



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GEYSON ELIAKIM FERREIRA DE ARAÚJO

**CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA À LUZ DO AMBIENTE
ISONÔMICO DE GUERREIRO RAMOS: UM ESTUDO NO GRUPO *MULHERES
DECIDIDAS A VENCER***

Natal/2010

GEYSON ELIAKIM FERREIRA DE ARAÚJO

**CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA À LUZ DO AMBIENTE
ISONÔMICO DE GUERREIRO RAMOS: UM ESTUDO NO GRUPO *MULHERES
DECIDIDAS A VENCER***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Washington José de Souza, Dr.

Natal/2010

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Araújo, Geyson Eliakim Ferreira de.	
Caracterização da economia solidária à luz do ambiente isonômico de Guerreiro Ramos: um estudo no grupo <i>Mulheres decididas a vencer</i> / Geyson Eliakim Ferreira de Araújo. - Natal, RN, 2010. 94 f.	
Orientador: Prof. Dr. Washington José de Souza. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-graduação em Administração. 1. Administração - Dissertação. 2. Economia solidária - Dissertação. 3. Isonomia - Dissertação. 4. Paradigma paraeconômico – Dissertação. I. Souza, Washington José de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.	
RN/BS/CCSA	CDU 658:332.1(043.3)

GEYSON ELIAKIM FERREIRA DE ARAÚJO

**CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA À LUZ DO AMBIENTE
ISONÔMICO DE GUERREIRO RAMOS: UM ESTUDO NO GRUPO *MULHERES
DECIDIDAS A VENCER***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Washington José de Souza, Dr.

Natal, 27 de agosto de 2010.

Prof. Washington José de Souza, Dr.
Orientador – UFRN

Prof. Maurício Custódio Serafim, Dr.
Examinador – UDESC

Prof. Mauro Lemuel Alexandre, D. Sc.
Examinador – UFRN

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que fez com que tudo isso fosse possível.

Ao Professor Washington pelo conhecimento a mim adicionado, pela paciência e pelo bom humor com que ministra suas aulas.

A toda minha família, principalmente a minha mãe, Maria Auxiliadora, que me apoiou a continuar estudando sempre, ao meu pai, José Inácio, que sempre me apoiou em minhas decisões, e ao meu irmão, Geórgenes, que sempre me protegeu.

À pessoa que, se Deus quiser, será a minha companheira pelo resto da minha vida, Adriana Gabriel, que esteve comigo nessa caminhada do mestrado, nos melhores e piores momentos, dando força e me amando.

Aos meus companheiros de mestrado, Luiz, Juarez, Robson e Ayalla, que compartilharam comigo anseios e dificuldades da distância do lar e me ajudaram a trilhar esse difícil caminho.

Às mulheres do Grupo de Mulheres Decididas a Vencer, verdadeiras guerreiras e vencedoras e, principalmente, a Neneide, por ter me acolhido em sua casa e ter me ajudado na coleta dos dados.

E a todos aqueles que torceram por mim.

RESUMO

A Economia Solidária é um espaço que tem demonstrado traços incomuns ao que se prega nas organizações econômicas tradicionais, até mesmo organizações que possuem princípios bem parecidos, como algumas cooperativas. Característica essa que se aproxima do conceito de isonomia proposto por Ramos (1989). Diante desse contexto, e da noção de que a isonomia é posta como um tipo ideal, o objetivo deste trabalho foi evidenciar características de ambiente isonômico em vivências econômico-solidárias, tomando como espaço de investigação empírica o *Grupo de Mulheres Decidas a Vencer*, considerado um empreendimento econômico solidário. Para isso, utilizou-se a pesquisa exploratório-descritiva de natureza qualitativa, tendo como objeto de pesquisa o referido empreendimento, portanto, também se caracterizando como um estudo de caso, do qual se tomaram como sujeitos da pesquisa seis associadas, sendo estas as mais ativas no empreendimento. A partir das cinco categorias que caracterizam a isonomia – prescrição mínima de normas, atividade autogratiificante, atividade realizada como vocação, sistema amplo de tomada de decisão e relações interpessoais primárias – e dos traços de um empreendimento econômico solidário foi desenvolvida uma análise dos dados, por meio da análise de conteúdo, de natureza categorial. Diante desse contexto e da realidade em que se encontra o Grupo de Mulheres Decidas a Vencer, apresentando mínimas regras e procedimentos para a realização das atividades, comparando estas a uma terapia, mulheres escolhendo a inserção naquele ambiente, deparando-se com um espaço democrático e sem amarras burocráticas nas relações interpessoais e profissionais, ou seja, um espaço organizacional onde foram evidenciados sinais da racionalidade substantiva, foi possível chegar à conclusão de que o Grupo compartilha vivências e características de isonomia. Essa evidenciação vai ao encontro da multidimensionalidade social que pressupõe o Paradigma Paraeconômico, permitindo ao homem inserir-se em ambientes sociais diferentes da economia, no intuito da busca pela autorrealização.

Palavras-chave: Economia Solidária, Isonomia, Paradigma Paraeconômico.

ABSTRACT

The Solidary Economy is an area that has shown unusual traits to what is preached in the traditional economic organizations, even organizations that have very similar principles, as some cooperatives. This trait is approaching the concept of isonomy proposed by Ramos (1989). Given this context, and the notion that the isonomy is like a ideal type, the objective this work was to evidence particulars of isonomic environment the in economic and solidarity experiences, taking as an empirical research area the Grupo de Mulheres Decididas a Vencer, considered a solidary economic enterprise. For this, we used the descriptive-exploratory research of qualitative nature, where the object of such research is the know enterprise, therefore, also characterized as a case study, which were taken as research subjects six associates, they being the most active in the enterprise. From the five categories that characterize isonomy - minimum standards prescribing, self-gratifying activity, activities undertaken as a vocation, wide system of making decision and primaries interpersonal relations - and from the traits of a solidary economic enterprise the data analysis was built, through content analysis, specifically the categorial analysis. Given this context and reality in which it is Grupo de Mulheres Decididas a Vencer, with minimal rules and procedures for conducting activities, comparing them to a therapy, women choosing to insert in that environment, faced with a democratic space and unfettered bureaucracy in professional interpersonal relationships, in others words, an organizational space where they were shown signs of substantive rationality was possible to conclude that the Group will share experiences and characteristics of isonomy. This disclosure meets the multidimensional social that presupposes Paraeconomic Paradigm, enabling man to enter in different social environments of the economy in order to search for self-actualization.

Keywords: *Solidary Economy, Isonomy, Paraeconomic Paradigm*

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

AACC: Associação de Apoio às Comunidades do Campo

CF8: Centro Feminista 08 de Março

CNBB: Conferência Nacional de Bispos do Brasil

CUT: Central Única dos Trabalhadores

DIEESE: Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos

EAF: Entidade de Apoio e Fomento

ENA: Encontro Nacional de Agroecologia

ITCPs: Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

MDA: Ministério do Desenvolvimento Agrário

OCB: Organização das Cooperativas do Brasil

PPIGRE: Programa de Promoção, Igualdade de Gênero, Raça e Etnia

SIES: Sistema de Informação Nacional de Economia Solidária

SENAES: Secretaria Nacional de Economia Solidária

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 ENTENDENDO ASSENTAMENTO RURAL.....	18
2.2 A ISONOMIA NO PARADIGMA PARAECONÔMICO.....	19
2.3 CONTEXTUALIZANDO ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	29
3. METODOLOGIA.....	38
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICES.....	69
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL.....	69
APÊNDICE B - DADOS DA OBERVAÇÃO SISTEMATIZADA.....	71
APÊNDICE C – QUADRO DE RELACIONAMENTO CATEGORIA DE ANÁLISE X QUESTÃO.....	73
APÊNDICE D - ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	74

1. INTRODUÇÃO

Deste capítulo constam a contextualização e delimitação do tema e os objetivos, geral e específicos, seguidos pela justificativa à realização do estudo e o problema da pesquisa.

1.1 PROBLEMA

O mundo de hoje está inserido numa economia de mercado, em que o modo de produção vigente é o capitalismo¹. Desde a Revolução Industrial, a burguesia vem dominando a sociedade, impondo normas, princípios e política cognitiva (termo que significa, na acepção proposta por Guerreiro Ramos (G. RAMOS) (1989), um instrumento para distorcer a realidade, adequando esta aos interesses dos agentes responsáveis por tal distorção), sem oportunidade para que outras classes possam ascender.

Pode-se dizer que o sistema capitalista ainda é novo comparado com outros modos de produção que foram dominantes na história. Mas, mesmo assim, a impressão que se tem é que o controle por ele se dá desde o início da civilização. Isso ocorre porque a forma como o sistema atua é diferente dos antecessores. Nele, as ferramentas utilizadas são complexas, dando a idéia de que o indivíduo é livre e vive numa sociedade democrática. Pode-se dizer que a mídia, o sistema financeiro, as empresas de modo geral, bem como o sistema educacional, podem ser considerados mecanismos da política cognitiva do sistema de mercado, os quais possibilitaram o estabelecimento e manutenção, com raras falhas, do *status quo*, sob o viés da racionalidade instrumental².

No entanto, a história revela sua singularidade ao demonstrar que nada é perene. O que acontece hoje com o sistema capitalista já aconteceu em outras épocas: a necessidade de adaptação às reais demandas da sociedade. A Revolução Industrial, quando iniciada, causou transtornos à sociedade. O nível de desocupação (na perspectiva de G. RAMOS, 1989) e o desemprego não foram comparáveis a qualquer época, juntamente com as mazelas que dele decorreram, que aumentavam na mesma ou em maior proporção. Todavia, a sociedade requeria a intervenção do Estado que não a escutava. O resultado foi o movimento operário

¹ Aqui, na concepção de Marx (1983), considerado como um sistema econômico em que os meios de produção e distribuição são de propriedade privada, possuindo fins lucrativos.

² O termo racionalidade instrumental é tomado aqui na concepção de Hobbes (1974) citado em Ramos (1989, p.3): “capacidade que o indivíduo adquire ‘pelo esforço’ (Hobbes, 1974, p. 45) e que o habilita a nada mais do que fazer o ‘cálculo utilitário de conseqüências’” (Hobbes, 1974, p. 41)”

liderado por Robert Owen, dentre outros homens, que possuíam influência política e viam o definhamento do ser humano.

Hoje, o que se vê é uma retomada desse movimento. A história é repetida novamente: crises aconteceram (a quebra da Bolsa de 1929, a crise do Petróleo em 1970, a Crise Mexicana de 1980) e acontecem (a Crise Imobiliária dos EUA repercutida em todo o Mundo) no seio da economia de mercado, e diante delas outros movimentos surgiram e surgem.

Percebe-se, perante tantas crises em tão pouco tempo, que o sistema de mercado é falho (MARX, 1983), mas, ao mesmo tempo, próspero, porque o seu objetivo é o aumento da produção permanentemente, e de tudo que está atrelado a ela (consumo, desmatamento ambiental, poluição, escassez de recursos naturais, entre outros) Só para registrar, estima-se que 23,8% da floresta Amazônica já esteja devastada (FEARNSIDE, 2005), as emissões de gases poluentes no mundo aumentaram 2,4% de 2000 a 2004 (VIEIRA, 2006). Isso provocaria destruição por si só. Apesar disso, é bem sucedido, porque à medida que definha, ele se adapta, evoluindo na política cognitiva e conseguindo apoio em outros sustentáculos, que não aqueles da sua essência ideológica inicial.

A sociedade de mercado consegue avocar adeptos como o próprio Estado e a sociedade civil, respaldando o discurso de liberdade e equidade para todos. Porém, essa liberdade é ilustrada basicamente em transações econômicas, que permite apenas desenvolvimento econômico, em detrimento de crescimento social e político, diferentemente da acepção de liberdade proposta por Sen (2000), em que a busca de desenvolvimento abrangente se dá através da liberdade em sentido amplo, no que pese a liberdade política, social e, sem desmerecer, econômica.

O que se observa é a presença forte e constante do Estado em todos os aspectos. A história mostra que, em todas as fases do atual sistema, a presença do Estado sempre foi forte, seja no início da Revolução Industrial, para conter resistências, seja durante crises em períodos recentes. É isto o que está acontecendo na crise vigente, com a estatização de grandes agências financeiras no mundo inteiro.

Pelo lado da sociedade civil, o sistema de mercado tem apoio nas organizações do Terceiro Setor. Usando de tal recurso, as grandes corporações começam a agir “humanamente”, atentando para ações que visem à construção da responsabilidade social empresarial. Para alguns (Carrol, 1979; Wood, 1991 e Frederick, 1994 apud FELIPE, 2001) são ações benéficas, que ajudam a melhorar a situação precária, no entanto, para outros,

tornou-se um viés criado para amenizar e dar compensação àqueles que perdem com o “livre mercado” (SALMON e CATTANI, 2009).

