptados em contextos participativos, tanto na administração pública como em movimentos de organização popular. A coletânea de vinte e nove métodos e ferramentas participativas realizada por Brose (2001) deixa evidente a influência dos fundamentos teóricos do PES e do ZOPP no desenvolvimento de diversos métodos. O Método Altadir de Planificação Popular (MAPP) é um exemplo de um método que se desenvolveu a partir dos fundamentos teóricos do PES, para ser utilizado em contextos de organização popular.

O outro método escolhido, proveniente da abordagem mais disseminada no meio empresarial, foi o JOURNEY (*Jointly - Understanding, Reflecting and Negotiating Strategy*). Este método incorpora ao processo clássico de planejamento estratégico uma série de ferramentas para estruturar a participação no decorrer de todo o processo e identificar as estratégias que emergem dos diferentes níveis da organização. Como veremos, todos estes métodos apresentam um caráter prescritivo, mas a eles é possível acrescentar elementos das abordagens descritivas, delineando-os para trabalhar em uma perspectiva participativa com multiplicidade de envolvidos.

Embora a escolha destes métodos tenha sido até certo ponto arbitrária, ela também se justifica pelo fato destes métodos, em particular o PES e o mapeamento cognitivo, que é a ferramenta principal do JOURNEY, já serem utilizados nos processos de incubação da INCOOP, o que facilitou os estudos de caso aqui realizados.

Na seção seguinte, apresentaremos brevemente estes métodos e realizaremos uma análise comparativa através da construção de uma matriz, ilustrando as diferentes ferramentas utilizadas durante as etapas do planejamento.

## **3.2 JOURNEY**

### **3.2.1 Breve Histórico**

O JOURNEY tem suas origens no desenvolvimento da linha de pesquisa da PO *soft* e nos trabalhos realizados por Colin Eden e um grupo de pesquisadores das

Universidades de Bath e Strathclyde, voltados para os problemas relacionados com tomadas de decisão e com o desenvolvimento de políticas nas organizações (EDEN *et al*, (1979) e EDEN *et al*, (1983).

Como aponta Araújo Filho (1994), nesta linha de pesquisa destacam-se seis grandes metodologias que procuram enfatizar diferentes aspectos do processo de construção de estratégias. Temos a Análise de Metagames e a Análise de Hypergames (Rosenhead, 1989), que buscam lidar com os aspectos conflituosos de situações decisórias. Já com especial ênfase nas incertezas sempre presentes nos processos decisórios, encontramos a Análise de Robustness (Rosenhead, 1980) e a Metodologia da Escolha Estratégica (Friend, Hickling, 1987). Outros dois exemplos, a Soft System Methodology (SSM) (Checkland E Scholes, 1990) e a Strategic Options Development Analysis (SODA) (Eden,1989), que possuem caráter mais amplo e têm como objeto a facilitação do processo de construção de estratégias.

Todas estas metodologias têm como característica essencial procurar auxiliar os tomadores de decisão e não substituí-los. Ou seja, têm como pressuposto buscar representar os diferentes pontos de vista dos envolvidos para então em um processo aberto de discussão alcançar os consensos mínimos que garantam o comprometimento dos envolvidos com os mesmos (ARAÚJO FILHO, 1994).

Dos trabalhos de Eden (1989) se desenvolveram ferramentas de apoio à tomada de decisão e para a estruturação de situações problemáticas, tanto sob a perspectiva individual como coletiva. A partir da utilização destas ferramentas (mapeamento cognitivo e Strategic Options & Development Analysis), e da compreensão do processo de formação de estratégia como uma jornada que envolve a compreensão, reflexão e negociação conjunta da estratégia os autores Eden e Ackermann (1998) desenvolvem e sistematizam o método JOURNEY (*Jointly-Understanding, Reflecting and Negotiating Strategy*).

O JOURNEY é um processo detalhado e robusto para a construção de estratégias, pois em um primeiro momento propõe a identificação das estratégias emergentes, das competências distintas e elabora uma primeira versão das intenções estratégicas. Em seguida é realizada uma análise dos diversos *stakeholders* e dos possíveis futuros a serem enfrentados. Por meio destas análises, a estratégia é revista e

refinada em forma de um sistema hierárquico de aspirações, que vão desde a missão da empresa até os planos de ações detalhados. Este método reflete a abordagem contemporânea sobre o processo de construção de estratégias, no qual o processo é enriquecido pelas contribuições advindas das diferentes abordagens/escolas, conforme ilustra a figura 2.5, adaptada de Eden e Ackermann (1998), apresentada anteriormente.

Como algumas ferramentas de apoio, o Mapeamento Cognitivo e SODA foram a base para o desenvolvimento do JOURNEY. Na seção seguinte apresentamos brevemente estas ferramentas para em seguida apresentar o método e suas etapas.

### **3.2.2 Ferramentas de Apoio**

De acordo com Rieg e Araújo Filho, (2003) o Mapeamento Cognitivo é uma ferramenta bastante útil para auxiliar na estruturação e resolução de situações problemáticas de natureza predominantemente qualitativas. O Mapeamento Cognitivo consiste em uma rede formada por frases curtas que indicam constructos ou conceitos, os quais são interligados por setas indicando o seu relacionamento, constituindo-se em uma cadeia de argumentos.

Embora o mapeamento cognitivo seja uma técnica que pode ser utilizada de forma individual (por meio do auto-mapeamento), a sua utilização mais usual se dá pelo processo de interação entre cliente e facilitador. Esta interação permite que o processo ganhe conteúdo, pois no momento em que o cliente é questionado, começa a refletir sobre sua situação problemática e vislumbrar possíveis caminhos a serem seguidos. Segundo Rieg e Araújo Filho (2003), esta ferramenta auxilia a pessoa a descrever e estruturar melhor a situação problemática, identificando os objetivos, questões chave, direções estratégicas e ações pontuais que possam reverter à situação problemática.

Os mapas procuram retratar a perspectivas dos envolvidos, nos quais, por meio da construção de uma rede interligada de conceitos, reflete suas crenças sobre o porquê ou dúvidas desta situação. Embora esta ligação entre constructos, por meio de arcos direcionados dê ao mapa uma aparência de causa e efeito, pode representar outros tipos de relacionamentos, como a relação entre explicações e conseqüências, opções e resultados, ações e objetivos (PESSOA, 2002). O mapa segue uma lógica em que os resultados/ fins/ objetivos devem estar representados na parte superior, conforme ilustra a figura 3.2 a seguir:

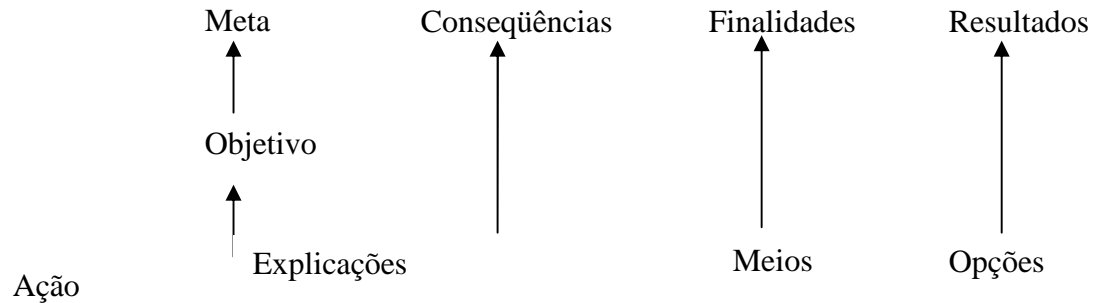


Figura 3.2: Forma genérica de mapas cognitivos (fonte: Pessoa. 2002)

Numa visão macro, esses passam a contemplar no topo as metas, no centro as direções ou questões estratégicas e na parte inferior as possíveis ações, conforme ilustra a figura 3.3:

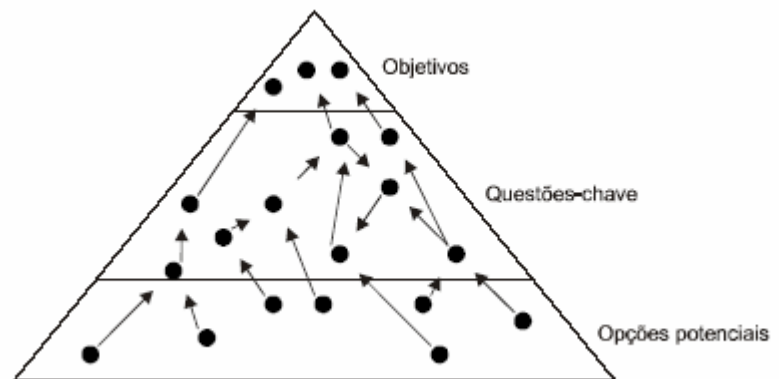


FIGURA 3.3: Estrutura hierárquica de um mapa cognitivo (Rieg e Araújo Filho, 2003).

Na camada superior da figura 3.3, os objetivos só possuem arcos direcionados para eles e nunca saindo deles, pois representam o estado que se deseja atingir. É possível também que os objetivos tenham um caráter negativo, representando uma situação indesejada.

Abaixo dos objetivos, encontram-se as questões chave, as quais são conceitos cruciais para a situação sob análise, sendo geralmente questões de longo prazo e que necessitam de um grande conjunto de ações para alterá-las.

No nível inferior da hierarquia está o conjunto de ações, ilustrando as várias opções e ações necessárias para se atacar a situação problemática em questão.



Permeando essas três camadas tem-se todo o detalhamento, em termos de exemplos, explicações, e mesmo ponderações, que fundamenta a argumentação e traz a riqueza deste modelo (Rieg e Araújo Filho 2003).

Eden e Ackermann (1998) sugerem a utilização de mapas cognitivos como base para a construção de mapas estratégicos, buscando-se atingir três objetivos. O primeiro é fazer sentido entre as diferentes visões, visualizando-se cada conceito e argumento dentro de um contexto. O segundo é explorar a hierarquia das proposições que dão suporte às opções estratégicas. O último e mais importante objetivo é o de buscar o comprometimento dos envolvidos através de uma discussão orientada para a ação.

A utilização do mapeamento cognitivo, como ferramenta de apoio à tomada de decisão por um grupo de pessoas, pode-se dar por duas maneiras distintas. O mapeamento cognitivo pode ser utilizado como a principal ferramenta da metodologia *Strategic Options & Development Analysis* – SODA. Segundo Éden (1989), este processo se constitui na construção de mapas individuais dos diferentes tomadores de decisões envolvidos, e após o facilitador analisar e agregar estes mapas, realiza-se uma oficina onde os diversos mapas são contemplados e desta forma é construído um mapa coletivo pelo grupo. Outra forma de trabalhar poderia ser pela construção direta do mapa pelo grupo, sem passar pelo mapeamento individual anteriormente. Esta ferramenta, denominada de *Oval Mapping Technique* (OMT), é desenhada para possibilitar a criação de um mapa de aspirações, crenças e declarações por um grupo de pessoas, o qual se assemelhará a um mapa cognitivo (Eden e Ackermann, 1995).

O mapeamento cognitivo é apontado por Eden e Ackermann (1998) como um bom começo se iniciar a jornada do desenvolvimento estratégico. Sendo esta uma ferramenta que, volta-se muito mais para a estruturação de situações complexas, do que para a sua resolução propriamente dita. Pessoa (2002), afirma que é uma ferramenta que procura auxiliar o tomador de decisão a ver as situações nas quais está envolvido de uma forma mais estruturada, e desta forma procurar discernir caminho para a superação (desenvolver, formular estratégias).

Neste sentido, o mapeamento cognitivo pode ser visto como uma ferramenta de apoio a qual auxilia para compreender as estratégias emergentes da organização e as aspirações estratégicas dos tomadores de decisões.

### 3.2.3 Implementando o JORNEY

A técnica proposta pelos autores foi testada em setores públicos e privados, sendo que, mesmo não ignorando as diferenças existentes, os autores acreditam que a abordagem é apropriada para ambos os casos.

Os temas-chave apresentados por Eden e Ackermann (1998) durante a jornada são:

- Viabilidade política
- Participação
- Ênfase no gerenciamento pelos diversos *stakeholders*
- Análise dos futuros alternativos
- Relação entre formação de estratégia e mudança organizacional
- Utilização de apoio computacional para auxiliar no processo de formação de estratégias e aprendizagem organizacional.

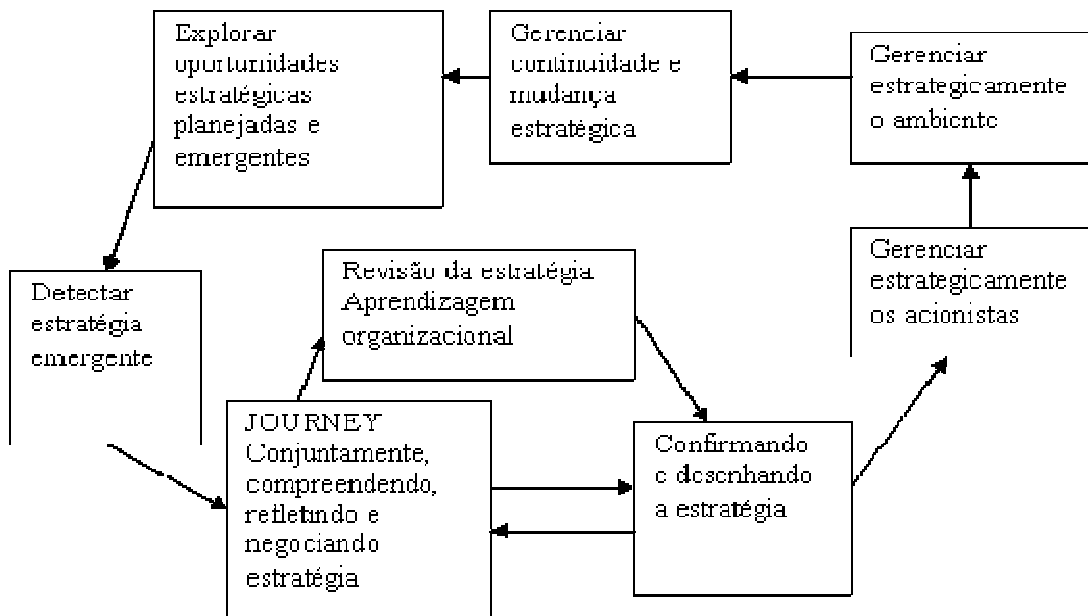
Neste processo, o aspecto crucial é a busca pelo comprometimento emocional e racional, assim é necessário que a estratégia seja politicamente viável.

Eden e Ackermann (1998) indicam que as mudanças estratégicas gerarão mudanças organizacionais, com possíveis ganhadores e perdedores, e que, sendo assim, a negociação de uma nova ordem é o elemento crucial para que se construa a viabilidade política da estratégia. A forma de negociar uma nova ordem social dependerá principalmente de dois aspectos a serem considerados: o procedimento deve ser justo e coerente racionalmente.

Em relação ao procedimento justo, os autores apontam que a participação da equipe na tomada de decisões influencia positivamente o comprometimento e a confiança ao longo dos tempos. Quanto à coerência racional, os autores colocam que o procedimento deve ser coerente, seguindo uma série de passos onde cada um é compreendido e está relacionado aos anteriores e futuros.

Analisando-se a extensão da participação adequada ao desenvolvimento do processo, deve-se ponderar que, embora um processo participativo seja mais demorado devido ao processo de negociação entre os atores, resultando em um processo mais justo e gerando uma melhor decisão, pois uma avaliação feita por diferentes especialistas torna-se mais confiável e aumenta a criatividade envolvida no processo.

Tendo em vista as considerações sobre a necessidade de construção de um processo justo e racionalmente coerente, os autores propõem o seguinte caminho para a realização da JOURNEY, ilustrado na figura 3.4 a seguir.



Fonte: Eden e Ackermann (1998).

FIGURA 3.4 - Implementando o JOURNEY

Para os autores, o primeiro passo na construção do JOURNEY é detectar as estratégias emergentes da organização, pois consideram que o processo de refletir sobre as estratégias emergentes em relação às competências da organização é a base para se construir o modelo do negócio.

Para detectar as estratégias emergentes, propõem dois caminhos: caracterização dos sistemas utilizados pela empresa e capturar as teorias em uso. Em relação à caracterização dos sistemas (como por exemplo, sistemas de custeio, preços e informações) é necessário compreender como eles influenciam na estratégia da empresa. Para isto, é necessário verificar a coerência dos sistemas utilizados e como eles suportam e reforçam uns aos outros, e qual o grau de influência que exercem no futuro estratégico da organização. O mapeamento cognitivo é uma ferramenta sugerida por Eden e Ackermann para auxiliar o grupo a compreender como os envolvidos vêem a situação e como se dão as relações entre os diversos sistemas da empresa, facilitando-se,

assim, o processo de compreensão de como os sistemas são convergentes, como eles se reforçam ou se são contraditórios.

Como exemplo ilustrativo, podemos pensar em uma empresa que tem um sistema de custeio com objetivo de reduzir os custos, enquanto a estratégia de marketing visa atingir um segmento de mercado de alto padrão de consumo. O desdobramento destes dois sistemas em um conjunto de ações e expectativas, no decorrer da construção dos mapas, possibilitará a identificação de pontos de conflito, onde a estratégia de redução de custos pode se mostrar incompatível com as expectativas do sistema de marketing. A construção dos mapas facilitará a identificação dos pontos de conflitos, possibilitando a discussão sobre formas de superá-los, gerando uma estratégia que seja coerente entre os diversos setores da organização.

Ao abordarem a relevância de se capturar as teorias em uso, Eden e Ackermann (1998) argumentam que não é suficiente questionar os gerentes sobre o que acreditam ou quais são suas aspirações. É necessário também compreender como a maneira de pensar influencia o julgamento e a ação, e não apenas o pensamento explicitado. Sendo assim, é necessário compreender a diferença entre o que as pessoas dizem que fazem e o que elas realmente fazem.

A utilização do mapeamento cognitivo também é indicada pelos autores para a melhor compreensão das teorias em uso. Para isto, sugerem alguns pontos que devem ser abordados durante a construção do mapa:

- Convidar o entrevistado a explorar as questões estratégicas em relação à organização nos próximos anos;
- Identificar os incidentes críticos, tais como: pontos de virada, acertos e erros do passado, eventos que o entrevistado acredita que devem ficar na memória de todos, restrições que limitam as ações estratégicas;
- Questionar o entrevistado sobre suas incertezas em relação ao futuro.

Após a identificação das estratégias emergentes da organização, o próximo passo da jornada é o desenvolvimento da intenção estratégica, explorando as competências e desenvolvendo o modelo de negócio.

Diversos autores de planejamento estratégico, como Porter (1980), apontam que as competências distintivas são as características da organização que sustentam o sucesso no longo prazo. Para além, Eden e Ackermann (1998) indicam que

mais importante do que identificar e explicitar as competências distintivas é a compreensão de como as competências se complementam ou são contraditórias, sendo que a relação estabelecida entre as diversas competências é que irá determinar o diferencial competitivo das organizações.

Após a identificação das competências distintivas, o método propõe a identificação dos *stakeholders*, que podem ser definidos como os diferentes atores que exercem algum tipo de influência sobre a organização. Os autores seguem uma visão pluralista, conforme apresentada anteriormente por Wittington (1995), na qual não apenas o mercado ou os donos procuram obter benefícios, mas também se deve considerar igualmente, os acionistas, grupos políticos, comunidade, governo, consumidores, fornecedores, investidores e empregados. A organização deve negociar um balanço entre a pluralidade de necessidades.

Para tal, duas dimensões devem ser consideradas: o poder e o interesse dos principais *stakeholders* em relação à direção estratégica adotada. Esta avaliação permitirá que a equipe gerencial se torne apta a priorizar os *stakeholders* mais influentes e quais são as possíveis estratégias a serem adotadas para tentar gerenciá-los.

A elaboração da estratégia compreendendo diversas possibilidades de futuros alternativos, aumenta as chances de se obterem melhores resultados. Para isto o JOURNEY, assim como outros métodos de planejamento estratégico, sugere a utilização da técnica de planejamento por cenários, sendo que deve pensar diferentes possibilidades de futuros, buscando compreender as forças que produzirão tais resultados. Para Eden e Ackermann (1995), o futuro será o resultado da interação dos diversos atores buscando construir seu próprio futuro. Portanto, compreender como se darão estas interações e as possíveis conseqüências dos comportamentos dos diferentes atores é mais importante do que meras previsões.

Para a construção de cenários, os autores enumeram uma série de eventos que devem ser levados em consideração, como por exemplo: inovações tecnológicas, mudanças nas estruturas dos mercados, mudanças no padrão de consumo, mudanças estratégicas de atores que exercem grande influência. Já que a construção de cenários leva em consideração como os principais *stakeholders* irão influenciar o futuro, neste momento é necessário rever as estratégias desenvolvidas para gerenciá-los.

Eden e Ackermann (1998) colocam que as questões chaves para se conseguir gerar mudanças estratégicas são: estratégias coerentes e robustas. A coerência provém da contínua revisão durante a jornada, revisando e redesenhando a estratégia. A robustez resulta das análises das interações dos *stakeholders* e dos possíveis futuros.

Em relação à definição da missão e valores da empresa, que na grande maioria dos livros clássicos sobre planejamento é considerado como fundamental, Eden e Ackermann (1998) argumentam que, na maioria das vezes, a definição da missão e dos valores é sem significado, irreal, não tendo impacto no comportamento da organização. Isto ocorre porque a definição publicada, muitas vezes, não é levada a sério pela equipe gerencial, pois geralmente há diferenças entre o que é publicado como estratégia de gerenciamento dos *stakeholders* e o que é decidido internamente.

Os autores defendem que a definição da missão pode ser um motivador para mudanças estratégicas e que não deve ser um par de sentenças genéricas, não diferenciando a organização de outras. A missão deve ser um material que define claramente intenção estratégica real e deve ser elaborada para uso interno. Além disso, deve ser atrativo emocional e coerente, expressando o que a organização é, sendo politicamente viável e representando as aspirações e competências da empresa.

Em relação ao desenvolvimento de planos de ações detalhados como resultado do processo é necessário considerar os aspectos contingenciais que influenciam as organizações, pois estes potencialmente reduzem a flexibilidade da organização. Ao final do processo podem aparecer questões como: e agora, o que realmente nos vamos fazer e quando? Os autores concluem que alguns aspectos da estratégia são suscetíveis ao desenvolvimento de planos de ações detalhados, enquanto outros demandam altos níveis de flexibilidade.

Relacionando a intenção estratégica e as ações, os autores propõem a utilização de um mapa que ilustra uma rede hierárquica de elementos ou camadas que podem ser confirmadas ou redesenhadas por meio da jornada da gestão estratégica. A primeira delas, um sistema de aspirações ou metas, que dá sentido à direção estratégica da organização, sua missão, visão, intenção ou referência na qual o processo de estrategização ocorre. Este sistema é apoiado pela segunda camada - um conjunto de opções estratégicas vistas como um sistema interligado de afirmações sobre a direção da organização. Na terceira camada encontra-se o desdobrado destas opções em programas

estratégicos que vão, então, requerer a quarta camada: a decomposição dos programas em portfólios de ações estratégicas.

#### **3.2.4 Considerações finais sobre o JOURNEY**

Relacionando-se este método com as escolas apresentadas no capítulo anterior, verifica-se que este sofre grande influência de diferentes abordagens, destacando-se as escolas política, aprendizagem, cognitiva e de planejamento.

A influência da escola política é verificada pela apresentação de forma bastante contundente da importância de realizar o processo de negociação como forma de garantir um consenso mínimo, o qual poderá gerar o comprometimento para a implementação das estratégias elaboradas.

A escola da aprendizagem se mostra bastante presente, pois o JOURNEY considera que não apenas o resultado da jornada, mas todo o processo de construção é fundamental para o desenvolvimento estratégico da organização. A construção de estratégias é vista como um processo de aprendizagem coletiva, onde a participação dos tomadores de decisão possibilita, além da construção de estratégias mais robustas, um maior desenvolvimento organizacional a partir da aprendizagem gerada durante este processo.

Ao propor a utilização de mapas cognitivos, o JOURNEY deixa evidente a influência recebida da escola cognitiva, pois procurar compreender e explicitar o processo de cognição humana como um primeiro passo para a construção coletiva das estratégias.

Embora o JOURNEY apresente pressupostos bastante diferentes da escola do planejamento por reconhecer as estratégias emergentes, também recebe grande influência desta escola ao propor um processo seqüencial de análise. O método propõe uma análise interna e externa da organização e a elaboração de um mapa organizado de forma hierárquica, que dependendo dos aspectos contingenciais pode chegar até planos detalhados de ação.

Sendo assim, O JOURNEY pode ser visto como um método representativo da atual tendência da literatura sobre planejamento estratégico, pois procura incorporar contribuições das diversas abordagens, e para isto, traz ferramentas para estruturar a participação no decorrer do processo de construção de estratégias.

### **3.3 Planejamento Estratégico Situacional (PES)**

#### **3.3.1 Introdução**

O PES foi concebido por Matus (1997) para lidar com a gestão pública e foi bastante disseminado na América Latina em prefeituras, organizações sindicais e diferentes órgãos públicos. No entanto, verifica-se que seus conceitos e ferramentas também foram utilizados em diferentes tipos de organizações. Alguns exemplos das diferentes aplicações do PES podem ser vistos em ambientes empresariais (Migliato e Escrivão Filho (2003)), em Universidades Públicas (Rieg 1999) ou em movimentos comunitários (Brose 2001).

Segundo Matus (1997), um dos principais aspectos que diferencia o PES de outros métodos da abordagem clássica do planejamento estratégico é o ponto de partida para o processo de construção de estratégias, sendo que o PES propõe a realização de uma apreciação situacional ao invés de se realizar um diagnóstico. No planejamento tradicional, o diagnóstico é a forma de se identificar a realidade, interpretada como objetiva, rigorosa e científica, e a partir dela deve-se construir um plano para modificá-la. Por outro lado, o PES é um método que considera o mundo real como sendo de natureza subjetiva, no qual os diferentes atores apresentarão diferentes percepções sobre a mesma realidade. O autor reforça ainda que uma mesma realidade pode ser explicada mediante situações diferentes, porque os atores do jogo social participam dele com diferentes propósitos e apresentam diferentes concepções.

Tendo a compreensão de que o planejamento é de natureza subjetiva, isto é, resultado da interação entre os atores do jogo social, é importante ter claro quem são os atores que irão participar do processo de planejamento. Neste sentido, Matus (1997) deixa claro o grupo decisor deve realizar o processo de planejamento.

A definição do grupo decisor irá determinar o grau de participação do método. A percepção da necessidade de considerar a perspectiva dos diferentes atores envolvidos na elaboração do plano, por meio da apreciação situacional, nos permite apresentá-lo como um método adequado para ser utilizado dentro de contextos participativos, como pode ser observado na coletânea realizada por Brose (2001).

Outro importante aspecto, que diferencia o PES de outros métodos de planejamento, é que este método tem como questão central os problemas, os quais são



obstáculos criados devido à diferença existente entre a realidade atual do “jogo social” e as aspirações do ator de acordo com seu mundo subjetivo.

Sendo assim, o PES se inicia com a apreciação situacional, realizada pelos envolvidos no processo de planejamento, quando os mesmos identificam os problemas que visualizam para atingir seus objetivos estratégicos.

Para lidar com estes problemas o método se divide em quatro grandes momentos interativos, trazendo uma série de etapas e uma grande quantidade de ferramentas de análise. Todo este conjunto de etapas e ferramentas compõe um método robusto e complexo e requer uma grande quantidade de informações.

O rigor teórico pressuposto pelo método e a grande quantidade de informações necessárias pode dificultar sua aplicabilidade como um todo. O trabalho de Rieg (1999), ao analisar o processo de planejamento estratégico da UFSCar, evidencia as dificuldades práticas de aplicação do PES e explora suas complementaridades com outros métodos de planejamento.

### **3.3.2 Momentos do PES**

#### I - Momento Explicativo

O primeiro momento do PES é denominado de Explicativo, pois neste momento se busca compreender a realidade para posteriormente elaborar planos para modificá-la. Para a compreensão da realidade, o PES pressupõe que primeiramente se identifique e se descreva os problemas a serem enfrentados como ponto de partida.

Para a descrição do problema utiliza-se o conceito de VDP (Vetor de Descrição do Problema), um conjunto de frases que devem atender os seguintes requisitos para explicitar o conteúdo do problema (Matus, 1997, p. 29):

- Evidenciar o que o problema enuncia, e não suas causas e conseqüências;
- Ser preciso e monitorável;
- Ser necessário à descrição;
- Reduzir as ambigüidades de interpretações;
- Não ter relações causais com outros descritores
- Não deve reiterar de outra maneira o que já foi mencionado por outro descritor.

Após a descrição detalhada do problema, deve-se enumerar as prováveis conseqüências e a analisar suas causas. Na análise das causa, duas classificações são utilizadas: uma que considera o tipo da causa e outra que indica o grau de controle do planejador sobre as mesmas.

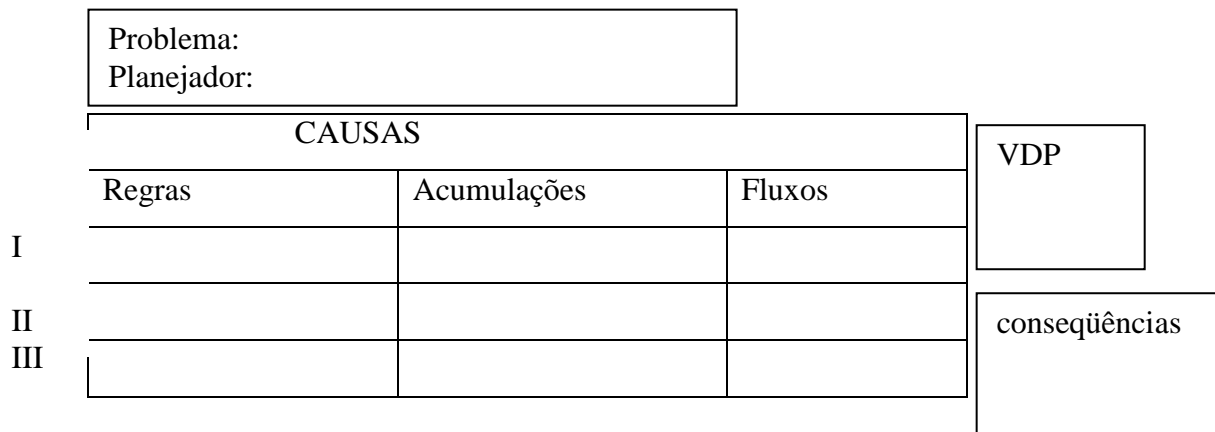
Em relação aos tipos tem-se:

- Fluxos: causas imediatas do VDP (ações, realizações com impacto direto no vetor descritor do problema)
- Acumulações: capacidades ou incapacidades que produzem os fluxos (poder, condição financeira).
- Regras: dão legitimidade às causas e acumulações do jogo social (regulamentos, leis, estímulos).

Quanto ao grau de controle, este também é dividido em três categorias, as quais refletem as diferentes zonas de governabilidade de quem está elaborando o plano:

- Sob controle do planejador
- Fora de controle do planejador
- Fora do jogo social

A reunião deste conjunto de informações que indicará as relações existentes entre os problemas e as causas, apresentando a distinção entre o tipo de causa e a governabilidade destas é organizada em um **fluxograma situacional**. A estrutura proposta para este fluxograma é apresentada na figura 3.5 a seguir:



Zonas de Governabilidade:

- I- Sob o controle do planejador;
- II- Fora do controle do planejador;
- III- Fora do jogo.

Fonte: Adaptado de Huertas, 1996.

FIGURA 3.5- Fluxograma Situacional

Ainda no momento explicativo do método, o próximo passo é a identificação dos nós críticos do problema, os quais se caracterizam por apresentar as seguintes características:

- Tem um alto impacto sobre o VDP;
- O ator deve ser capaz de agir de modo prático e efetivo sobre a causa;
- Ser oportuno de ação política durante o período do plano.

A partir da identificação de todos os nós críticos deve-se construir a **árvore do problema**, uma versão simplificada do fluxograma situacional na qual figuram somente os descritores e os nós críticos.

O aspecto crucial deste momento é a identificação e compreensão da realidade na qual a organização está inserida. Se comparado com outros métodos de planejamento este momento pode ser visto como a etapa da realização de um diagnóstico e da identificação dos objetivos estratégicos da organização. No entanto, é preciso ter claro que esta identificação é de natureza subjetiva e se dará a partir da percepção dos envolvidos.

## II - Momento Normativo

O segundo momento é quando se elaboram os planos para atacar os problemas. Os planos têm como base a explicação situacional de um problema e constitui-se de operações capazes de atacar os nós críticos dos mesmos. Dependendo de onde se encontrar o nó crítico no fluxograma situacional, será maior ou menor a dificuldade para se desenhar a operação para lidar com ele. Por exemplo, problemas localizados fora da governabilidade da organização serão mais difíceis de serem atacados, por dependerem de variáveis que não estão sob controle da organização, pois dependem das ações de atores externos.

Para se construir as operações necessárias para atacar os nós críticos é necessário analisar quais são os recursos disponíveis para implementar tais operações. Matus (1997) utiliza o termo recursos para indicar tudo que é indispensável para a implementação de uma operação, não se restringido apenas aos recursos financeiros, mas também influência política, habilidades, conhecimentos pessoais, etc.

Para lidar com as incertezas inerente aos processos de planejamento, Matus (1997) apresenta a importância de construir diferentes cenários, de forma semelhante à proposta apresentada método JOURNEY.

Um aspecto relevante apontado por Matus (HUERTAS, 1996), ao tratar com as incertezas do futuro, é a importância de se considerar as possíveis surpresas e preparar-se para elas com de planos de contingência. O autor argumenta que as surpresas, em sua maioria, surpreendem mais pelo momento em que ocorrem do que por não serem imagináveis. São enumeradas surpresas que parecem ser relevantes ao plano, em relação à probabilidade de ocorrerem e em relação aos possíveis impactos. Para as mais relevantes são elaborados planos de contingência.

Neste momento são elaborados alguns planos estratégicos, os quais não serão necessariamente implementados; análises realizadas no momento posterior irão definir a viabilidade dos planos e a forma de implementação.

### III - Momento Estratégico

Buscando lidar com as incertezas, o PES trabalha na perspectiva de diversos planos capazes de lidar com os diferentes cenários. O terceiro momento do método se volta para a análise e construção da viabilidade destes planos. O tipo de

análise conduzida procura aliar a viabilidade política à técnica e, para isto, o primeiro passo é uma análise dos atores envolvidos.

Matus apud Huerta (1996) salienta que os problemas a serem enfrentados no jogo social nunca se encontram no espaço de atuação exclusiva do ator que planeja, mas encontra-se na área de governabilidade de diferentes atores envolvidos. Para realizar esta análise, o PES apresenta uma matriz que classifica os atores em relação a duas variáveis: o valor que cada ator dá ao plano e seu respectivo interesse frente às operações.

Em relação ao valor, o PES utiliza-se da seguinte classificação (MATUS, 1997):

- Altíssimo (AA);
- Alto (A);
- Médio (M);
- Baixo (B); e
- Muito Baixo (BB).

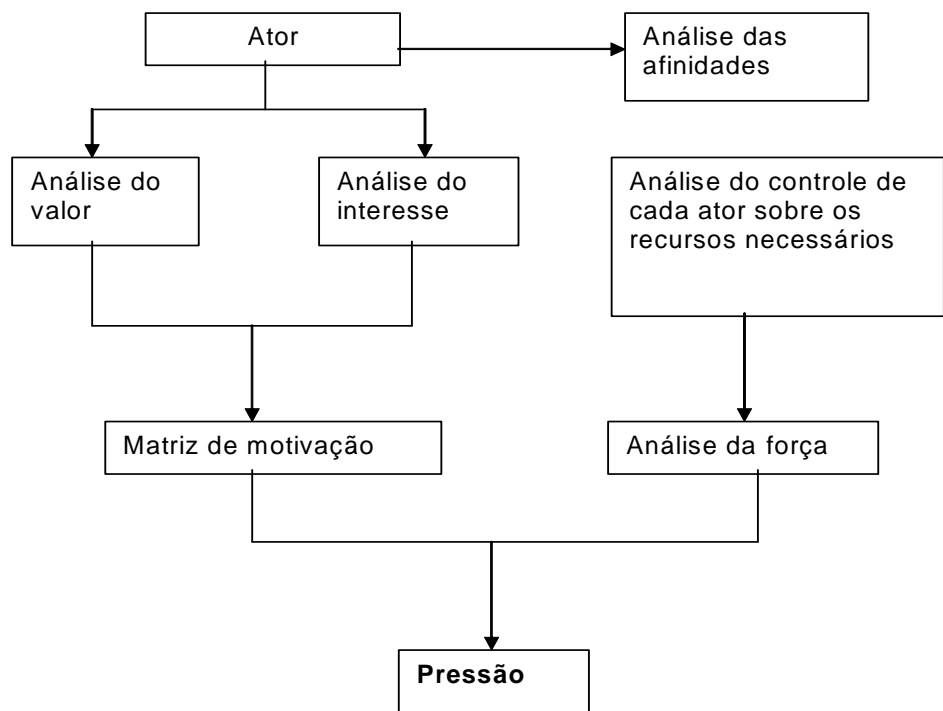
Quanto ao interesse a classificação é feita da seguinte forma:

- Aliança efetiva (++);
- Aliança potencial (+);
- Indiferença ( $\emptyset$ );
- Resistência ( $\emptyset$ -);
- Oposição (-); e
- Conflito (--).

A relação entre o valor e o interesse dos atores irá identificar o grau de motivação de cada ator em relação ao plano, possibilitando-se assim a identificação de possíveis focos de resistência ou oposição.

Além da motivação dos atores em relação ao plano, também é preciso considerar outra variável, a força. A força é definida por Matus (1997) como todos os recursos que um ator pode usar contra ou a favor do plano em uma situação concreta. Ou seja, a força de um ator é proporcional aos recursos que o ator controla e que sejam necessários para a operação. Para a determinação desta, propõe a construção de mais duas matrizes, uma que contabilize os recursos necessários para as operações e outra que quantifique o controle dos atores sobre os recursos.

A relação entre a força e a motivação dos atores indicará a pressão exercida por estes atores em uma determinada situação, conforme ilustrado na figura 3.6 a seguir:



Fonte: Adaptado de Huertas, 1996

FIGURA 3.6: Pressões frente a uma operação.

A análise das pressões exercidas por diferentes atores possibilitará a análise da viabilidade das operações elaboradas no momento anterior, denominadas de OP, as quais - quando implementadas - mudam o VDP do problema. O PES trabalha com um plano dual, no qual as operações são divididas em dois tipos: operações que irão construir a viabilidade do plano (OK) e operações impactam diretamente no problema (OP). Para as operações OP que se mostrarem inviáveis, serão elaboradas outro conjunto de operações, denominadas de OK, que tem por finalidade auxiliar na construção da viabilidade das operações OP.

Para exemplificar estes dois tipos de operações, Matus (1997) cita um exemplo de um remédio altamente eficiente, porém de sabor intragável. Neste caso, o remédio é encapsulado por uma membrana de sabor agradável. A membrana pode ser

vista como uma operação OK, pois facilitará sua ingestão, e o remédio pode ser visto como uma operação OP, pois irá atuar diretamente na doença.

Este momento pode ser visto como de análise e construção da robustez e da viabilidade da estratégia elaborada, sendo que esta análise tem como foco a viabilidade política das estratégias, ao procurar compreender como se dão as relações de poder e como se pode trabalhar para modificar sua configuração.

Para realizar estas análises, o PES procura quantificar a influência política dos diferentes atores sobre o plano e é necessário o conhecimento de uma grande quantidade de informações sobre aspectos subjetivos e dinâmicos, como por exemplo, o grau de motivação dos atores. No entanto, a dificuldade de acesso a este conjunto de informações pode inviabilizar sua aplicabilidade em diversos contextos.

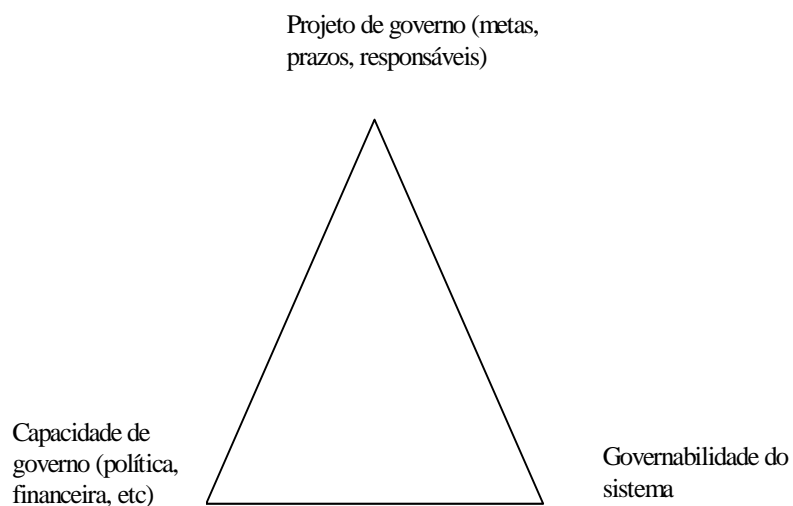
#### IV - Momento Tático operacional

Os momentos anteriores serviram para acumular conhecimentos para a equipe planejadora sobre os problemas. Este é o momento de ação que terá como suporte o plano e em sua implantação o plano deve ser recalculado e aprimorado, exigindo-se para isto um monitoramento contínuo, retomando-se sempre os momentos anteriores.

Para realizar esta avaliação e monitoramento Matus (1997) apresenta uma ferramenta, denominada de balanço geral de governo, que contempla três balanços parciais:

1. Balanço da gestão pública: serve para avaliar os compromissos e as dívidas políticas pendentes entre o governo e a população.
2. Balanço da gestão macroeconômica: baseia-se nos principais indicadores econômicos
3. Balanço de intercâmbio de problemas específicos: trata de problemas como saúde, educação, qualidade de vida, etc.

Para garantir um balanço geral positivo, o autor coloca a necessidade de se articular três variáveis: projeto de governo, capacidade de governo e governabilidade do sistema, que formam o triângulo de governo (Matus, 1998), conforme exposto na figura 3.7.



Fonte: Adaptado de Rieg, 1997.

FIGURA 3.7- Triângulo de Governo

Este triângulo deve auxiliar no monitoramento do plano no dia-a-dia, onde a coerência entre os vértices deve ser uma preocupação constante.

### 3.3.3 Considerações Finais sobre o PES

Retomando-se as considerações apresentadas no capítulo anterior, verificamos que o PES segue a tendência atual da literatura de planejamento estratégico ao incorporar contribuições de diferentes abordagens no processo de construção de estratégias.

Em relação às abordagens prescritivas, verificamos que, mesmo se dizendo um crítico contundente da abordagem clássica de planejamento, Matus propõe a realização de uma seqüência de etapas e a utilização de uma série de ferramentas de análise visando construção de planos detalhado para a ação.

Características das abordagens descritivas também são evidentes, principalmente das escolas Política e de Aprendizagem, conforme a classificação apresentada por Mintzeberg et al (2000).



Em relação à escola política, podemos verificar que o PES traz uma série de ferramentas para analisar como a posição de cada ator irá influenciar a viabilidade da estratégia. Após esta análise, o PES propõe a elaboração de um conjunto de operações para tornar o plano politicamente viável. Esta compreensão de como as relações de poder irá configurar a estratégia é um pressuposto básico comum ao PES e à escola Política.

A influência recebida da escola da aprendizagem também é evidente, pois o PES, apesar de separar seu método em quatro momentos, propõe a realização de um processo cíclico, onde os momentos devem ser constantemente retomados e os planos reformulados, realizando-se uma constante mediação entre planejamento e ação.

Em relação à sua aplicabilidade, Matus (HUERTAS, 1995), coloca que é um método complexo, elaborado para se lidar com organizações que apresentem um alto grau de complexidade, como por exemplo, no governo de estado. Entretanto, o autor aponta que para organizações menos complexas, existem métodos que seriam mais apropriados, dentre os quais cita o MAPP e o ZOPP, que são abordados a seguir.

### **3.4 Método Altadir Planificação Popular (MAPP)**

O Método Altadir de Planificação Popular tem como fundamento os mesmos princípios teóricos que o PES, apresentado anteriormente: seleção de problemas, apreciação situacional, análise de atores e de cenário. Entretanto, é um método desenvolvido para se lidar com problemas de menor complexidade, sendo apropriado para lidar com sistemas altamente descentralizados, respeitando a visão que a população tem dos problemas locais. De acordo com Junkles (2001), é um produto latino-americano desenvolvido para grupos semi-estruturados tais como organizações de mobilização comunitária, grupos de ação político partidária ou sindical.

Junkles (2001) aponta que o método chegou ao Brasil no final da década de 90, sendo disseminado no Brasil pela Escola Sindical “Sete de outubro” e pelo Dieese. O material trazido da Venezuela foi adaptado à realidade brasileira, dando origem ao método intitulado de MAPP do B.

Uma descrição do método é sistematizada pela Escola Sul é apresentada por Junkles, (2001), que descrevem dez passos para sua a implementação, sintetizada a seguir:

1. Definição do ator - sendo assumido que planeja quem decide e faz, é fundamental evidenciar a identidade do grupo gestor.

2. Precisão do projeto político do ator – a exploração coletiva das concepções de organização social presentes no grupo e o desenho de um projeto comum impulsiona motivações e melhora a coesão do grupo.

3. Definição dos problemas – ao invés de trabalhar com objetivos, como ponto de partida, o método indica que devem ser enumerados os principais problemas a serem enfrentados, visando assim uma maior objetividade de ação.

4. Explicação dos problemas - o método cobra um exercício cognitivo ao exigir a identificação das principais causas e proporciona um plano baseado na resolução dos agentes promotores do problema.

5. Definição dos objetivos – Os objetivos do plano são determinados pelas causas dos problemas que buscamos superar.

6. Matriz operacional – partindo da identificação de uma causa principal do problema responde-se qual o resultado esperado, o que vai ser feito, como, em que prazo, com que recursos e quem irá fazer. Também é avaliada a eficiência do esforço a ser realizado, comparando-se os recursos necessários com os resultados a serem obtidos.

7. Análise de cenários – os cenários devem ser gerados após uma primeira elaboração do plano, esse momento possibilita corrigir os rumos do plano e falhas cometidas por excessos ou falta de ousadia na elaboração da matriz operacional.

8. Análise dos atores – os diversos cenários traçados dependem das relações de forças dos diversos atores que disputam os recursos sociais. Neste sentido, deve-se identificar os aliados que podem contribuir para a realização do plano, assim como deve ser elaborar planos contingenciais para neutralizar os atores que são capazes de obstruir o plano. O MAPP defende que a gênese da estratégia exige o detalhamento dos outros atores e o posicionamento frente a estes.

9. Vulnerabilidade do plano e contingenciamento - conjugando o nosso desejo (a matriz operacional) com as probabilidades (cenários) e com os desejos dos outros atores, podemos dimensionar a viabilidade do plano e reforçá-lo com movimentos que evitem ou contornem situações de risco elevados.

10. Gestão do plano – momento de realização do planejamento na ação. Deve-se monitorar o andamento do plano, reorientando o plano de acordo com as mudanças nos cenários desenhados.

Conforme visto nas etapas apresentadas, o MAPP segue vários dos pressupostos do PES, utilizando algumas de suas ferramentas; entretanto, é um método adaptado para se lidar com problemas de nível local. Ele procura desenvolver uma estrutura de aplicação mais simples que o PES ao dividir o processo em uma seqüência de 10 passos específicos.

Na realidade o MAPP é apenas um exemplo dos diversos métodos existentes que foram adaptados às condições mais específicas para a realização do processo de planejamento. Neste caso, o método foi adaptado para trabalhar com problemas locais e com grupos pequenos. Em Brose (2001), podemos ver uma grande diversidade de métodos, que foram desenvolvidos para trabalhar em condições mais específicas, sendo que, em linhas gerais, os fundamentos são bastante semelhantes.

### **3.5 ZOPP- Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos**

De acordo com Brose (2001), o método ZOPP possibilita a um grupo operacionalizar o pensamento estratégico, considerando aonde quer chegar e como. Apresenta um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem realizar as etapas do planejamento estratégico convencional, de maneira participativa. É um método composto por etapas sucessivas e interligadas, fundamentado no trabalho em equipe e que possibilita a permanente visualização e documentação das etapas de planejamento.

Brose (1993) aponta que a origem do método remonta à fase de fundação da Sociedade Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), em 1974, que utilizava uma ferramenta denominada de Marco Lógico como instrumento de gerenciamento para

planejamento, implementação e avaliação de projetos. No entanto, verificava-se uma grande dificuldade de implementar os planos elaborados pelo Marco Lógico. A prática indicou a necessidade de integrar todos os atores envolvidos com a realização do projeto, em um processo de construção conjunta de decisões. Assim o método foi revisto no início dos anos 80, quando uma fase de diagnóstico e de análise coletiva das alternativas foi incorporada ao marco lógico, surgindo então o método ZOPP.

De acordo com Brose (2001), o método se fundamenta em três elementos: 1) processo de planejamento baseado em um amplo diagnóstico, 2) elaboração de um marco lógico e 3) técnicas participativas de trabalho em grupo.

Crocomo (2004) apresenta os objetivos do ZOPP de forma resumida:

- Planejar projetos consistentes;
- Definir objetivos claros e realistas com base numa árvore de problemas;
- Definir indicadores objetivamente comprováveis para o acompanhamento e avaliação do projeto;
- Melhorar a comunicação e a cooperação entre as instituições, grupos e pessoas que participam do projeto;
- Definir as responsabilidades, direitos e deveres dos integrantes do projeto.

Para atingir estes objetivos o método se divide nas três etapas apresentadas a seguir:

### **1.Diagnóstico**

Esta etapa tem como objetivos construir uma visão consensuada que norteie a fase de planejamento (BROSE, 2001). A realização do diagnóstico é subdividida em três fases: Análise de Envolvimento, Análise de Problemas e a Análise de Objetivos.

#### *Análise de envolvimento*

Esta análise tem como objetivo levantar informações sobre os atores envolvidos no processo de planejamento. Os atores envolvidos, ou *stakeholders*, são aqueles que participam diretamente do processo de planejamento e os que têm ligação com a situação problemática ou com o projeto.

Para a realização desta análise, Crocomo (2005) propõe que, após a identificação das pessoas, grupos e instituições envolvidas, deve-se caracterizá-los e analisá-los segundo função ou atividade, interesses, potenciais, limitações e outros aspectos considerados relevantes. Para concluir esta análise é necessário identificar as possíveis contribuições e entraves em relação ao projeto.

#### *Análise dos Problemas*

Esta análise tem como objetivo definir o problema central de uma determinada situação e identificar os problemas desta situação e sua relação de causa e efeito. Brose (2001) salienta que existem diversas técnicas que podem ser utilizadas nesta etapa, mas habitualmente, utiliza-se a árvore de problemas para estruturar os problemas levantados pelo grupo e as relações causais existentes entre eles.

Para a elaboração desta árvore, Crocomo (2005) apresenta uma seqüência de 6 passos:

1. Identificar os problemas mais relevantes que possam ser considerados como foco da análise;
2. Formular o problema central;
3. Definir as causas do problema focalizado;
4. Definir os efeitos (conseqüências) do problema focalizado;
5. Construir um diagrama em forma de árvore, situando os problemas segundo suas relações de causa e efeito;
6. Examinar a Árvore de Problemas, verificando se as relações de causa e efeito estão corretas e se não houve omissões importantes.

Para a construção da árvore, será escrito apenas um problema por ficha; os problemas devem ter uma condição negativa e devem identificar apenas problemas reais existentes, não trabalhando com possíveis problemas futuros.

#### *Análise dos objetivos*

Um aspecto importante do ZOPP, é a passagem de uma condição essencialmente negativa para uma visão futura promissora, de possíveis soluções a serem almejadas. Para isto, o método propõe a construção de uma árvore de objetivos a

partir da transformação da árvore de problemas. Neste processo, as condições negativas da árvore são reformuladas em condições desejáveis e possíveis de serem alcançadas, transformando as relações de causa e efeito da árvore de problemas em relações de meio e fins na árvore de objetivos. Examina-se, então, a relação estabelecida, verificando-se sua coerência e estrutura lógica.

É importante salientar que, tanto a construção da árvore de problemas, assim como sua transformação em uma árvore de objetivos, deve ser feita pelo grupo que irá implementar o plano, quando a comunicação e a busca por consensos devem ser estimuladas pelo moderador deste processo.

## **2. Análise e escolha de alternativas**

Crocomo (2005) coloca que nesta etapa serão escolhidas as alternativas que possam constituir a estratégia do projeto. Para a escolha das melhores alternativas devem-se considerar critérios como:

- Recursos disponíveis
- Probabilidade de êxito
- Relação custo-benefício
- Riscos econômicos e sociais
- Factibilidade política
- Complementaridade com outros projetos
- Sustentabilidade dos efeitos

Após a realização da escolha parte-se para o detalhamento da estratégia, através de um plano.

## **3. Planejamento**

Para a realização desta etapa, o método traz uma matriz de planejamento também conhecida como Marco Lógico, cuja configuração é ilustrada no quadro 3.1, a seguir.

QUADRO 3.1-Marco Lógico (The logical Framework)

<b>Descrição Sumária</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fontes de verificação</b>	<b>Pressupostos importantes</b>
<b>Objetivo superior</b> Objetivo maior para o qual o projeto contribui = impacto	Aferição do alcance do objetivo superior	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam a sustentabilidade do projeto
<b>Objetivos do projeto</b> Quem vai utilizar os produtos e serviços? = efeitos	Condições que indicam que o Objetivo do Projeto foi alcançado	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam o Objetivo Superior
<b>Resultados</b> Produtos e serviços inovadores gerados no projeto	Amplitude dos Resultados necessários e suficientes para atingir os Objetivos do Projeto	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam o Objetivo do Projeto
<b>Atividades</b> Ações realizadas para gerar novos produtos e serviços	<b>Recursos</b> Necessários para a implementação das atividades		Que afetam o Objetivo do projeto

Fonte: Brose (2001), p.282.

O preenchimento deste quadro deve se basear na alternativa de atuação escolhida na árvore de objetivos e deve verificar a análise dos envolvidos para preencher a coluna referente aos pressupostos do projeto, pois identifica as condições que não estão sobre a governabilidade do grupo que realiza o planejamento.

Após a definição das atividades, derivamos um plano operacional, no qual as atividades serão decompostas em ações e articuladas com um plano de recursos e orçamento.

Conforme apontado pelos autores Brose (1997, 2001) e Crocomo (2005), o ZOPP não deve ser visto como uma estrutura fechada e inflexível, sendo que adequações das ferramentas às características dos grupos e dos moderadores serão necessárias durante a implementação. Além disto, os autores também apontam que pode ser interessante a utilização de outras técnicas/ ferramentas que possam complementar o ZOPP e contribuir ao desenvolvimento do processo de planejamento de forma participativa.

### **3.6 Análise comparativa entre os métodos participativos**

Verifica-se que o PES, o ZOPP e o MAPP são métodos que tendem a apresentar o processo de construção de estratégia como um processo de planejamento, tendo como resultado esperado um plano detalhado de operacionalização. O JOURNEY se diferencia destes métodos, ao pressupor que nem sempre um plano operacional é o resultado esperado de um processo de construção de estratégias e que o resultado pode ser uma direção estratégica, refletida e negociada pelo conjunto de decisores. Na prática, no entanto, estas diferenças se diluem na medida em que os primeiros são adaptados aos contextos onde vão ser utilizados.

Entretanto, apesar desta diferença, os diferentes métodos são compostos por um conjunto de momentos/etapas compondo uma estrutura lógica para orientar o processo de construção de estratégias. Cada momento/etapa proposta apresenta um conjunto de ferramentas que visam orientar o processo de forma lógica e participativa.

O quadro 3.2 ilustra os momentos e ferramentas propostos pelos métodos



QUADRO 3.2- Análise comparativa entre os métodos

Métodos	Momentos						
	Identificação dos problemas/ objetivos	Análise das Possibilidades estratégicas	Análise dos atores envolvidos ( <i>stakeholders</i> )	Análise de cenários	Escolha estratégica	Planejamento das operações atividades	Implementação monitoramento
<b>JOURNEY</b>	Identificação das estratégias emergentes, das teorias em uso e dos objetivos estratégicos. <b>Ferramentas:</b> Mapeamento Cognitivo, SODA, Oval Mapping.	Identificação das competências distintivas e do relacionamento entre estas <b>Ferramentas:</b> Mapeamento Cognitivo, SODA, Oval Mapping.	Levantamento dos atores. Classificação quanto ao poder e interesse em relação à direção estratégica adotada. <b>Ferramentas:</b> Matriz de Classificação em relação ao interesse e o poder de influência	Construção de um número distinto de cenários, se focando na compreensão das forças que produzirão tais resultados.	Revisão das análises estratégicas utilizando-se as análises de atores e cenários. <b>Ferramentas:</b> Mapeamento Cognitivo, SODA, Oval Mapping	Nem sempre deve se derivar planos detalhados. Os aspectos contingenciais determinarão os aspectos susceptíveis a plano de ações. Para a elaboração dos planos deve-se relacionar a intenção estratégica com as ações através de um mapa ilustrando uma rede hierárquica de elementos. <b>Ferramenta:</b> Mapa Estratégico	As estratégias devem ser implementadas a partir de pequenas mudanças. Deve-se realizar um revisão contínua das tarefas e dos objetivos em relação aos recursos organizacionais disponíveis. <b>Ferramentas:</b> Decision Suport System- Software que permite a revisão e o monitoramento dos planos
<b>ZOPP</b>	Identificação do problema focal, suas causas e conseqüências. Transformação dos problemas em objetivos futuros, identificando relações meios-fins <b>Ferramentas:</b> Árvore de problemas e árvore de objetivos	Levantamento das alternativas que possam construir as estratégias do projeto. Excluir da árvore de problemas as alternativas inviáveis e identificar as relações de meio e fim que levam aos objetivos do projeto	Identificação das pessoas, grupos e instituições envolvidas. Caracterizá-los de acordo com os interesses, os potenciais e as limitações. Identificar as possíveis contribuições e entraves ao projeto.	Análise dos pressupostos (fatores fora da governabilidade) que podem inviabilizar o projeto	Análise das alternativas com base em critérios de seleção como: recursos, probabilidade e de êxito, factibilidade política e possíveis impactos.	Definição do objetivo superior, objetivo do projeto, resultados esperados e atividades. <b>Ferramenta:</b> Marco Lógico	O monitoramento é realizado a partir da utilização dos indicadores e fonte de verificação definidos durante a elaboração do Marco Lógico. <b>Ferramenta:</b> Marco Lógico

Métodos	Momentos	Análise das Possibilidades estratégicas	Análise dos atores envolvidos ( <i>stakeholders</i> )	Análise de cenários	Escolha estratégica	Planejamento das operações atividades	Implementação monitoramento
	Identificação dos problemas/ objetivos						
PES	Identificação do e descrição do macroproblema,, suas causas e conseqüências.	Identificação dos nós críticos <b>Ferramentas:</b> Fluxograma situacional, árvore de problemas	Classificação quanto ao interesse e posicionamento em relação ao plano. Análise das afinidades e dos recursos controlados pelos atores.A conjunção destas análises indicará a pressão que cada ator exerce sobre o plano. <b>Ferramentas:</b> Matrizes de: motivação, análise de forças e afinidades.	Construção de diferentes cenários e planos de contingência	A pressão exercida pelos diferentes atores indicará a viabilidade dos planos.	Construções de operações para atacar os nós críticos-OP e para viabilizar os planos-OK.	Durante a implementação o plano deve ser calculado e aprimorado. Para o monitoramento deve se realizar o balanço geral de governo. Relacionando o projeto de governo, a capacidade e a governabilidade sobre o sistema. <b>Ferramenta:</b> Triângulo de Governo

Verifica-se que, embora exista uma grande diversidade de abordagens e métodos, a maioria dos métodos encontrados na literatura traz uma série de etapas/momentos que se iniciam com a identificação dos problemas e objetivos, passando-se pela análise de cenários e atores/*stakeholders* até a implementação e o monitoramento do plano. No entanto, o que diferencia os métodos apresentados neste capítulo é a preocupação explícita com a condução do processo de forma participativa e a apresentação de ferramentas que auxiliem a estruturar e facilitar esta participação.

Um aspecto principal que permeia os métodos da abordagem participativa é o papel do moderador. O moderador tem a função de criar as condições favoráveis ao desenvolvimento do processo de forma participativa. Embora ferramentas específicas que diferenciem cada método, por exemplo: SODA, fluxograma explicativo, árvore de problemas, as técnicas de moderação proposta pelos diferentes métodos são bastante semelhantes.

Um exemplo prático de técnicas de moderação bastante utilizadas são as técnicas de visualização móvel, METAPLAN (Brose 2001), técnica desenvolvida pela consultoria alemã *Metaplan GmbH* para a capacitação de executivos de empresas, e bastante utilizadas em contextos populares. Esta técnica propõe que as idéias dos participantes sejam escritas em cartelas e expostas a todos, sendo esta uma forma de registro do debate coletivo realizado. Para a construção destes painéis, os quais podem ter ser utilizados em diferentes etapas do planejamento, o moderador deve conduzir a oficina através de uma seqüência lógica de perguntas que devem refletir os objetivos da oficina, sendo as respostas dos participantes organizadas no painel de acordo com o andamento da discussão. O moderador tem o papel de estimular o grupo pela busca de um consenso, mesmo que divergências sejam explicitadas, cabe ao moderador orientar o processo de negociação coletiva para que se atinjam consensos mínimos, o que resultara em um maior engajamento na implementação das estratégias.

Conforme visto, a utilização dos métodos deve ser adequada à situação em que a organização se encontra inserida, portanto, o moderador deve ter conhecimento teórico e prático sobre alguns métodos e ferramentas para que no decorrer do processo, possa escolher o que se mostre mais adequado às características do grupo. Mesmo se restringindo a apresentar apenas três métodos, o quadro 3.2 apresentado

anteriormente pode servir de subsídio para a escolha de algumas ferramentas para a condução de processos de planejamento participativos.

Para a realização do processo de construção de estratégias, o conhecimento de um conjunto diferente de ferramentas abre a possibilidade para que se escolha a mais adequada de acordo com as características da organização. Mesmo se restringindo a apresentar apenas três métodos, o quadro 3.2 apresentado anteriormente pode servir de subsídio para a escolha de algumas ferramentas para a condução de processos de planejamento participativos.