Contudo, o agir “humanamente” torna-se difícil na conjuntura da sociedade de mercado, diferentemente em organizações de cunho cooperativista ou associativista, que atuam sob perspectiva política, de natureza cognitiva, para além dos ditames do mercado capitalista, uma vez centradas na busca do agir solidário, a exemplo dos empreendimentos econômicos solidários. Neste ponto, vale ressaltar que o ato cooperativo, ainda que passível de interpretação unidimensional, no modo como se apresenta no movimento da Economia Solidária no Brasil, difere da proposta e prática do cooperativismo vinculado ao sistema da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Em termos gerais, este é visto como fenômeno vinculado à uma tradição de cooperativismo engendrado por elites econômicas ao passo que aquele se dá sob viés popular, fundado na organização autônoma de trabalhadores em situação vulnerável de trabalho e renda.

No sistema da Economia Solidária, existiam, em 2008, no Brasil, mais de 21 mil organizações registradas, número superior à totalidade de toda a década passada. (SIES, 2007). Os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) conseguem gerar renda para os trabalhadores (o faturamento em 2007 pode ter ultrapassado os 6 bilhões/ano), além de dar oportunidade, àquele que não se insere no sistema capitalista, empreender novas capacidades antes limitadas pelo meio (economia de mercado) que o envolve (SIES, 2007). A Economia Solidária é uma proposta de desenvolvimento social, político e econômico que vem com o intento de permitir ao participante uma nova visão de mundo, mais aguçada e coerente com a realidade. Através de fundamentos como democracia e liberdade de expressão, possibilita o surgimento, nos indivíduos, de pensamentos mais analíticos da situação socioeconômica e políticos, relacionados ao meio.

O intuito da Economia Solidária não é apenas o da redução do desemprego, mas, também, formar cidadãos conscientes da importância da participação na sociedade. Aproximadamente 43% dos empreendimentos participam ou desenvolvem alguma ação social ou comunitária em sua comunidade, e 42% tem alguma relação ou participam de movimentos sociais e populares, além de quase 78% dos empreendimentos econômicos solidários mapeados em 2007 pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) utilizarem a assembleia de sócios para a tomada de decisão, demonstrando consciência democrática (SIES, 2007). Esse comportamento lúcido e as ações que já são empregadas neste sentido vêm permitindo que sujeitos inseridos no movimento da Economia Solidária possam ter visão

crítica do que os rodeiam, principalmente das formas de “exploração do homem pelo homem”. Portanto, passam a agir diferentemente daqueles que buscam apenas a satisfação individual, em detrimento dos outros, guiados pela racionalidade instrumental. A ação dos indivíduos inseridos no movimento visa ao desenvolvimento do ser humano, todavia, não só do indivíduo, mas de todos aqueles que são influenciados por ele e que a ele influencia.

Ações desse tipo já possuem certa robustez na realidade rural brasileira. Não se consegue falar sobre Economia Solidária sem incluir o aspecto rural-ambiental. A Economia Solidária nasce, no Brasil, proveniente de organizações rurais, entre cooperativas e associações de pequenos produtores, vendedores, compradores rurais. De acordo com o Sistema de Informação da Economia Solidária - SIES (2007), no estado RN, quase 70% dos empreendimentos econômicos solidários são provenientes do meio rural. Dentre estes aproximadamente 74% são associações e em torno de 9% são cooperativas (SIES, 2007).

É nessa realidade que se insere o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer. Cooperativa rural, localizada no Assentamento de Mulugunzinho, no município de Mossoró, traz uma história de conquista e desenvolvimento econômico, político, social e cultural em sua trajetória. Grupo formado exclusivamente por mulheres, criado como forma de emancipação econômica destas perante os seus maridos, mostra como a inserção de indivíduos no espaço da Economia Solidária possibilita o crescimento em várias esferas. Em 1997, o grupo foi criado oriundo de uma demanda criada pelo Centro Feminista 08 de Março (CF8), localizado na cidade de Mossoró – RN, para que das decisões do assentamento participassem algumas mulheres no intuito de engajá-las na vida comunitária. A partir daí o grupo se organiza e, por meio da participação em encontros e seminários sobre agroecologia e Economia Solidária, passa a engajar-se no movimento econômico solidário.

É possível haver certa sincronia entre o movimento da Economia Solidária e um tipo de racionalidade diferente da racionalidade formal encontrada em organizações típicas da sociedade de mercado contemporânea, uma vez centrada na busca da autorrealização³ através da atividade produtiva, da consciência crítica (saber analisar e construir um entendimento questionador sobre algo, contrário à alienação), da liberdade política, da diminuição de prescrições impostas pelo sociedade de mercado e de busca por um desenvolvimento social

³ O significado de autorrealização aqui envereda na concepção proposta por Maslow: “consecução do potencial, autodesenvolvimento, crescimento; dizem respeito ao desenvolvimento pessoal do indivíduo” (PARK, 1997, p. 89-90).

amplo. Esses elementos compõem a racionalidade substantiva, presente na isonomia, espaço que torna possível a emancipação⁴ do ser humano e a libertação do comportamento alienante.

G. Ramos (1989) apresenta o ambiente isonômico como uma alternativa à organização de mercado, sem o intuito de substituí-la. A isonomia é, assim, tão somente um dos enclaves⁵ do Paradigma Paraeconômico, entre outros, que permite a emancipação humana em relação aos ditames do mercado, pois nela as atividades desenvolvidas se tornam por si autogratificantes.

Diante do que foi exposto, pode-se vislumbrar possíveis aproximações entre a concepção de isonomia, proposta por G. Ramos (1989), e o conceito de Economia Solidária. Tais aproximações podem gerar possibilidades de estudos no campo da Gestão Social, a exemplo de Serva (1997), quando tratou da aplicabilidade conceitual do par de racionalidade – instrumental e substantiva – na prática administrativa.

Tendo em vista a possibilidade de uma aproximação conceitual entre a isonomia e Economia Solidária, questiona-se aqui a validade conceitual do ambiente isonômico quando aplicado a organizações econômico-solidárias, a partir do seguinte problema: **até que ponto estão presentes características de ambiente isonômico (G. Ramos, 1989) em vivências econômico-solidárias, tomando como espaço de investigação empírica o Grupo de Mulheres Decidas a Vencer?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justificou-se a partir de alguns pontos relevantes. O primeiro dele foi a propensão de existência de ambiente isonômico no contexto da Economia Solidária. A possibilidade da multidimensionalidade de sistemas sociais calcado no Paradigma Paraeconômico, torna-se uma inflexão da teoria administrativa diante do que se vem estudando desde a Administração Científica. G. Ramos (1989), na construção do Paradigma, tomado como um arcabouço de sistemas sociais, regulados por um sistema de governo, desconstrói a teoria das organizações em virtude da ênfase que esta concede ao mercado. Por essa razão, elabora críticas aos fundamentos da teoria das organizações.

G. Ramos (1989) afirma que o Paradigma Paraeconômico é parte de uma obra inacabada, apresentada como um esforço inicial. Autores como Ventris e Candler (2005),

⁴ Na concepção de Ramos (1989): independência do homem do controle técnico da realidade, ou seja da busca do esclarecimento sobre as coisas para desenvolver suas potencialidades de auto-reflexão.

⁵ Terreno ou território encravado em outro (HOUAISS, 2009).

Andrews (2000) e Serva (1997), defendem que uma *nova ciência* pode não vingar pela insuficiência de robustez empírica. Serva (1997), no seu trabalho acerca de racionalidade, em que fez um estudo empírico para avaliar o nível de racionalidade substantiva em organizações, mostra que existe um “impasse”, por ele definido como uma “substancial lacuna”. O autor constatou a precariedade empírica dos trabalhos, estes voltados apenas à crítica à racionalidade instrumental, sem adição de resultados empíricos. Passados os anos, pode-se dizer que há, ainda, restritos trabalhos publicados relacionados ao Paradigma Paraeconômico. Destaque para o número da revista acadêmica *Organizações e Sociedade*, que publicou, em 2010, um número completo com pesquisas e trabalhos relacionados a G. Ramos. Todavia, há pesquisa empírica apenas em Boeira e Mudrey (2010), no estudo da influência dos sistemas sociais na compreensão da cultura de duas unidades de prática de *yôga*. Diante desse fato, o presente trabalho pretende contribuir a aplicabilidade da proposta de G. Ramos mediante o estudo de uma prática administrativa, de empreendimento econômico solidário, trazendo como resultado final, evidências da pertinência empírica do conceito de isonomia no fato administrativo.

Pode-se afirmar que a presente pesquisa não apenas reconhece o valor conceitual do Paradigma Paraeconômico, mas, também, admite que traços importantes da *Gestão Social* como um todo, e da *Economia Solidária*, em particular, ainda escassos na realidade brasileira, podem ser buscados a partir da obra de G. Ramos. Destacam-se, entre esses traços, a autogestão, a autonomia política, a solidariedade, a cooperação, a autorrealização e a emancipação em outro enclave que não o mercado na sociedade de mercado. A notoriedade, na prática, desses elementos pode permitir uma nova visão à *Economia Solidária*, diferenciando-a de outros tipos de economia. Trata-se de uma economia que privilegia a ética e a valorização do ser humano, através do respeito, abrindo espaço para o desenvolvimento de uma consciência política, econômica e social e de relacionamentos mais afetivos. Ou seja, estudos dessa natureza podem revelar (através da construção de uma fisionomia) o valor do movimento da *Economia Solidária*.

1.3 OBJETIVOS

Aqui serão apresentados os objetivos da pesquisa cuja fonte são as categorias isonômicas propostas na construção do Paradigma Paraeconômico por G. Ramos (1989).

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar características de ambiente isonômico em vivências econômico-solidárias, tomando como espaço de investigação empírica o *Grupo de Mulheres Decidas a Vencer*.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar o nível de formalização de normas e procedimentos internos;
- b) Identificar o sentido atribuído ao trabalho com base nos princípios da vocação⁶ das trabalhadoras para a atividade produtiva desenvolvida e da utilidade dos resultados alcançados.
- c) Caracterizar o processo de tomada de decisão na organização em estudo tomando como referência a participação dos membros;
- d) Caracterizar relações interpessoais no empreendimento visando à identificação dos princípios de mutualidade e flexibilidade nos relacionamentos.⁷

⁶ Vocação no sentido de “[...] disposição natural e espontânea que orienta uma pessoa no sentido de uma atividade, uma função ou profissão; pendor, propensão, tendência.” (HOUAISS, 2009).

⁷ Mutualidade no sentido de “[...] dar em recompensa ou em troca de algo similar; mutual, recíproco.” (HOUAISS, 2009).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a base teórica do presente estudo. Primeiramente discorre-se brevemente sobre assentamento rural, haja vista ser o contexto que está inserido o objeto de pesquisa, o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer. Em seguida vem a caracterização e conceituação da isonomia, na visão de G. Ramos (1989), inserida no Paradigma Paraeconômico. Em seguida, expõe-se o contexto da Economia Solidária em alguns pontos do mundo e no Brasil, conceituando e apresentando características suas, assim como construindo uma delimitação para o seu espaço de atuação, diferenciando-a de outros tipos de economias.

2.1 ENTENDENDO ASSENTAMENTO RURAL

O Grupo de Mulheres Decididas a Vencer está inserido em um assentamento rural no município de Mossoró/RN. A política agrária nacional tem origem com projetos de colonização formulados durante o regime militar, a partir da ocupação de áreas desocupadas, para a expansão agrícola e o reassentamento de populações atingidas por barragens de usinas hidrelétricas, da realização de programas de reforma agrária por interesse social e da criação de reservas extrativistas para seringueiros da região amazônica, entre outros (BERGAMASCO; NORDER, 1996).

O assentamento rural pode ser considerado um tipo de política pública que no caso brasileiro está vinculada a uma tentativa de controlar e atenuar a violência dos conflitos sociais no campo. De acordo com Bergamasco (1997) a preocupação com esse problema, contextualizado pela Reforma Agrária, se deu durante o regime militar com a criação do Estatuto da Terra, em 1964, instrumento sem muito poder de mudança sócio-econômica para os assentados.

Há autores que defendem a importância do assentamento rural sob os aspectos social e econômico. É o caso de Medeiros (2007 apud SANTOS, 2009), mencionando Sparovek (2003), Leite et alii (2004) e Medeiros e Leite (2004), quando afirmam que o assentamento rural gera ocupação e diversificação da produção dos municípios, aumento dos postos de trabalho, elevam a qualidade de vida das famílias beneficiárias e podem estimular a reorganização de espaço rural.