Relacionado os métodos apresentados neste capítulo com as escolas de Mintzberg *et al* (2000) apresentadas anteriormente, verificamos que estes apresentam características de diferentes escolas e o quadro 3.3 a seguir reúne os principais aspectos comuns identificados entre as escolas de planejamento e os métodos apresentados.

QUADRO 3.3 - Métodos participativos e as escolas de Mintzberg

MÉTODO	ESCOLA	CARACTERÍSTICAS COMUNS
JOURNEY, PES E ZOPP	POLÍTICA	Foco na relação interna de poder. Propõe um processo de negociação entre os diferentes atores, buscando o consenso e o comprometimento para a implementação.
JOURNEY	COGNITIVA	A utilização do mapeamento cognitivo é uma forma de se procurar explicitar o pensamento humano, visando compreendê-lo e a partir desta compreensão elaborar estratégias com as quais os membros da organização se identifiquem.
JOURNEY, PES E ZOPP	PLANEJAMENTO	Apresenta uma seqüência de etapas/momentos para a realização do planejamento de maneira estruturada.
JOURNEY, PES E ZOPP	APRENDIZAGEM	Método interativo, indissociado da implementação onde, como resultado do processo, espera-se um processo de aprendizagem coletiva.
JOURNEY, PES E ZOPP	CULTURAL	Na condução do processo de maneira participativa a construção de estratégias se dá a partir das perspectivas dos participantes, resultando-se estratégias nas quais estarão representadas o sistema coletivo de crenças da organização, ou seja, cultura organizacional.

O quadro 3.3 ressalta a tendência atual da literatura sobre processos de construção de estratégias mesclar elementos das diferentes abordagens, o que já foi apontado no capítulo anterior.

Conforme visto, um aspecto crucial para a compreensão dos processos de construção de estratégias é a compreensão do contexto no quais estes se encontram inseridos. Visando situar o caso estudado em seu contexto mais amplo, no capítulo seguinte apresentaremos um breve debate teórico sobre o tema Economia Solidária, para, em seguida, apresentar a INCOOP- UFSCar e o método de incubação em desenvolvimento.

## **4. Economia Solidária**

Este capítulo aborda um tema recente, ainda em processo de construção; a Economia Solidária. Para isto, apresenta inicialmente o contexto de seu surgimento, dentro de um panorama das recentes transformações ocorridas no mundo do trabalho.

Em seguida apresenta o debate teórico realizado pelos principais autores da área e a diversidade de atores envolvidos. Ao final, ilustram-se as circunstâncias que favorecem o desenvolvimento da economia solidária e os principais desafios a serem enfrentados.

### **4.1 Transformações no mundo do trabalho**

As transformações ocorridas recentemente, ocasionadas principalmente pela globalização, reestruturação produtiva e inovações tecnológicas, têm causado diversos impactos na vida dos trabalhadores, havendo redução da oferta do emprego além de exigência por maior qualificação, flexibilidade e engajamento.

Existem várias evidências de que as condições da grande maioria dos trabalhadores estão se tornando cada vez mais precárias. Como exemplo pode-se citar o estudo "Relatório Mundial sobre Emprego 2004-2005", realizado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho). Segundo este documento, metade dos trabalhadores em atividade no mundo ganha US\$ 2 ou menos por dia. Trata-se de uma legião de 1,4 bilhões de pessoas, de um universo total de 2,8 bilhões de trabalhadores no mundo, que estão abaixo da linha da pobreza. Para agravar ainda mais o quadro, nesse conjunto, 550 milhões ganham menos de US\$ 1 por dia.

É alarmante também observar as taxas de desemprego no Brasil apresentadas pela Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). Esta pesquisa é realizada pelo DIEESE em convênio com diversas instituições de regiões metropolitanas do país. A tabela 2.1 a seguir ilustra como se encontra distribuída a população economicamente ativa em relação à taxa de ocupação:

TABELA 4.1 - População economicamente ativa e taxa de ocupação

<b>Distribuição das Pessoas em Idade Ativa (%):</b>	Nov.04
Economicamente Ativas (Taxa de Atividade)	57,5
Ocupadas	51,4
Desocupadas	6,1
Não Economicamente Ativas	42,5

Fonte: DIEESE,2004

Outro fator importante para ser analisado, além da taxa de desemprego e de ocupação da população, é de como está distribuída esta ocupação. Os dados desta distribuição são apresentados pela tabela 2:

TABELA 4.2- Posição na ocupação

<b>Posição na Ocupação</b>	Nov.04
<b>Empregados</b>	74,0
Empregados com Carteira de Trabalho Assinada (***)	44,0
Empregados sem Carteira de Trabalho Assinada (***)	22,6
Conta Própria	20,1
Empregadores	5,1
Trab.Não Remunerados	0,8

Fonte: DIEESE, 2004

Esta tabela mostra que a parcela da população empregada com carteira assinada não chega à metade da população economicamente ativa. Observando-se os dados apresentados pelas tabelas verifica-se que 51.4% da população têm ocupação e que, destas pessoas, apenas 44 % são empregados com carteira assinada. Conclui-se que apenas 22,6% da população brasileira possuem um emprego com garantia dos direitos trabalhistas. Os dados retratam a precarização das relações de trabalho, indicando que,

além de um grande número de desempregados, existe uma parcela muito significativa de trabalhadores que não tem seus direitos trabalhistas garantidos.

Analisando as razões dos elevados índices de desemprego atual, os autores Kato e Ponchiolli (2002) argumentam que o desemprego atual pode ser apresentado como resultado de três fatores: a mundialização dos mercados, que provoca uma reestruturação da produção, a introdução de uma tecnologia que utiliza cada vez menos mão de obra e o fim de uma era de crescimento econômico sustentado, que garantia o emprego pleno.

Segundo Singer (2002), a globalização é um processo de reorganização da divisão internacional do trabalho, decorrente das diferenças de produtividade e de custo de produção entre os países. Após a década de 70, grande parte da produção industrial foi transferida para países onde as conquistas do movimento operário não se realizaram, provocando a desindustrialização dos países centrais e até mesmo em países semi-industrializados como o Brasil. Esta transferência provocou a eliminação de milhões postos de trabalho formal.

Além da eliminação dos postos de trabalho, outra transformação causada pela internacionalização da produção e da economia observada por Pirez (2001) é o fortalecimento do grande capital especulativo e das grandes organizações, em detrimento do controle governamental. Assim, acaba-se por fortalecer também o poder destas organizações, aumentando a dependência dos empregados à empresa, visto que ficam cada vez mais a mercê das políticas, inclusive sociais, traçadas pelas grandes corporações.

Eid (2002) complementa que este crescente movimento de desestatização, associado ao movimento acelerado de concentração de capitais, é determinante no ressurgimento da economia mercantil e informal em proporções jamais vistas. Nesse processo, o setor de serviços mostra-se incapaz de absorver os milhões de trabalhadores desempregados, acentuando a precarização nas relações de trabalhos.

Em relação ao avanço tecnológico, Singer (2000) afirma que este tem tido uma participação contraditória na história da humanidade já que todas as revoluções industriais acarretaram acentuado aumento da produtividade e, em consequência, causaram desemprego tecnológico.



Enquanto na segunda revolução industrial o nível de consumo cresceu mais do que a produtividade do trabalho, de modo que os setores novos da economia absorveram mais força de trabalho do que a liberada por setores antigos renovados, o que vem ocorrendo hoje é algo diferente, conforme argumenta Gutierrez (2000), está se amadurecendo uma matriz de produção onde se consegue produzir mais mercadorias e serviços empregando-se relativamente menos trabalho humano. A tecnologia socialmente apropriada expulsa a mão-de-obra, porém não de forma linear: a mão-de-obra pouco qualificada tem menos condições de manter o emprego, frente à complexidade crescente dos procedimentos de produção.

O desemprego causado pela globalização é semelhante ao causado pelo avanço tecnológico: ambos contribuem para deteriorar o mercado de trabalho para quem precisa vender a sua capacidade de produzir, debilitando assim o poder de negociação dos trabalhadores frente aos donos do capital.

Singer (2000) coloca que ao invés de desemprego, a palavra que melhor descreve o que está acontecendo no mundo do trabalho é *precarização do trabalho*, pois os novos postos que estão surgindo em função das transformações das tecnologias e da divisão internacional do trabalho não oferecem, em sua maioria, as compensações usuais que as leis e contratos coletivos vinham garantindo. Segundo este autor, a estratégia empresarial que leva a estes resultados pode ser interpretada como a busca de flexibilidade, a qual vem sendo buscada pelas empresas para evitar os estoques de mão-de-obra sem utilidade imediata. Procura-se ajustar continuamente o número de trabalhadores o mais rente possível às flutuações do mercado. As vantagens desta flexibilidade sempre foram conhecidas, mas anteriormente os trabalhadores contavam com sindicatos fortes e as empresas atuavam em mercados mais estáveis e menos competitivos, o que tornava indesejável a utilização desta estratégia. Atualmente, Gallo (2003) afirma que a transformação do mercado de trabalho vem enfraquecendo os sindicatos, que progressivamente, têm aceitado a flexibilização dos direitos em troca da manutenção dos empregos.

A atual crise do modelo econômico que exclui grande parte da população do mercado de trabalho levou diversos autores a questionar o próprio futuro do trabalho e sua centralidade na sociedade. Um dos principais autores que defende o fim do trabalho como categoria explicativa chave é Claus Offe (1989). Segundo este autor o

trabalho não apenas está sendo objetivamente deslocado de seu status de fato da vida, central e auto-evidente, mas também está sendo privado de seu papel subjetivo como a força motivadora central na atividade dos trabalhadores.

Como evidências desta teoria Offe (1989) aponta que:

- A proporção de tempo dedicado ao trabalho vem declinando consideravelmente, assim como o tempo livre tem aumentado sua proporção na vida das pessoas.
- Aumento do número de desempregados,, sendo que uma pessoa não pode ser mais responsabilizada em termos de fracasso ou culpa individual.
- O crescimento de um amplo setor marginalizado da população, fora da esfera do emprego formal. Apresentando-se indicadores de emergência de uma sociedade dividida, marcada por um núcleo produtivo e uma periferia crescente de pobres sustentados.

Diversos autores discordam desta teoria, como por exemplo, Leo Maar (1995), argumentando que o abandono da centralidade do trabalho seria uma tentativa de desvincular a irracionalidade da produção e a estrutura social. Assim, a tese do fim do trabalho tem uma função ideológica a favor do modo de produção capitalista. Sendo um retrocesso a um idealismo moral, indiferente em relação à gravidade da situação da maioria.

Para defender esta tese, Leo Maar (1995) cita Negt, que apresenta como núcleo argumentativo a diferença entre a “libertação do trabalho” e a “libertação no trabalho”. A “libertação do trabalho” pressupõe a supressão do trabalho e o desenvolvimento de novas formas de apropriação da natureza. A libertação do trabalho deve se sustentar na “libertação no trabalho”. É a concepção segundo a qual seria pelo controle comum da produção, redução do tempo de trabalho e humanização do trabalho, ou seja, pela associação consciente e solidária dos trabalhadores e não mais pela supressão do trabalho.

Para Leo Maar (1995), a atuação conjunta planejada dos trabalhadores seria então a forma do conteúdo racional do valor que se apresenta no processo de trabalho. Assim abre-se à possibilidade de organização alternativa da cooperação entre os produtores, conforme objetivos que não sejam unicamente os da valorização do capital.

Diversas alternativas têm sido buscadas para superar os problemas e contradições do modelo econômico dominante nos dias atuais. Uma destas alternativas que vem ganhando amplitude tanto no campo da teoria como na prática é a Economia Solidária. Esta se baseia na posse e no controle democrático dos meios de produção pelos próprios trabalhadores. O debate que vem sendo realizado sobre o tema, assim como sua diversidade de experiências estão apresentados na seção seguinte.

Buscando uma alternativa ao desemprego e à exclusão social, um conjunto de iniciativas de associações econômicas e igualitárias vêm se proliferando no Brasil. Estas iniciativas se apresentam em formas de cooperativas, empresas de autogestão, clubes de troca, formando um conjunto denominado Economia Solidária.

Sendo este um tema recente, é importante compreender o debate teórico e político que vem sendo realizado, assim como a diversidade de experiências e de atores envolvidos na disseminação da economia solidária no Brasil. Embora alguns autores apontem uma visão otimista sobre o papel da economia solidária, tanto em sua abrangência assim como em sua capacidade de transformação, este tem sido bastante contestado, como se verá a seguir.

#### **4.2.1 Diferentes visões sobre a abrangência da Economia Solidária**

Para contextualizar a economia solidária em uma perspectiva econômica mais ampla, França e Laville (2004) apresentam uma discussão inicial sobre o conceito de economia. Estes autores argumentam que é necessário compreender a economia como uma construção sócio-histórica cuja forma atual não corresponde a uma realização final da evolução humana. Desta forma, estes autores refutam a visão defendida por Adam Smith que coloca o mercado como algo natural.

Apresentando uma visão mais ampla sobre a economia, França e Laville (2004) retomam a pesquisa de Polanyi (1983), na qual apresenta quatro princípios do comportamento econômico:

- domesticidade; tem como princípio prover as necessidades do grupo.
- reciprocidade; relação estabelecida por seqüência durável de dádivas.

As transferências são indissociáveis das relações humanas.

- redistribuição; produção fica a cargo de uma autoridade que tem responsabilidade de distribuí-la.

- mercado; lugar de encontro entre oferta e demanda para fins de troca.

Após apresentar os diferentes tipos de comportamentos econômicos, o autor faz uma análise histórica e afirma que antes do século XIX, os três primeiros princípios predominavam sobre o mercado, sendo que no decorrer do século XIX este modo passa a ser predominante.

Além de argumentar que o mercado não é uma forma natural e única de organização econômica, coloca que outras formas de organização econômica com lógicas distintas coexistem com o mercado.

Outro autor que argumenta sobre a coexistência de outra lógica econômica no interior do modo de produção capitalista é Gaiger (2003) pág. 12, que coloca:

*“à medida que avança, o capitalismo dissolve ou mantém reclusas outras formas de produção... deixa as formas sociais atípicas em uma situação de instabilidade, mas não as descredencia de todo a sobreviverem no interior do modo de produção capitalista”.*

Somente a partir da compreensão sobre uma multiplicidade de princípios econômicos é possível compreender como grande parte das populações, sobretudo de terceiro mundo, consegue sobreviver regida prioritariamente pela solidariedade.

França e Laville (2004) colocam que a introdução da comunidade política moderna implicou um rearranjo dos princípios apresentados por Polanyi, o que leva a distinguir três economias: a economia mercantil, a economia não-mercantil (estatal-redistributiva) e a economia não-monetária, que reagrupa de certo modo a economia reciprocitária e a economia doméstica, abrangendo um amplo campo de atividades não monetárias como a autoprodução, o benevolato ou voluntariado, o trabalho doméstico etc. Como desdobramento do trabalho de Polanyi, deve-se associar a cada uma destas três economias um princípio de comportamento: à economia mercantil, o interesse individual, à economia não-mercantil, a obrigação, e à economia não monetária, um “impulso reciprocitário” que nada mais é do que a lógica da dádiva.

Após argumentar sobre a multiplicidade de princípios que existem na economia, França e Laville (2004) definem a economia solidária como uma tentativa de

articulação inédita entre economia mercantil, não mercantil e não monetária. Sendo assim, não seria uma nova forma de economia que viria acrescentar no sentido de uma eventual substituição.

A visão da economia solidária como uma economia plural foi elaborada a partir do estudo de diversos casos, onde estes autores verificaram que os empreendimentos de economia solidária articulam diversas fontes de recursos: o mercado, através da venda ou prestação de serviços; os poderes públicos através de várias formas de subsídios; e os recursos oriundos de práticas recíprocitárias, como trabalho voluntário, as doações e as mais diversas formas de trocas dádivas.

Esta visão, apresentada por França e Lavelle, é parcialmente diferente da percepção de outros importantes autores sobre o tema. Paul Singer, atual secretário nacional de economia solidária e um dos autores mais respeitados sobre o tema, coloca que a economia solidária seria um modo de produção alternativo ao modo capitalista. Em seu livro, *Introdução à Economia Solidária* (2002), Singer define-a como:

*“A economia solidária é um outro modo de produção cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação destes princípios unem todos os que produzem em uma única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica”* (Singer 2002, pg.10).

Este mesmo autor preconiza que:

*“A economia solidária surge como um modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho”* (Singer, 2002, p.13).

Em relação a este debate, se a economia solidária seria um modo de produção alternativo ao modo de produção capitalista, Gaiger (2003) procura alertar sobre o cuidado ao se realizar tal afirmação, devido à complexidade dos fatores envolvidos.

Para verificar a tese da economia solidária como novo modo de produção, Gaiger (2003) apresenta uma breve revisão sobre as categorias modo de produção e a teoria da transição de Marx.

Segundo Marx, modo de produção é a categoria mais fundamental e englobante, para expressar sinteticamente as principais determinações que configuram as diferentes formações históricas. Estas determinações encontram-se no modo como os indivíduos, de uma dada sociedade, organizam-se no que tange à produção, à distribuição e ao consumo dos bens materiais necessários à sua subsistência. No âmago da base material, as contradições entre as forças produtivas e as relações sociais de produção, ambas constituintes do modo de produção, fazem mover a sociedade e terminam por determinar a sua forma.

Formas econômicas que não apresentam uma estrutura político-econômica relativamente auto-suficiente, capaz de reconstituir continuamente as relações de expropriação e acumulação de excedentes, não remeteriam ao modo de produção como unidade de análise. É o caso da economia camponesa e da produção simples, as quais poderiam ser consideradas como modos de produção subsidiários ou remanescentes de um modo outrora dominante. A chamada economia camponesa é um caso ilustrativo das formas sociais capazes de adaptarem-se a modos de produção das quais são atípicas, porém, o campesinato reproduz-se a si mesmo, mas não à sociedade inteira.

Na economia solidária, a autogestão e a cooperação são acompanhadas por uma reconciliação entre o trabalhador e as forças produtivas que ele detém e utiliza. Por conseguinte, as relações de produção dos empreendimentos solidários não são apenas atípicas para o modo de produção capitalista, mas em alguns aspectos, contrárias à forma de produção assalariada.

Entretanto, é importante observar que, no atual estágio de desenvolvimento, a economia solidária encontra-se em diversos aspectos submetida à lógica capitalista. Como exemplo, pode-se pensar nas empresas autogestionárias presas a cadeias produtivas ou a contratos de terceirização. Assim como na base técnica, que permanece intocada ou superficialmente alterada, mostrando um déficit de autonomia que atesta o caráter incompleto da emancipação do trabalho solidário, diante do predomínio do capital.

Gaiger (2003) afirma ainda que pensando-se na possibilidade de transição de um modo capitalista de produção para outro modo alternativo, deve-se ter claro que um período de transição ancora-se em processos de longa duração. Para

ocorrer a transição são necessárias deficiências estruturais críticas, insolúveis no quadro do sistema existente, aliada a uma reunião de elementos formando um todo coerente, capaz de reproduzir e de impor uma nova lógica reprodutiva ao sistema social.

Sobre esta questão Gaiger (2003) conclui que fica estremecida a noção de que a economia solidária constitui uma alternativa ao capitalismo, ao evidenciar a complexidade dos fatores em jogo e o atual estágio de desenvolvimento da economia solidária.

Embora não exista consenso na literatura sobre o potencial alcance da economia solidária como um modo de produção alternativo, como debatem Singer (2002) e Gaiger (2003) ou como uma tentativa de se articular diferentes princípios econômicos como defendem França e Laville (2004), estes e outros autores como Eid (2003), Gallo (2003) concordam sobre o que representa a economia solidária nos dias atuais; uma forma de re-inserção social de parte da população excluída do mercado de trabalho e um processo em construção de um modelo de desenvolvimento, cujos princípios se diferenciam do modo de produção atualmente dominante.

#### **4.2.2 Economia Popular e Solidária; semelhanças e diferenças**

Após apresentar o debate teórico sobre a economia solidária, é necessário compreender de que forma este conceito de economia se diferencia e se aproxima da denominada economia popular.

É importante frisar que nossa sociedade sempre desenvolveu diversas formas de enfrentamento da questão da pobreza, e estas, em grande parte dos casos, apoiaram-se em diversas práticas de reciprocidade. Segundo Lisboa (1999), sempre existiu um grande número de pobres sobrevivendo à margem do mercado, numa economia de subsistência. Há cerca de vinte e sete anos os cientistas sociais “descobriram” que os pobres vivem por meios de atividades próprias e criaram o conceito de economia informal. Porém, conforme ressaltam França e Laville (2004) e Lisboa (1999), é preciso distinguir a economia informal e a economia popular.

A economia informal engloba as diferentes atividades ilícitas como tráfico de drogas, prostituição, roubo, além de outros tipos de atividades que assumem na maioria dos casos a forma de microprojetos individuais, como, por exemplo os camelôs. Segundo Lisboa (1999), o setor da economia informal é uma mera sombra da

economia de mercado que não foi institucionalizada. Para França e Laville (2004), a economia informal, por não apresentar uma articulação com uma base social local e com um saber ancestral, se distingue da Economia Popular.

Lisboa (1999) define a Economia Popular como:

*“... são atividades, formais e informais, realizadas em geral no contexto doméstico e comunitariamente inseridas, ou seja, nelas têm grande peso os laços culturais e as relações de parentesco, de vizinhança e afetivas... por meio das quais as pessoas satisfazem suas necessidades cotidianas de forma autosustentável, sem depender das redes de filantropia”* (Lisboa, 1999, pgs. 76,77).

É necessário compreender, conforme explicam França e Laville (2004), que o projeto de economia solidária, ao mesmo tempo em que se articula à economia popular, dela começa a distinguir. Articula-se, pois os empreendimentos de economia solidária muitas vezes aparecem marcados por uma dimensão comunitária, de um grupo de pessoas que habitam o mesmo bairro e compartilham uma situação de vida comum.

Entretanto, o que distingue ambas é a natureza e o alcance da iniciativa. As iniciativas da economia popular são orientadas pela necessidade de produzir renda suficiente para a satisfação do consumo básico e da sobrevivência, ou seja funcionam no plano de uma “reprodução simples” e se limitam à comunidade, apresentando um baixo grau de articulação externa. Segundo França e Laville (2004), as iniciativas de economia solidária não se restringem à busca de uma reprodução simples, e se orientam mais à reprodução ampliada das condições de vida em sociedade. Ou seja, sua ação abrange tanto o plano do nível de renda, quanto aquele das condições de vida mais gerais, o que significa inscrever tal iniciativa também no âmbito de reivindicação de direitos, implicando deste modo uma abertura para ação sobre um espaço público.

Para Razeto (2000), a economia popular tem uma só possibilidade de sustentar-se, desenvolver-se e proporcionar aos seus integrantes uma vida digna e de qualidade, transformando-se progressivamente em uma economia de solidariedade. Este autor chama a atenção de que a solidariedade não se restringe ao sinônimo de gratuidade e de doação, em sua acepção genuína refere-se ao fato de estar e fazer coisas juntos, em benefício do próprio coletivo, implicando relações horizontais de ajuda mútua e cooperação.



### **4.2.3 Breve histórico do cooperativismo**

Segundo pesquisadores, a economia solidária não se resume ao cooperativismo, mas esta é sua forma principal, pois tem fundamentos éticos de organização e uma tradição histórica.

O início do capitalismo industrial foi marcado por extrema exploração da classe trabalhadora que dedicava longas horas à atividade produtiva, recebia baixíssimos salários e vivia sob condições precárias. Como um movimento de reação à exploração capitalista, surge na Inglaterra no final do século XVII as principais idéias cooperativistas. Diversos autores como Singer (2000), Reich (2000), Gallo (2003) e Souza (2003), apontam Robert Owen como o principal precursor das idéias cooperativistas. Segundo estes autores, Owen propôs a criação de aldeias cooperativas ao redor das fábricas.

Em 1817, Owen apresentou um plano ao governo britânico para que os fundos de sustento dos pobres, em vez de serem meramente distribuídos, fossem investidos na compra de terras e construção de Aldeias Cooperativistas, em cada uma das quais viveriam cerca de 1200 pessoas trabalhando em terras e indústrias, produzindo assim sua própria subsistência. Com cálculos cuidadosos, Owen tentava mostrar que haveria uma imensa economia de recursos, pois os pobres seriam re-inseridos à produção em vez de permanecerem desocupados. Entretanto o governo britânico negou-se a implementar seu plano, pois quanto mais Owen tentava explicá-lo, mais evidente se tornava que sua proposta não era uma forma de baratear o sustento dos pobres, mas uma mudança completa no sistema social e uma abolição da empresa lucrativa capitalista.

Ao longo de sua vida, Owen formou várias aldeias cooperativistas na Inglaterra e nos EUA, que não tiveram muito tempo de existência, porém suas idéias se espalharam. Em 1844 surgiu em Rochdale, formada por 28 operários qualificados de diversos ofícios, a famosa cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, considerada a mãe de todas as cooperativas. Eles montaram um grande armazém com o intuito de reduzir o custo e melhorar a qualidade dos alimentos que consumiam. A sociedade rapidamente se expandiu vindo a reunir dezenas de milhares de sócios em fábricas, cooperativas de sapatos e tamancos, fiação, tecelagem, cooperativa de habitação e uma sociedade beneficente que prestava serviços de saúde (SOUZA, 2003).

Os pioneiros de Rochdale estabeleceram oito princípios para o funcionamento de sua cooperativa que, em sua essência, permanecem até hoje. Segundo Borges (1999), os princípios estabelecidos foram os seguintes: livre acesso e adesão voluntária; controle, organização e gestão democrática; juros limitados ao capital; distribuição dos excedentes ou sobras para o desenvolvimento da cooperativa, para os serviços comuns e entre os sócios na proporção de suas operações; constituição de um fundo para a educação entre os seus membros; cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional; aspiração de conquista ou expansão constante; neutralidade política e religiosa. Seguindo estes princípios, atualmente se encontram as cooperativas que fazem parte da economia solidária.

#### **4.2.4 Potencialidades da Economia Solidária**

Autores como Gaiger (2003), França e Laville (2004), Eid (2003), colocam que o aparecimento, em escala crescente, de empreendimentos populares baseados no trabalho cooperativo e na autogestão é hoje fato indiscutível em nossa sociedade. Estudos em diversos países mostram que estes empreendimentos estão se convertendo em um eficiente mecanismo gerador de trabalho renda, por vezes alcançando níveis de desempenho que os habilitam a permanecerem no mercado, com razoáveis perspectivas de sobrevivência. Além da sobrevivência outros resultados podem ser observados; criam oportunidades para o desenvolvimento profissional e rompem com o padrão clientelista e paternalista, historicamente predominante na assistência para as populações pobres.

Eid (2003) aponta que em diversas regiões do país já se pode observar algumas vantagens do trabalho cooperado em relação ao trabalho assalariado, destacando-se: renda monetária; condição de co-proprietário e gestor do negócio com poder de decisão; valorização da auto-estima; desenvolvimento intelectual e potencialidades profissionais; realização de trabalho como algo digno e não como atividade penosa.

Segundo Gaiger (2003), no atual ponto de partida, sejam quais forem os desdobramentos futuros, importa ter em vista o critério fundamental da práxis: apenas uma nova prática pode gerar uma nova consciência e provocar, sucessivamente, novas mudanças na prática. Atualmente, o papel possível da economia solidária é o de dar a

prova palpável que a autogestão não é inferior à gestão capitalista no desenvolvimento das forças produtivas, por dispor de vantagens comparativas, decorrentes da sua forma social de produção específica (SINGER, 2000).

Em relação às vantagens comparativas entre os empreendimentos solidários e os empreendimentos capitalistas, Gaiger (2003) e Singer (2002) apontam:

1. A supressão das relações assalariadas desonera a empresa por diminuir custos com estruturas de controle e supervisão.
2. A empresa associativa está dotada de uma maleabilidade, como o aumento ou diminuição da jornada de trabalho, conforme variações da demanda. Sendo uma maleabilidade similar a dos autônomos e profissionais liberais, com a vantagem adicional da divisão dos custos fixos.
3. O interesse dos trabalhadores em garantir o sucesso do empreendimento estimula o maior empenho com o aprimoramento do processo produtivo, a eliminação de desperdícios e tempos ociosos, a qualidade dos produtos ou serviços, além de inibir o absenteísmo e a negligência.

Gaiger (2003) ainda coloca que, do ponto de vista dos fatores humanos, os fundamentos democráticos da autogestão vêm ao encontro dos requisitos de envolvimento e participação dos trabalhadores, preconizados pelos métodos de gestão pós-fordismo.

Quanto se levanta a questão sobre se os empreendimentos de economia solidária seriam capazes de se expandirem em uma economia capitalista, um exemplo geralmente citado é o caso do complexo cooperativo de Mondragón, cuja análise se encontra na seção seguinte.

#### **4.2.5 Complexo Cooperativo de Mondragón: Um exemplo de prosperidade?**

Segundo Singer (2002), trata-se provavelmente do maior complexo cooperativo do mundo que combina cooperativas de produção industrial e de serviços comerciais com um banco cooperativo, uma cooperativa de seguro social e diversas cooperativas dedicadas à realização de investigação tecnológica. A primeira cooperativa do complexo surgiu em 1956, com o nome de Ulgor, a partir de uma fábrica falida de fogões. Em uma época de grande expansão industrial em poucos anos a cooperativa tornou-se um dos cem maiores empreendimentos da Espanha.

Para limitar o tamanho das cooperativas, decidiram criar indústrias que produzissem insumos para Ulgor sob a forma de cooperativas independentes; formou-se então o primeiro grupo cooperativo. Em 1959, foi criado o banco cooperativo, denominado de Caja, para garantir a independência das cooperativas ante aos bancos. A Caja passou a prestar serviços de assistência social -- saúde, pensão e aposentadorias-- aos trabalhadores da cooperativa.

Desde antes a criação da primeira cooperativa, o mentor do projeto, padre Arizmendi, e seus discípulos tinham uma preocupação muito grande com o progresso técnico, por isso iniciaram a criação de uma escola técnica. Em 1968, criou-se o departamento de pesquisa, o que acabou acarretando posteriormente na formação da Universidade de Mondragón, que em 2001 possuía 3700 alunos. O grande investimento na educação e inovação técnica é provavelmente um dos aspectos que explicam o grande sucesso do complexo cooperativo.

Segundo Gallo (2003), além da educação, outros fatores influenciam na prosperidade do complexo, tais como:

- Laços múltiplos de mútua dependência entre produção, consumo, crédito e educação.
- Inserção em grupos econômicos que seguem a lógica da integração vertical.
- Existência de cooperação entre o Estado e os grupos de Mondragón
- Política de evitar o crescimento desmedido das suas cooperativas

Este complexo é geralmente citado como um exemplo de como as cooperativas podem ser competitivas no mercado capitalista, ou seja, de que pode-se combinar um modelo de autogestão e conseguir eficiência de mercado internacional. Conforme aponta Singer (2002):

*“O que torna Mondragón ainda mais notável é a aplicação coerente dos princípios do cooperativismo a todas estas sociedades: elas não empregam assalariados, a não ser em caráter excepcional”* (Singer, 2002 pg.98).

Entretanto, não há consenso a respeito desta visão sobre Mondragón defendida por Singer (2002). Alguns autores questionam o quanto o complexo

cooperativo segue fielmente os princípios cooperativistas. Ortellado (2003), analisando os estudos sobre Mondragón realizados por Whyte & Whyte (1988) e Kasmir (1996), apresenta de como se dão as relações de trabalho no complexo cooperativo na prática.

Ortellado (2003) defende que é necessário olhar além dos direitos dos trabalhadores e verificar como se dá o funcionamento real, como são as relações entre os trabalhadores do chão de fábrica e os de gerência. Embora na teoria sejam todos trabalhadores iguais, verificou-se que na prática não o são. As diferenças encontradas baseavam-se essencialmente nos seguintes critérios: controle sobre o trabalho, classificação da atividade e diferença de renda.

Em relação à democracia interna verificou-se a realização de apenas uma assembléia anual, a qual era vista com indiferença pelos trabalhadores e acabava na prática a ser apenas um espaço de ratificação das decisões tomadas pela direção.

Em relação à autogestão, verifica-se que este princípio essencial da economia solidária acaba muitas vezes não sendo respeitado em Mondragón. A experiência cotidiana mostra a divisão existente entre gestores de um lado e trabalhadores de outro. Segundo Ortellado (2003), se não se abolir a distinção entre as tarefas de direção e tarefas de execução não se pode gerir democraticamente a produção. Um órgão eleito do chão de fábrica é apenas um ex-trabalhador.

Em relação à autogestão, é interessante observar a posição de Antônio Machado Lozano, Presidente da União de Cooperativas de Ensino da Espanha e Presidente da Confederação Espanhola de Empresas de Economia Social, que coloca:

*“Os sócios por definição não têm que saber administrar a empresa, mas sim trabalhar em sua profissão; para administrar estão os profissionais da Direção de empresas, os economistas, os engenheiros, advogados, etc. e quando um sócio pretende compreender e dar sua aprovação ao que os gerentes fazem, produz-se uma quebra no funcionamento correto.”* (LOZANO, 1997, pg. 136).

Nesta afirmação o autor deixa clara a necessidade de se separar quem planeja o trabalho e quem executa, o que vai contra os princípios da economia solidária, apontados por diversos autores, como Singer (2000), Gaiger (2003) e Eid (2003).

Além da autogestão, outros aspectos abordados por Ortellado (2003) foram em relação à desigualdade de renda e a precarização das condições de trabalho.

Embora quando fundada a primeira cooperativa do complexo, a Ulgor, foi definido que a variação entre a maior e a menor retirada não deveria exceder a razão de 1/3, diversas modificações ocorreram e em 1980, a diferença já era de 1/12. Após a reestruturação de 1990 que centralizou e profissionalizou a gestão do complexo, as diferenças são parecidas com as empresas capitalistas.

Quanto à precarização do trabalho dois aspectos merecem ser mencionados:

1. Indicadores mostram que há um enorme aumento no número de contratados assalariados, tendo já sido superadas as restrições iniciais de 10% de trabalho não cooperativado.

2. A expansão do grupo tem se dado com o deslocamento dos elos da cadeia produtiva para países periféricos que apresentam custos menores como a Argentina, o México, a Tailândia e o Egito. Nenhuma destas novas empresas fundadas em outros países é cooperativa.

Verificam-se distintas interpretações sobre o complexo cooperativo de Mondragón; muitas vezes citados como o exemplo da forma que a economia solidária pode ser competitiva no mercado capitalista e outras, como exemplo de como alguns princípios da economia solidária, como a autogestão e a democracia, não conseguem ser mantidos quando se está inserido em uma economia de mercado.

Ponderando-se os dois extremos, deve-se ter claro que esta experiência é inovadora e representativa merecendo ser amplamente estudada e debatida. Dela podem-se tirar exemplos da maneira que as cooperativas podem sobreviver e se expandirem em uma economia de mercado, como por exemplo, através das redes de cooperativas nos diversos elos da cadeia produtiva. Também se deve compreender os caminhos que levaram às contradições com os princípios cooperativistas, para que se possa buscar alternativas passíveis de conciliar a competitividade externa, como a democracia e autogestão interna. O que, sem dúvida, é um grande desafio a ser enfrentado.

No mundo todo existem outras experiências representativas no campo da economia solidária, como: Os Kibutzim Israelenses (Gomide, 2003), O Kholkoz Soviético e a Comuna Popular Rural Chinesa (Eid, 1998), o Grameen Bank (Singer, 2002) e a União Geral de Cooperativas em Moçambique (Gallo, 2003). Entretanto

devido à amplitude do assunto, este trabalho se restringe a apresentar o desenvolvimento da economia solidária no Brasil. O qual, como pode ser visto na próxima seção, é bastante diversificado.

### **4.3 Diversidade de experiências brasileiras e atores envolvidos**

As experiências no campo de economia solidárias no Brasil podem ser divididas em dois grandes grupos: de um lado as experiências empreendidas pelos próprios grupos e, por outro, as entidades que atuam como apoio e fomento ao desenvolvimento das iniciativas de economia solidária.

#### **4.3.1 Experiências desenvolvidas pelos grupos**

Dentre os tipos de empreendimentos mais representativos, que fazem parte da economia solidária, estão os seguintes:

- Cooperativas:

Diversos autores como Franca e Laville (2004), Singer(2002), Eid (2003) e Gallo (2003) apontam a necessidade de se identificar os diferentes tipos de cooperativas, que são denominadas como: cooperativas tradicionais, cooperativas fraudulentas e as cooperativas populares.

Em relação ao cooperativismo tradicional, Singer (2002) afirma que o cooperativismo chegou ao Brasil no começo do século XX e tomou principalmente a forma de cooperativas de consumo nas cidades e cooperativas agrícolas no campo. Nas décadas mais recentes, as grandes redes de hipermercado conquistaram os mercados e provocaram o fechamento da maioria das cooperativas de consumo. As cooperativas agrícolas se expandiram e algumas se transformaram em grandes empreendimentos agroindustriais e comerciais. Mas, segundo Singer 2002, nenhuma destas cooperativas era ou é autogestionária, pois em sua direção e as pessoas que as operam são assalariadas, sendo assim, não se pode considerá-las parte da economia solidária.

As cooperativas fraudulentas conhecidas como “coopergatas”, são montadas por firmas capitalistas visando explorar (e precarizar) o trabalho dos cooperados através da redução de custos provenientes do não pagamento das contribuições e encargos trabalhistas legais.

O Cooperativismo Popular se define por princípios que norteiam suas atividades, seu relacionamento com outras cooperativas e com a sociedade em geral, seguindo os princípios cooperativistas e sendo uma forma de (re) inserção no mercado de pessoas excluídas e de baixa renda. Um outro tipo de empreendimento que geralmente está sob a forma de cooperativa, porém devido às suas especificidades, merece um destaque especial, são as Empresas Autogestionárias.

- Empresas autogestionárias

São formadas geralmente a partir de empresas em processo falimentar quando os trabalhadores assumem o controle como forma de preservar seus postos de trabalho. As empresas de autogestão (EAs) introduzem modificações significativas na estrutura empresarial, particularmente na organização do trabalho. Na EA a propriedade pertence a um coletivo composto por associados que são, ao mesmo tempo, proprietários e trabalhadores, não havendo lugar para sócios que participem apenas como investidores.

Além de cooperativas, estas podem também assumir outras modalidades, como por exemplo: empresas de propriedades de Associações de Trabalhadores ou sociedades limitadas.

- Clubes de troca

Segundo Singer (2002), os clubes de troca são inovações recentes na economia solidária. Foram criados em meados da década de 1980, mais ou menos ao mesmo tempo na Argentina e no Canadá. Foram, em ambos os casos, respostas ao desemprego e a queda de atividade econômica provocada por recessões.

Formados por pequenos produtores de mercadorias, que constituem para si um mercado protegido com moeda própria. O objetivo das trocas é, além da satisfação utilitária dos bens e serviços, criar e fortalecer vínculos sociais entre as pessoas envolvidas.

Singer (2002) coloca que através da criação de uma moeda própria e a realização de encontros e feiras onde cada membro apresenta o que tem para vender e o que necessita comprar, acaba gerando um mercado que só havia anteriormente em potencial.

Existe ainda uma ampla gama de iniciativas que se organizam sob a forma de arranjos produtivos locais, associações ou que não se legalizaram



juridicamente devido às inadequações às leis cooperativistas brasileira, e que se organizam de acordo com os princípios do cooperativismo e conseqüentemente são considerados integrantes do movimento da economia solidária.

#### **4.3.2 Entidades que atuam como organizações de apoio e fomento ao desenvolvimento das iniciativas de Economia Solidária**

Existe um amplo leque de entidades, com diferentes origens e propósitos, que atuam no apoio e fomento de empreendimentos solidários, destas pode-se destacar:

- Cáritas

Entidade ligada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), que desde os anos 1980 já financiava milhares de pequenos projetos denominados Projetos Alternativos Comunitários (PACS). Conforme Singer (2002) explica, os PACS surgiram para gerar trabalho e renda de forma associada para moradores das periferias pobres das metrópoles e da zona rural de diferentes regiões do país. Uma boa parte dos PACS acabou se transformando em unidades de economia solidária, alguns dependentes ainda da ajuda dos fiéis, outros conseguindo consolidar-se, economicamente, mediante a venda de sua produção no mercado.

- Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

Segundo Gallo (2003), tiveram início em 1989 as primeiras discussões acerca da criação e implantação do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA), pois a partir do aumento no número de assentamentos a questão da produção começou a ser mais debatida no movimento. Recentemente tem se consolidado o SCA, que surgiu de uma avaliação sobre os limites do desenvolvimento sócio-econômico dos assentamentos, até então isolados uns dos outros. Este visa prioritariamente o desenvolvimento do associado e à cooperação entre as famílias assentadas.

O MST, diferentemente de sua política inicial, tem incentivado cada vez mais a formação de Cooperativas Agropecuárias em seus assentamentos, porém encontram como problema que a maioria dos assentados tem preferência pela produção individual. O trabalho coletivo exige ruptura sociocultural com um sistema tradicional que se instalou na agricultura brasileira.

Passado dez anos de sua criação, o SCA conta com 86 empresas cooperativas distribuídas em diversos estados brasileiros, divididas em três formas

principais: Cooperativas de Produção Agropecuária, Cooperativas de Prestação de Serviços e Cooperativas de Crédito (Singer, 2002).

- Central Única dos Trabalhadores (CUT)

Através de sua Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), criada em 1999, vem difundindo conhecimentos sobre a economia solidária entre lideranças sindicais e militantes de entidades de fomento desta economia, por meio de cursos pós-graduados em várias universidades.

- Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares;

Como decorrência do grande movimento de *Ação para a Cidadania contra fome e a Miséria e pela Vida*, que mobilizou milhões de pessoas entre os anos de 1992 e 1994, a contribuição universitária se organiza a partir de meados dos anos 90, quando se inicia o programa de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), a partir da iniciativa pioneira da coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Hoje no Brasil existem duas redes de incubadoras universitárias; a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), com 20 incubadoras universitárias e a rede Unitrabalho ( Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho), com 30 incubadoras, segundo o Relatório do Programa de Incubadoras Universitárias de Maio de 2005. Estas redes surgem para vincular de forma interativa e dinâmica as incubadoras, favorecendo a transferência de tecnologias e conhecimentos.

As ITCPs são multidisciplinares, integradas por professores, alunos de graduação e de pós-graduação e funcionários, pertencentes às mais diversas áreas do saber. Elas atendem a grupos comunitários que desejam trabalhar e produzir em conjunto, dando-lhes formação em cooperativismo e economia solidária e apoio técnico, logístico e jurídico para que possam viabilizar seus empreendimentos autogestionários.

Além destas entidades, existe um número muito expressivo de ONGs agindo mais no plano local e menos conhecidas nacionalmente. (FRANÇA e LAVILLE, 2004).

É necessário salientar também a importância do poder público no desenvolvimento da economia solidária. No âmbito municipal este tem incentivado diversas experiências através de parcerias com agências de fomento e diversos subsídios

aos grupos e no âmbito federal através da criação, em julho de 2003, da Secretaria Nacional de Economia Solidária. Esta secretaria apresenta como desafios:

- Fortalecer experiências de autogestão como resposta ao desemprego e à exclusão.
- Potencializar as capacidades e valores emancipatórios da economia solidária.
- Tornar-se referência de política pública implementada com participação social.

Gaiger (2004) afirma que há bem mais experiências de associações e cooperação, mais experiências de gestão comunitária e democrática dos meios de trabalho, do que o inventário dos agentes institucionais de economia solidária. Por outro lado, iniciativas conceituadas no cadastro dessas organizações não estão imunes a um desempenho abaixo das expectativas, seja nos quesitos de autogestão, seja na sua autonomia e viabilidade econômica. A iniciativa da Secretaria Nacional de Economia Solidária de mapear os empreendimentos e entidades de apoio e fomento deve reduzir esta lacuna de conhecimento sobre os empreendimentos solidários no Brasil.

O que fica claro sobre o fenômeno da economia solidária no Brasil é sua grande diversidade de formas, grau de estruturação e âmbitos de atuação.

#### **4.4 Circunstâncias que favorecem o surgimento dos empreendimentos econômicos solidários**

As relações solidárias entre os trabalhadores vêm de longa data e materializa-se num conjunto heterogêneo de experiências de diferentes proveniências. Gaiger, (2004) ao realizar uma análise sobre diversos casos, argumenta que embora a maioria dos empreendimentos tenha surgido ou ganhado impulso na conjuntura dos anos 1990, há experiências mais antigas cuja formação remete a outras circunstâncias, necessidades e interesses. O que este autor aponta, observando-se principalmente o período mais recente, é que o surgimento dos empreendimentos econômicos solidários ocorre proporcionalmente à conjunção das seguintes circunstâncias:

- A presença de setores populares com experiência em práticas associativas, comunitárias ou de classe, na quais forjaram uma identidade comum, criaram laços de confiança e desenvolveram competências.

- A existência de organizações e lideranças populares genuínas, vincadas nos movimentos de ação direta e nos sistemas de representação dos interesses coletivos próprios àqueles segmentos sociais.
- Compatibilidade das práticas econômicas com as atividades da economia popular já desenvolvida pelos trabalhadores, adequando-se aos arranjos individuais, familiares e semi-coletivos que lhes asseguram a subsistência.
- A presença de entidades e grupos de fomento e incentivo, aptos a canalizar as demandas dos trabalhadores para alternativas associativas e autogestionárias. Desde que estas não resultem em situações de tutela e na interferência prejudicial ao desenvolvimento da autonomia dos trabalhadores associados.
- A incidência concreta, dos efeitos da redução das modalidades convencionais de subsistência, seja pelo aumento do desemprego ou pela ineficácia de programas assistenciais.
- A formação de um cenário político e ideológico que reconheça a relevância dessas demandas sociais e das alternativas que apontam, as quais passam a penetrar em amplas frações dos movimentos sociais e na institucionalidade política.

Levando-se em conta tais requisitos, a primeira dedução é que a formação e sobrevivência de um empreendimento econômico solidário pressupõe a superação de inúmeros desafios, culturais, sociais e econômicos.

É questionável a explicação de alguns autores sobre o movimento da economia solidária como resultante apenas de movimentos do capital e em buscar neles os fatores preponderantes, senão suficientes, dos movimentos do trabalho. Um melhor caminho seria focalizar a análise na história dos trabalhadores, no seu passado de experiências, de organização, de liderança, nas suas expectativas e no seu senso prático. Dentre os diversos fatores mencionados anteriormente, a redução do número de postos de trabalho é apenas uma das variáveis que influem na formação dos empreendimentos, a qual não pode ser a única variável considerada para o processo de surgimento dos empreendimentos solidários.

#### **4.5 Desafios para o desenvolvimento da Economia Solidária**

Conforme já apresentado anteriormente, o tema economia solidária ainda é recente e está constantemente em um processo de construção. Nas diversas análises realizadas verificam-se grandes desafios que os empreendimentos da economia solidária

enfrentam: as quais, ou acabam limitando o seu desenvolvimento, ou gerando contradições em relação a seus princípios. A superação destes desafios não é uma tarefa simples, e muito menos exequível em curto prazo. Esta seção procura apresentar quais são as principais dificuldades encontradas e as possíveis estratégias de superação apontadas por diversos autores. Estes desafios podem ser divididos em três grandes grupos: aspectos culturais, econômicos e de formação.

- Aspectos culturais

Um dos principais desafios apresentados refere-se à *cultura da subordinação*, conforme os autores; Gallo (2003) e Eid (2003) e Oliveira *et al* (2003). Segundo eles, o maior desafio é superar as barreiras culturais de subordinação que o sistema econômico e político criam e internalizam nas pessoas, pois a economia solidária esta inserida em uma sociedade contraditória, marcada historicamente por relações sociais e de produção capitalistas.

Conforme Oliveira *et al* (2003), os cooperados de maneira geral, são indivíduos que exerciam um papel secundário e passivo no sistema de produção. Ao tornarem-se membros de uma cooperativa, se deparam com uma espécie de choque cultural na medida em que terão que exercer um papel distinto daquele para o qual foram formados, tanto culturalmente quanto em termos de educação formal.

Nas experiências analisadas por Gallo (2003) e por Oliveira *et al* (2003), ficou claro que parte das pessoas das cooperativas esperava o surgimento de chefes, que organizariam o trabalho. Romper a separação entre planejamento e execução do trabalho, é um dos pressupostos para a autogestão, conforme apontando anteriormente por Ortellado (2003).

A adaptação do trabalhador à autogestão requer mudanças, principalmente nos seguintes aspectos, (GUTIERREZ, 1997):

- Envolvimento total com o trabalho, tanto no sentido técnico de execução de uma tarefa como na gestão da organização.
- Crítica e superação de uma formação autoritária e burocrática inculcada pelo meio social (familiar, escolar, profissional, político).

Eid (2003) aponta a importância dos trabalhadores serem propositivos e ativos no sentido de buscar a conquista da autonomia e construção da cidadania

coletiva. Segundo este autor o engajamento efetivo dos trabalhadores é um dos principais fatores que interferem nas possibilidades de desenvolvimentos dos empreendimentos.

Gaiger (2003) defende que para superar os problemas culturais, deve-se buscar enfrentar os desafios de forma objetiva, procurando desenvolver a coesão social através da responsabilização de cada um dos indivíduos para o desenvolvimento do projeto coletivo.

Além das relações anteriores de trabalho, outro importante fator que contribui para a formação da *cultura da subordinação* é a tradição histórica de políticas assistencialistas para a população carente. Estas políticas não possibilitam a emancipação social dos grupos, mas levam apenas a manterem relações de dependência perante o estado, ou a outras instituições filantrópicas. Para superar esta cultura seria necessário que as iniciativas do estado e das instituições filantrópicas passassem a incentivar os trabalhadores, através de subsídios e formação, a construir sua autonomia. Neste caso vale lembrar a proposta de Owen ao governo britânico, apresentada anteriormente.

O principal fator que influencia a formação desta cultura é a estrutura da sociedade capitalista e as relações desiguais que nela se estabelecem. Questionar a cultura da subordinação seria, no limite, questionar o próprio modelo econômico no qual estamos inseridos. Sendo assim, na superação desta cultura de subordinação, algumas possibilidades de atuação fogem da governabilidade sobre a qual atuam os atores que buscam o desenvolvimento da economia solidária. Talvez aí resida o fato de esta ser considerada por diversos autores como o maior desafio enfrentado pela economia solidária.

- Aspectos Econômicos

O fato da economia solidária se encontrar inserida em uma economia de mercado acaba gerando diversas contradições e mostrando seu caráter incompleto de emancipação, pois as relações internas se estabelecem fundamentadas na cooperação enquanto externamente predomina a competição e além disso, as empresas autogestionárias se encontram subordinadas a cadeias produtivas capitalistas, sendo que a base técnica de produção permanece intocada ou superficialmente alterada.

Como decorrência, muitos dos empreendimentos acabam realizando serviços terceirizados para grandes empresas capitalistas, ou acabam dependendo de atravessadores, os quais obtêm grandes porcentagens de lucros sobre o trabalho dos empreendimentos. A busca por eliminar os intermediários e atingir o consumidor final, é geralmente o desejo das cooperativas, que muitas vezes não tem conseguido realizar.

A intercooperação é um caminho que vem sendo buscado tanto para a compra de insumos assim como para a venda dos produtos, aumentando assim o poder de barganha das cooperativas frente aos fornecedores e clientes.

Além disso, as empresas autogestionárias apresentam grandes dificuldades de entrada no mercado. Para enfrentar estas dificuldades os empreendimentos estão buscando alternativas como redes de cooperação, clubes de troca e a procura de nichos de mercados parcialmente protegidos da grande concorrência. Entretanto, Gaiger (2003) aponta que no Brasil estes mecanismos de proteção ainda são em sua maioria, experimentais: valendo por seu significado intrínseco, mas não pelo seu impacto. Para assegurar a reprodução os empreendimentos precisam lidar adaptativamente com as externalidades capitalistas

Outra dificuldade apresentada por diversos autores é o acesso ao crédito, sendo limitadas as políticas de microcrédito para este tipo de iniciativas. Políticas públicas voltadas para o financiamento e para o desenvolvimento interno dos grupos, tanto urbanos como rurais, poderão proporcionar melhores chances de estabilidade aos empreendimentos.

Em relação a este desafio de permanência dos empreendimentos solidários em um mercado competitivo, vale relembrar o exemplo apresentado do complexo cooperativo de Mondragón, no qual utilizou-se de diversas estratégias para se inserir no mercado de maneira eficiente porém, acabou gerando diversas contradições com os princípios da economia solidária.

- Formação

A população que compõe a maior parte dos empreendimentos solidários é carente em relação à formação tanto escolar básica como técnica e administrativa. Este fator afeta a capacidade dos empreendimentos no desenvolvimento de suas atividades, o que acaba dificultando a sua sobrevivência.

Não há dúvida que o investimento em formação é extremamente necessário Vieitez (1997) aponta que para o empreendimento autogestionário o nível de qualificação do trabalhador é muito mais importante do que para a empresa capitalista, pois além de trabalhadores, estes serão os gestores do empreendimento.

Porém, para que o esforço educacional e de formação para o trabalho não resulte inútil, é necessário orientá-lo. Razeto (2000) sustenta que a ineficácia da educação popular quanto à superação da pobreza e ao desenvolvimento social, ocorre porque esta tem se realizado de forma desvinculada dos processos de economia popular.

Este autor defende que os principais aspectos a serem abordados em nível de capacitação são:

1. Técnica
2. Gestão
3. Obtenção, seleção e processamento de informações
4. Financeira e comercial

Estes aspectos vão além da capacitação, fazendo parte de um processo de formação mais amplo.

Para Razeto (2000), a educação popular tem de ir de encontro ao que já vivem e fazem os setores populares excluídos e marginalizados. Trata-se de uma educação que, vinculada à realidade dos grupos, possibilite tornar mais eficiente as iniciativas de economia popular e solidária.

Procurar superar os desafios da economia solidária apresentados anteriormente é uma busca constante tanto dos empreendimentos, assim como das entidades de apoio e fomento.

Em relação às perspectivas da economia solidária, verifica-se que de um lado existe a articulação do poder público, das universidades e de diversos segmentos dos movimentos populares e, por outro lado, tem-se um contínuo aumento do desemprego e da exclusão social. Estas duas forças, denominadas por Gaiger (2004), como fatores positivos e negativos, têm levado à economia solidária a um movimento de constante expansão nos últimos anos.

A previsão sobre a amplitude que este movimento pode tomar é uma tarefa complexa e incerta. O seu desenvolvimento depende tanto da capacidade dos



diversos atores em se articular e superar os diversos desafios e as contradições apresentadas, assim como depende de como o sistema econômico atual irá reagir frente à crescente taxa de exclusão e desigualdade social.

Diversos autores como Dagnino (2004), Rutkowski e Lianza (2004), afirmam que faltam aos empreendimentos de economia solidária tecnologias apropriadas que permitam o seu maior desenvolvimento, estas tecnologias são tanto em ferramentas de gestão adequadas à autogestão do empreendimento, assim como de produção e comercialização que possibilitem aos empreendimentos competirem efetivamente no mercado, mesmo sem um alto grau de automação e investimento, característicos das empresas capitalistas.

No desenvolvimento destas tecnologias apropriadas os autores ressaltam a importância do envolvimento das universidades, especialmente em relação ao papel que vêm sendo desenvolvido pelas incubadoras universitárias, já mencionadas anteriormente.

Na seção seguinte apresenta-se a incubadora da UFSCar e o método que vêm sendo desenvolvido para fomentar a formação e o desenvolvimento das cooperativas populares e conseqüentemente, da Economia Solidária.

## **5. A INCOOP-UFSCar e o desenvolvimento do método de incubação**

Na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), a Incubadora Regional de Cooperativas Populares (INCOOP) existe desde 1998 e surgiu por uma iniciativa institucional em que quatro dos seis Núcleos de Extensão (Cidadania, Município, Saúde e Sindicato), ligados à Pró-Reitoria de Extensão, foram os principais responsáveis pelos passos iniciais. Desde então, a indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão, e a atuação para o desenvolvimento da Economia Solidária, têm sido os princípios norteadores do trabalho realizado pela INCOOP.

A Incubadora envolve um conjunto grande de professores oriundos dos departamentos de Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia de Materiais, Engenharia de Produção, Psicologia e Terapia Ocupacional, além de alunos de pós-graduação e graduação de praticamente todos os cursos da UFSCar.

Desde o início de seu funcionamento até o ano 2005, a incubadora já assessorou e contribuiu diretamente para a formação de 12 empreendimentos solidários, em áreas como alimentação, limpeza e zeladoria, lavanderia, reciclagem, costura, produção de mudas, artesanato, marcenaria e produção agropecuária, possibilitando geração de renda para cerca de 300 pessoas, tanto em São Carlos como em outras cidades (por exemplo, Ribeirão Preto, Catanduva, Jaboticabal e Rio Claro). Além disso, tem apoiado a criação de outras incubadoras universitárias e tem desenvolvido inúmeros projetos ligados ao desenvolvimento da Economia Solidária como, por exemplo, a articulação de um grupo de consumidores e produtores para o desenvolvimento de um consumo ético e solidário.

Conforme mencionado, a INCOOP desenvolve atividades de extensão de forma vinculada ao ensino e à pesquisa. Neste sentido a INCOOP já contribuiu para a formação de um grande número de alunos, dos quais vários, após se desligarem da INCOOP, continuaram atuando para o desenvolvimento da Economia Solidária, tanto na esfera pública como privada. Em relação à pesquisa, inúmeros trabalhos de conclusão de cursos, algumas teses e dissertações foram ou estão sendo desenvolvidas a partir das intervenções realizadas pela incubadora. Além disso, ultimamente tem aumentado o número de artigos apresentados em congressos nacionais e internacionais, o que indica a preocupação do desenvolvimento científico aliado à atividade de incubação.

A atuação da INCOOP em seu curto período de existência tem possibilitado um maior intercâmbio entre comunidade e universidade. Os conhecimentos produzidos na universidade têm sido socializados aos que mais necessitam destes, buscando intervenções que resultem em melhores condições de vida para a população carente. Esta troca de experiências e aprendizado tem sido importantes ao meio acadêmico, que passa a conhecer, dialogar e pesquisar uma realidade social que geralmente se encontra distante das universidades.

De modo a orientar o seu trabalho junto aos grupos, a INCOOP utiliza seu método de incubação. O histórico do desenvolvimento deste método e uma breve comparação do método da INCOOP com os métodos de outras incubadoras encontram-se nas seções seguintes.

### **5.1 Método de Incubação em desenvolvimento pela INCOOP**

A partir da reflexão sobre sua experiência prática e do intercâmbio de experiências com outras incubadoras universitárias a INCOOP tem continuamente revisto e procurado aprimorar seu método de incubação.

Realizando-se uma revisão bibliográfica, de artigos, teses e dos documentos disponíveis na INCOOP e a partir da participação em parte deste processo, elaborou-se um breve histórico procurando ilustrar como o método de incubação tem se modificado, tanto em relação ao seu conteúdo, assim como em sua forma de apresentação. Este processo pode ser dividido em dois momentos distintos.

Em um primeiro momento, o método de incubação encontrava-se representado por uma série de etapas subdivididas em sub-etapas e nas atividades e os procedimentos gerais no decorrer do processo de incubação. Esta forma de representação do método foi encontrada em Eid e Gallo (2001), Gallo (2003) e em diversos documentos internos da INCOOP. O quadro 5.1 a seguir ilustra as etapas e sub-etapas referentes ao método.

QUADRO 5.1- Método de Incubação da INCOOP- versão 2001

ETAPAS	SUB-ETAPAS
<b>1-Apresentação e sensibilização dos atores envolvidos</b>	Apresentação e conhecimento do grupo, parcerias e INCOOP-UFSCar.
	Debates com grupo e parcerias a respeito de temas atuais como desemprego, exclusão e cidadania.
	Apresentação de alternativas para a geração de trabalho e renda
<b>2-Formação e Consolidação do grupo potencial</b>	Conhecimento do contexto de formação do grupo: afinidades, identidades, objetivos em comum.
	Acompanhamento da motivação, união e convicção do grupo no sentido da formação da cooperativa.
<b>3-Cooperativismo</b>	A economia popular e/ou solidária: importância e contexto
	Significado da cooperação
	Objetivos e objetos de uma cooperativa
	Funcionamento de uma cooperativa
	Atuação dos cooperados
	Legislação e regulamentação brasileira para cooperativas
	Promoção do conhecimento histórico e dos princípios cooperativistas
	A importância das redes de cooperação
<b>4-Atividade econômica</b>	Caracterização da estrutura e conjuntura do mercado local
	Verificação de nichos de mercado/alternativas
	Verificação da motivação/habilidades do grupo em relação à determinada atividade
	Estudo/Escolha da atividade econômica
	Levantamento de recursos e infra-estrutura necessários para a execução da atividade
	Estudo da viabilidade econômica
	Aquisição de recursos e infra-estrutura necessários
<b>5-Capacitação técnica para a atividade econômica escolhida</b>	Apresentação das características e funcionamento da atividade
	Qualificação técnica
	Treinamento e práticas
<b>6-Capacitação administrativa autogestionária</b>	A autogestão
	Administração da empresa cooperativa
	Organização do trabalho coletivo
	Os fundos e os "benefícios cooperativistas".
	Planejamento e controle da produção / serviços
	Apuração de custos, formação de preços e análise de contratos.
	Organização contábil e financeira
	Planejamento estratégico e operacional
	Estratégias de atuação no mercado, Marketing, comercialização, logística e procedimentos com clientes e fornecedores.
	Gestão da qualidade
	Elaboração do regimento interno

“...continua...”