O estudo do conceito de assentamento rural perpassa, segundo Abramovay (1994), por três concepções distintas, levando em consideração a competitividade. A primeira envereda na ideia de que o assentamento rural é formado por uma necessidade social de famílias que buscam terra e cidadania, desvinculadas do aspecto econômico lucrativo e competitivo. A segunda concepção ou corrente só aceita a existência de um assentamento somente “[...] se lograrem igualar ou superar o nível de rentabilidade econômica das empresas rurais já existentes.” (ABRAMOVAY, 1994, p. 37). A terceira fundamenta a noção de competitividade econômica dos assentamentos em torno do custo de oportunidade do trabalho dos assentados.

2.2 A ISONOMIA NO PARADIGMA PARAECONÔMICO

Discorrer acerca da isonomia conduz, necessariamente, a G. Ramos. A isonomia, segundo o Paradigma Paraeconômico, é um dos subsistemas que podem estar presentes na realidade humana, juntamente com outros, inclusive o mercado. A isonomia na perspectiva de Aristóteles, trazida por G. Ramos (1989), é o lugar onde todos são iguais e as decisões são tomadas por consenso. G. Ramos traçou um longo caminho antes de conceber esse conceito de organização e, por isso, para entender como a ideia de isonomia surge no contexto atual, é importante que se analise de onde surgiu a inspiração para tal.

Baiano, bacharel em Ciências Sociais e Direito e autor de importantes obras, Guerreiro G. Ramos foi um dos primeiros sociólogos brasileiros a criticar a forma como a sociologia brasileira se constituía. Crítico da ênfase formal da teoria social moderna, na sua principal obra, *A Nova Ciência das Organizações*, mostra debilidades da sociedade de mercado (pautada na racionalidade instrumental), através de sua mais essencial unidade, a empresa. O autor não fica na crítica vazia: introduz o que pretendia chamar de uma nova ciência das organizações, fundamentada na racionalidade substantiva.

A base da crítica de G. Ramos (1989) está em demonstrar como a ciência social moderna, ilustrada pela teoria social formal⁸ – na qual a teoria organizacional está embutida – extrapola os seus limites operacionais (o sistema de mercado) e passa a influenciar a vida humana associada. A categoria de análise que ele toma é a concepção de razão ou racionalidade por diferentes autores, sejam advindos da teoria clássica (Aristóteles e Platão) ou da moderna.

⁸ A teoria social formal é distorcida, na visão de Guerreiro Ramos (1989) porque ele tende a comparar-se com a ciência natural: “[a teoria social formal] parte da premissa de que a correta compreensão da realidade só pode ser articulada segundo o modelo da linguagem técnica da ciência natural” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 42)

Vale ressaltar que G. Ramos (1989) constrói uma concepção de razão à luz de teóricos clássicos (Platão e Aristóteles), que tomaram a razão como inerente à existência humana, afirmando que, por meio dela, o homem age eticamente. O autor constrói uma noção de racionalidade desconstruindo a idéia de razão convencionalmente posta por autores contemporâneos. Entre eles, destaca Hobbes, para quem a razão só servia ao homem para “o cálculo de consequências” (HOBBS, 1974, p. 41). O equívoco de Hobbes e de outros como Adam Smith, foi delimitar a ação da razão a objetivos utilitários, como se, somente a partir dela, fosse possível atingir objetivos concretos.

G. Ramos (1989) afirmar que Weber faz uma análise tão aguçada da sociedade centrada no mercado que recebe o título de “fundador da análise funcional” (G. RAMOS, 1989, p. 4). O diferencial desse autor foi sua perspicácia em perceber que a burocracia era inerente a um “determinado sistema social episódico” (G. Ramos, 1989, p. 4). Entendia ele que o espaço da lógica instrumental estava restrito a um espaço incomum de sociedade, o capitalismo. (G. Ramos, 1989). É tanto que fez distinção entre as racionalidade formal e de valor. A primeira tomada “[...] por uma expectativa de resultados” e a segunda “[...] determinada independentemente de suas expectativas de sucesso” (G. RAMOS, 1989, p. 5). Em outras palavras, Weber tinha a noção de que a razão é intrínseca ao contexto, sendo exagerado o pensamento de que a razão instrumental pode exacerbar os limites de influência para vida humana associada. No entanto, tal apreciação foi inacabada, na opinião de G. Ramos, porque Weber simplesmente cita tal diferenciação sem realizar conceituação aprofundada do conceito de racionalidade substantiva.

G. Ramos cita outros autores como Karl Manheim, Eric Voeglen, Habermas, Horkheimer e Karl Marx, que discorrem acerca da razão, porém alega que nenhum deles esboçou disposição na tentativa de traçar pressupostos conceituais para uma nova ciência das organizações.

A partir da crítica a esses autores, G. Ramos indica o caminho conceitual do Paradigma Paraeconômico, que seria o cerne dessa nova ciência. Trata-se de uma ciência que enxerga a racionalidade advinda do homem, de sua essência, buscando seu autodesenvolvimento e realização. G. Ramos concebe a racionalidade imanente da psique humana⁹, ao contrário dos teóricos da ciência social moderna, que acreditam numa racionalidade advinda da “socialidade” (G. RAMOS, 1989, p. 28). Para ele a razão é um

⁹ Pode ser tomada aqui na concepção de Vygotski (1991, p. 100 apud ZANELA, 2005): “[...] uma faceta especial, uma característica qualitativa especial das funções superiores do cérebro.”

produto da humanidade; o ser humano é racional por si só, independentemente de uma vida social. G. Ramos advoga que os teóricos modernos presumem que a racionalidade é inerente à vida social e não à vida humana: “consumaram a sublimação da razão, no sentido de que esta já não mais precisava ser concebida através da mediação do indivíduo, mas como algo cognato à sociedade e à natureza.” (G. Ramos, 1989, p. 31). Em outras palavras, vincularam a razão como sendo uma expressão inerente à sociedade, como se fosse de sua essência. Um dos exemplos posto por G. Ramos (1989) para ilustrar essa noção de razão é a idéia da “mão invisível” de Adam Smith, um força que influencia a vida do homem.

A racionalidade é algo que é essencial ao homem, para G. Ramos (1989); é o que o torna e o faz agir eticamente:

o conceito de racionalidade, classicamente, revestira-se sempre de nuances éticas, e chamar um homem ou uma sociedade de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos.” (p. 122)

Nessa afirmação se entende que o conceito de razão foi distorcido no decorrer da história, culminando num entendimento de senso comum que a razão é meio para um único fim calculista, o que para G. Ramos não se concebe. Para ele a racionalidade varia de acordo com o tipo de sociedade a que está vinculada; por exemplo, na sociedade de mercado predomina a racionalidade instrumental; num tipo organizativo próximo do conceito de isonomia predominaria a racionalidade substantiva. Assim, o autor realiza uma aproximação com Polanyi. Este entende que a economia de mercado é um tipo de economia existente entre outras, não sendo saudável universalizar os seus conceitos formais para outros tipos de economia, a exemplo a economia não-mercantil e a economia não-monetária¹⁰ (POLANYI, 2000).

Diante da idéia de que em cada tipo de sociedade está arraigada uma noção de racionalidade, G. Ramos discorre acerca das características que uma abordagem substantiva da organização poderia possuir. A primeira delas é o entendimento de que “os limites da organização deveriam coincidir com seus objetivos” (G. RAMOS, 1989, p. 134). Aqui ele se refere à extrapolação dos “tentáculos” da organização econômica para a vida humana em geral. Essa suplantação da organização econômica pode ser ilustrada pelos traços da “síndrome comportamentalista”, na figura do “formalismo”, ou seja, “na realidade, tornou-se [o formalismo] um traço normal da vida cotidiana, nas sociedades centradas no mercado,

¹⁰ Mais adiante serão explicados os conceitos de economia não-mercantil e economia não-monetária.

onde a observância das regras substitui a preocupação pelos valores éticos substantivos.” (G. RAMOS, 1989, p. 59). O homem torna-se tão preocupado em seguir determinadas regras para realizar o comércio, para desenvolver o lucro sobre lucro; passa a comportar-se de determinado modo para ser aceito na sociedade que deixa de agir de acordo com princípios éticos universais. Foi o caso do desenvolvimento do progresso em detrimento da destruição sem limites de inúmeras florestas, que durante muito tempo, se ainda não até hoje, foi considerado um ato normal e aceito na sociedade.

A segunda característica está na concepção de que não é possível ao homem autodesenvolver-se inserido numa organização pautado no comportamento administrativo:

A conduta individual, no contexto das organizações econômicas, está, fatalmente, subordinada a compulsões operacionais, formais e impostas. Assim sendo, o *comportamento administrativo* é intrinsecamente vexatório e incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. (G. RAMOS, 1989, p. 135).

Ou seja, não é possível ao homem autorrealizar-se tendo sua razão, sua criatividade, sua liberdade para se expressar engaiolada em condutas administrativas que têm intuito econômico. É importante frisar que G. Ramos não é contrário aos benefícios que a organização econômica trouxe à sociedade, não admite que seja propagado sua propensão à tornar o homem realizado, ou mesmo feliz. Ela deve-se balizar em seu objetivo, o desenvolvimento econômico mercantil e não pregar uma idéia de felicidade pelo seguimento dos seus pressupostos nos outros aspectos da vida humana, por exemplo, a família.

A terceira característica é a idéia de que “a organização econômica é apenas um caso particular de diversos tipos de sistemas microsociais [...]” (G. RAMOS, 1989, p. 135). Observa-se que o pensamento de G. Ramos é sempre voltado ao entendimento de que existem limites entre sistemas sociais e que cada um tem objetivo e o alcance.

A quarta característica aponta que a abordagem substantiva “[...] preocupa-se, sistematicamente, com os meios de eliminação de compulsões desnecessárias agindo sobre as atividades humanas nas organizações econômicas e nos sistemas sociais em geral” (G. RAMOS, 1989, p. 135). É um espaço de compensação para o homem desvincular-se dos entraves do comportamento administrativo e buscar sua satisfação pessoal.

A racionalidade substantiva é tomada como uma proposta diferente da instrumental, porém não substitutiva a esta. Tendo como objetivo primário a ética, aquela que fundamentaria, segundo G. Ramos (1989), a ação que levaria à superação do comportamento instrumental, possibilitando ao indivíduo atingir a autorrealização e o auto-desenvolvimento.

Polanyi (1975) já havia mencionado a concepção substantiva, quando afirmou que o mercado e a racionalidade instrumental não eram os únicos elementos de análise de todos os tipos de economia. Ou seja, outras formas de economia (não-mercantil e não-monetária) deveriam ser analisadas sob um prisma diferente daquela, o que pressupunha outra categoria de análise, com outros elementos (SERVA 1997). Serva (1997) traz esses elementos quando, aglutinando a teoria da ação comunicativa de Habermas e da racionalidade substantiva de G. Ramos, propõe indicadores desta racionalidade. Dentre outros, estão listados a autorrealização, o entendimento, o julgamento ético, a autenticidade, a autonomia e os valores emancipatórios.

Partindo da crítica à racionalidade instrumental utilizada na sociedade de mercado e fundamentando-se nos princípios de uma racionalidade substantiva, G. Ramos (1989) propõe a construção de um novo paradigma para a teoria organizacional, voltado para as necessidades do indivíduo: o Paradigma Paraeconômico.

O Paradigma Paraeconômico é colocado como uma alternativa para sanar a “miopia” imposta à teoria organizacional. Todavia, como já frisado acima, não prevê o fim desta como se concebe, mas se apresenta como uma alternativa à unidimensionalidade do “modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que ora predomina nos campos da administração, da ciência política, da economia e da ciência social em geral [...]” (G. RAMOS, 1989, p. 140). O Paradigma muda a concepção do pensar e do agir nas organizações, reformulando conceitos no intuito de antever possibilidades à emancipação do homem na sociedade. Baseado na idéia de que existem vários espaços, além do mercado, para que o homem se relacione, G. Ramos (1989) apresenta o Paradigma como opção ao que hoje se denominada sociedade de mercado. E mostra um lado multicêntrico, em que caberia a um sistema de governo formular e regular políticas públicas, responsáveis por manter coeso o sistema multicêntrico, pautado na racionalidade substantiva. É importante destacar que G. Ramos compreende os sistemas sociais de tal paradigma como “[...] elaborações heurísticas, no sentido weberiano” (G. RAMOS, 1989, p. 140). Deixa claro que a imbricação entre os sistemas torna quase impossível que exista um sistema isolado sem receber e provocar influências nos demais (G. RAMOS, 1989).

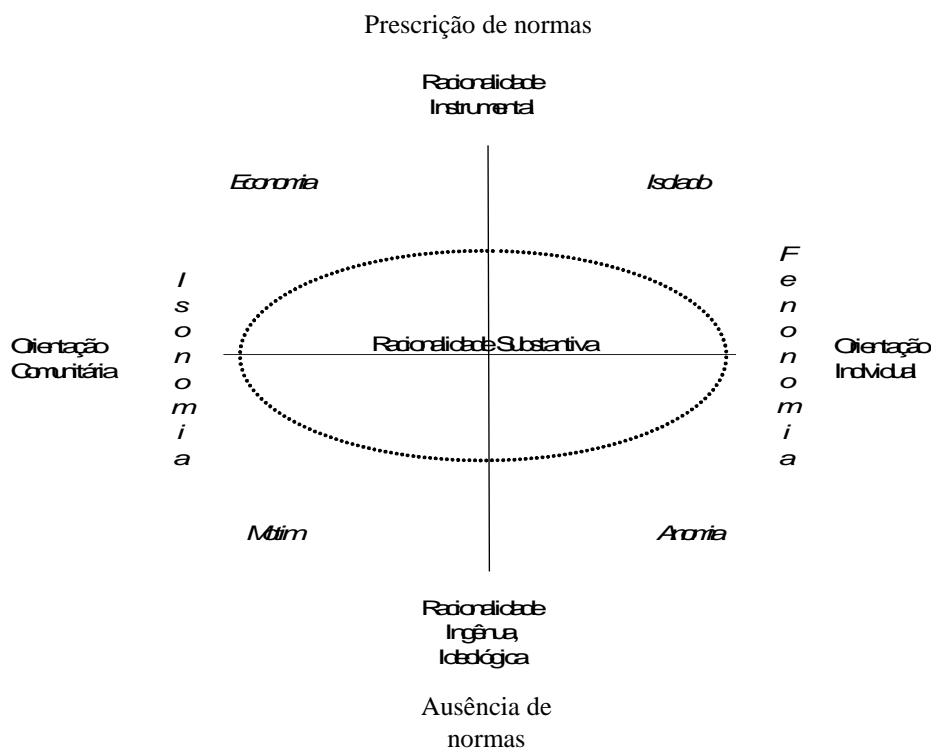
Em contraposição ao modelo humano unidimensional pressuposto pela ciência social moderna, G. Ramos (1989) traça três pressupostos de destaque que caracterizam o Paradigma Paraeconômico. O primeiro deles é a existência de diversos enclaves, “[...] onde há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma

variedade de padrões de relações interpessoais”. O segundo é que o homem, só “incidentalmente [...] é um maximizador da utilidade e seu esforço básico é no sentido da ordenação de sua existência de acordo com as suas próprias necessidades de atualização pessoal”, isto quer dizer que a natureza do indivíduo em essência não é a busca do cálculo, do objetivo econômico (esse é apenas adjacente ao principal), mas sim de satisfação e desenvolvimento pessoal (G. RAMOS, 1989, p. 141). E o terceiro pressuposto é que “[...] o indivíduo não é forçado a conformar-se inteiramente ao sistema de valores de mercado”, em outras palavras existem outros espaços que o homem pode ocupar-se (G. RAMOS, 1989, p. 141). Em suma, o Paradigma Paraeconômico propõe uma delimitação organizacional pautada na existência de diferentes pessoal. sistemas sociais, imbricados entre seus limites, em que é possibilitado ao indivíduo escolher ocupar-se naquele que melhor se adéque ao modo de desenvolvimento

Como dito acima, o Paradigma Paraeconômico é constituído de diversos enclaves ou “categorias delimitadoras” (G. RAMOS, 1989, p. 146), dentre eles estão, a isonomia, a economia, a fenonomia, o motim, a anomia e o isolado. (G. RAMOS, 1989). Cada categoria possui traços próprios que o diferencia dos demais e limites que determinam seu espaço. No entanto, eles não são dicotomizados, ou seja, a imbricação e a convivência entre esses espaços na sociedade é fato, tornando o *espaço social multidimensional*.

Cada enclave encontra-se regulado por um ente maior, qual seja, o sistema de governo. Este, com poder redistributivo (na concepção proposta por Polanyi, 2000), delimitaria o espaço de cada enclave através da formulação e implementação de “[...] políticas públicas que promovessem o ponto ótimo de transação entre as enclaves sociais” (PAULA, 2007, p. 183). Conforme a Figura 1, G. Ramos (1989) estabelece dois critérios: no eixo vertical, a prescrição e ausência de normas e, no eixo horizontal, a orientação individual e a comunitária.

Figura 1 – O Paradigma Paraeconômico



Fonte: Adaptado de G. Ramos (1989, p. 141)

De acordo com o diagrama acima, no quadrante circunscrito pela prescrição de normas com orientação comunitária encontra-se o enclave *economia*. No quadrante circunscrito pela ausência de normas com orientação comunitária está o *motim*. No lado esquerdo, no quadrante da prescrição de normas com orientação individual reside o *isolado*, ao passo que, no quadrante inferior – orientação individual sob ausência de normas –, reside o enclave da *anomia*. Todos eles são elementos extremos do Paradigma e, por essa razão, G. Ramos (1989) os trata como categorias heurísticas, informando que, no plano empírico, tais enclaves não se apresentam em estado puro, integral. Assim sendo, a idéia de que a economia é um enclave, o qual se situa entre a prescrição de normas e orientação comunitária não implica no entendimento de que toda e qualquer ação econômica tenha exclusivamente esse viés, ou, ainda, que seja completamente guiada pela prescrição ou pela orientação comunitária.

É exatamente entre os extremos do Paradigma Paraeconômico que estariam os enclaves da *isonomia* (com uma orientação comunitária) e da *fenonomia* (com uma orientação individual), ambos inseridos num espaço próximo ao da racionalidade substantiva, mediados pela prescrição e ausência de normas. Na isonomia, portanto, há um ponto intermediário, uma espécie de equilíbrio, entre a prescrição e a ausência de normas. Nas palavras de G.

Ramos (1989, p. 150), ela “[...] pode ser definida como um contexto em que *todos os membros são iguais*”. Disso se presume a carga de coletividade que uma organização deste tipo pressupõe e a complexidade de se organizar tal igualdade. Para ilustrá-la, o autor menciona a *polis*, como concebida por Aristóteles, como sendo “uma associação de iguais, ‘construída por amor a uma boa vida’” (A política, I, ii, 125b, § 8 apud G.RAMOS, 1989, p. 150). Pela complexidade que demanda a constituição de uma isonomia e pela distância de tempo do exemplo dado, pode-se imaginar impossível tal organização coexistir com organizações presentes na sociedade contemporânea. Sendo assim, ele deixa claro que não se trata de uma nostalgia sem fundamento, mas de um modelo direcionador de possíveis ambientes sociais desse tipo.

G. Ramos (1989), na idéia de construir linhas que delimitassem o enclave isonômico, propõe alguns direcionamentos para que esse possa existir.

O primeiro deles é o que justifica a colocação da isonomia entre a prescrição e a ausência de normas. A isonomia deve ter *prescrições mínimas*, e, quando existirem, que possam ser estabelecidas em consenso. Essa preocupação se dá pela necessidade dos membros atualizarem-se sem que obstáculos utilitários os impeça. Na opinião do autor, é quase impossível que, em caso contrário, numa organização com muitas prescrições, o homem possa se emancipar. “Tal processo apenas reforça a tendência de despersonalização do indivíduo” (FRANÇA FILHO, 2010, p. 182). É pertinente questionar-se por que ainda existem prescrições, mesmo que mínimas, em tal categoria delimitadora, forçando G. Ramos (1989, p. 146) a responder que “a total eliminação de prescrições e de normas é incompatível com uma significativa atualização humana, no contexto do mundo social”. A total eliminação de normas seria contrário às ideias de coletividade que pressupõe uma isonomia, haja vista que a atualização – que pode ser definida como a consciência crítica do homem para o que o rodeia e suas implicações, bem como a escolha da melhor opção para que o desenvolvimento social possa existir na totalidade, expurgado do interesse utilitarista – é inerente a ela. A organização que se propuser não possuir prescrições se classificará em outro enclave, qual seja, a anomia, em que a vida pessoal e social tende a desaparecer (G. RAMOS, 1989).

A segunda peculiaridade da isonomia a conforma como um ambiente que permite desenvolver *atividades autogratiﬁcantes*, em que os seus membros participam de grupos que possam proporcionar-lhes um tipo generoso de relacionamento social (G. RAMOS, 1989, p. 150). Numa isonomia, o que se procura não é a obrigação de um trabalho enfadonho e rotineiro, apenas para satisfazer necessidades básicas, alimentares e de segurança. Ao

contrário, se busca satisfazer uma necessidade de afeto e relacionamento, de ajuda mútua, que engrandece o homem na medida em que existe reciprocidade (na concepção de POLANYI, 2000) entre os membros, diferentemente de uma obrigação velada, no sentido de subjugação de um pelo outro, como é encontrada no enclave mercado (G. RAMOS, 1989). Nas palavras de G. Ramos (1989, p. 150), “[...] as pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem.”. Numa isonomia supera-se o mito de que só é possível existir felicidade no progresso e no crescimento econômico (G. RAMOS, 1989).

Outra particularidade da isonomia está relacionada à distinção entre ocupação e trabalho. G. Ramos (1989) diferencia esses dois elementos interligando cada um a um tipo de racionalidade, instrumental e substantiva. O trabalho estaria relacionado à racionalidade instrumental, pois é “[...] a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si.” (G. RAMOS, 1989, p. 130). Na sociedade vigente, o trabalho é considerado como a porta de entrada para a socialização. No entanto, tal socialização estaria arraigada a objetivos instrumentais, nos quais os resultados finais são interesses individuais. Ao contrário do que ocorre na ocupação.

A terceira característica seria *atividade realizada como vocação*. Na visão de G. Ramos (1989, p. 130), “a ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal”. Na prática, mesmo com esforços, busca-se realização nos objetivos que determinada atividade requer e não na renda que ela pode gerar. Embasando-se na conceituação de G. Ramos sobre trabalho e ocupação, pode-se fazer uma distinção entre os termos, por meio de um exemplo: quando se dá formação a uma comunidade através de capacitações de cunho social e político. Isto pode significar uma forma de auferir renda, caso financiada, estando o formador interessado no valor do pagamento pelo trabalho, mas pode significar uma forma de autorrealização pela gratificação com a atividade, que promove consciência crítica e social de indivíduos. Portanto, essa particularidade da isonomia a coloca numa posição de organização que permite às pessoas realizarem aquilo que realmente gostam, tendo a necessidade de renda como secundária.

Do quarto traço, que distingue a isonomia dos demais enclaves, pode-se dizer que é o mais importante para constituí-la como tal. “O sistema de tomada de decisão e de fixação de diretrizes políticas é *totalmente abrangente*.” (G. RAMOS, 1989, p. 150). A importância dessa característica é evidenciada por G. Ramos em *Administração e contexto brasileiro*,

quando delimita o fato administrativo¹¹. Este, baseado na ideia de fato social, proposto por Durkheim, possui três categorias: os elementos estruturantes, estruturais e a-estruturais. O elemento estruturante é aquele que define como os outros se conformarão; é o mais importante, e se ilustra na figura da tomada de decisão. Isto porque, segundo G. Ramos (1966), a palavra administração já pressupõe dinamicidade, e tal dinâmica só é possível através da decisão, permitindo, assim, que as coisas aconteçam.

A tomada de decisão é variável central do elemento estruturante no fato administrativo, seja qual for o tipo de organização, e, também, elemento que permite avaliar uma organização como sendo abrangente politicamente, quando atribuída por deliberação de todos, sem diferenciação entre gerência e subordinados. Tal processo abrangente caracteriza uma organização isonômica, pois é centrado em relações horizontais nas hierarquias.

Por isso, para a última peculiaridade da isonomia, G. Ramos (1989) propôs a prevalência das *relações interpessoais primárias* em detrimento das relações formais. A busca pela emancipação humana se dá pela relação entre iguais e, assim, não existe diferença de tratamento e decisão entre membros ou atividades.