<b>7-Estatuto</b>	Apresentação e objetivos de um estatuto
	Elaboração do estatuto
	Apreciação do estatuto elaborado
<b>8- Legalização da cooperativa</b>	Implicações da legalização da cooperativa
	Levantamento de documentos necessários
	Divulgação da assembléia geral de fundação
	Formação das chapas para eleição de presidente, diretoria e conselho fiscal etc.
	Realização da assembléia geral de fundação, das eleições e elaboração da ata de fundação.
	Envio de documentos aos órgãos competentes (junta comercial, receita federal, prefeitura, postos fiscais etc.).
<b>9- Processo de des-incubação: Assessoria para implementação das atividades da cooperativa, inserção e atuação no mercado</b>	Monitoria do processo de inserção da cooperativa no mercado
	Monitoria do desenvolvimento das atividades internas da cooperativa e da atuação da cooperativa no mercado
	Avaliação do grau de autonomia do grupo e final do processo de incubação

Fonte: Adaptado de Gallo (2003)

Em um momento posterior, buscando o aperfeiçoamento do método, a INCOOP realizou seminários internos para a revisão e sistematização do método de incubação sendo utilizado. Em seminário realizado em Novembro de 2004, a equipe compreendeu que o método não deveria ser descrito na forma de uma seqüência de etapas devido à interatividade e simultaneidade em que as ações acontecem. A representação do método através de uma seqüência de etapas e sub-etapas não era representativa das ações que realmente ocorriam durante o processo de incubação. Verificou-se a necessidade de se modificar a forma de representação do método

Deste seminário, a partir da discussão realizada de forma coletiva pelos membros da equipe, derivou-se um documento representando as condições essenciais para a realização do processo de incubação. Estas condições estão apresentadas no quadro 5.2 a seguir:

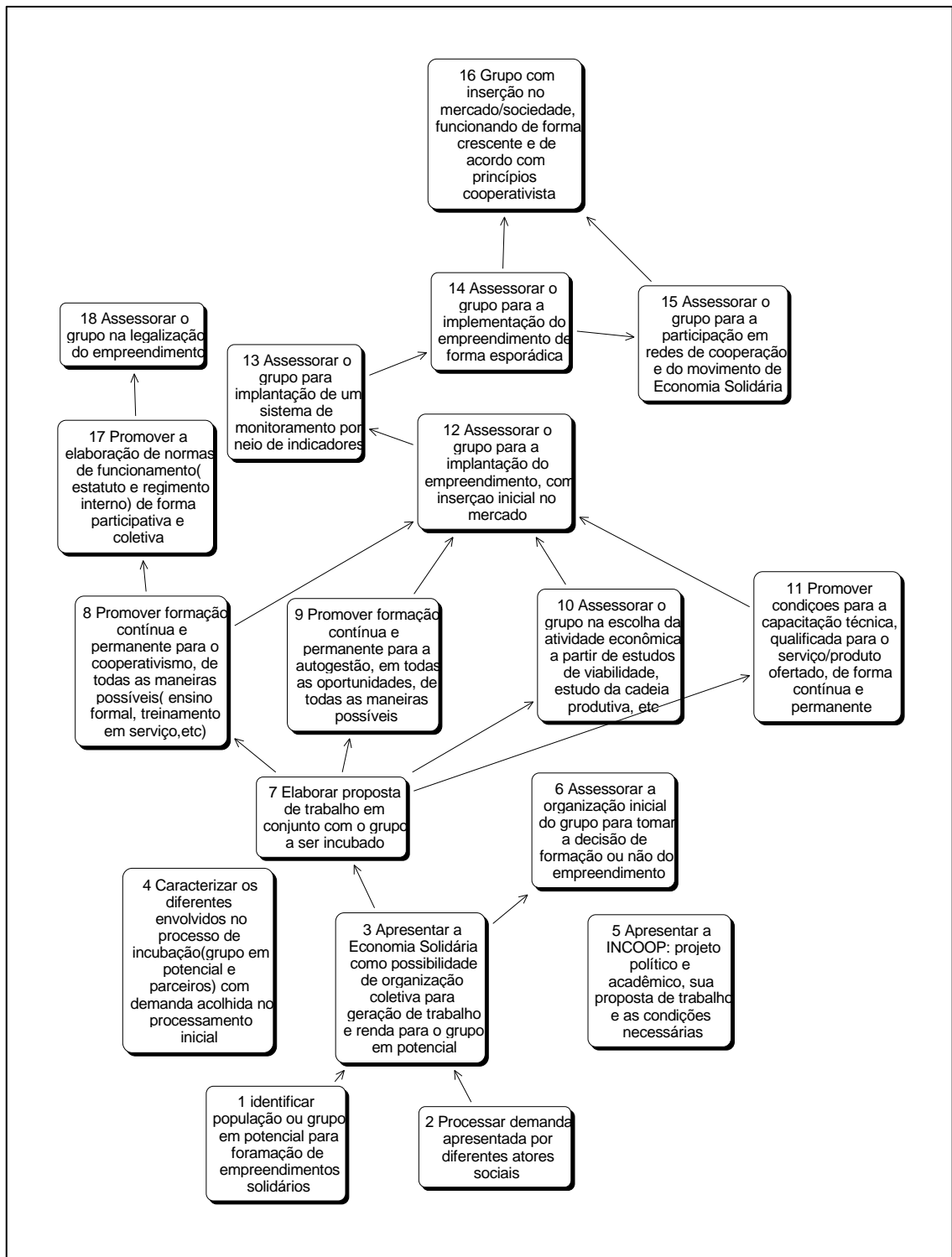
QUADRO 5.2- Condições essenciais para o processo de incubação

<b>Condições essenciais para o processo de incubação- INCOOP- Nov. de 2004</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Promover formação contínua e permanente para o cooperativismo (mesmo havendo uma formação inicial ou atividades pontuais mais formais)</li><li>2. Promover formação contínua e permanente para a autogestão - sendo centralidade em todas as situações que envolvem o processo de incubação (sabendo distinguir os contextos de formação por “conseqüência” - a partir das condutas do moderador - ou por “regras” transmitidas).</li><li>3. Caracterizar envolvidos no processo de incubação (do grupo, condições de renda, cadeia produtiva, parcerias) como ponto de partida para definição dos procedimentos de trabalho no processo de incubação.</li><li>4. Garantir definição de atividade econômica a partir de estudos da viabilidade produtiva, exame da cadeia produtiva e das condições do mercado.</li><li>5. Garantir busca contínua e permanente da viabilidade econômica</li><li>6. Promover condições para capacitação técnica para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento</li><li>7. Capacitar para a autonomia administrativa</li><li>8. Estimular a busca da propriedade dos bens de produção (em segundo momento...).</li><li>9. Promover elaboração de estatuto e regimento interno de maneira participativa, contemplando princípios da economia solidária e cooperativismo (buscando a consolidação de um processo mais preventivo).</li></ol>

Fonte: Relatório do II Seminário interno da INCOOP, Nov. 2004

Compreendendo que estas condições não são suficientes para orientar o processo de incubação, a INCOOP realizou outro seminário, em junho de 2005, para continuar o debate e sistematização do método de forma coletiva. Deste seminário resultaram importantes produtos, incorporando as condições essenciais descritas anteriormente e ilustrando o atual estágio de desenvolvimento do método de incubação. O primeiro produto é o fluxograma apresentado na figura 5.1 que apresenta as ações necessárias durante o processo de incubação.

FIGURA 5.1- Fluxograma das ações da INCOOP durante o processo de incubação



Fonte: Adaptado do II Seminário interno da INCOOP, Nov.2004.

Este fluxograma é uma forma sintética de ilustração do método. Outra forma de representação, também apresentada e debatida no seminário interno realizado foi o desdobramento das ações apresentadas no fluxograma em termos de classes de

comportamentos. Conforme ilustra Cortegoso et al (2005), a caracterização do processo de incubação pode se utilizar da noção de comportamento, originada no âmbito da psicologia, em que a unidade de análise não é apenas aquilo que o organismo (ou grupo) faz, mas é a relação entre a ação e o contexto. As ações apresentadas anteriormente no fluxograma constituem o núcleo destes comportamentos. A descrição completa das classes de comportamentos é feita em termos da situação diante das quais as ações previstas neste comportamento devem ocorrer: o que deve ser levado em consideração para a apresentação desta ação, quais são os resultados almejados e que propriedades desta ação são relevantes para alcançar estes resultados. A descrição de todas as classes referentes ao processo de incubação pode ser vista em Cortegoso et al, (2005). O quadro 5.3 é um exemplo desta forma de representação.

QUADRO 5.3-Classe de comportamento referente à apresentação da Economia Solidária

**APRESENTAR ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO POSSIBILIDADE DE ORGANIZAÇÃO PARA GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA E A INCOOP E SUA PROPOSTA DE TRABALHO**

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Diante de um conjunto de pessoas com interesse, disposição ou necessidade de organizar-se para o trabalho coletivo, e potencial para formação de empreendimento solidário já identificado, e reunido em situações de grupo.

***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Características da população em potencial, informações sobre economia solidária e sobre formas alternativas de organização para o trabalho, bem como recursos disponíveis para promover apresentação da economia solidária.

***Como a Incubadora atua ou deve atuar para apresentar a Economia Solidária como possibilidade de geração de trabalho e renda e a INCOOP com sua proposta de trabalho?***

De modo geral, a apresentação da Economia Solidária se dá na forma de atividades formalizadas de ensino (embora o menos possível expositivas e formais), contendo apresentação de informações mas também, e no grau máximo possível, oportunidades de aprendizagem por resposta ativa destes indivíduos, e lançando mão de simulações, dinâmicas de grupo, ilustrações e outras condições de ensino-aprendizagem de conceitos relevantes para a Economia Solidária. Constituem temas usualmente abordados, neste momento, a história do cooperativismo, os princípios derivados das primeiras experiências, as características da Economia Solidária em comparação com a Economia Capitalista etc. Em relação à Incubadora e às condições para que esta possa oferecer atendimento ao grupo, são oferecidas informações que situam os objetos prioritários de interesse da INCOOP, que indicam seu método de trabalho na incubação, parâmetros para constituição de equipes, recursos disponíveis e recursos a serem providenciados, bem como contrapartidas esperadas do grupo no processo de incubação.

***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

População em potencial esclarecida quanto às características de empreendimentos no âmbito da economia solidária, princípios do cooperativismo, alternativas para geração de trabalho e renda, forma e condições de trabalho da INCOOP, capaz de se apropriar da linguagem e dos conceitos no campo da Economia Solidária e de realizar escolhas livres e esclarecidas relacionadas à adesão à proposta cooperativista, bem como de participar da busca de recursos para viabilizar o atendimento da INCOOP, por meio de captação de recursos.

Fonte: Cortegoso et al 2005



Esta forma ilustra o estágio de desenvolvimento do método de incubação em Dezembro de 2005; entretanto, é necessário ressaltar que o método se encontra em constante processo de desenvolvimento e que tanto o fluxograma, assim como a descrição dos comportamentos ilustram as ações consideradas como desejáveis durante o processo, sendo que devido às características específicas de cada processo, ou a falta de subsídios adequados, nem todas as ações acabam sendo realizadas na prática. A partir da aplicação e análise do método este estará sendo constantemente revisto e reconstruído.

É interessante observar também que a troca de experiências com outras ITCPs tem possibilitado uma maior reflexão sobre o método em desenvolvimento pela INCOOP, sendo assim, alguns comportamentos foram incorporados a partir desta troca de experiências. O comportamento referente à elaboração de um plano de trabalho junto aos grupos é um exemplo do produto resultante do intercâmbio junto às outras incubadoras universitárias. Neste plano seriam definidas as contrapartidas dos diferentes atores para o bom andamento do processo. O quadro 5.4 a seguir ilustra a classe de comportamento referente à elaboração do plano de trabalho junto aos grupos.

QUADRO 5.4-Classe de comportamento referente à elaboração de um plano de trabalho

<b>ELABORAR PROPOSTA DE TRABALHO EM CONJUNTO COM PARTICIPANTES DO GRUPO A SER INCUBADO</b>
<p><b><i>Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?</i></b>  Diante da definição positiva do grupo sobre a constituição de um empreendimento coletivo, e mesmo durante o processo de tomada de decisões sobre as características deste empreendimento em termos de atividade produtiva, e de interesse do grupo em contar com o apoio da INCOOP para a continuidade do processo.</p> <p><b><i>O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?</i></b>  Condições da Incubadora para realizar incubação de empreendimentos, características do grupo e dos parceiros envolvidos no processo de incubação, recursos disponíveis para a incubação, modelos de instrumentos de pactuação de acordos, regras institucionais para firmar convênios.</p> <p><b><i>Como a Incubadora atua ou deve atuar para elaborar proposta de trabalho em conjunto com participantes do grupo a ser incubado?</i></b>  A construção sistemática e formal de proposta de trabalho de incubação tem ocorrido, na Incubadora, apenas quando este processo envolve outros atores que não o grupo a ser incubado, em particular quando estes atores têm participação financeira na implementação do projeto, e não tem sido feita conjuntamente com o grupo, mesmo quando ele já está indicado. Com o grupo a ser atendido, os acordos têm sido informais e, do ponto de vista da Incubadora, insuficientes para garantir, por parte do grupo, compromisso com contrapartidas de que a INCOOP necessita para que o processo ocorra de forma adequada. Este constitui um aspecto em relação ao qual é necessário aperfeiçoar o processo, tanto para incluir o grupo no processo de definição das condições que devem fazer parte da proposta de trabalho a ser firmada com parceiros, quanto para tornar mais explícitas e, se possível, mais formais, as condições da parceria a ser estabelecida entre a Incubadora e o grupo, como referencial comum para o trabalho.</p>

Continua...

***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

A construção coletiva de acordos que prevêem responsabilidades mútuas no processo de incubação, que contemplem indicações de objetivos, metas, prazos, formas de trabalho, contrapartidas e todos os aspectos que possam contribuir para a regulação das condutas de todos os participantes e parâmetros para avaliação do trabalho, atendendo a necessidades, interesses e possibilidades de todos os envolvidos; aprendizagem por parte dos participantes desta dinâmica, que deverá se apresentar como necessidade para o empreendimento ao lidar com outros parceiros, não apenas de apoio, mas nas relações comerciais; a formalização escrita dos acordos firmados a partir da negociação entre os envolvidos.

Fonte: Cortegoso et al 2005.

Na seção seguinte realiza-se uma breve comparação entre o método da INCOOP e o em desenvolvimento por outras ITCPs, e se apresenta o debate existente na rede de incubadoras universitárias sobre o processo de incubação.

## **5.2 Método de Incubação: INCOOP e outras ITCPs**

Analisando-se o relatório do Programa Nacional de Incubadoras Populares Universitárias (PRONINC) de Maio de 2005, e os relatos do Encontro Nacional sobre metodologia de incubação da Rede de ITCPs realizado em Dezembro de 2005, e a partir da participação na I Oficina de Metodologia de Incubação das Incubadoras da Região Sudeste (Rede ITCPs), realizada em junho de 2005, pôde-se fazer algumas breves comparações entre o método em desenvolvimento pela INCOOP e o método em desenvolvimento por outras incubadoras universitárias.

É importante ressaltar que foge ao escopo deste trabalho fazer uma análise detalhada sobre os métodos de incubação das incubadoras universitárias, mas procura-se aqui destacar alguns aspectos relevantes.

Primeiramente, para melhor compreender a abrangência do trabalho desenvolvido pelas ITCPs, é interessante observar o público alvo das incubadoras universitárias.

O quadro 5.5 a seguir ilustra a grande variedade de excluídos que estão sendo ou já foram atendidos pela rede de ITCPs.

#### QUADRO 5.5- Público alvo das ITCPs

<b>Público alvo das ITCPs</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Trabalhadores (as) desempregados ou em vias de se desempregar</li><li>- Trabalhadores com vínculos precarizados,</li><li>- Beneficiários (as) de programas sociais</li><li>- Trabalhadores oriundos de massa falida</li><li>- Trabalhadores de empresas autogeridas</li><li>- Grupos de mulheres, indígenas, jovens, aposentados, comunidades quilombolas e negros.</li><li>- Grupos com necessidades especiais (portadores de deficiências físicas, mentais e sensoriais; portadores de HIV; transtorno mental).</li><li>- Apenados e Egressos do sistema penitenciário</li><li>- Jovens em cumprimento de medidas sócio-educativas</li><li>- Agricultores familiares</li><li>- Assentados/Ocupação</li><li>- Sem teto urbano</li><li>- Comunidades de baixa renda</li><li>- Comunidades tradicionais</li><li>- Grupos com Baixa escolaridade, analfabetos e analfabetos funcionais.</li><li>- Profissionais do sexo</li></ul>

Fonte: Adaptado do relatório do encontro nacional sobre método de incubação: mimeo INCOOP- 2005.

Além desta grande variedade de público alvo, verifica-se também uma grande diversidade de atividades econômicas sendo desenvolvidas pelos grupos sendo incubados, conforme ilustra o quadro 5.6 a seguir:

#### QUADRO 5.6 Atividades Econômicas desenvolvidas pelos grupos

<b>Atividades Econômicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Alimentação: produção e comercialização (restaurante popular, marmitex, panificação, agroindústria caseira, buffet, eventos).</li><li>- Artesanato e empreendimentos de base artesanal</li><li>- Atividade de Pesca, aqüicultura e seus beneficiamentos.</li><li>- Confecções e costura</li><li>- Hotelaria, turismo e cultura.</li><li>- Prestação de serviços: ensino, informática, limpeza e conservação, lavanderia, construção civil, apoio administrativo, moto táxi, transporte alternativo, jardinagem, vigilância desarmada, produção audiovisual, terraplanagem.</li><li>- Produção de vassouras, ração bovina, materiais de limpeza, componentes de madeira (porta e janela), metalurgia, têxtil, componentes da construção civil.</li><li>- Agricultura familiar rural convencional e/ou em transição agroecológica e urbana: flores, hortifrutigranjeiros, plantas medicinais, leite e derivados, apicultura, caprinocultura, etc...</li><li>- Coleta, triagem, comercialização, reciclagem e beneficiamento (produção de mantas térmicas) de resíduos sólidos.</li></ul>

Fonte: Adaptado do relatório referente ao encontro nacional sobre método de incubação: mimeo INCOOP- 2005.

A abrangência do público alvo e a diversidade de cadeias produtivas envolvidas são algumas das variáveis que tornam cada processo de incubação único.

Além destas, o histórico de formação, o grau de escolaridade e características regionais são exemplos de variáveis que também interferem de maneira significativa no processo de incubação.

Em relação aos diferentes métodos apresentados, verificou-se que o grau de sistematização varia muito entre as incubadoras. Isto pode ser explicado pelo diferentes estágios nas quais estas se encontram, sendo que algumas foram formadas há pouco mais de um ano, enquanto outras, como a pioneira a ITCP da COPPE-UFRJ, já completou 10 anos.

Analisando os métodos apresentados, verifica-se que parte das incubadoras subdividem o processo de incubação em três etapas distintas:

- **Pré-incubação:** Período de reconhecimento da ITCP e da cooperativa, onde é realizado um diagnóstico da cooperativa, estudos sobre a viabilidade econômica do empreendimento e cursos iniciais sobre economia solidária, cooperativismo e autogestão. Ao final deste período, a equipe e cooperativa elaboram juntas o plano de trabalho a ser implementado na incubação.

- **Incubação:** Na incubação será realizado o Plano de Trabalho elaborado conjuntamente. Este plano abrange a formação para o cooperativismo, para a autogestão e a assessoria ao processo de legalização do empreendimento.

- **Desincubação:** a ITCP continua o trabalho com os grupos, mas gradativamente vai diminuindo as frequências da assessoria, atuando pontualmente na resolução de problemas que possivelmente venham a surgir e de temas que ainda não tenham sido concluídos.

A INCOOP, por sua vez, considera todo o processo como incubação, encontrando dificuldade para se delimitar claramente estas três fases, que acabam muitas vezes se sobrepondo. Verifica-se que embora não sejam separadas em fases, as atividades propostas tanto na pré-incubação quanto na desincubação se encontram contemplada no método da INCOOP.

Em relação à organização interna, as incubadoras variam muito sua forma de atuação, algumas fazem a subdivisão das equipes de incubação em diferentes áreas temáticas, como por exemplo, na ITCP-Unicamp esta subdivisão foi realizada da seguinte forma:

- 1) Área do Planejamento Econômico

- 2) Saúde do trabalhador e educação ambiental
- 3) Dinâmica das relações humanas
- 4) Processos pedagógicos
- 5) Produção e Tecnologia
- 6) Comunicação e Arte

Estas áreas temáticas se reúnem em grupos de estudos para discutir sobre os problemas e as estratégias em cada um dos grupos.

A INCOOP, por sua vez, adota uma estrutura interdisciplinar em que para cada grupo em processo de incubação se forma uma equipe que conta no mínimo com: um professor orientador, um profissional formado e um aluno de graduação. Dependendo do grupo e das condições internas, esta equipe pode contar com mais alunos, sejam estes bolsistas ou atuando como aprendizes do processo. A forma de organização interna de cada incubadora varia muito em função dos recursos humanos e materiais que cada uma dispõe. Por exemplo, verifica-se que algumas incubadoras têm um grande envolvimento de professores, como no caso da INCOOP, enquanto em outras este envolvimento é bem mais restrito, o que inviabiliza a composição de cada equipe de incubação sob a orientação de um professor.

Realizando-se uma análise mais ampla do método de incubação em desenvolvimento pelas ITCPs, verificou-se que, embora em linhas gerais os princípios norteadores sejam similares, existem alguns aspectos relevantes sobre os quais não há um consenso na Rede de ITCPs. Estes aspectos são em relação à forma de seleção dos grupos, ao tempo de incubação e à forma jurídica que esta deve assumir.

Em relação ao processo de seleção de grupos, algumas incubadoras trabalham somente com grupos que já possuem certo grau de organização, chegando-se a realizar o processo de seleção através de editais. Outras, como no caso da INCOOP, consideram esta prática excludente, e não descarta a hipótese de trabalhar a sensibilização para o trabalho coletivo e a organização inicial de um grupo que faça parte de seu público alvo e ainda não se encontre organizado. Um exemplo ilustrativo desta forma de se iniciar o processo de incubação pode ser visto no caso da primeira cooperativa incubada pela INCOOP. A partir de um estudo sobre os bolsões de pobreza de São Carlos, a INCOOP foi até a comunidade que apresentava um dos piores IDH e trabalhou com a população sensibilizando-os para o trabalho coletivo e para a formação

de uma cooperativa. No final do ano de 2005 esta cooperativa contava com mais de 150 cooperados e mais de 5 anos de existência.

Outra questão bastante discutida no seminário sobre metodologia de incubação foi em relação ao tempo de incubação, sendo que algumas ITCPs estipulam o prazo máximo de dois anos. Não se chegou a um consenso sobre esta questão, pois se por um lado têm-se o prazo sendo estipulado por demandantes e a necessidade de se atender novos grupos, por outro lado existem especificidades de cada processo de incubação que acabam inviabilizando o estabelecimento de um prazo comum a todos os grupos. Existem grupos que procuram a incubadora e que já possuem certo grau de organização interno e já realizam a atividade econômica. Em outro extremo existem casos em que a Incubadora vai até a comunidade para estabelecer um processo de sensibilização para o trabalho coletivo, sem uma atividade econômica definida. Nestes casos o processo envolve a sensibilização e consolidação do grupo, a escolha da atividade econômica e a capacitação para a sua realização. São casos diferentes que demandam tempos diferentes. Além disso, diversas outras variáveis como os subsídios e as condições produtivas que o grupo dispõe irão influenciar consideravelmente no tempo necessário para a incubação do grupo. Verificou-se que mesmo as incubadoras que definem prazos para o processo encontram grandes dificuldades para segui-los.

O terceiro aspecto bastante discutido foi em relação ao tipo de empreendimento sendo formado pelas incubadoras. O levantamento realizado no encontro nacional sobre metodologia indicou a seguinte composição dos empreendimentos sendo assessorados, conforme mostra a tabela 5.1a seguir:

TABELA5.1- Tipos de empreendimentos assessorados pelas ITCPs

<b>Tipo de Empreendimento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Cooperativas	36	37,89%
Associações	20	21,05%
Redes	3	3,16%
Clube de Troca e Compra	2	2,11%
Em definição	34	35,79%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100</b>

Fonte: Relato do encontro sobre metodologia de incubação, 2005.

Conforme ilustram os dados, grande parte dos grupos assessorados não formam cooperativas. Este aspecto é questionado por algumas ITCPs que entendem a formação de cooperativas, como a identidade da rede de incubadoras. Entretanto, outras assessoram a formação de outros tipos de organizações coletivas, desde que estas sigam os princípios cooperativistas. Uma questão que permeia este debate são os limites impostos pela lei federal 5764 sobre cooperativismo, a qual impõe um limite mínimo de 20 pessoas para a formação de uma cooperativa. Este número acaba inviabilizando a legalização como cooperativas de diversos grupos assessorados pelas ITCPs. Além disso, algumas incubadoras vêm atuando na formação de redes, clubes de trocas e compras, ou seja, outras formas de desenvolvimento da economia solidária.

Embora algumas diferenças existam, os debates que vêm sendo realizados sobre método de incubação têm possibilitado uma rica troca de experiências, ilustrando que, embora existam diversas especificidades, os grandes desafios são comuns. O desenvolvimento do método por cada incubadora e pela rede como um todo pode contribuir para o desenvolvimento da economia solidária, levando o conhecimento produzido pelas universidades ao alcance da população carente.

Conforme apresentado anteriormente, o método de incubação em desenvolvimento pelas diversas incubadoras, como no caso do método apresentado pela INCOOP, representa um conjunto bastante abrangente e flexível de ações e comportamentos a serem realizados durante o processo. Este método serve como um roteiro que orienta em linhas gerais a condução do processo, entretanto as ações detalhadas a serem implementadas e as estratégias específicas a serem adotadas de acordo com as características do grupo e da atividade econômica devem ser elaboradas em conjunto com os grupos. Neste sentido o processo de planejamento estratégico participativo tem um papel fundamental, conforme debatido na seção seguinte.

### **5.3 Importância do planejamento participativo no processo de incubação.**

A participação no decorrer dos processos de incubação é um dos pressupostos básicos para o seu desenvolvimento, pois o processo não se restringe a uma série de cursos oferecidos aos cooperados. O aprendizado e a construção da autonomia dos grupos se dão na prática do dia-a-dia, onde as dificuldades encontradas para a formação da cooperativa são discutidas coletivamente e as soluções são buscadas

de forma conjunta. Sendo assim, fica evidente a importância do processo de construção das estratégias, na medida em que vem reforçar a relação de aprendizagem mútua e de intercâmbio de diferentes saberes que caracterizam os processos de incubação.

É necessário compreender que este processo de construção coletiva se propõe a transformar pessoas excluídas do mercado de trabalho, com diversos graus de exclusão social, em grupos de trabalhadores autogestionários e autônomos. Esta transformação em busca da emancipação dos trabalhadores requer diversas mudanças culturais, e pressupõe uma ampla formação autogestionária para o cooperativismo e para o exercício da atividade econômica, trabalhando-se com uma população ainda carente do ensino fundamental. A lentidão deste processo, conforme apontam Eid e Gallo (2001) e Singer (2005), está contraposta com a necessidade urgente de geração de renda.

A literatura sobre planejamento estratégico aponta que os métodos de planejamento podem contribuir ao processo de incubação auxiliando a lidar com esta constante tensão existente entre as necessidades imediatas e os objetivos de longo prazo dos grupos. Lidar com esta tensão, garantindo a continuidade do processo é um dos grandes desafios encontrados nos processos de incubação. Neste sentido, a contribuição dos métodos de planejamento estratégicos participativos pode ser pensada em relação ao conteúdo esperado deste processo, ou seja, as estratégias que nortearão as ações, e em relação ao processo de formulação em si mesmo.

Em relação ao conteúdo, espera-se que do processo de planejamento surjam estratégias que gerem condições de se atender as necessidades imediatas, viabilizando a continuidade do processo e que, ao mesmo tempo, apresentem possibilidades de aprendizagem no sentido da construção da autonomia do grupo e de sua formação autogestionária. Ou seja, é importante que as ações no decorrer do processo, ao mesmo tempo em que atendam as questões urgentes, formem um conjunto interligado e coerente de ações no sentido da realização dos objetivos estratégicos do grupo.

A qualidade e a aplicabilidade das estratégias resultantes do processo de planejamento dependerão muito da forma como este processo é conduzido. De maneira geral, pode-se dizer que a condução do processo de planejamento de maneira participativa visa atingir os seguintes objetivos:



- Estimular o grupo a encontrar caminhos de ação e solução para os seus problemas, sendo este um processo de formação para a autogestão do empreendimento;
- Construir propostas que sejam adequadas às necessidades e realidade do grupo;
- Aumentar o engajamento e a motivação das pessoas na realização das atividades, na medida em que estas planejam e decidem as atividades que serão realizadas;
- Fomentar a criatividade das pessoas a partir da pluralidade de experiências.

Fica evidente, portanto, a importância da utilização de técnicas de moderação e de planejamento que criem condições para o atingimento de tais objetivos. No capítulo seguinte apresenta-se a forma como este conjunto de ferramentas, técnicas e conceitos foram utilizados durante o processo de incubação de duas cooperativas na cidade de Rio Claro-SP.

## **6. A utilização de técnicas de planejamento participativo durante o processo de incubação de duas cooperativas populares na cidade de Rio Claro-SP**

Após apresentar o debate teórico sobre planejamento estratégico, o panorama geral sobre a Economia Solidária e o método de incubação, este capítulo ilustra a utilização da abordagem de planejamento participativo durante o processo de incubação de duas cooperativas populares na cidade de Rio Claro-SP. Este trabalho se restringe a apresentar o processo de incubação desde seu início, em Fevereiro de 2003, até Setembro de 2005, sendo que, devido à longa duração do processo, não foi possível acompanhá-lo até o final.

Conforme visto anteriormente, cada processo de incubação apresenta características específicas, o que torna importante contextualizar o caso analisado. Para isto, apresentamos um breve histórico do projeto, sua concepção inicial e as modificações ocorridas durante a sua implementação.

Durante a incubação, as atividades são constantemente planejadas e replanejadas, o que acontecia junto aos grupos e/ou em reuniões semanais realizadas pela equipe da INCOOP. No entanto, em alguns momentos do processo de incubação analisado, foram realizadas oficinas denominadas de planejamento estratégico, as quais se diferenciam do planejamento semanal por tratar o planejamento de forma mais abrangente, tendo em vista uma perspectiva de longo prazo. Nestes momentos, foram realizadas uma série de oficinas para debater os objetivos estratégicos e planejar as principais ações que deveriam ser desenvolvidas junto aos grupos.

Após relatar como foram realizadas as oficinas de planejamento, apresentamos algumas considerações gerais sobre os resultados obtidos e as dificuldades encontradas.

A INCOOP foi convidada por representantes de um programa de responsabilidade social de uma empresa multinacional do ramo de eletrodomésticos para participar da elaboração e realização de um projeto de formação de uma cooperativa popular na cidade de Rio Claro-SP. O projeto apresentado à INCOOP tinha como objetivo principal a (re) inserção de pessoas excluídas do mercado de trabalho, principalmente mulheres com baixa escolaridade e baixa renda. Além disso, a empresa pretendia gerar subsídios teóricos para a implementação de projetos similares em todo o

Brasil, disseminando assim, a economia solidária como forma de geração de trabalho e renda para outros grupos de pessoas excluídas.

A concepção inicial do projeto surgiu a partir da idéia de utilizar as máquinas de teste desta empresa, mais especificamente lavadoras e secadoras de roupa, para a geração de trabalho e renda. Esta empresa identificou uma oportunidade para testar essas máquinas em condições reais de funcionamento, ao invés de realizar seus testes funcionando com as máquinas vazias. A partir desta idéia e do intuito da empresa em investir suas ações de responsabilidade social na geração de trabalho e renda, surgiu a concepção inicial do projeto.

Em sua concepção inicial, o projeto reunia aspectos sociais, ambientais e econômicos apresentando as seguintes características:

#### Atividades econômicas previstas

- Lavanderia
- Produção de sabão caseiro, a partir de óleo de cozinha.
- Restauração de roupas para venda num brechó
- Restaurações e venda de móveis usados

#### Aspectos sociais do Projeto:

Projeto de geração de trabalho e renda, baseado nos princípios da Economia Solidária. O grupo potencial foi definido como as famílias participantes do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI), da cidade de Rio Claro-SP, as quais se encontravam desempregadas ou em situações de trabalho precarizado.