A isonomia é um modelo heurístico. Devido a essa característica, que permeia todo o Paradigma, G. Ramos recebeu críticas de pesquisadores, pela carência de práxis da ideia, da qual só se consegue ver um modelo puramente teórico. (ANDREWS, 2000 apud PETERS, 2005). Esta crítica pode ser refutada pela consistência prática que o trabalho possui, ao referenciar organizações da sociedade americana, como associações de pais e professores, associações dos estudantes e de minorias, comunidades urbanas, empresas de propriedade dos trabalhadores, entre outras. Além disso, G. Ramos (1989) cita pesquisadores que desenvolveram pesquisas com o componente isonômico (Lewis Mumford, Paul e Percival Goodman, E. F. Schumacher, Ivan Illich, H. R. Shapiro e outros).

Ressalte-se que a proposta da *Nova Ciência das Organizações* é um esboço, que poderia ter sido melhor trabalhado não fosse a morte prematura do autor. Essa preocupação é evidente em vários trechos da sua última obra, como nessa passagem, onde é possível visualizar tal apreensão do autor às interpretações inconsistentes à sua idéia:

¹¹ Fato Administrativo, na concepção de Ramos (1983, p. 7), é "um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos."

No entanto, esse esforço crítico ainda não resultou numa alternativa para o modelo de ciência política convencional. Acho que o paradigma paraeconômico é, pelo menos, um amplo e incipiente arcabouço teórico dessa alternativa. (G. RAMOS, 1989, p.182).

Em suma, a isonomia poderia ser descrita em poucas palavras como

sítio para o exercício da convivência, e seu principal requisito temporal é uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal (G. RAMOS, 1989, p. 169).

No geral, ao observar a idéia da multidimensionalidade de sistemas, proposta por G. Ramos (1989), percebe-se a possibilidade do homem se atualizar quando tem noção do espaço e do limite de cada uma das categorias delimitadoras, escolhendo, assim, em qual prefere atuar, não se restringindo apenas ao enclave do mercado. A partir da análise do espaço da Economia Solidária poder-se-á aproximar o conceito de isonomia, com as características da mesma.

2.3 CONTEXTUALIZANDO ECONOMIA SOLIDÁRIA

Para discorrer sobre Economia Solidária é importante que se faça uma resumida retrospectiva das suas bases histórica e epistemológica. O termo Economia Solidária é recente (segunda metade do século XX)¹², mas os seus princípios, como a cooperação, a autonomia e a gestão democrática, já eram propagados em períodos remotos (LAVILLE; GAIGER, 2009). Em meados do século XIX, pode-se dizer que esses princípios já eram bandeiras de movimentos como o cooperativismo operário, liderado principalmente por Robert Owen, em empreendimentos em New Lanark e em New Harmony¹³. Podem-se mencionar esses princípios até mesmo em alguns pensamentos do também utópico Fourier, em que, entre outras idéias, existiam menções ao movimento social com a criação dos *falanstérios*, lugar onde as decisões seriam tomadas pelos indivíduos e não haveria motivo para competição exacerbada (KONDER, 1998).

Esses pensamentos decorreram da luta contra as mazelas trazidas pela Revolução Industrial. Na Europa, as primeiras cooperativas se formaram devido a um distúrbio social que a industrialização ocasionou com o discurso de racionalização dos processos produtivos, o que, na verdade, era um enxugamento da massa de trabalhadores que já não eram

¹² De acordo com Gaiger (2009) o primeiro a mencionar o termo empreendimento econômico solidário, introduzido pelas formulações acerca de economia popular, foi Luis Razeto, na década de 1980.

¹³ Para maiores informações sobre o cooperativismo operário de Robert Owen conferir TEIXEIRA (2002) **A. Utópicos, Heréticos e Malditos**. São Paulo: Record, 2002.

necessários na mesma quantidade de quando se iniciou o processo de industrialização (SINGER, 2002).

Com isso, o desemprego instalou-se nos arredores das indústrias obrigando ex-trabalhadores a buscarem alternativas para sobrevivência. Um dos caminhos encontrados foi a cooperação. Primeiramente, as cooperativas foram acrescentando princípios e atividades que não eram comuns nas organizações econômicas como a cooperação, o entendimento, a resolução negociada de conflitos e a gestão participativa, privilegiando o desenvolvimento do ser humano mediante processos permanentes de educação.

No entanto, o crescimento dessas organizações diminuiu consideravelmente até a década de 1980, por conta das repressões realizadas pelo Estado no sentido de cooptar esses “desvios” sociais. O Estado atendeu alguns direitos dos trabalhadores (como o assalariamento e o “pleno emprego”) e arrefeceu o movimento, que retornou depois da Segunda Guerra Mundial, quando o mundo se viu novamente numa crise do sistema capitalista, com desemprego massificante assolando o mundo desenvolvido em meados dos anos 1970. (LAVILLE; GAIGER, 2009).

Além dessa crise, outros acontecimentos, como maior acumulação de riquezas nas mãos de poucos, fortificação do mercado financeiro, revolução tecnológica, entre outros, fizeram com que o desemprego aumentasse ainda mais nos anos 1980. Esses fatos engajaram indivíduos com motivos semelhantes a uma nova saída com o renovado cooperativismo, diferentemente do que pregava o socialismo. Esse revigorado movimento ganha força com a chegada de militantes da esquerda ao poder, em países da América Latina e França, quando se observou a possibilidade de que princípios da economia de mercado e da economia solidária poderiam conviver num mesmo espaço (LAVILLE; GAIGER, 2009).

No Brasil, o movimento ganhou forma a partir de 1980 e foi impulsionado na metade dos anos 1990, resultante da crise do emprego, neste caso, devido, além de outros fatores, à abertura do mercado interno às organizações estrangeiras (SINGER; SOUZA, 2000).

A literatura sobre o movimento cresceu rapidamente em decorrência das primeiras publicações mencionando a denominação Economia Solidária. Segundo Gaiger (2009), Luis Razeto foi o primeiro a introduzir o termo Economia Solidária na América Latina. Sua obra chegou ao Brasil em 1993, quando o autor então defendia

uma formulação teórica de nível científico, elaborada a partir e para dar conta de conjuntos significativos de experiências econômicas que compartilham alguns traços constitutivos e essenciais de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão

comunitária, que definem uma racionalidade especial, diferente de outras racionalidades econômicas. (RAZETO, 1993, p. 40)

Dáí em diante apareceram outras publicações em encontros e congressos sobre o assunto em diversas partes do Brasil. Vale ressaltar que vários desses trabalhos foram decorrentes do que se emergia na sociedade brasileira.

Das ações concretas que envolveram o conceito de Economia Solidária, primeiramente, destaca-se a Cáritas, entidade da Conferência Nacional de Bispos do Brasil (CNBB), no meio rural, que financiou projetos de geração de trabalho e renda. Há também os empreendimentos que surgiram da falência de empresas, pela tomada da administração por parte dos trabalhadores, que passaram a praticar a autogestão. Destacam-se a tomada da empresa calçadista Markeli, em São Paulo, e a Usina Catende, em Pernambuco, esta desde 1995 vem sendo gerenciada pelos trabalhadores. (SINGER, 2002).

Além dessas ações, vale apontar as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), instituições formadas por entidades universitárias, que dão suporte técnico, social e político a grupos sociais. A Agência de Desenvolvimento Social, criada pela Central Única dos Trabalhadores (CUT), em parceria com a Unitrabalho e o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), vem fazendo também um trabalho importante de difusão do conhecimento em Economia Solidária entre sindicatos e militantes do espaço social (SINGER, 2002).

Tem-se registro acerca da SENAES, em 2003, no Governo do atual presidente Luís Inácio Lula da Silva, como uma importante ação para o movimento da Economia Solidária no Brasil. A SENAES, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, veio com a função de abarcar essa demanda de empreendimentos considerados econômicos solidários, principalmente os de baixa renda, “[...] visando à geração de trabalho e renda, à inclusão social e à promoção do desenvolvimento justo e solidário” (SENAES, 2009).

Uma das primeiras ações da SENAES foi realizar um mapeamento de todos os possíveis e considerados empreendimentos econômicos solidários espalhados pelo Brasil. Dois já foram realizados (em 2005 e 2007) e outro está para ser iniciado no ano corrente. Aspectos como a infra-estrutura, as principais dificuldades de comercialização, a viabilidade, o acesso e a forma de financiamento, os apoios recebidos, a forma de gestão, entre outros foram levantados na pesquisa. Com essas informações, foi criado o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), um banco de dados que abrange todo o Brasil, facilitador de análise de bases local e nacional.

Todas essas ações mostram como o movimento em pouco mais de duas décadas passou de ações pontuais, resultantes do apelo à sobrevivência para alguns, para uma demanda a nível nacional, concretizada em ações dignificantes, que tem na autogestão e na solidariedade pilares para um crescimento político, sócio-ambiental e econômico.

Desde que os empreendimentos desse movimento começaram a ter êxito, estudiosos se propuseram a entender sua viabilidade, não só em cooperativas, mas, também, em associações. Algumas concepções de Economia Solidária vão florescendo conforme os estudos vão se multiplicando e características, fundamentos e princípios vão se formando. Por isso, torna-se pertinente fazer considerações acerca do conceito.

O primeiro deles é do Secretário da SENAES, o Professor Paul Singer. Um dos primeiros a mencionar a denominação Economia Solidária no Brasil, vê a Economia Solidária como sendo um modo de produção diferente dos que já existiram e com características próprias. O que pode diferenciar o seu entendimento dos outros autores é a perspectiva de tensão com o sistema vigente. Para ele, a Economia Solidária pode ser um modo de produção alternativo ao modo de produção capitalista, comparativamente ao socialismo e o comunismo.

Singer e Souza (2003, p. 13) remetem a essa idéia:

A economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho.

Numa visão diferente da de Singer, França Filho vê a Economia Solidária não como uma alternativa excludente ao capitalismo ou à sociedade de mercado, mas um tipo organizacional que convive nesse sistema possuindo um caráter de pluralidade de economias e tensões entre lógicas diferentes. O autor converge com a idéia de G. Ramos (1989) de que a economia de mercado é apenas uma forma social possível entre outras e que os empreendimentos econômicos solidários estariam “[...] numa busca de equilíbrio, necessariamente frágil e muito difícil, entre lógicas distintas [...]” ilustrada pela tensão entre três economias (mercantil, não-mercantil e não-monetária), “[...] ou entre duas lógicas (instrumental e substantiva)” (FRANÇA FILHO, 2003, p. 7). Esta idéia é concebida a partir do estudo de Polanyi sobre a economia, em que na sua visão existiram muitas outras formas de produzir e distribuir riquezas ao longo da história, por isso reconhece a existência de diferentes princípios econômicos: o mercado auto-regulado, a redistribuição, a reciprocidade e

a domesticidade¹⁴ (POLANYI, 2000). De fato, hoje o que predomina na sociedade atual é o princípio do mercado auto-regulado, no entanto, a primazia do econômico sobre o social é fenômeno essencialmente moderno, isto é, em épocas mais remotas, o econômico era subjugado a atividades do tipo social. A existência de elementos como a reciprocidade, a redistribuição e a domesticidade, assim como o mercado, pautavam as relações interpessoais.

Gesta, a partir desse entendimento, a economia plural entendida como “[...] toda forma de produzir e distribuir riquezas [...]” admitindo a coexistência num mesmo espaço organizacional de uma economia mercantil, uma economia não-mercantil (estatal-redistributiva) e não-monetária (agrupa os princípios da reciprocidade e domesticidade) (FRANÇA FILHO, 2003, 2008). A primeira economia é “[...] fundada no princípio do mercado auto-regulado [...]; limitada a um registro puramente utilitário [...]; em que o valor do bem (que se mede pelo preço) funda a lógica do sistema” (FRANÇA FILHO, 2008). A economia não mercantil é “[...] fundada no princípio da redistribuição, ou seja, é marcada pela verticalização da relação de troca e pelo seu caráter obrigatório”, a forma de governo é figura importante na distribuição das riquezas (FRANÇA FILHO, 2008). E por último, a economia não-monetária baseada em

[...] um tipo de relação de troca orientada, principalmente, segundo a lógica da dádiva (dar, receber e retribuir) tal como descrita por M.Mauss (2001) [...] os bens circulam de modo horizontal, e o objetivo da circulação dos bens e/ou serviços vai muito além da satisfação utilitária das necessidades (FRANÇA FILHO, 2008).

Isso é possível, pois, no espaço da Economia Solidária, existe a convivência de elementos de diferentes dimensões, como a “[...] venda de um produto ou prestação de um serviço (recurso mercantil); subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da ação organizacional (recurso não-mercantil) e trabalho voluntário (recurso não-monetário)” (FRANÇA FILHO, 2002 p. 13).

Essa noção de economia plural traz consigo singularidades às práticas de economia solidária, entre elas “[...] a possibilidade de enxergar a economia solidária como uma articulação inédita dessas três formas de economia, inventando um outro modo de instituir o ato econômico [...]”, não substituindo a economia vigente, mas como uma forma alternativa de produzir e distribuir riqueza, sem a noção distorcida de uma “nova economia [...] ocupando

¹⁴ Polanyi (2000) utilizou esses conceitos na sua literalidade: a reciprocidade é a o que se faz ou que se dá em recompensa ou em troca de algo similar, mútuo; redistribuição são as retenções operadas sobre as rendas (seja econômica ou não) de uns que são revertidas em benefício de outros (ou de si próprios); e domesticidade consiste na produção para o próprio uso. Para um melhor entendimento de como Polanyi (2000) contextualiza cada conceito conferir capítulo 4.

um setor à parte num papel funcionalmente bem definido em relação ao conjunto” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 8). A segunda singularidade direciona para o entendimento de que nas práticas de economia solidária existe “tensões nas dinâmicas organizativas” dessas diferentes lógicas (substantiva e instrumental), buscando o equilíbrio entre elas para alcançar uma sustentabilidade (FRANÇA FILHO, 2008 p. 8). É o caso, por exemplo, de empreendimentos econômicos solidários que precisam conviver com traços da racionalidade instrumental, como auferir uma determinada renda para sustentar seu empreendimento e ao mesmo tempo fazer com que esse objetivo não seja o fim do empreendimento, mas um meio para um desenvolvimento social e político.

Além das particularidades expostas pelos autores acima citados, existem traços da Economia Solidária que são comuns à maioria deles. Dentre as mais mencionadas estão a autonomia política, a autogestão e a solidariedade. Gaiger (2004, p. 803) destaca que a Economia Solidária pode ser considerada como um *novo campo de práticas*, em que se destaca o “[...] caráter coletivo no tocante à posse dos meios de produção, ao processo de trabalho e à gestão do empreendimento.”.

É possível enxergar uma convergência dos autores citados na direção de que a Economia Solidária nasce de uma organização auto gerenciada, onde a liberdade política é presente na gestão do empreendimento. A posse dos meios de produção pelos membros do empreendimento é outra característica importante, além da solidariedade que é inerente à própria denominação do termo e significa o elemento ético e justo do movimento.

No entanto, o termo Economia Solidária vem derivado de outros já cunhados na literatura. Surge, então, a necessidade de alocar e separar o referido termo em relação aos demais. Vários são os termos semelhantes ou que se confundem com o mesmo, por isso alguns merecem ser discutidos neste espaço pela semelhança que tem com o referido termo, são eles: Economia do Trabalho, Economia Social, Economia Popular e Terceiro Setor.

A Economia do Trabalho pode ser vista como um dos primeiros tipos de economia não-mercantil. Coraggio (2002) traz a distinção entre Economia do Trabalho e Solidária. Para ele, a Economia do Trabalho está inserida num espectro que não é suportado pela Economia Solidária, que é o da possibilidade da não associação. Num empreendimento econômico solidário é contundente a existência da associação (SINGER, 2000). Segundo o autor, “[...]um empreendimento pessoal: não tem por que ser associativo, não tem por que ser baseado em

determinados valores éticos [...]” (CORAGGIO, 2002, p. 39). Conceituando a Economia do Trabalho, Coraggio (2009) diz que

nela se incluem os processos autogestionados pelos trabalhadores, sejam individuais ou coletivos – empreendimentos familiares, associações que organizam as condições de vida, caixas de consórcio e cooperativas. Essas modalidades abrangem também os trabalhos doméstico e comunitário, as diversas formas de associação para melhora dos termos de troca e, certamente, o trabalho assalariado, mesmo sob a direção do capital e a tensão relativa à busca por uma crescente autonomia e emancipação dos sistemas produtivistas, tayloristas ou toyotizados (p. 120).

Mesmo possuindo características que diferencia Economia do Trabalho da Economia Solidária, na definição do autor, é possível ver que organizações econômico-solidárias podem se encaixar nesse outro tipo de economia, mas não o contrário.

Já a Economia Social e a Economia Solidária, na visão de França Filho (2002), no primeiro momento das suas gestações confundiram-se, pois surgiram de um mesmo movimento, o movimento operário na Europa. Este, decorrente do distúrbio social provocado pela industrialização, foi caracterizado pela luta política e social através de associações advindas dos setores populares contra o sistema capitalista que começava a se instalar. O Estado, enxergando a potencialidade da mobilização social, logo avoca para si a responsabilidade de dirigir e controlar tal movimento por meio da criação de estatutos jurídicos. O movimento, ilustrado principalmente por cooperativas, associações e organizações mutualistas, “[...] insere-se [...] amplamente na economia mercantil, ocupando setores de atividades nos quais a intensidade capitalista permanecia fraca.” (LAVILLE, 2000, p. 532 apud FRANÇA FILHO, 2002, p.12). Essa inserção com funcionalidade formal é a diferenciação entre Economia Social e Economia Solidária. A Economia Social perde a dimensão política (característica inerente à Economia Solidária) em sua ação, e se transforma num apêndice do Estado, representada por “[...] grandes estruturas tecnoburocráticas que dificilmente se distinguem, na sua dinâmica de funcionamento, de uma empresa privada ou pública.” (FRANÇA FILHO, 2002, p.13).

A Economia Popular, por sua vez, tem origem latina, precisamente na América Latina (RAZETO, 1991 apud FRANÇA FILHO, 2002). Tem características semelhantes à Economia Solidária a partir do momento que busca uma qualidade de vida dos seus membros em detrimento do ganho monetário, além das ações de solidariedade entre grupos. O que a distingue das outras economias é a base comunitária (LIA TIRIBA; SARRIA ICAZA, 2009). As ações são realizadas entre indivíduos de uma comunidade, famílias, amigos, vizinhos, no intuito de melhorar a condição de vida do grupo. A Economia Solidária diverge da Economia

Popular na sua amplitude de ação, sendo a daquela não apenas na comunidade, mas atingindo um nível que objetive reavaliar todo sistema vigente. Sua dimensão política faz com que os indivíduos tenham uma consciência mais crítica do mundo, transcendendo sua comunidade. A Economia Solidária “[...] se apresenta numa perspectiva de busca de novas formas de regulação da sociedade” (FRANÇA FILHO, 2002, p. 15).

Para Quijano (2002, p. 491), na “economia popular, as relações de trabalho e de distribuição de recursos e do produto [são] fundamentalmente organizadas em torno da reciprocidade e da vida social, das práticas sociais quotidianas – em uma palavra, *em torno da comunidade*”. Os mutirões, micro-empresas individuais e familiares são exemplos de organizações econômico-populares.

Outro termo que não pode ser confundido com Economia Solidária é o Terceiro Setor. Advindo da tradição anglo-saxônica, baseada em princípios como a filantropia individual ou empresarial (FRANÇA FILHO, 2002), o Terceiro Setor ganhou status de setor na medida em que ocupou um espaço negligenciado pelo Estado e pelo mercado. França Filho (2002) traz peculiaridades do Terceiro Setor que o alocam longe do espectro da Economia Solidária. Uma das é a forma como essas organizações são estruturadas. Com a existência delas pressupõe-se que as funções de cada setor estejam rigidamente definidas e separadas, sem vantagem no interesse mútuo entre setores. Ou seja, o Terceiro Setor é concebido como responsável em apenas executar o bem-estar social, sem preocupação com a dimensão econômica e política, diferentemente das organizações da Economia Solidária, que seguem a lógica de hibridação de economias (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004; FRANÇA FILHO, 2001; 2002; 2008; 2009; LAVILLE, 2009). A Economia Solidária se coloca como parceira do poder público, sem perspectiva de substituição deste, sendo assim, posta como “[...] uma emanção de ações coletivas buscando a instauração de novos modos de regulação, tanto em nível internacional quanto em nível local, a fim de completar as regulações nacionais ou suprir as suas faltas” (FRANÇA FILHO, p. 20, 2003).

A perspectiva do Terceiro Setor está afinada com a Responsabilidade Social Empresarial. Esta, tomada no sentido econômico, utiliza-se das organizações do Terceiro Setor para atingir metas sociais e éticas. Ações de cunho social advindas das empresas são reações a críticas da população perante sua imagem, o que as tornam um ativo essencial para preservá-la e não um ato de benfeitoria desprezioso (DUVAL, 2003 apud SALMON; CATTANI, 2009).

Talvez o que diferencia a Economia Solidária desses outros termos seja a sua proposta de construção com forte caráter político, no aspecto de autoconsciência, autonomia e liberdade de expressão, de entender o que se passa e criticar. A dimensão política carrega consigo outra dimensão: a social. A partir dela é permitido ao indivíduo compartilhar, interagir e se relacionar com o outro num espectro que transcende ao da economia de mercado. É possível construir relações interpessoais mais consistentes pela diminuição da hierarquia, pela maior coesão na busca de um objetivo comum. Essa dinâmica acontece ao mesmo tempo em que se processam mecanismos de mercado, compra e venda de produtos, trocas mercantis. Somado a isso, é possível, num mesmo espaço, convergir ações mercantis oriundas do mercado formal, ações não-mercantis advindas da reciprocidade (no sentido proposto por Polanyi) e ações não-monetárias, em que a figura da forma de governo se faz presente através da redistribuição. A partir das concepções de Economia Solidária expostas ao longo deste capítulo, a definição que toma para este trabalho é a de economia plural, como uma “[...] definição substantiva de economia”, ou seja, “[...] uma economia que admite uma pluralidade de formas de produzir e distribuir riquezas” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 8)

Resgatando o conceito do Paradigma Paraeconômico de G. Ramos (1989) e o conceito de Economia Plural, percebe-se uma confluência de ideias. Ambos são embasados pela multidimensionalidade, seja na sociedade, seja nas organizações e percebidas de forma consciente (FRANÇA FILHO, 2010).

3 METODOLOGIA

Quanto à classificação, a pesquisa é exploratório-descritiva. Segundo Gil (1987, p.44), a pesquisa exploratória “[...] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Assim sendo, é exploratória porque pretende evidenciar possíveis características isonômicas com base no Paradigma Paraeconômico de G. Ramos (1989) num empreendimento econômico solidário. Ampliando o conceito, Samara e Barros (1994, p.19) dizem que na pesquisa exploratória “[...] procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada e um melhor conhecimento sob o objeto em estudo.”.

É descritiva, pois mostrou a realidade de um empreendimento considerado econômico solidário, buscando identificar traços de isonomia. Gil (1987, p.44) consubstancia essa justificativa quando afirma que a pesquisa descritiva tem “[...] como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Também o faz Triviños (2007), quando, discorrendo sobre estudos descritivos, diz que eles são realizados no intuito de conhecer determinada comunidade, suas características, ou mesmo fazer uma relação entre variáveis, ou quando se deseja aprofundar a descrição de uma determinada realidade.

Por essas razões e, também, devido ao tipo de análise e forma como foram coletados os dados, a pesquisa, quanto à sua natureza, classificou-se como qualitativa. Esse critério de classificação é consubstanciado por Vieira e Zouain (2006) quando proferem que a pesquisa qualitativa se fundamenta pelo tipo de análise realizada (análise qualitativa), caracterizada pela não utilização de ferramentas estatísticas.

No método qualitativo a importância está na “[...] descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolve, os depoimentos dos atores sociais envolvidos, os discursos, os significados e os contextos.” (VIEIRA; ZOUAIN, 2006). Essa foi a proposta metodológica da presente pesquisa, que descreveu e refletiu sobre um fato administrativo, qual seja, práticas de gestão econômico-solidárias imbricadas ao conceito de isonomia.

O estudo de caso se configura como a melhor forma para realizar tal pesquisa, por se tratar de apenas um empreendimento. O estudo de caso é um método utilizado em pesquisas qualitativas pela sua relevância em abstrair informações profundas da unidade estudada, facilitando a exposição da essência. Segundo Triviños (2006), esse método busca analisar uma unidade aprofundadamente. Uma unidade pode ser descrita como uma organização, um

sujeito, uma atividade, enfim, um objeto a ser estudado. Neste caso a unidade de pesquisa é uma organização, ou melhor, um empreendimento econômico solidário.

Becker (1993, p. 118) amplia a conceituação do estudo de caso afirmando que

[ele] geralmente tem um propósito duplo. Por um lado, tenta chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo: quem são seus membros? Quais são suas modalidades de atividade e interação recorrentes e estáveis? Como elas se relacionam umas com as outras e como o grupo está relacionado com o resto do mundo? Ao mesmo tempo, o estudo de caso também tenta desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estrutura sociais.