#### Aspetos Ambientais do Projeto:

- Reutilização e reciclagem de roupas, móveis e óleo de cozinha para fabricação de sabão;
- Captação de águas pluviais e tratamento de efluentes.

Para a realização deste projeto, as seguintes parceiras e responsabilidades foram estabelecidas:

- Instituto de responsabilidade social da empresa: responsável por viabilizar os recursos produtivos (máquinas de lavar e secar), assim como por investir na

infra-estrutura e no pagamento das despesas da assessoria responsável pelo processo de formação da cooperativa. Além disso, ficou responsável por disponibilizar funcionários e um grupo de voluntários para apoiar o desenvolvimento das cooperativas.

- INCOOP: Responsável pela condução do processo de incubação, pela formação dos parceiros em Economia Solidária e pela sistematização e análise do processo criando um método que possibilitasse sua replicação.
- Prefeitura de Rio Claro: Concessão do local a ser construído para o funcionamento da cooperativa.

Foi decidido pelos parceiros que o processo de construção deste projeto seria participativo e que, em função disso, a configuração final do projeto seria definida junto ao grupo potencial.

O público alvo do projeto foi definido como as 164 famílias provenientes do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI), o qual vinha sendo implementado pela prefeitura de Rio Claro em parceria com o governo federal. Como o programa estava próximo do fim, a prefeitura identificou a importância de oferecer uma oportunidade de geração de trabalho e renda aos participantes, os quais estavam realizando um processo de educação e qualificação profissional nas atividades de jardinagem, panificação e costura. Dessa forma, a parceria da prefeitura de Rio Claro junto à empresa para a formação da cooperativa foi vista como uma oportunidade de não deixar desamparadas as famílias após o término das bolsas que recebiam do programa PETI.

A INCOOP foi convidada a participar da última etapa do programa PETI, apresentando uma série de oficinas sobre cooperativismo popular, como uma possibilidade de geração de trabalho e renda. A apresentação destas oficinas ao grupo potencial pode ser considerada como a fase de sensibilização do método de incubação, ou seja, o início do processo conforme concebido pela INCOOP.

Visando oferecer distintas possibilidades de geração de trabalho e renda, apresentou-se aos participantes do programa PETI três oportunidades de inserção no mercado de trabalho. As possibilidades foram apresentadas e discutidas junto aos participantes e para cada possibilidade houve uma forma distinta de apoio aos mesmos.

As alternativas apresentadas e os tipos de apoio oferecidos foram:

1) Procura de emprego no mercado formal de trabalho: as pessoas que escolheram esta opção tiveram apoio de especialistas de RH da empresa, que auxiliaram na elaboração de currículo e na orientação sobre como e onde procurar emprego. Além disto, estas pessoas tiveram a oportunidade de realizar diversos cursos de qualificação, gratuitamente oferecidos pelo programa de responsabilidade social da empresa.

2) Abrir um empreendimento próprio: as pessoas que optaram por trabalhar individualmente ou de maneira associada, produzindo diversos tipos de produtos artesanalmente e vendendo-os no mercado informal ou até mesmo formal, contaram com o apoio do SEBRAE para a organização de um empreendimento.

3) Formar uma cooperativa: as pessoas que optaram por um empreendimento coletivo e autogestionário tiveram a cessão de uso de vários equipamentos produtivos e do espaço para a comercialização, além da assessoria da INCOOP.

O grupo que optou pela formação da cooperativa era composto inicialmente por 33 pessoas. Este grupo se modificou muito no decorrer do trabalho junto à INCOOP e pudemos verificar que, durante o decorrer do processo, houve inserção de pessoas que anteriormente tinham optado pela busca de emprego no mercado formal ou a abertura de um empreendimento próprio.

O projeto foi apresentado e discutido junto ao grupo potencial que optou pela formação da cooperativa. Devido às motivações do grupo e os recursos a serem disponibilizados, foi decidido, de forma coletiva, que as atividades econômicas iniciais da cooperativa seriam: panificação, costura, artesanato e lavanderia.

Durante quinze meses, o grupo não teve acesso ao local de trabalho nem aos meios produtivos, pois a sede da cooperativa esteve em reforma por um longo período, tempo que foi aproveitado para buscar novos parceiros para concretizar o projeto.

Neste período, que durou de março de 2003 à abril de 2004, a INCOOP assessorou o grupo, iniciando o processo de incubação da cooperativa. Por meio de intervenções semanais, foram realizadas diversas oficinas de formação para o cooperativismo e para a autogestão do empreendimento. A equipe da INCOOP, composta por um professor, um coordenador executivo de projetos e alguns alunos de graduação, se reunia semanalmente para preparar as atividades a serem realizadas junto

aos grupos. O planejamento dessas atividades era baseado no método de incubação da INCOOP, mas vale ressaltar que este planejamento era bastante flexível, pois as prioridades apresentadas pelo grupo definiam a ordem de realização das atividades. Como exemplo das atividades realizadas neste período, podemos citar: dinâmicas de formação para o cooperativismo, simulações sobre o funcionamento da cooperativa, pesquisas de mercado e exercícios de apropriação de custos.

Durante este período, o grupo conseguiu alguns equipamentos para continuar sua capacitação técnica nas atividades econômicas, realizando cursos e iniciando o as primeiras produções nas atividades escolhidas. A organização inicial do processo produtivo e da comercialização de alguns produtos e serviços possibilitou a continuidade do processo de capacitação a partir das dificuldades encontradas pelo grupo. A INCOOP passou a trabalhar o tema ‘formação do grupo’ utilizando os problemas concretos que surgiram das primeiras tentativas, na medida em que dava apoio à uma situação real, a qual era problematizada para facilitar o surgimento de sua resolução.

Neste sentido, foram trabalhadas questões como formação para apropriação de custos, busca de novos mercados e organização da produção para que o grupo já pudesse iniciar, mesmo que em escala reduzida, a comercialização de seus produtos. Além dos aspectos produtivos, este momento propiciou o início da discussão sobre as regras de funcionamento da cooperativa e a INCOOP, orientando as discussões, foi o início da fase de formação para o cooperativismo. Ao realizar as atividades de formação a partir dos problemas práticos, ao invés de simulações de dinâmicas, verificamos um aumento de engajamento do grupo no processo de capacitação, favorecendo o desenvolvimento do processo de incubação.

As fotos a seguir, mostram o grupo se capacitando nas atividades em uma estrutura improvisada que foi cedida ao grupo:



FIGURA 6.1- Panificação



FIGURA 6.2- Lavanderia



FIGURA 6.3- Costura



FIGURA 6.4- Treinamento na costura

Devido à baixa qualificação dos participantes e à escala reduzida de produção, a geração de renda nesse período foi insignificante, mesmo com o grupo efetuando algum tipo de comercialização de produtos e serviços.

Durante este longo período de capacitação e espera pela cessão dos meios produtivos, diversas pessoas abandonaram o projeto, ao mesmo tempo em que novas pessoas começaram a participar. Algumas pessoas que entraram posteriormente não eram provenientes do programa PETI, mas se encontravam desempregadas ou em situação de trabalho bastante precarizado. Como resultado, o público alvo do projeto se ampliou, passando a atender diversas pessoas que procuravam o instituto de responsabilidade da empresa em busca de uma oportunidade de geração de trabalho e renda.

A inserção de novas pessoas dependia primeiramente da aprovação do instituto de responsabilidade social, o qual verificava se o interessado possuía as características do público alvo do projeto e, em seguida, o grupo decidia pela aprovação ou não da inserção do novo membro. Geralmente as pessoas passavam por um período de teste, onde trabalhavam junto ao grupo por um tempo para depois, em assembléia

geral, o grupo decidir através de votação pela aceitação ou não da pessoa na cooperativa.

Visando reduzir a alta rotatividade e viabilizar a participação das pessoas no processo de capacitação, o instituto de responsabilidade social da empresa ofereceu cestas básicas e vale transporte aos participantes das atividades referentes ao processo de incubação. Esta foi uma estratégia encontrada para viabilizar a continuidade do processo de incubação, durante o período em que o grupo ainda não tinha acesso aos meios de produção.

Esta alternativa foi interessante no sentido de aumentar a participação das pessoas no processo de capacitação; no entanto, acabou fortalecendo uma relação de dependência muito grande entre o grupo e o instituto de responsabilidade social da empresa, prejudicando o processo de construção da autonomia do grupo. Uma estratégia alternativa, proposta pela INCOOP, foi organizar um grupo de consumidores, utilizando da ajuda dos voluntários.

A idéia era que este grupo de consumidores compraria os produtos que eram produzidos nas instalações provisórias do grupo e avaliaria a qualidade dos produtos oferecidos. Desta forma, os subsídios da empresa ao grupo seriam através da doação da matéria-prima para a produção, ao invés de cestas básicas. Entretanto, esta idéia não foi viabilizada, pela dificuldade encontrada em se organizar um grupo expressivo de consumidores.

Em abril de 2004, a partir da identificação de uma maior consolidação do grupo, iniciou-se o processo de legalização da cooperativa. A idéia inicial, proposta pelo grupo potencial, foi de legalizar uma única cooperativa de produção e comercialização, oferecendo os produtos e serviços de costura, artesanato, lavanderia e panificação.

Porém, a Junta Comercial da cidade de Rio Claro não possibilitou que a legalização fosse finalizada, alegando não ser possível a existência de uma cooperativa com três atividades econômicas tão distintas, pois, embora a Junta Comercial identificasse uma compatibilidade entre os serviços de costura e lavanderia, entendia como incompatíveis à atividade de panificação. Assim, para se legalizar, a cooperativa teve que se dividir juridicamente em duas: uma de costura, artesanato e lavanderia, chamada Cooperativa de Produção e Comercialização de Costura de Rio Claro, e outra



de panificação e confeitaria, denominada Cooperativa de Produção e Comercialização de Panificação de Rio Claro.

O grupo optou por esta configuração partindo da reflexão de que esta poderia ser a maneira mais rápida de garantir o direito legal de comercializar seus produtos e, assim, garantir renda para os associados. No entanto, ficou acordado verbalmente que esta seria uma configuração apenas jurídica, já que os membros do grupo não desejavam formar cooperativas separadas.

Em julho de 2004, o grupo teve acesso ao local e aos equipamentos cedidos pela empresa e pela prefeitura. Foi iniciada, então, uma fase de capacitação dos cooperados para utilização do espaço e dos novos equipamentos, os quais diferiam do espaço e dos equipamentos em que haviam inicialmente treinado.

As fotos a seguir ilustram a estrutura e os equipamentos que foram cedidos ao grupo após o término das obras:



FIGURA 6.5- Nova Lavanderia



FIGURA 6.6- Sala de Passar



FIGURA 6.7 - Costura e artesanato



FIGURA 6.8- Sala de reuniões

A partir do momento em que o grupo teve acesso aos meios de produção, o processo de incubação foi intensificado e sua equipe atuava cerca de três vezes por semana junto ao grupo. Deram prosseguimento às diversas atividades referentes ao processo de incubação conforme previstas pelo método da INCOOP, como por exemplo, atividades relacionadas à formação para a autogestão, a construção do regimento interno e a formação para o cooperativismo.

Em Novembro de 2004, houve outra importante modificação no desenvolvimento do projeto. O grupo decidiu separar definitivamente a cooperativa de panificação da cooperativa de costura, lavanderia e artesanato, seguindo forma jurídica na qual foram concebidas. Além da dificuldade de gerenciar atividades tão distintas, diversos problemas de relacionamento interno motivaram o grupo realizar esta separação.

É interessante ressaltar que a autonomia do grupo foi respeitada durante o processo, pois embora os assessores e a equipe da INCOOP já considerassem que as cooperativas deveriam ser criadas separadamente e tivessem discutido o assunto junto ao grupo, somente quando o grupo verificou as dificuldades na prática é que optou pela separação em duas cooperativas.

Em setembro de 2005, as cooperativas ainda continuavam em processo de incubação, sendo que a lavanderia apresentava uma maior estabilidade enquanto a padaria ainda estava em fase de consolidação e encontrando problemas para a geração de renda.

De maneira geral, este processo de incubação tem características específicas que o diferenciam de outros projetos assessorados pela INCOOP. As principais diferenças encontradas são:

1. A demanda para a incubação ter vindo de ser uma empresa multinacional. Este foi o primeiro caso para a INCOOP de um demandante desta natureza, pois têm trabalhado geralmente com demandantes e parceiro provenientes do poder público.
2. A grande quantidade de recursos (físicos, financeiros e humanos) disponibilizados para os grupos. Foram cedidos em termos de recursos físicos: ampla estrutura para a produção e pontos para a comercialização dos produtos, máquinas e equipamentos. Quanto aos recursos financeiros, a empresa realizou uma doação para a geração do

capital de giro inicial dos grupos, além dos subsídios durante o período de capacitação, conforme mencionado anteriormente. Em relação aos recursos humanos, além da equipe da incubadora, o grupo obteve apoio de voluntários e de funcionários da empresa durante todo o desenvolvimento do projeto, sendo que normalmente os grupos assessorados pela INCOOP apresentam recursos bastante escassos.

Estas características representam aspectos positivos e negativos no sentido de formação e construção da autonomia da cooperativa. As análises sobre a relação entre empresas capitalistas e o fomento de empreendimentos solidários e sobre a relação existente entre os recursos disponibilizados aos grupos e seu desenvolvimento são questões interessantes de serem aprofundadas, entretanto, fogem ao escopo deste trabalho.

Dentre o amplo leque de atividades realizadas durante o processo de incubação apresentado, o foco deste trabalho é ilustrar as atividades referentes ao planejamento estratégico do grupo. Estas atividades foram realizadas em diversos momentos desde a configuração inicial do projeto. O contexto da realização de cada oficina, a descrição de como foi conduzida e os resultados obtidos são apresentados na seção seguinte.

## **6.2 Atividades realizadas referentes ao planejamento estratégico no processo de incubação**

Para realizar o planejamento estratégico de maneira estruturada e participativa, foram utilizados conceitos e técnicas de moderação e algumas ferramentas e técnicas provenientes da abordagem participativa do planejamento estratégico. Além das técnicas de moderação, destacamos a utilização do mapeamento cognitivo (algumas vezes utilizado de forma simplificada) e de alguns conceitos e ferramentas do PES, ambos apresentados anteriormente.

A escolha pela utilização destes métodos e ferramentas se deve ao fato destes já terem sido previamente utilizados por integrantes da INCOOP, mesmo que de maneira adaptada, o que garantiu a existência de alguns moderadores com alguma experiência nestes métodos e ferramentas.

Verificamos que o método ZOPP também apresenta um grande potencial para contribuir ao processo de planejamento, e embora um moderador da INCOOP tenha realizado um curso de capacitação para a utilização do método, este curso ocorreu próximo ao fim do período analisado, impossibilitando sua aplicação durante este processo de incubação.

A descrição das atividades realizadas segue uma ordem cronológica, sendo que apenas a primeira foi realizada sem a participação da cooperativa (ou grupo potencial), pois foi uma oficina realizada entre os parceiros para a definição da inicial do projeto.

#### 1- Reconhecimento dos parceiros, concepção e planejamento para a implantação do projeto - Junho de 2003.

##### **Contexto:**

Após os primeiros contatos com o demandante, a incubadora foi convidada para participar de uma oficina, na qual estariam presentes os parceiros do projeto e quando seria definida a forma e o planejamento inicial para a implantação do projeto. Nesta oficina estavam presentes representantes da INCOOP, do instituto de responsabilidade social da empresa e da prefeitura de Rio Claro-SP.

##### **Oficina realizada:**

Utilizando-se de um conjunto encadeado de perguntas e cartelas móveis, o moderador construiu um painel que ilustrava as perspectivas do grupo sobre os objetivos, os recursos existentes, as oportunidades e os problemas a serem enfrentados.

As principais questões levantadas pelo moderador foram:

- Para onde iremos?
- O que nós temos?
- Quais as oportunidades?
- Quais são os problemas / obstáculos?

As respostas dos participantes foram escritas em cartelas e organizadas no painel visível a todos.

Após a conclusão do painel, foram identificadas as ações mais urgentes e foi elaborado um plano de ação que continha os seguintes campos: Ação, Prazo e Responsáveis.

Em dois momentos posteriores o painel foi retomado e modificado conforme as novas percepções das pessoas envolvidas, e o plano de ação foi parcialmente atualizado e monitorado.

### Resultados obtidos:

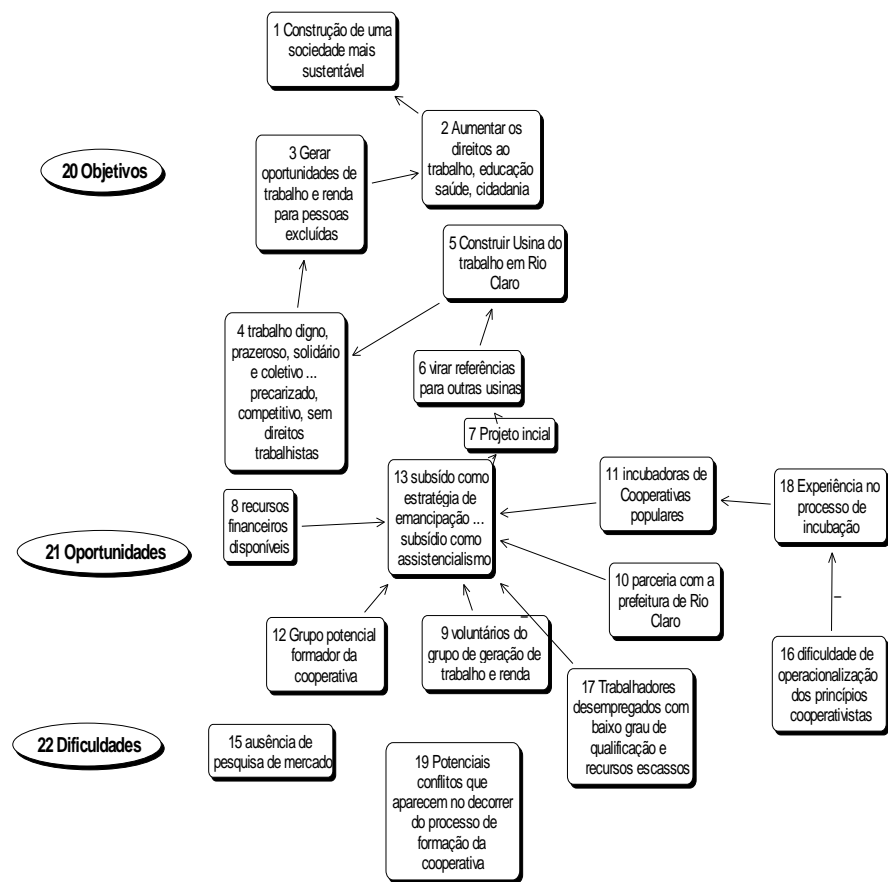


FIGURA 6.9 - Mapa recuperado da oficina realizada em Junho de 2003.

Um importante resultado obtido foi que os diferentes parceiros presentes: INCOOP, prefeitura e instituto de responsabilidade social chegaram a um acordo sobre os principais objetivos do projeto.

Verificou-se que o moderador teve um papel importante, favorecendo a condução do debate de maneira coletiva e a construção do mapa através das respostas dos participantes propiciou um interessante debate e uma compreensão melhor sobre as oportunidades existentes, as contribuições dos diversos parceiros e as dificuldades a serem enfrentadas. Diante desta visão ampla do projeto, encaminharam-se as questões

urgentes, definindo-se prazos e responsáveis pela realização destas ações, sendo que, mapa construído auxiliou na identificação de quais ações eram prioritárias.

## 2- Planejamento inicial junto ao grupo potencial para a formação da cooperativa - Dezembro de 2003.

### **Contexto:**

Esta oficina foi realizada junto ao grupo potencial formador da cooperativa. Após o término do programa PETI, as pessoas que optaram pela formação da cooperativa seguiram se capacitando para o cooperativismo, para a autogestão e para as atividades econômicas escolhidas. Após o período de formação inicial, foi realizada a primeira oficina para o planejamento estratégico junto ao grupo, visando à formação da cooperativa.

### **Oficina realizada:**

O moderador, após apresentar o contexto e a importância de realizar o planejamento de forma participativa, explicou seu papel e como se desenvolveria a oficina. Utilizando uma série de perguntas encadeadas e escrevendo as respostas do grupo em cartelas móveis, o moderador construiu um painel (ilustrado no quadro 6.12), onde identificou os objetivos do grupo, os recursos necessários e as estratégias gerais para se atingir os objetivos.

As questões norteadoras levantadas pelo moderador foram:

- O que queremos?
- O que gostaríamos de produzir?
- O que precisamos?

É importante ressaltar que embora algumas pessoas da incubadora e outros parceiros estivessem presentes durante a oficina, estes foram orientados a não se manifestar, deixando apenas as pessoas do grupo potencial responder às questões levantadas pelo moderador.

### **Resultados obtidos:**

Esta oficina foi a primeira sobre planejamento estratégico realizada junto ao grupo, o qual ainda se encontrava em consolidação. Observamos que a participação foi restrita a algumas pessoas, principalmente no início da oficina. À medida que as pessoas passaram a compreender melhor a dinâmica realizada pelo moderador, a participação no

debate aumentou bastante, porém, algumas permaneceram totalmente alheias ao que estava sendo discutido.

De maneira geral, esta oficina serviu para que o grupo pudesse explicitar seus objetivos em relação à formação da cooperativa e debater sobre os principais obstáculos a serem enfrentados e os possíveis caminhos a serem seguidos. Durante o debate o moderador procurou trazer questões ao grupo para ilustrar a importância do processo de capacitação para a consolidação da cooperativa no mercado. O mapa construído, apresentado na figura 6.10, representa, de forma bastante simplificada, as principais questões debatidas durante a oficina:



FIGURA 6.10 - Mapa realizado pelo grupo potencial. Dez-2005.

### 3- Processamento de problemas junto ao grupo e análise dos problemas pela equipe da incubadora – Junho de 2004

#### **Contexto:**

O grupo, que já vinha de um longo período de capacitação para as atividades econômicas e de formação para o cooperativismo e autogestão, estava prestes a entrar no mercado. Tinha recentemente recebido a cessão de uso do local e dos meios de produção e o processo para a legalização da cooperativa estava próximo ao fim. Este momento foi identificado pelos atores (incubadora, parceiros e grupo) como oportuno para a realização do planejamento estratégico da cooperativa.

#### **Oficina realizada:**

O ponto de partida para o processo de planejamento foi o levantamento e processamento dos problemas identificados pelo grupo.

Para o processamento dos problemas encontrados pelo grupo, o moderador entregou uma cartela a cada participante e pediu para que cada um escrevesse o que identificava como problema no processo de formação da cooperativa. Esta forma de condução da oficina possibilitou que todos os participantes pudessem expor suas idéias. Como nem todas as pessoas participantes da oficina eram alfabetizadas, as pessoas com dificuldades de escrever foram auxiliadas por outras e por integrantes da INCOOP que acompanharam a oficina.

O moderador realizou a leitura de todos os problemas apontados e transcreveu para cartelas os problemas levantados. As cartelas foram então sendo colocadas em um painel, à vista de todos.

Após todos os problemas estarem contemplados no painel, o moderador organizou os problemas em três grandes grupos: produção, comercialização e relacionamento interpessoal. Conforme ilustra do quadro 6.1 a seguir:



QUADRO 6.1: Mapeamento dos problemas realizado em Junho de 2004.

<b>Problemas identificados</b>		
<b>Relacionados à produção</b>	<b>Relacionados à comercialização</b>	<b>Desunião/ relacionamento entre pessoas do grupo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa organização nas áreas</li> <li>- Falta de controle na organização</li> <li>- Falta de disponibilidade do grupo para cumprir a atual demanda</li> <li>- Tempo das pessoas mal aproveitado</li> <li>- Não cumprimento do horário</li> <li>- Atuação insatisfatória de algumas pessoas</li> <li>- Resistência em adotar novas práticas</li> <li>- Falta de preparo nas atividades</li> <li>- Falta de treinamento: técnico e gestão.</li> <li>- Falta de pessoas para trabalhar</li> <li>- Pouca produção</li> <li>- Falta de compreensão sobre o processo de trabalho</li> <li>- Pressão dos familiares pela renda</li> <li>- Falta de retorno do trabalho</li> <li>- Problemas na divisão do dinheiro</li> <li>- Divisão desigual do trabalho (horas e tipo de atividade)</li> <li>- Os mesmos que sempre trabalham de fim de semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desperdício</li> <li>- Falta de comunicação</li> <li>- Consulado/cooperativa, em relação a encomendas.</li> <li>- Pedidos em cima da hora</li> <li>- Dificuldade em gerenciar três atividades controle de caixa, divisão da renda, fundos.</li> <li>- Falta de esforço para procurar clientes.</li> <li>- Baixa comercialização</li> <li>- Falta de renda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Críticas feitas por quem não trabalha</li> <li>- Muita fofoca</li> <li>- Conflito entre pessoas</li> <li>- Desunião do grupo</li> <li>- Não cumprimento do regimento: condutas em desacordo com o combinado</li> <li>- Falta de comunicação</li> <li>- Desentendimento por coisas banais</li> <li>- Uso de formas inadequadas de expressão</li> <li>- Visão somente de defeitos</li> <li>- Autoritarismo</li> <li>- Falta de honestidade</li> <li>- Falta de comprometimento (com a cooperativa – pessoas, com os clientes e com o local – instalações)</li> <li>- Falta de companheirismo</li> <li>- Um quer ser melhor que o outro</li> <li>- Baixo interesse de algumas pessoas</li> <li>- Falta de respeito</li> <li>- Falta de sinceridade/ omissão nos momentos necessários</li> <li>- Falta de confiança no projeto e entre os cooperados</li> <li>- Problemas de comando, dificuldade de fazer cumprir</li> </ul>

Após a realização da oficina, a equipe da incubadora processou os problemas levantados pelo grupo e montou um fluxograma explicativo, adaptando o modelo proposto pelo método PES. Como já visto, para a análise das causas são utilizadas duas classificações, uma que considera o tipo da causa e outra que indica o grau de controle do planejador sobre as mesmas. A reunião deste conjunto de informações indicará as relações existentes entre os problemas e as causas, classificadas conforme tipo e governabilidade. Na análise realizada, não se classificou as causas em relação ao seu tipo, mas apenas em relação à sua governabilidade, e foram estabelecidas as relações de causa e efeito.

A figura 6.11 apresenta um exemplo do fluxograma explicativo do problema referente ao problema da produção insuficiente:

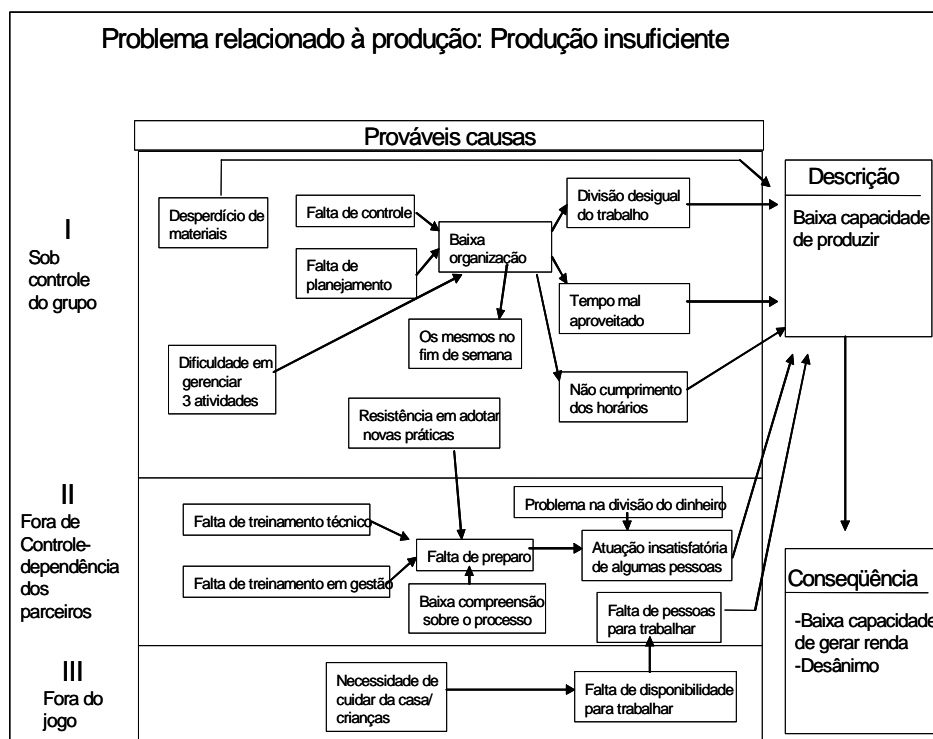


FIGURA 6.11 - Processamento dos problemas relacionados à produção insuficiente

Em um momento seguinte, a equipe identificou os nós críticos do problema e levantou um conjunto de operações para atacá-los.

Em relação ao problema da produção insuficiente foram identificados quatro nós críticos, sendo que para cada um foi elaborado um conjunto de operações para atacá-los:

*Nó crítico 1- Falta de controle*

Descrição do problema: Dificuldade de execução do que foi planejado ou combinado.

Causas apontadas pelo grupo: Falta de comprometimento e iniciativa das pessoas, falta de autoridade dos coordenadores.

#### Operações

1. Reestruturação da organização do trabalho:
  - a. Definir um organograma para o funcionamento da cooperativa junto ao grupo.
  - b. Discutir os papéis de cada pessoa dentro do organograma.
  - c. Escolher pessoas para as diferentes funções com base em critérios bem definidos.
  - d. Oferecer ferramentas que auxiliem os coordenadores a organizar e controlar o trabalho em suas respectivas áreas.
  - e. Monitorar e avaliar a implementação da nova forma de organização.

#### *Nó crítico 2 - Falta de planejamento*

Descrição do problema: deficiência encontrada tanto no planejamento estratégico como operacional. Foi identificado que o grupo tinha dificuldade de pensar em questões referentes ao longo prazo, focando-se apenas nos problemas vivenciados no dia-a-dia.

#### Operações:

- Oficina de processamento de problemas.
- Definir um método adequado para dar continuidade ao planejamento.
- Capacitar o grupo na utilização de ferramentas de planejamento e monitoramento, como por exemplo: plano de ações.
- Realizar o planejamento conjunto, utilizando-se de ferramentas de planejamento estratégico.
- Avaliar a utilização do plano de ação e dos resultados obtidos.

#### *Nó crítico 3 - Treinamento técnico*

Descrição do problema: falta de treinamento técnico adequado para a realização das atividades produtivas.

#### Operações:

- Buscar profissionais para oferecer o treinamento.

- Acompanhar o treinamento, sistematizando o procedimento.
- Filmar os treinamentos.

#### *Nó crítico 4 - Problema na divisão do dinheiro*

##### Operações:

- Debater novas formas de se dividir o dinheiro.
- Implementar a forma mais adequada e avaliar os resultados.

##### **Resultados obtidos:**

A postura do moderador, questionando os participantes e escrevendo suas respostas no quadro, forçou o grupo a refletir e debater sobre a situação em que se encontravam, sendo que a utilização de um quadro, onde as percepções dos participantes eram expostas e organizadas conforme o tipo de problema, permitiu ao grupo uma compreensão da amplitude dos problemas a serem enfrentados.

O processamento dos problemas pela equipe da incubadora permitiu que se norteassem as ações no processo de incubação de acordo com os anseios apontados pelo grupo. Dentro do amplo leque de problemas levantados pelo grupo, a utilização do fluxograma situacional, mesmo que de forma adaptada, auxiliou a equipe da INCOOP a identificar os principais problemas a serem atacados. Neste sentido, a classificação dos problemas em relação à governabilidade e organização, estabelecendo-se relações de causa e efeito, se mostrou uma ferramenta interessante, pois auxiliou a equipe à identificar os nós críticos, possibilitando a elaboração de operações para atacá-los.