O estudo foi realizado no Grupo de Mulheres Decididas a Vencer, o qual possui atualmente quinze membros, porém, pelo nível de atividade e por estarem inseridas no Grupo Produtivo (divide-se em: grupo de caprinoovinocultura, grupo da horta e grupo da apicultura) escolheram-se apenas seis mulheres como sujeitos da pesquisa.

O Grupo de Mulheres Decididas a Vencer foi constituído em 1997, no Assentamento de Mulugunzinho, localizado no Município de Mossoró no Rio Grande do Norte (RN). Na época do primeiro Mapeamento Nacional da Economia Solidária, realizado em 2003, foi definido pelos seus membros como um grupo informal que atua na área rural e urbana. Tem como atividades a plantação de hortifrutigranjeiros, a criação de caprinoovinos e fabricação de mel. A principal motivação para a formação do grupo foi a emancipação das mulheres em relação aos maridos, principalmente financeira. Tem como forma de gestão a cooperativa e da sua produção parte é destinada ao comércio e outra ao autoconsumo.

A pesquisa foi realizada mediante três instrumentos de coleta de dados: a) a entrevista individual semi-estruturada, b) entrevista em grupo (como instrumentos principais) e c) observação (como instrumento auxiliar). O estudo foi construído *in loco* no período de 08 dias, iniciando no dia 09 de janeiro de 2010, findando no dia 16 de janeiro do mesmo ano. A pesquisa foi iniciada com as entrevistas individuais, nas quais foram coletadas informações em que se verificou o nível em que se encontrava o empreendimento do ponto de vista do conceito de isonomia. A entrevista semi-estruturada, segundo Triviños (2007, p. 146), “[...] ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.”. O mesmo conceito é dado por Richardson (2008), porém, com outra nomenclatura, a entrevista guiada. Esta, segundo o autor, apesar de ter um guia servindo de ajuda para o entrevistador, permite ao entrevistado uma liberdade para se expressar como ele quiser. Neste tipo de entrevista o pesquisador não esgota as alternativas, mas, sim, tem

conhecimento sobre um tema que deseja aprofundar com o entrevistado (RICHARDSON, 2008).

A utilização da entrevista semi-estruturada foi adequada para este projeto, pois seu emprego parte de pressupostos, hipóteses e teorias já existentes sobre determinado tema, no entanto, pode dar vazão ao surgimento de outras idéias no decorrer das entrevistas. (TRIVIÑOS, 2007). Apesar disso, não apareceram pontos que permitissem uma reavaliação das categorias trabalhadas nesta pesquisa.

Após a entrevista individual, realizou-se uma entrevista com todo o grupo. Esse momento foi importante, pois permitiu a construção da história do empreendimento. A entrevista em grupo se fez necessária ao estudo porque permitiu que a realidade social fosse construída em conjunto (FLICK, 2004). Patton (1990 apud FLICK, 2004) mostra a importância desse instrumento quando menciona a capacidade de obstaculizar inconsistências, opiniões falsas e radicais, além de permitir visualizar no grupo uma opinião compartilhada.

Durante todo o período da coleta de dados, o pesquisador esteve sempre observando como se comportavam as mulheres, como foi realizado o trabalho, seja ele na horta ou na apicultura, e como se dava a gestão do empreendimento. O tipo de observação utilizada foi a sistematizada, já que foram levadas a campo categorias de análise pré-estabelecidas relacionadas à isonomia (prescrição mínima de normas, atividade autogratiificante, atividade realizada como vocação, sistema amplo de tomada de decisão e relações interpessoais primarias). Triviños (2007, p. 153) fala que a observação sistematiza (ou estruturada) é utilizada “[...] quando se deseja colocar em relevo a existência do fenômeno que se estuda, buscando a verificação de hipóteses.”. Neste caso, como o estudo é qualitativo, o termo hipótese não se encaixa, adotando, então, a possibilidade das características isonômicas estarem presentes no espaço do Grupo Mulheres Decididas a Vencer.

A observação se construiu em diversas situações, sejam elas, em momentos informais, no trabalho e em reunião. As anotações foram subsidiadas pelas fotos e filmagens, assim como pela observação direta do pesquisador. Para a análise as observações seguiram de acordo com as categorias de análise.

A avaliação dos dados foi realizada de acordo com o instrumento de coleta utilizado. Para a entrevista individual, a análise de conteúdo pareceu ser a técnica que mais se adequou, pela sua riqueza operacional de coletar informações no discurso e nas mensagens. Para Bardin (1977, p. 21), a análise de conteúdo é definida como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A análise de conteúdo é empregada em diversos objetivos. Richardson (2008) ilustra que ela pode ser utilizada para diversos objetivos, onde só a imaginação do pesquisador pode limitar. Um desses objetivos é o estudo organizacional (DELLAGNELO; SILVA, 2006).

Será utilizada, também, como uma das técnicas de análise de conteúdo, a análise categorial. Bardin (1977, p. 153) define a análise categorial como sendo aquela que “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.”. As categorias utilizadas serão as cinco características trabalhadas por G. Ramos (1989) na construção do conceito de isonomia. As categorias serão: prescrição mínima de normas, atividades autograticantes, atividades realizadas como vocação, sistema amplo de tomada de decisão e relações interpessoais primarias. Cada uma delas funcionará como receptáculo de informações provenientes do trabalho dos instrumentos de coleta, onde se confrontarão os dados coletadas com os conceitos dessas categorias. Trabalhar-se-á com o tema, subentendendo-se que cada categoria funciona como um tema, em que juntos conformam a isonomia. O tema será escolhido como unidade de registro pela riqueza que sua interpretação pode trazer no momento da análise. Segundo d’Unrug (1974), citado por Bardin (1977, p. 105), o tema

[...] é uma unidade de significação complexa, de comprimento variável; a sua validade não é de ordem linguística, mas antes de ordem psicológica: podem constituir um tema, tanto uma afirmação como uma alusão [...] Enfim, qualquer fragmento pode reenviar para diversos temas.

A análise de conteúdo desta pesquisa dividiu-se em três etapas, conforme assinala Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise pode ser considerada a fase de organização do material recolhido. É nela onde serão postos e ordenados os dados relevantes da pesquisa. Bardin (1977, p. 95): “[...] tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.”. Conforme expõe a autora, é a constituição do *corpus* da pesquisa, ou seja, o conjunto de documentos importantes para a consecução da pesquisa. Essa etapa se configurará na junção das primeiras informações coletadas, advindas das entrevistas individual e coletiva, assim

como da observação sistematizada. Todos os dados foram agrupados de acordo com a concordância relativa às categorias de análise.

A exploração do material nada mais é do que a forma como serão processadas as informações do material escolhido na pré-análise. Essa forma será a codificação e a categorização. A categorização utilizará os princípios teóricos que delimitam o enclive isonomia propostos por G. Ramos (1989), acima citados. Cada um desses, como dito acima, será trabalhado como categoria, em que os dados coletados serão agrupados conforme sua significância e concordância. Nesta etapa far-se-á a separação das informações a fim de dar base para a próxima etapa, a interpretação.

A terceira e última etapa é a interpretação. Ela consiste, como a própria denominação esclarece, em fazer relações entre os dados coletados à luz da teoria utilizada, a fim de que conclusões sejam tomadas. O confronto entre a teoria e os dados, nesta etapa, é constante, a ponto de ser possível reformular idéias inicialmente postas em virtude da constatação divergente no campo (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2003). Nessa etapa, o método já não é tão importante, mas, sim, o poder de análise e de questionamento do pesquisador diante dos dados coletados (DELLAGNELO; SILVA, 2006). Aqui, o que se fez foi a confrontação entre o que foi coletado e o conceito de isonomia.

Para os dados coletados através da entrevista de grupo, adotou-se a história oral, que faz parte do gênero metodológico de estudos biográficos (WEBER, 2003 apud DOURADO et al., 2009). As associadas em conjunto construíram a história do empreendimento desde sua criação até o último ano, perpassando pelos pontos mais relevantes para elas. Através dela foi possível identificar traços do universo do empreendimento, almejando sua singularidade. (GOLDENBERG, 2000 apud DOURADO et al, 2009).

Os dados decorrentes da observação sistematizada foram analisados a partir de uma descrição da rotina de trabalho do empreendimento. Nela, buscou-se confrontar os dados coletados das entrevistas individuais e em grupo com a aparente realidade da organização.

O quadro abaixo resume como será a operacionalização da análise de dados para cada instrumento de coleta utilizado.

Quadro 1 – Operacionalização da análise dos dados

Etapas	Metas	Forma de análise dos dados
Entrevista individual	1) Coletar o modo como as cinco características delimitadoras da isonomia aparecem no grupo pesquisado.	Análise de conteúdo categorial baseada nas categorias da Isonomia: nível de prescrições reduzido, atividades autograticantes, atividades realizadas como vocação, sistema amplo de tomada de decisão e relações interpessoais primárias (não hierarquizadas).
Entrevista em grupo	1) Construir a história do empreendimento;	Análise de conteúdo
Observação sistematizada	1) Registrar o processo de produção; 2) Registrar o cotidiano da convivência entre as trabalhadoras; 3) Registrar o cotidiano do processo de tomada de decisão; 4) Registrar a ação da liderança na execução das tarefas.	Descrição da rotina de trabalho

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os dados coletados são advindos do Grupo de Mulheres Decididas a Vencer. O Grupo origina-se em 1996, quando algumas trabalhadoras rurais participaram de um encontro de trabalhadores rurais, a convite do Sindicato da Lavoura, promovido pelo Centro Feminista 08 de Março. Nele, três mulheres do Assentamento foram chamadas para representá-lo.

É relevante abrir um parêntese para explicar o que é o CF8. O Centro Feminista 08 de Março, fundado em 1993 com sede na cidade de Mossoró – RN, passou a ser um espaço de organização e defesa dos direitos da mulheres. No primeiro momento, iniciou suas reivindicações no combate à violência doméstica e sexista, agindo no acompanhamento das vítimas violentadas e realizando reuniões sistemáticas de auto-ajuda junto às famílias. A partir de uma avaliação institucional realizada entre 1998 e 1999 devido à falta de estratégia institucional com capacidade para construir ações políticas transformadoras, o CF8 elaborou o seu plano trienal reorganizando suas linhas de ação: gênero e saúde, gênero e organização e gênero e violência. Seus objetivos são transformar as estruturas sociais e acabar com a hierarquia de poder existente entre homens e mulheres (DANTAS; PACHECO, 2007).

Retomando o encontro de trabalhadores rurais, uma das associadas do Grupo foi uma das mulheres escolhidas para participar do mesmo e teve a missão de formar um grupo de 30 mulheres para discussão sobre temas relacionados à participação da mulher na comunidade. Depois de realizarem algumas reuniões com temas, como direitos e deveres das mulheres, perceberam a necessidade da construção de projetos de geração de renda, surgindo então a idéia de começar a construção da horta. Para a concretização dessa idéia inicial, surgiu a necessidade da organização do grupo. Então, em 1997, formou-se o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer, grupo esse que passou a ter voz no assentamento rural ao qual pertencia, tornando-se, as suas componentes, sócias do Assentamento de Mulunguzinho. O Grupo foi assistido pelo CF8 e outras entidades na associação com o Assentamento. Com a entrada do Grupo na sociedade do Assentamento, as mulheres começaram a participar das decisões e discussões nas assembléias, além de começarem a se engajar em espaços externos ao Assentamento, como encontros, seminários etc.

As ações do Grupo no Assentamento começam a tomar forma e destaque, chegando ao ponto de uma das suas associadas, no ano de 1998, tomar posse como Coordenadora Oeste das trabalhadoras rurais, junto ao Sindicato da Lavoura.

Em 1999, o Grupo inicia sua plantação de hortaliças orgânicas, proposta consensual,

em que todas as associadas escolheram-na por ser uma alternativa aos vegetais produzidos com agrotóxico. Um dos produtos resultantes da produção era a venda de cestas contendo as diversas hortaliças plantadas na horta. Percebe-se a preocupação ambiental das mulheres, mesmo possuindo pouco estudo.

O Grupo começou a aperfeiçoar as técnicas do plantio, quando, em 2000, iniciaram a participação na Associação dos Parceiros da Terra, entidade que ajudou na infra-estrutura da horta e do grupo. Passaram a criar rotinas de trabalho para o plantio e organizarem-se através de reuniões sistemáticas. Neste mesmo ano as associadas participaram de vários encontros voltados para o objetivo de aprimoramento no plantio da horta, além da participação na Marcha das Margaridas e na Marcha Mundial das Mulheres, mobilização internacional composta por mulheres urbanas e rurais, jovens, negras e participantes de movimentos populares e sindicais e também de grupos autônomos de mulheres, que reivindicam a igualdade, a liberdade, a solidariedade, a justiça e a paz para as mulheres.