Verifica-se que a utilização do método se distancia do modelo proposto pela literatura, na qual apenas o primeiro momento, o explicativo, procurou ser utilizado de forma mais sistemática durante o processo. Mesmo para a utilização deste momento, a equipe da incubadora considerou as ferramentas de análises muito complexas para serem utilizadas junto ao grupo.

Dentre as operações planejadas, apenas algumas foram implementadas pelo grupo. No entanto, em relação à falta de organização para o trabalho coletivo, considerado um dos principais problemas pelo grupo, a operação planejada foi implementada e obteve os resultados esperados, segundo a percepção do grupo e INCOOP.

Durante a incubação muitas pessoas não compreendiam bem como deveria ser o funcionamento da cooperativa. Algumas pessoas acreditavam que a ausência de um padrão significava ausência de normas, e que, portanto, poderiam cumprir o horário que quisessem e fazer somente o tipo de trabalho que lhes agradassem. Como resultado, existia uma sobrecarga muito grande de algumas pessoas, principalmente nos trabalhos considerados mais pesados, como por exemplo, o de passar roupas. Visando solucionar este problema, o grupo, a partir da proposta trazida pela incubadora, decidiu estruturar uma forma de organização do trabalho. Foi definido que cada área teria um coordenador que distribuiria o trabalho a ser realizado e controlaria o cumprimento das normas estabelecidas coletivamente. Foi definido também que deveria haver um rodízio no cargo de coordenação e que a INCOOP auxiliaria na forma de conduzir a tarefa.

Outras ações planejadas, como, por exemplo, a realização de um planejamento estratégico de maneira mais periódica, não foram realizadas.

#### 4.Planejamento para a inauguração da padaria- Novembro de 2004

##### **Contexto:**

As atividades de lavanderia e costura já estavam em funcionamento, abertas ao público, porém, a padaria, por diversos fatores, ainda não tinha conseguido inaugurar o ponto de comercialização que estava disponível ao grupo. O grupo tinha urgência para a inauguração, mas, a avaliação da incubadora e dos parceiros sugeria ainda não estava preparado. A oficina realizada teve o intuito de debater e planejar as ações necessárias para a abertura do ponto de comercialização da padaria ao público.

##### **Oficina realizada:**

O moderador levantou questões ao grupo e organizou as respostas no quadro, conduzindo o debate para se levantar e debater as ações que seriam necessárias para a inauguração da padaria.

As questões norteadoras utilizadas foram:

- O que esperamos após a inauguração da cooperativa?
- Porque esperamos isto?
- O que temos hoje?
- O que temos que fazer para atingir os resultados esperados?

Após a organização das respostas no quadro, elaborou-se um plano de ações a partir das opções apresentadas pelo grupo. A figura 6.12 ilustra a configuração final do mapa construído durante a oficina:

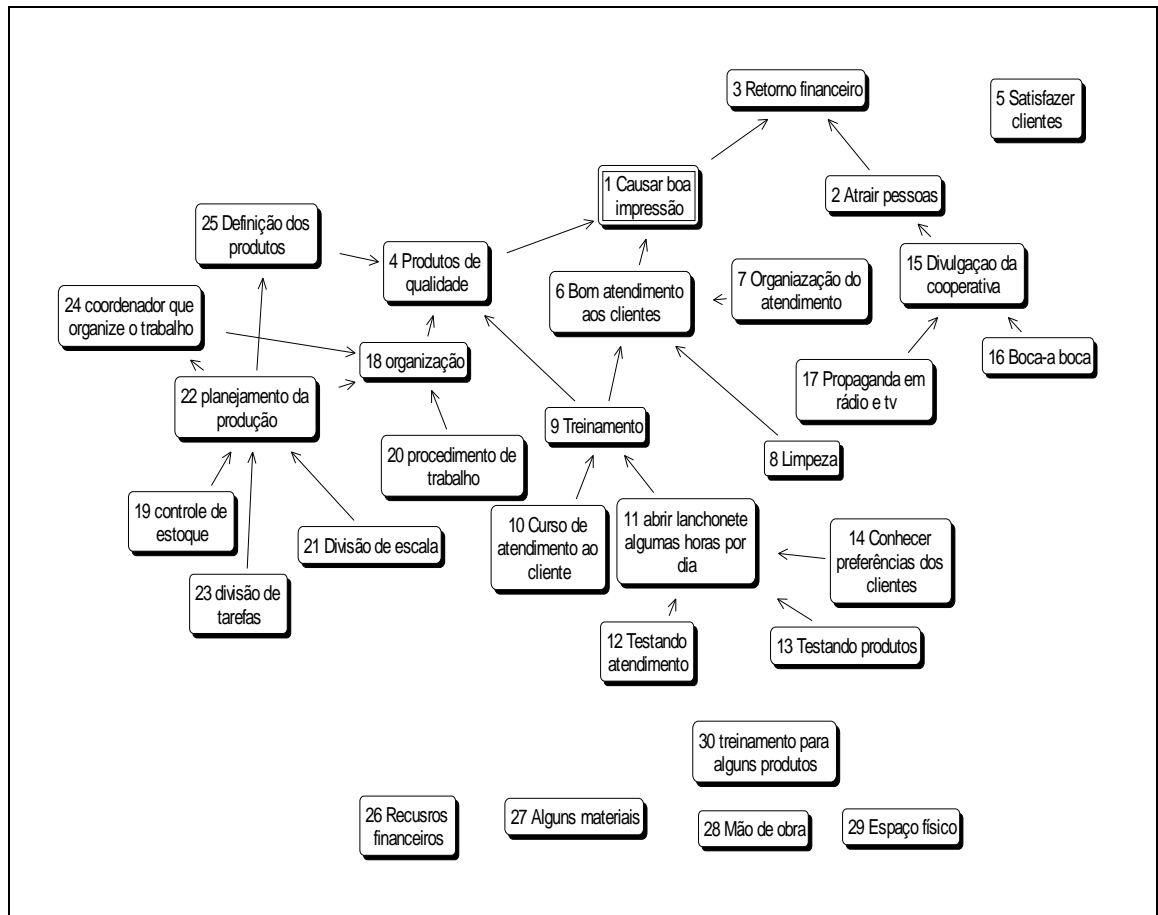


FIGURA 6.12 - Mapa realizado para a inauguração da padaria.

É necessário ressaltar que o mapa construído é representativo das percepções dos participantes, sendo que sua representação gráfica é de difícil compreensão para pessoas que não participaram de sua construção.

### Resultados obtidos:

A oficina permitiu um debate sobre a diversidade de tarefas que deveriam ser realizadas antes da inauguração. As técnicas de visualização móvel e de moderação utilizadas para a construção do mapa auxiliaram a compreensão conjunta das atividades necessárias e de como elas impactavam no objetivo do grupo. No entanto, durante a realização do planejamento, um aspecto fundamental não foi abordado: normas de higiene necessárias para o funcionamento da padaria.

Este fator inviabilizou a implementação do plano elaborado, pois um parceiro do projeto afirmou que as pessoas não estavam seguindo normas de higiene adequadas e teriam problemas com a vigilância sanitária. Como resultado, o plano para a inauguração foi adiado, e como decorrência o grupo perdeu a motivação e se desfez antes mesmo de terminar o curso.

#### 5. Oficina de planejamento com o novo grupo da padaria- Abril de 2005

##### **Contexto:**

Diante do problema com as questões da vigilância sanitária e a saída considerável de integrantes do grupo anterior, ingressou um novo grupo de pessoas que, em menos de dois meses, se organizou, realizou treinamentos e abriu o ponto de comercialização. Entretanto, com menos de um mês de funcionamento, o grupo estava encontrando diversos problemas como: falta de clientes, poucos produtos disponíveis para a comercialização e desorganização interna.

##### **Oficina realizada:**

Utilizando painel e cartelas, o moderador levantou questões ao grupo e o co-moderador transcreveu as respostas para as cartelas. Estas respostas foram agrupadas conforme o assunto abordado. As questões utilizadas para iniciar a oficina foram:

- Qual são os objetivos do grupo?
- O que pretendem fazer para atingir estes objetivos?

Após a organização das cartelas, o moderador pediu ao grupo que identificasse as questões urgentes a serem trabalhadas.

##### **Resultados obtidos**

O grupo identificou duas questões principais a serem trabalhadas: a organização da produção e a busca de novos clientes. Para cada uma destas frentes, foi levantada um amplo conjunto de ações para reverter a situação e determinadas as ações prioritárias. A figura 6.13 ilustra o mapa construído pelo grupo.

A partir deste mapa dois planos de ações foram construídos, definindo-se os prazos, responsáveis e recursos necessários. Os planos referentes à busca de cliente e à organização da produção seguem nos quadros 6.2 e 6.3, a seguir:

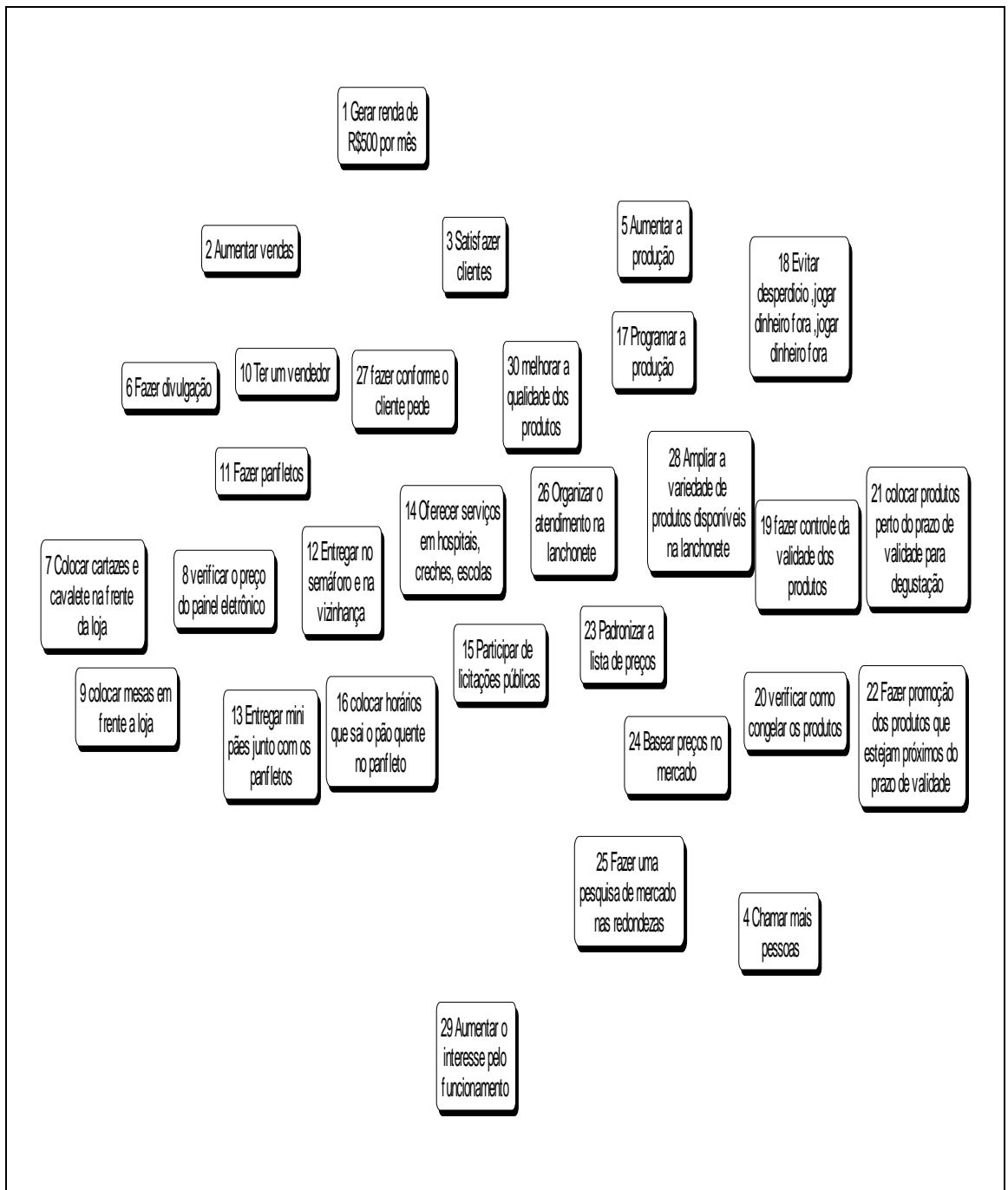


FIGURA 6.13 - Mapa estratégico construído pelo novo grupo da padaria



QUADRO 6.2 - Plano de ação para a busca de clientes

<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Recursos Necessários</b>
Verificar a possibilidade de entregar lanches em creches, Prefeitura, cantinas de escolas	20/04	Renata	
Buscar clientes em empresas, Hospitais e Multibrás	20/04	Madge	
Buscar clientes em universidades	20/04	Janúcia	
Buscar clientes em bancos e escolas	-----	Aglair	
Elaborar panfletos	15/04	Artur	
Verificar preço do painel eletrônico	20/04	Janúcia	
Distribuir Panfletos	25/04	Artur/ Jerônimo	Panfleto elaborado e programação da produção

QUADRO 6.3 - Plano de ação para a organização da produção

<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Recursos Necessários</b>
Fazer pesquisa de mercado	14/04	Janúcia / Mara	
Fazer tabela de preços	15/04	Artur	Pesquisa de mercado feita
Fazer programação da produção	20/04	Mateus	Pesquisa de mercado e data de validade dos produtos

A utilização do mapa facilitou a compreensão do conjunto de atividades a serem realizados, as quais foram decompostas em planos de ações. Entretanto, observamos que poucas ações planejadas foram realmente implementadas pelo grupo. Diversas pessoas saíram do grupo durante o processo de implementação, o que inviabilizou as ações planejadas.

## **6. Planejamento realizado em julho/ agosto 2005, com grupo da padaria.**

**Contexto:**

Um grupo formado por seis cooperados estava atuando na produção e comercialização de produtos de panificação e, embora estivessem conseguindo uma receita considerável, as despesas das padarias estavam muito elevadas, gerando sobras insuficientes para a remuneração dos cooperados. Diante desta situação problemática, a equipe da incubadora propôs a utilização do mapeamento cognitivo para uma melhor compreensão do problema e para nortear as ações necessárias para reverter tal situação.

**Oficina realizada:**

Para realizar a oficina, o ponto de partida escolhido pelo moderador foi o objetivo individual de cada participante em relação ao projeto, sendo que cada participante escreveu em uma cartela e em seguida expôs seus objetivos e expectativas aos demais.

Utilizando a técnica Oval Mapping, conforme proposta por Eden e Ackermann (1998), o moderador conduziu a oficina questionando quais seriam os objetivos comuns do grupo. As respostas foram a geração de renda como objetivo mais imediato e a aquisição de uma padaria própria como objetivo de longo prazo.

A partir do questionamento feito pelo moderador de como atingir o objetivo, o grupo identificou dois objetivos intermediários: o aumento da receita e a redução das despesas. O moderador trabalhou então com cada objetivo intermediário separadamente, questionando o grupo sobre as ações necessárias para atingi-las. A construção do mapa foi realizada a partir das falas dos participantes que foram escritas em cartelas móveis e organizadas no painel. Do painel resultou um primeiro plano de ação que continha as ações consideradas urgentes pelo grupo e este plano foi elaborado para o prazo de uma semana, contendo o responsável pela realização das ações.

Após a elaboração do primeiro painel, o moderador transcreveu o quadro para o Decision Explorer. A organização do mapa no *software* permitiu ao moderador continuar a reflexão sobre o problema e sobre as possibilidades de ações. Para a continuidade do processo o moderador apresentou suas reflexões ao grupo e continuou a construção do mapa a partir das considerações do grupo.

Neste sentido a técnica de mapeamento cognitivo foi utilizada de duas formas: 1) na construção do mapa de forma coletiva pelo grupo; 2) Para a reflexão individual do moderador.

A revisão do mapa no decorrer de dois meses junto ao grupo possibilitou o monitoramento das ações planejadas e o replanejamento de novas ações em função das novas possibilidades vislumbradas.

**Resultados obtidos:**

A parte do mapa que mostra os aspectos referentes à redução de despesas pode ser visto na figura 6.14 a seguir

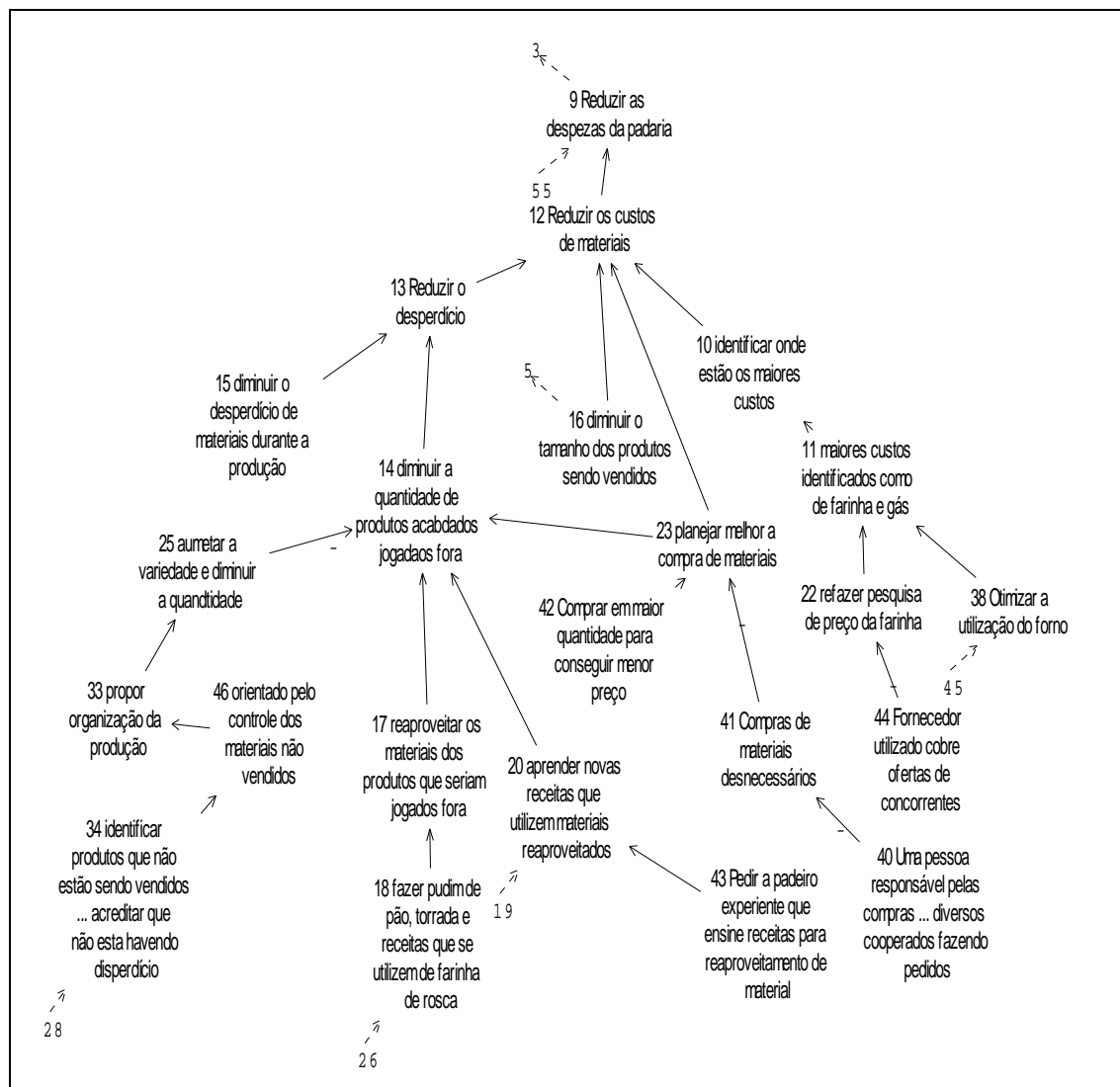


FIGURA 6.14 - Parte do mapa cognitivo construído junto ao grupo da padaria

A parte do mapa que ilustra os aspectos referentes ao aumento da receita pode ser visto na figura 6.15:

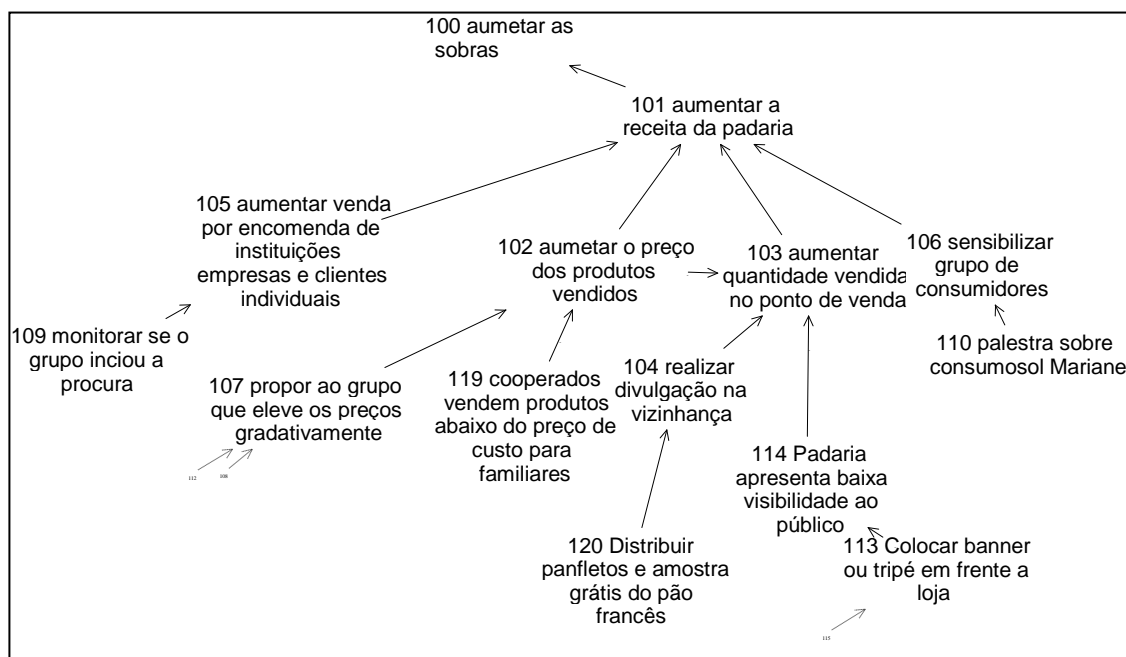


FIGURA 6.15-Parte do mapa cognitivo construído junto ao grupo da padaria relativo ao aumento das receitas

O mapa norteou a construção dos planos de ações que foram constantemente monitorados e revistos pelo grupo. O quadro 6.4 ilustra parte do plano.

QUADRO 6.4 - Plano de ações de Agosto 05 - Grupo da Padaria

<b>Ações</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Monitoramento</b>
Divulgação em lanchonetes e restaurantes	03/08	Cristina e Karina	Realizado parcialmente, continuar
Divulgação na vizinhança	03/08	Mara e Janúcia	Realizado, refazer mais 1 ou 2 vezes
Conversar com Célia sobre possibilidade de venda de pães para restaurante Multibrás	03/08	Vertu	Realizado. Cobrar resposta
Reduzir o tamanho do salgado	03/08	Vertu	Realizado. Novo padrão estabelecido
Fazer curso “alimente-se bem por 1 real”	03/08	Karina	Não realizado
Aumentar o preço do filão			Realizado
Marcar a quantidade de produtos não vendidos e o que foi feito com eles	10/08	Vertu	Realizado
Buscar receitas para a utilização de materiais reaproveitados. Olhar livro	10/08	Cristina	Realizado
Pedir ao padeiro Charles que ensine a fazer pão de hambúrguer	10/08	Vertu	Não realizado
Pedir orientação ao padeiro sobre como reaproveitar materiais	10/08	Vertu	Não realizado

Verificou-se que a utilização de ferramentas da abordagem participativa foi importante neste processo. A técnica utilizada pelo moderador, por meio de questionamentos ao grupo, proporcionou o debate e a identificação de diversas causas do problema, como por exemplo: desperdício que estava sendo gerado pela cooperativa, grande quantidade de produtos que o próprio grupo estava consumindo, preços de alguns produtos abaixo do preço de mercado. Além disso, a utilização do mapeamento, aliado às técnicas de moderação, facilitou uma visualização de como as diversas causas estavam relacionadas e propiciou um debate sobre as ações necessárias para reverter a situação.

A continuação do mapa pelo moderador, utilizando-se do *software* Decision Explorer, auxiliou na compreensão do problema e na elaboração de novas questões que deram continuidade do processo de planejamento junto ao grupo.

### **6.3 Considerações gerais sobre as oficinas realizadas**

As oficinas realizadas tiveram diferentes propósitos e contribuições ao desenvolvimento do processo de incubação. Embora denominadas de planejamento estratégico, destas oficinas nem sempre se derivaram planos detalhados que foram implementados e monitorados durante o processo.

As duas primeiras oficinas realizadas, uma para concepção inicial do projeto e outra junto ao grupo potencial em fase de formação, tiveram características semelhantes. Em ambas, o processo de construção de um mapa pelo moderador e o debate realizado serviu para a definição dos objetivos dos participantes em relação ao projeto e possibilitou um debate sobre as oportunidades e sobre as dificuldades a serem enfrentadas. Estas oficinas possibilitaram um conhecimento maior sobre as aspirações e objetivos dos atores envolvidos e a definição de um panorama geral sobre o projeto a ser implementado.

A outra oficina, ilustrada no caso 3, que ocorreu quando o grupo estava em um período de consolidação e buscava entrar no mercado, pode ser vista em duas etapas.

A primeira etapa, de levantamento e organização dos problemas junto ao grupo, possui uma característica de apreciação situacional. Na oficina realizada, os participantes expuseram e debateram sobre todos os problemas que identificavam no

processo de formação da cooperativa. A classificação destes problemas constituiu um quadro ilustrando a amplitude e diversidade dos problemas a serem enfrentados pela cooperativa, segundo a perspectiva dos cooperados.

A segunda etapa desta oficina, o processamento dos problemas pela equipe da incubadora, teve um caráter menos participativo. A idéia inicial era processar os problemas internamente dentro da incubadora, buscando se capacitar para utilização das ferramentas de análise antes de utilizá-las junto ao grupo. Entretanto, durante a análise realizada na incubadora, a equipe considerou que estas ferramentas eram muito complexas e que a equipe não possuía experiência suficiente para aplicá-las junto ao grupo. De qualquer forma, o processo de análise possibilitou a construção de estratégias a serem implementadas a partir dos problemas apresentados pelo grupo. Do processo derivou um grande conjunto de operações a serem trabalhadas, conforme apresentado anteriormente.

As outras três oficinas ( 4, 5 e 6) foram realizadas junto à cooperativa de panificação, entretanto com grupos diferentes. A primeira foi realizada com um grupo que se desfez, sendo que, entre a realização da segunda e da terceira oficina, apenas duas pessoas permaneceram no projeto. Esta grande rotatividade dos membros impossibilitou a continuidade do processo de construção de estratégias por um período prolongado.

As três oficinas realizadas junto ao grupo da panificação, ilustradas nas oficinas 4, 5 e 6, tiveram em comum o fato de serem realizadas para a resolução de uma situação problemática específica. A oficina 4 ilustra o planejamento realizado para a inauguração do ponto de venda, na 5 o debate sobre problema da falta de clientes e o desperdício de produtos e a 6 discutiu as causas de ser ter uma receita inferior às despesas e de como superar este quadro.

Nas três oficinas o moderador adotou a utilização do mapeamento cognitivo, indicado para se trabalhar com uma situação problemática complexa. Embora se trabalhasse com uma situação problemática específica, o moderador optou por iniciar o debate a partir da identificação dos objetivos das pessoas. Por estar trabalhando com grupos diferentes, o moderador considerou necessário identificar os objetivos e as aspirações dos envolvidos. Esta dinâmica possibilitou ao moderador conduzir o debate

sobre as situações problemáticas, dentro de um contexto mais amplo, das aspirações e objetivos do grupo.

Destes processos (4, 5 e 6) derivaram planos de ações a serem implementados pelo grupo, mas apenas o terceiro plano foi implementado quase em sua totalidade.

De acordo com a perspectiva de alguns integrantes da incubadora que acompanharam o processo de planejamento junto à padaria, algumas razões influenciaram para que apenas o último planejamento fosse implementado em quase sua totalidade, diferentemente dos anteriores. Como aspectos facilitadores para implementação dos planos no processo de planejamento 6, identificaram-se:

1. O monitoramento e replanejamento constante do plano elaborado; semanalmente o plano foi revisado e as ações replanejadas de acordo com novas necessidades e oportunidades vislumbradas pelo grupo.
2. As características do grupo; comprometimento com a implementação do plano e baixa rotatividade durante o período analisado.
3. Acompanhamento e apoio da INCOOP na realização das ações planejadas; por meio de um acompanhamento contínuo, a incubadora auxiliou o grupo nas realizações de ações mais difíceis, como por exemplo, a elaboração de um panfleto para a divulgação da padaria na vizinhança.
4. Planejamento de curto prazo: as ações planejadas tinham em média prazo de uma semana para serem realizadas.

Analisando a experiência e o debate teórico apresentados, consideramos que a utilização dos métodos se distancia da maneira como estes estão propostos na literatura. Diversos fatores dificultaram a aplicação dos métodos no caso estudado, dos quais podem se citar:

- Necessidade de adaptação dos métodos de acordo com as características do processo de incubação; baixa escolaridade do público alvo, alta rotatividade de membros e instabilidade dos grupos.
- Dificuldades encontradas devido à falta de experiência do moderador na utilização dos métodos.

- Urgências apresentadas pelos grupos dificultam as discussões sobre questões estratégicas, dificuldade de abstração e perspectivas de longo prazo do público alvo.

Observando os aspectos específicos do processo de incubação, constatamos que, pela própria natureza dos grupos, estes geralmente se encontram em um período de fragilidade e instabilidade. Grupos em fase de consolidação geralmente apresentam uma grande rotatividade dos membros, além de enfrentarem diversos problemas relacionados à grande escassez de recursos financeiros e a falta de qualificação técnica e administrativa.

No processo de incubação estudado, alguns fatores contribuíram para que a rotatividade fosse extremamente elevada. Os grupos passaram por um longo processo de capacitação sem acesso aos meios produtivos (15 meses), neste período, diversas pessoas com necessidade imediata de geração de renda acabaram saindo do projeto. Além disso, este longo período de espera acabou gerando uma expectativa muito grande de que quando viesse o acesso aos meios produtivos, a cooperativa iria começar a gerar renda imediatamente.

Em análise posterior, percebemos que a expectativa criada era irreal, pois naquele momento o grupo não possuía nenhuma experiência na utilização dos meios produtivos e na comercialização dos produtos. A capacitação realizada anteriormente, que utilizou instalações provisórias e produziu em escala muito baixa, era insuficiente frente às novas condições que se apresentavam.

Após ter acesso aos meios produtivos, o grupo encontrou diversas dificuldades de gerenciamento e de conquista de mercado, típicas de um grupo que está iniciando suas atividades. A oficina de processamento de problemas, que teve como resultado o quadro 6.1, ilustra a amplitude das dificuldades encontradas pelo grupo naquele momento. A quebra da expectativa de geração de renda imediata, gerou grande frustração no grupo, o que resultou na desistência de diversas pessoas ao projeto.

No entanto, a rotatividade dos membros não ocorreu apenas pela saída de pessoas que desistiram do projeto. No decorrer do processo de incubação diversas pessoas encontraram uma oportunidade de trabalho. A capacitação recebida, o resgate da auto-estima e as novas relações estabelecidas contribuíram para a colocação de diversas pessoas no mercado formal de trabalho. Tanto nas atividades de costura e



panificação, foi constatado diversos casos em que a capacitação recebida possibilitou a conquista de um emprego no respectivo setor.

Tendo em vista a alta rotatividade e instabilidade dos grupos nas oficinas realizadas, a utilização do mapeamento cognitivo junto à construção de planos de ações semanais se mostrou uma ferramenta interessante, pois no caso estudado, o mapa auxiliou a compreender as ações em um panorama mais amplo, enquanto o plano de ações detalhado permitiu um monitoramento constante e replanejamento das ações consideradas prioritárias pelo grupo.

Para realizar uma análise da participação do grupo no caso estudado, compreendendo-se a dificuldade em mensurar o grau de participação, utilizamos como referencial o marco teórico apresentado por Arnstein (1969), ilustrada na figura 3.1. A partir desta classificação, procuramos identificar o grau de participação do grupo, tendo como base a percepção do moderador e entrevistas informais com membros da INCOOP e integrantes dos grupos.

Nos processos de incubação acompanhados, teoricamente o grau de participação seria o de parceria, pois o instituto de responsabilidade social, a incubadora e os grupos partilhariam responsabilidades e direitos na execução do projeto, sendo que todas as decisões deveriam ser tomadas de forma conjunta entre os parceiros. No entanto, durante o período analisado esta proposta não se consolidou, pois foi verificado que o grau de participação do grupo nas tomadas de decisões variou consideravelmente no decorrer do desenvolvimento do projeto.

No início do projeto, grande parte das decisões era tomada pelo instituto de responsabilidade social da empresa, sendo que a incubadora muitas vezes era consultada e o grupo apenas informado sobre estas decisões. Um exemplo ilustrativo foi visto na definição da data oficial de inauguração do espaço, quando o instituto decidiu a data e apenas informou aos grupos. Neste período, o grau de participação pode ser identificado como informação. Este limitado grau de participação no início do projeto pode ser compreendido pelo fato do instituto controlar os recursos físicos e financeiros do projeto, e do grupo apresentar uma atitude bastante passiva, não questionando e não reivindicando o direito de influenciar nas decisões. Segundo a percepção da equipe da INCOOP que acompanhou o processo, isto ocorria principalmente porque os grupos

estavam em um período de consolidação e não se sentiam organizados e capacitados para questionar tais decisões.

No decorrer do processo, o grau de participação aumentou ao mesmo tempo em que o grupo passou a reivindicar um maior poder de decisão, o que instigou o instituto a permitir essa prática aos grupos.

Pode-se citar como exemplo ilustrativo desta transformação o fato de que no início do projeto, quando alguma pessoa procurava o instituto de responsabilidade social da empresa atrás de uma oportunidade de trabalho e renda, esta pessoa era geralmente encaminhada às cooperativas e os grupos aceitavam a inclusão de um novo membro, requisitando que este passasse por um período de teste. Mesmo tomando a decisão final sobre a inclusão ou não desta pessoa, a inserção de uma nova pessoa para um período de treinamento desestabilizava o grupo em muitos ocasiões, ameaçando período de consolidação do grupo em cooperativa.

No final do período estudado, notando uma mudança de atitude dos grupos, a incubadora pôde presenciar o caso de uma pessoa que tinha sido encaminhada à cooperativa de panificação e não foi aceita nem para o período de treinamento. Esta decisão foi tomada pelo grupo, independente da posição do instituto sobre esta questão. Este é apenas um exemplo de como a atitude dos grupos foi se modificando ao longo do tempo, pois seu poder de decisão passou a aumentar no decorrer do projeto.

Procurando classificar o grau de participação dos grupos no decorrer do projeto de acordo com o referencial de Arnstein (1969) podemos dizer que no início era de informação, no decorrer do tempo passou por consulta, pacificação e chegando se próximo à parceria. Idealmente, o grau de participação desejável ao final de processos de incubação seria o controle pelo cidadão. No caso estudados, este grau só será possível quando os grupos tiverem a posse e o controle dos meios de produção. No período estudado esta fase ainda se encontrava bastante distante da realidade dos grupos.

A mudança de atitude perante os parceiros foi apenas uma das mudanças identificadas no comportamento das pessoas no decorrer do processo de incubação. Outras transformações, no sentido do resgate da cidadania, da recuperação da auto-estima e de uma maior emancipação puderam ser identificadas em vários participantes.

Os indicativos destas mudanças são muitas vezes intangíveis e difíceis de

serem mensurados e foram percebidos pela equipe devido sua vivência periódica com o grupo. Nenhuma pesquisa foi desenhada com intuito de mensurar qualitativamente ou mesmo quantitativamente essas transformações. A título de ilustração, mencionamos algumas percepções que reforçam o argumento exposto acima:

- Diversas pessoas retomaram o ensino fundamental após muitos anos que haviam interrompido os estudos.
- Algumas pessoas se capacitaram em ferramentas de gestão da cooperativa, como por exemplo o controle do fluxo de caixa.
- A forma de se vestir mudou, algumas mulheres passaram a se preocupar mais com a higiene a sua aparência.
- As pessoas passaram a reivindicar um maior poder de decisão em relação à gestão da cooperativa, participando de forma mais ativa nas assembleias e reuniões.
- Algumas mulheres declaram que após a participação na cooperativa criaram coragem de romper o casamento, sendo que anteriormente se sentiam totalmente dependente de seus maridos.

Embora uma análise mais elaborada sobre estas transformações fuja ao escopo deste trabalho, os exemplos citados podem ser visto como ilustrativos na mudança ocorrida no comportamento das pessoas. Estas transformações não podem ser vistas como resultado apenas do processo de incubação, mas ocorreram também devido ao trabalho realizado pelo instituto de responsabilidade social que trabalhou bastante a questão do gênero e o resgate da auto-estima deste grupo.

De maneira geral, uma análise sobre o caso estudados nos permite ver que uns dos principais resultados obtidos das oficinas denominadas de planejamento estratégico não foram as estratégias elaboradas, pois estas muitas vezes acabaram não sendo completamente implementadas.

De fato um interessante resultado obtido foi o próprio processo de construção do planejamento, que possibilitou que no decorrer da discussão coletiva que diversos problemas fossem explicitados e compreendidos, o que permitiu um debate aberto sobre os objetivos comuns e os principais obstáculos a serem superados. Sendo assim, as oficinas de planejamento estratégico realizadas podem ser vistas como parte do processo de capacitação do grupo para a autogestão do empreendimento.

Esta questão remete, por conseguinte, a um dos objetivos centrais deste trabalho que é o de ressaltar a importância das técnicas e ferramentas de planejamento, principalmente as de caráter participativo, para os processos de incubação de cooperativas. Esta questão é abordada no capítulo seguinte que procura dar um fechamento a este trabalho.

## 7. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo apresentar uma reflexão sobre o planejamento estratégico e as perspectivas que a abordagem participativa traz para o aprimoramento do processo de incubação. Como visto, os métodos de incubação desenvolvidos pelas redes de incubadoras universitárias geralmente apresentam uma estrutura bastante flexível, exatamente para poderem ser adaptados a uma diversidade de situações. Trata-se de um “guarda-chuva”, uma estrutura de referência onde se abrigam as mais diferentes técnicas, ferramentas que as incubadoras fazem uso para procurar dar conta do dia a dia do trabalho de incubação. O estudo de caso apresentado no capítulo anterior procurou ilustrar como algumas ferramentas e técnicas de métodos participativos podem se incorporar aos processos de incubação, contribuindo para o planejamento das atividades específicas em cada caso. Cabe aqui procurar tecer algumas considerações sobre o desenvolvimento desse trabalho como um todo e sua relação com os processos de incubação.

Em termos de considerações gerais sobre a literatura de planejamento estratégico, verificou-se que, apesar da diversidade de abordagens, a tendência atual indica uma convergência para a necessidade de se realizar processos mais participativos, conforme abordado no capítulo 2. Alguns dos métodos participativos foram apresentados no capítulo 3, sendo que uma tentativa de síntese, sem deixar de contemplar suas especificidades, leva a apontar uma série de etapas/ momentos para se realizar o processo de formação de estratégias:

- Identificação dos problemas/ objetivos - onde se procura chegar a um consenso sobre os principais problemas que a organização enfrenta ou aos objetivos que pretende alcançar.
- Análise das possibilidades estratégicas - após a definição dos problemas/ objetivos, se deve enumerar as possibilidades estratégicas para atacá-los/ alcançá-los, sendo fundamental fomentar a criatividade do grupo.
- Análise dos atores envolvidos (*stakeholders*) - nesta etapa procura-se caracterizar os atores envolvidos e seus respectivos posicionamentos em relação à implementação da estratégia.
- Análise de cenários – onde se procura identificar os possíveis diferentes futuros que poderão ser encontrados durante a implementação do plano.

- Escolha estratégica – momento de, com base nas análises anteriores, se verificar a viabilidade das possíveis escolhas ou mesmo a criação de viabilidade para as mesmas.
- Planejamento das operações/atividades – desdobramento da estratégia geral em planos de atividades, sendo este grau de desdobramento condicionado pelos aspectos contingenciais da situação em questão.
- Implementação/monitoramento – acompanhamento para se fazer as adaptações necessárias decorrentes das mudanças no ambiente e do processo de aprendizagem oriundo da implementação.

Estes passos não devem ser vistos como uma seqüência estática, mas como um processo cíclico e dinâmico, onde no decorrer do processo é necessário se retomar os passos anteriores, a partir das novas condições que se apresentem.

Esta seqüência pode ser pensada como um roteiro geral para o desenvolvimento do processo de formação de estratégias em processos de incubação, sendo que para cada momento/etapa, deve-se utilizar a ferramenta que se mostre mais adequada. Neste sentido o quadro 3.2 pode ser utilizado como uma referência de algumas ferramentas para a condução do processo, já que ele foi construído tendo como base os momentos acima.

Além de analisar a literatura sobre os processos de formação de estratégia, no desenvolvimento deste trabalho pôde-se refletir sobre diversos aspectos que devem ser considerados para se trabalhar o desenvolvimento do processo de formação de estratégias durante processos de incubação.

Uma primeira questão a ser pensada é sobre a participação, que segundo a concepção apresentada por Brose (2001) está relacionado com a distribuição de poder. Geralmente os processos de incubação são compostos por diversas parcerias que irão trabalhar junto aos grupos. Sendo assim, ao se iniciar o processo é necessário ter claro quais as relações de poder que se estabelecerão e para isto deve-se discutir juntos aos parceiros o papel e os limites de cada um no decorrer do processo. A realização de um processo de planejamento participativo em um contexto onde o grupo não detenha poder de implementar suas ações se tornará inviável e acabará gerando frustrações no grupo. Logo, um aspecto fundamental a ser analisado nos processos de incubação é a consideração de qual o grau de participação que se deseja atingir e como viabilizar esta

participação; a análise de atores, apresentada pelo PES, é um exemplo de ferramenta que pode ser utilizada para auxiliar esta discussão.

No entanto, a construção de processos de planejamento participativos não depende somente da relação de poder estabelecida entre o grupo e os parceiros. Para a construção de processos verdadeiramente participativos é fundamental o engajamento do grupo no processo de planejamento e na implementação das ações.

Olhando-se alguns aspectos específicos do processo de incubação, pode-se refletir sobre uma abordagem mais adequada para realizar o processo de construção de estratégias.

Retomando-se o continuum apresentado por Eden e Ackermann (1998) figura 2.2, verifica-se que organizações em ambientes instáveis tendem estarem à esquerda do *continuum*, ou seja, devem ter um senso de direção comum e deixar o processo de planejamento mais flexível para que as estratégias possam emergir das organizações. Como os grupos em fase de incubação geralmente apresentam uma grande rotatividade de membros e instabilidade, estando assim próximos ao extremo esquerdo do *continuum*, planos de longo prazo altamente detalhados não se mostram adequados ao processo. Conforme visto no capítulo 6, algumas vezes os grupos se desfizeram antes mesmo de iniciar a implementação dos planos elaborados.

Conforme já mencionado no capítulo 05, nos processos de incubação existe a necessidade de se atender as necessidades imediatas do grupo, para que se consiga o engajamento necessário ao desenvolvimento do processo de incubação. A realização de planos de curto prazo, mostrando-se o resultado prático do planejamento é uma forma de se aumentar o engajamento das pessoas na realização dos processos. É uma forma, além disso, de criar condições para que o processo possa se caracterizar como de aprendizagem, onde a implementação dos planos de curto prazo permite uma reflexão sobre sua adequabilidade para o plano mais geral.

Considerando-se estes aspectos específicos dos processos de incubação, sua instabilidade, a necessidade de se conseguir o engajamento das pessoas e o processo de aprendizado que deve ocorrer durante a incubação, e com base na experiência realizada, pode-se pensar que a abordagem para a construção de estratégias que se mostra mais adequada é uma abordagem incremental, onde planos de curto prazo vão sendo elaborados e constantemente revistos, sendo a estratégia mais ampla resultado deste

processo, esta forma de construção de estratégia foi descrita pela escola da aprendizagem apresentada no Capítulo 2.

Neste sentido, pode-se pensar que para processos de incubação seja adequado realizar oficinas que discutam os objetivos gerais do grupo, e em seguida elaborar planos de curto prazo, vinculados a estes objetivos. Este vínculo é fundamental para que não se perca o foco e não se desperdice recursos na realização de atividades que não contribuirão para a construção da autonomia do grupo e sua estabilidade no mercado. Um exemplo de como se realizar este processo pôde ser visto no caso 6.2.6 apresentado, onde a utilização do mapeamento cognitivo aliado á planos de curto prazo se mostrou uma interessante ferramenta utilizada em Rio Claro para fazer a vinculação das ações imediatas com os objetivos de longo prazo do grupo.

Em relação ao potencial que a utilização dos métodos e ferramentas abre para o aprimoramento do processo de incubação, nas experiências apresentadas no capítulo 6, pôde-se observar a utilização de algumas técnicas e ferramentas, dentre as quais se destacam: técnicas de moderação e visualização móvel, o fluxograma situacional do PES e o mapeamento cognitivo.

Conforme apresentado no capítulo 03, as técnicas de moderação permeiam os diversos métodos da abordagem participativa, sendo que estas foram desenvolvidas para se trabalhar com processos coletivos, sejam estes de planejamento ou não. Neste sentido, a utilização de técnicas de moderação no caso apresentado proporcionou o debate coletivo, onde através da utilização de uma série de perguntas encadeadas, o moderador, estimulou a participação de todos. Verificou-se ainda que em alguns momentos, o moderador solicitou aos participantes para escreverem suas percepções em cartelas, as quais eram organizadas em um quadro, garantindo-se assim a participação de todos no processo. Vale ressaltar que como nem todas as pessoas eram alfabetizadas, foi necessário o apoio de integrantes da INCOOP para escrever as cartelas. Além da postura do moderador ter incentivado a participação de todos, a utilização de cartelas organizadas em painéis, seguindo técnicas de visualização móvel, se mostrou uma ferramenta interessante para o estabelecimento de um foco comum, concentrando-se a discussão e estimulando-se a objetividade. Além disso, o registro e a organização das idéias possibilitaram o armazenamento das discussões, onde o grupo



pôde se identificar com o resultado da oficina, na medida que suas contribuições estavam expostas e contextualizadas.

Em relação à utilização do Fluxograma Situacional, verificou-se que sua utilização foi adaptada frente às necessidades, sendo que a utilização desta ferramenta auxiliou os integrantes da INCOOP a processar a grande diversidade de problemas apresentados pelo grupo, identificando-se os problemas-chave a serem atacados. Esta identificação foi facilitada pela classificação dos problemas em relação à governabilidade que o grupo detinha sobre os mesmos e a partir do estabelecimento das relações de causa e efeito, conforme preconizado pelo PES.

O mapeamento cognitivo, embora utilizado diversas vezes de forma simplificada, auxiliou a organização das idéias levantadas e a compreensão coletiva da situação problemática. A partir desta compreensão, levantaram-se diversas ações para superar os problemas vislumbrados pelo grupo. Verificou-se em uma das oficinas que o uso do mapeamento de maneira mais sistemática e sua organização no *software* Decision Explorer auxiliaram a continuidade do processo de planejamento, onde o mapa foi constantemente revisto, a partir da implementação das ações planejadas e das novas situações que se apresentaram ao grupo.

De maneira geral pode-se dizer que a utilização dessas ferramentas e técnicas contribuíram para o desenvolvimento do processo de incubação analisado, ficando evidente que adaptações às diferentes situações são necessárias. Neste sentido, embora algumas características são comuns aos diversos grupos, verifica-se que existe uma série de variáveis que tornam cada processo de incubação único. Sendo assim, para a condução de um processo de planejamento adequado às características do grupo é fundamental que o moderador tenha formação em uma série de ferramentas de planejamento para que possa utilizar a que se mostre mais adequada à situação, adaptando o método de acordo com a linguagem e características dos grupos.

Fica evidente, que a condução de processos de planejamento participativos depende muito da capacidade e formação do moderador, seja para adaptar os métodos às características do grupo, ou para motivar a participação e o engajamento das pessoas no decorrer do processo. Sendo assim, um aspecto fundamental para o desenvolvimento dos processos de incubação é a necessidade de se investir na capacitação e formação deste profissional. Além disso, sendo o objetivo da incubação a construção da

autonomia da cooperativa, o moderador deverá, no decorrer do processo, formar as pessoas do grupo para exercer tal função sem a sua presença.

Conforme mencionado no Capítulo 1, este trabalho teve um caráter exploratório e, ao invés de se propor um método específico para ser utilizado durante o processo de incubação, procurou apresentar algumas reflexões sobre as possibilidades que a abordagem participativa de planejamento pode trazer para o desenvolvimento dos processos de incubação. De maneira geral pode-se dizer que deste processo de reflexão derivaram as seguintes considerações finais:

- As diferentes etapas do planejamento apresentadas anteriormente podem ser uma estrutura de referência para a condução do processo de formação de estratégias durante o processo de incubação.
- A abordagem utilizada para a condução dos processos de formação de estratégia deve ser incremental. Trabalhando-se na implementação de planos de curto prazo, na perspectiva da escola da aprendizagem.
- Para explorar a potencialidades que os métodos participativos trazem para contribuir para o desenvolvimento do processo, é fundamental que o moderador tenha uma formação em uma série de ferramentas e métodos e seja capacitado para identificar e adaptar à que seja mais adequada ao momento e à situação.

É importante ressaltar algumas dificuldades que foram encontradas no desenvolvimento deste trabalho. Um primeiro aspecto a ser observado é que o desenvolvimento deste trabalho ocorreu de forma simultânea ao processo de incubação das cooperativas apresentadas no capítulo 6. Sendo assim, a dinâmica do trabalho e o momento para a realização dos processos de planejamento foram definidos pelas necessidades que se apresentavam. Desta forma o processo de formação do moderador ocorreu simultaneamente à utilização das ferramentas, o implicou em dificuldades de implementação e não permitiu explorar diversas potencialidades que os métodos de planejamento podem trazer.

Além disso, devido à limitação de tempo encontrada no desenvolvimento deste trabalho, não foi possível explorar a potencialidades de outros métodos, como por exemplo, o ZOPP que tem sido bastante utilizado para o planejamento participativo em movimentos populares. Considera-se, em função disso, que o aprofundamento destas

análises pode trazer resultados relevantes ao processo de incubação de cooperativas populares.

Como sugestão para trabalhos futuros pode-se pensar na utilização dos métodos utilizados neste trabalho em outros processos de incubação explorando-se as potencialidades que a literatura aponta e na utilização de outros métodos que se mostrem adequados. Espera-se que este trabalho possa contribuir com o início deste processo.

## Referências Bibliográficas

- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. **The Strategy Process- Concepts, Contexts**, Case. 3 rd. New Jersey: Prentice Hall. 1996.Cap.3, p. 47-63.
- ANSOFF, H.I. **Corporate Strategy**. New York: MacGraw Hill, 1965.
- ANSOFF, H.I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARAÚJO FILHO, Targino. **A abordagem soft da Pesquisa Operacional: discussão e aplicação ao processo de implantação do sistema AIH**. Tese de Doutorado- COPPE-UFRJ, 1994.
- ARNSTEIN, S. Ladder of Citizen Participation. P.216-224 In: **Journal of the American Institute of Planners**. Portland, 1969
- BROSE, Markus. (organizador). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos** – Porto Alegre: Tombo Editorial, 2001.
- BROSE, Markus. **Introdução à moderação e ao método ZOPP**. Recife: GTZ, 1993.
- BORGES, Guilherme Roman. **Os princípios cooperativistas na lei e no estatuto**. I Seminário de Direito Cooperativo, jun. de 1999. Universidade Federal do Paraná.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure. Chapter in the History of the American Industrial Enterprise**, Cambridge, MA: MIT Press, 1962
- CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- CHECKLAND, P.B. & SHOLES, J. **Soft Systems methodology in action**. Chichester, John Wiley & Sons, 1990.
- CORDIOLI, S. Enfoque participativo em trabalho com grupos. In; BROSE, M. (organizador). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos** – Porto Alegre: Tombo Editorial, 2001
- CORTEGOSO, Ana Lúcia et al. **Método de incubação como referencial para atendimento a empreendimentos solidários: a experiência da Incubadora Regional de Cooperativas Populares da UFSCar**. Mimeo INCOOP-UFSCar, 2005
- CROCOMO, C. **Introdução à métodos de planejamento participativos; ZOPP e Marco Lógico**, Mimeo, 2005.
- DAGNINO, Renato. A tecnologia social e seus desafios. In: LASSANCE Jr. et al. **Tecnologia Social uma estratégia para o desenvolvimento**. Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social: Brasília, 2004.
- DIEESE, **Pesquisa de Emprego e Desemprego**, site: [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br), 2004.
- EDEN, C. Using cognitive mapping for strategic options development and analysis. In: ROSENHEAD, J. **Rational Analysis for a Problematic World**. London: Wiley, 1989, 21-42.
- EDEN,C. **Cognitive mapping**. European journal of operational research. North-Holland, V.36, September, 1988. mapeamento

EDEN, C. e ACKERMANN, F. **Making Strategy: The Journey of Strategic Management**. London: Sage, 1998.

EDEN, C.; JONES, S. SIMS, D. **Messing About in Problems**. London: Pergamon, 1983.

EDEN, C.; JONES, S. SIMS, D. **Thinking in Organizations**. London: Macmillan Press, 1979.

EID, Farid. **Apostila Cooperativismo**. Curso de Especialização Latu Sensu Gestão Agroindustrial. São Carlos: UFSCar, 1998.

EID, Farid e GALLO, Ana Rita. **Metodologia de incubação e desafios para o cooperativismo popular: uma análise sobre o trabalho da Incubadora de Cooperativas Populares da UFSCar**. Anais do IV SEMPE – Seminário de Metodologia para Projetos de Extensão, São Carlos 29-31 ago. 2001.

EID, Farid. Descentralização do Estado, Economia Solidária e Políticas Públicas: construção da cidadania ou reprodução histórica do assistencialismo. **XI Congresso da Federação Internacional de Estudos sobre a América Latina e Caribe-FIEALC**, Osaka, Japão, setembro de 2003.

FRANÇA, Genauto de Carvalho e LAVILLE, Jean-Louis. **Economia Solidária: Uma abordagem internacional**. UFRGS, 2004.

FRIEND, J. K., HICKLING, A. **Planning Under Pressure: the strategic choice approach**. London: Pergamon Press, 1987. 338 p.

GAIGER, Luiz Inácio. As emancipações no presente e no futuro. In: GAIGER, Luís Inácio (org.), **Sentidos e Experiências da Economia Solidária no Brasil**. -Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. -Porto Alegre: UFRGS, 2003.

GALLO, Ana Rita. **Empreendimentos Econômicos Solidários: Alternativas organizacionais de (re) inserção social e econômica**. - Tese de Doutorado. São Carlos: UFSCar, 2003.

GOMES, O. , SOUZA, A.V.A, CARVALHO, R. S, Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) como mitigador de impactos socioeconômicos negativos em empreendimentos agropecuários. In; BROSE, M. (organizador). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos** – Porto Alegre: Tombo Editorial, 2001

GOMIDE, Denise. Kibutzim: uma visão brasileira do modelo israelense de cooperativa integral. In: SOUZA André Ricardo de., CUNHA Gabriela Cavalcanti. e DAKUZAKU, Regina Yoneko (org.) **Uma outra economia é possível- Paul Singer e a economia solidária**.- São Paulo: Contexto, 2003.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. American Journal of Sociology, 1985.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas. In: VIEITEZ, Cândido Giraldez (org). **A Empresa sem Patrão**.- UNESP: Marília, 1997.

- HANNAN, M.T. e FREEMAN, J. **Organizational Ecology**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988.
- HAX, A. and MAJLUF, N. **Strategic Management: An Integrative Perspective**. Prentice-Hall. London, 1984.
- HENDERSON, B.D. **As origens da Estratégia**. In: MONTGOMEY.C.A. and PORTER, M.Estratégia- A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Campus. 1988.Parte I. p.3-9.
- HUERTAS, F. **Entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- INCUBADORA, **Relatório do II seminário interno da INCOOP**, Mimeo INCOOP: Nov., 2004.
- INCUBADORA, **Relatório do Programa Nacional de Incubadoras Universitárias (PRONINC)**. Mimeo INCOOP: Maio, 2005.
- INCUBADORA, **Relatório do encontro sobre metodologia de incubação da Rede de ITCPs**, Mimeo INCOOP: Dez. 2005.
- JUNCKLES, I. J. 13 anos do MAPP do B. In: BROSE, M. (organizador). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos** – Porto Alegre: Tombo Editorial, 2001
- KATO, Jerry Miyoshi e PONCHIOLLI, Osmar. **O desemprego no Brasil e os seus desafios éticos**. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.3 pg. 87-97 set/dez 2002.
- LEO MAAR, Wolfgang. Fim da sociedade do trabalho ou emancipação crítica do trabalho social? In: VIGEVANI, Tullo (org). **Liberalismo e Socialismo** - São Paulo: EDUNESP, 1995.
- LISBOA, Armando de Melo. As emergências das redes de economia popular no Brasil. In: DAL RI, Neusa Maria (org.), **Economia Solidária- O desafio da democratização das relações de trabalho**.São Paulo: Arte & Ciência, 1999.
- LOZANO, Antônio Machado. Perspectivas das empresas autogeridas. In: VIEITEZ, Cândido Giraldez (org). **A Empresa sem Patrão**. - UNESP: Marília, 1997.
- MATUS C. O método PES. São Paulo: FUNDAP, 1997.
- MARRIS, R. **The Economic Theory of Managerial Capitalism**, Londres: Macmillan, 1964.
- MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Metodologias do planejamento estratégico empresarial e do situacional: deficiências, comparações e contribuições**. Mimeo, 2003.
- MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. **The Strategy Process- Concepts, Contexts, Case**. 3 rd. New Jersey: Prentice Hall. 1996.Cap.1, p. 10-17..
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Brookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia:um roteiro pela selva do planejamento estratégico**; trad. Nivaldo Moningelli Jr. Porto Alegre: Brookman, 2000.

NARDINI, T. **Processo de incubação de uma cooperativa popular baseada nos princípios da Economia Solidária; Objeto de intervenção e estudo.**- São Carlos: Trabalho de Graduação, UFSCar, 2003.

OFFE, Claus. **Trabalho: a categoria-chave da sociologia?**RBS n.10 vol.4 jun. de 1989.

OLIVEIRA, Vanderlí Fava de, SOUZA, Jair Toledo de, ROCHA, Guilherme Oliveira de. Organização da Produção de Cooperativas Populares: Problemas, Soluções e Mudanças Culturais. IN: HECKT, S. M. R. (org). **Cooperativismo Popular; reflexões e perspectivas.** -Juiz de Fora /MG, UFJF, 2003.

OHMAE, K. **Voltando à estratégia.** In: MONTGOMEY.C.A. and PORTER, M.Estratégia- A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Campus. 1988.Parte I. p.67-81

ORTELLADO, Pablo. Mondragón e os impasses do cooperativismo. In: SOUZA André Ricardo de., CUNHA Gabriela Cavalcanti. e DAKUZAKU, Regina Yoneko (org.) **Uma outra economia é possível- Paul Singer e a economia solidária.**- São Paulo: Contexto, 2003

PESSOA, M. B, D. **A utilização do mapeamento cognitivo como ferramenta de planejamento estratégico e aprendizagem organizacional.**- São Carlos: Dissertação de Mestrado, 2002.

PETTIGREW, A. M. **The Politics of Organizational Decision Making,** Londres: Travistock, 1973.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy.** New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **O que é estratégia.** In: PORTER, M. Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.cap.2, p. 46-82

RAZETO, José Luiz. Educar para a subsistência e a solidariedade: requisitos de formação e capacitação para o mundo do trabalho autônomo e associativo. In: SOUZA, João Francisco e PORTO, Zélia Granja (orgs.). **Educação Popular: Participação, Exclusão na América Latina hoje - Recife:** NUPEP, 2000.

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular.** - Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

RIEG, Denise. **Planejamento Estratégico: uso das metodologias Mapeamento Cognitivo e Planejamento Estratégico Situacional em uma situação concreta.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 1999.

RIEG, Denise Luciana e ARAÚJO FILHO, Targino. **Mapas Cognitivos como ferramenta de estruturação e resolução de problemas: o caso da Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar.** Gestão e Produção, v.10, n.2, p.145-162, ago. 2003.

ROSENHEAD, J. **Rational analysis for a problematic world: problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict.** London: Wiley, 1989. 370 p

ROSENHEAD, J. **Planning under uncertainty: II. a methodology for robustness analysis.** J. Opl. Res. Soc. Great Britain: Pergamon, v. 31, n. 4, p. 331-341, 1980

- RUTKOWSKI, Jaqueline e LIANZA, Sidney. Sustentabilidade de empreendimentos solidários: que papel espera-se da tecnologia? In: LASSANCE Jr. et al. **Tecnologia Social uma estratégia para o desenvolvimento**. Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social: Brasília, 2004.
- SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego; diagnóstico e alternativas**. -4. ed.- São Paulo:Contexto, 2000.
- SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. -1ª ed - São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SINGER, Paul Economia Solidária como um ato pedagógico. In: Kruppa, Sonia. M.(organizador). **Economia Solidária e Educação de Jovens e Adultos** - Brasília: Inep, 2005.
- SOUZA André Ricardo de., CUNHA Gabriela Cavalcanti. e DAKUZAKU, Regina Yoneko (org.) **Uma outra economia é possível- Paul Singer e a economia solidária**.- São Paulo: Contexto, 2003.
- SOUZA, André Ricardo de. **Economia solidária na geração de trabalho, renda e desenvolvimento social**.
- VIEITEZ, Cândido Giraldez. Temas da autogestão dos trabalhadores. In: VIEITEZ, Cândido Giraldez (org). **A Empresa sem Patrão**. - UNESP: Marília, 1997.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economics of Discretionary Behaviour**, Chicago, IL: Markham, 1967.
- WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1995.