Era notório o crescimento do Grupo, as mulheres passaram a dispor de certa renda, conheceram melhor direitos e deveres, além de desenvolverem o senso sócio-político, por meio de encontros, seminários e congressos sobre temas relacionados à terra, plantio e política.

No entanto, como para todo crescimento a um posterior declínio, em 2001, surgiram as primeiras dificuldades, como a diminuição da participação de algumas mulheres nas atividades do Grupo e de água para irrigar a horta. Todavia, tais dificuldades não foram maiores do que a perda, temporariamente, de uma das líderes do grupo, que decidiu afastar-se do Grupo por questões familiares. Mas para alegria de todas, a mesma retorna no mesmo ano.

A partir desse ano, o Grupo passou por uma séria crise, tanto de efetivo como financeiro. Em 2002, o Grupo chegou a trabalhar com apenas duas mulheres e o número de consumidores caiu significativamente, de 50 para 13. Vendo a crise se alastrar, as associadas buscam auxílio junto às entidades voltadas ao assessoramento de empreendimentos economicamente solidário, como é o caso do já citado CF8, além da Associação de Apoio às Comunidades do Campo do Rio Grande do Norte – AACCC/RN, organização social de interesse público (OSCIP), com sede em Natal-RN, criada em 1985, e que tem como missão contribuir com a autodeterminação das agricultoras e agricultores familiares do Rio Grande do Norte através dos processos de agroecologia, economia solidária e convivência com o

semi-árido. Essas entidades, juntamente com o grupo, iniciaram nova discussão para a criação de outro projeto de geração de renda para a comunidade a fim de interromper o ciclo da crise.

No ano seguinte, mediante consultoria realizada por um agrônomo da AACCC, juntamente com o retorno de muitas mulheres que haviam saído, além da entrada de novos integrantes, o Grupo dá um salto qualitativo nas suas atividades, ampliando o leque de atividades desenvolvidas pelo mesmo.

Neste mesmo ano, O Grupo realiza intercâmbio com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), surgindo, assim, a parceria com professores, alunos e profissionais que ajudaram a desenvolver idéias para o Grupo, como o trabalho da apicultura. Além disso, um importante acontecimento promove um ânimo ao Grupo, a abertura do Espaço Xique-Xique de comercialização solidária. Espaço destinado à comercialização de pequenos produtores de mel de abelha, castanha, artesanatos de palha e sementes, entre outros, na maioria mulheres, participantes de empreendimentos econômicos solidários (DANTAS, 2007).

Com todo esse apoio, da Universidade, do CF8 e da AACCC, em 2004, o Grupo vivenciou um dos melhores momentos desde sua criação. Dentre outros acontecimentos, recebeu um prêmio de R\$ 1.500,00 reais referente ao prêmio de “Experiências Exitosas no Meio Rural”.

O crescimento do Grupo é reflexo de toda a cadeia que o sustenta, ou seja, vivenciou-se, neste mesmo ano, a ampliação do Espaço Xique-Xique, decorrente do aumento da demanda por uma maior organização dos empreendimentos que ali comercializavam, criando-se a Rede Xique-Xique, a qual integra, atualmente, seis municípios do Estado Rio Grande do Norte (RN) (Apodi, Mossoró, Baraúna, Grossos, São Miguel do Gostoso, Serra do Mel, Touros) e um do Ceará (CE) (Beberibe/CE). O Grupo começa a prosperar e diversificar as cestas de hortaliças, oferecendo cestas pequenas, médias e grandes.

Um dos membros do Grupo torna-se Presidente do Assentamento o que leva à população uma maior visibilidade do trabalho realizado pelas mulheres do Grupo.

Mas um acontecimento contrário ao crescimento do Grupo abala-o novamente. Acontece o primeiro roubo da fiação do poço da horta, impedindo a consecução do plantio das hortaliças.

Mais uma vez, em 2005, o Grupo sofre outra grande perda de material com o segundo roubo da fiação do poço da horta. Porém, as mulheres não desanimaram e buscaram mais

apoios em instituições como, a Visão Mundial, AACC, CF8, Terra Viva, entre outros, revitalizando, assim, o Grupo.

O ano de 2006 foi um ano de participação de muitos encontros e aprendizagem para as mulheres do Grupo. Entre 2005 e 2006, participam da 1ª Edição da Feira Nacional de Agricultura Familiar. Em seguida do ENA – Encontro Nacional de Agroecologia. Apresentaram o Projeto da Horta Agroecológica aos médicos de Mossoró, participaram na Marcha da Margarida e na Feira Nacional de Economia Solidária, na Feira Estadual de Economia Solidária e 1ª Feira Feminista Solidária, realizada em Natal/RN.

O ano de 2007 é de muitas novidades para o Grupo: inicia-se a realização de uma nova atividade, a criação de caprinos e ovinos; algumas associadas participam de cursos para a produção de derivados do leite; uma das associadas realiza trabalho acompanhando o grupo como Agente do Brasil Local (projeto da SENAES); aprovação do projeto da Casa de Mel pelo PPIGRE – Programa de Promoção, Igualdade de Gênero, Raça e Etnia, desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); e realização de intercâmbio e capacitação para a criação de caprinoovinos e abelhas.

Dando continuidade a criação de caprinoovinocultura, em 2008, o Grupo é financiado pela Petrobrás na compra de cabras, intermediado pela Rede Xique-Xique, assim como na compra de material de manejo da horta.

Neste mesmo ano o Grupo começa a vender diretamente ao consumidor, além de continuar vendendo no espaço da Rede Xique-Xique, por exemplo, mel e mamão com coco.

E para finalizar, em 2009, uma das associadas torna-se coordenadora da Rede Xique-Xique, levando o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer a destacar-se no espaço estadual e regional. O Grupo continua a crescer e inicia a construção da Casa de Mel, destinada ao processamento do mel (não finalizada) e recebe o kit de irrigação. Neste ano, a venda do mel torna-se sistemática. No entanto, mais um roubo arrefece o crescimento do Grupo, deixando o trabalho na horta inviável por conta da espoliação da fiação e do transformador do poço responsável por abastecer a horta de água.

Apresentado um pouco da história do Grupo, retoma-se a análise dos resultados, embasados nas informações acima colocadas, além das advindas das entrevistas individuais, coletiva e da observação direta.

Para a construção da análise dos dados, torna-se pertinente o resgate das categorias que constroem o conceito de isonomia. Conforme exposto anteriormente, G. Ramos (1989)

propõe a existência de categorias (prescrição mínima de normas, atividade autogratiificante, atividade realizadas como vocação, sistema amplo de tomada de decisão e relações interpessoais primárias) que, juntas, configurariam uma organização isonômica.

A primeira delas é a *prescrição mínima de normas*, ou seja, a isonomia caracteriza-se por possuir regras mínimas à boa convivência entre os membros, sob reduzido apego a traços burocráticos. Tomando como base esse conceito, o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer foi analisado e constatou-se considerável proximidade entre a realidade por elas vivenciada e o conceito de prescrição mínima de normas.

No Grupo, há poucas regras vigentes, a exemplo de atas de algumas reuniões, horário de trabalho e um quadro de atividades que distribui as tarefas. Nas palavras da Associada 1 é possível observar a restrita existência de regras:

O que a gente tem é em ata, vamo se dizer, as equitaras que a gente tem hoje de terra foi doada em “assembleia” pelo sócios. A gente tem isso em ata: colocar tantos equitaras po Grupo de Mulheres. (A1).

Tal entendimento é corroborado pela Associada 2:

Não tem registrado no cartório, mas a gente tem a ata e também tem... a ata é somente da gente, do assentamento, do grupo e do... a gente não tem em cartório. (A2).

Na fala da Associada 2 é possível visualizar como foi definido o horário:

A gente sentou e conversou e aí a gente entra de sete horas até no... máximo onze horas, onze e dez, por aí.(A2).

Isto é confirmado pela Associada 4:

[...] aí ficou pra onze, a entrada sete e saída onze. À tarde, a gente só vai de três horas, de três às cinco. (A4).

Outro item de norma é o quadro de distribuição das tarefas. Esse quadro é um cronograma de atividades da horta. A Associada 5 diz como funciona:

É tudo eh... tem lá um cartaz. Toda a semana, todinha. Tem dizendo quando é... os dias das coisas que a gente vai fazer. Se a segunda: canteiro, terça num tá. Tem tudo isso, tudo anotado, lá. (A5).

A existência de normas se dá de forma tênue, a ponto da Associada 6 não conseguir visualizá-las. Para ela, não existe horário definido, estatuto, ata entre outras regras. Tais regras seriam desnecessárias visto que tirariam a liberdade individual de cada membro do grupo em realizar seu trabalho de acordo com sua necessidade e disponibilidade:

“[...] do jeito que tá, tá bom mesmo. Porque assim, cada... é um grupo, mas cada cá trabalha individual. Cada cá tem seus... seus... seus animais. Cada cá cuida na hora que pode e tudo. Aí, se fosse uma coisa que botasse uma regra, uma coisa, ficava muito difícil, né, porque a gente não tem só essa atividade, tem várias outras atividades, como da agricultura e essas outras coisas, aí num dava certo.” (A6).

Essas informações foram corroboradas pela observação direta realizada pelo pesquisador durante alguns momentos do trabalho do Grupo, na horta e na apicultura. As mulheres prezam por iniciar as atividades no horário acordado, no entanto, não existem sanções quando do descumprimento. A existência de um cartaz no espaço da horta definindo as atividades que deveriam ser realizadas também confirma a fala das mulheres.

Não foi possível observar, durante o período de coleta dos dados, a existência de registro sob a forma de ata. Mesmo durante uma reunião, realizada para a definição de participantes que iriam a uma manifestação nacional, não ocorreu registro sob a forma de ata.

G. Ramos (1989) não fornece e nem pretendeu fornecer elementos que permitam qualificar organização detentora de *prescrições mínimas de normas*, visto que, como mencionado acima, os sistemas sociais são modelos heurísticos, devendo ser tomados como tipos ideais. Sendo assim, é factível considerar que a prescrição mínima de normas se dá quando as atividades são realizadas sob restritos requisitos burocráticos. As falas e a observação direta evidenciaram que a atividade-fim do Grupo não é prejudicada em virtude do reduzido grau de burocracia. Ao contrário, tal fato é fundamental à qualidade dos relacionamentos e garante o que o autor chama de relacionamentos primários, ou seja, relações de todos em um único nível, sem intermediários que possam caracterizar níveis hierárquicos.

As categorias *atividade autograticante e atividade realizada como vocação* foram analisadas conjuntamente, pois uma complementa a outra. Essas categorias podem ser caracterizadas, segundo G. Ramos (1989), como as que proporcionam um tipo generoso de relacionamento social, ou seja, é o praticar atividades buscando a satisfação pessoal e social, por meio, principalmente, da reciprocidade.

A relevância dessa categoria está em visualizar até que ponto a atividade praticada pelas associadas do Grupo de Mulheres Decididas a Vencer é uma obrigação, apenas um meio para auferir renda, ou seja, até que ponto a atividade realizada pelas associadas é considerada apenas um trabalho (no sentido literal da palavra, um “conjunto de atividades, produtivas ou criativas, que o homem exerce para atingir determinado fim”, HOUAISS, 2009), ou um caminho para o crescimento pessoal, social, político e ambiental do homem, podendo ser

considerada uma ocupação. Para G. Ramos (1989), trabalho é um esforço despendido objetivando apenas a consecução do processo produtivo, diferente da ocupação, que pode ser caracterizada pela busca da satisfação por meio de esforços livremente produzidos.

Para representar a categoria *atividade autogrificante*, foram utilizados questionamentos relacionados ao sentimento das associadas quando estão trabalhando no grupo, o que mais e o que menos as satisfaz durante a realização das atividades e os benefícios oferecidos pelo grupo. Os sentimentos expressos foram significativamente positivos, evidenciados em termos como felicidade, companheirismo, amizade, auto-estima e liberdade.

As palavras da Associada 3 comprovam essa afirmação:

[Prefiro] Mil vezes tá trabalhando no grupo do que em casa... hahahaha. Eu me sinto feliz, organizada. [...] Quando eu não to resolvendo alguma coisa lá em Mossoró, fazendo algum curso, mas eu to lá na horta.(A3).

A Associada 1 insere uma palavra pouco usual quando se fala a respeito de trabalho:

É uma terapia, né? Que é uma maneira onde você... ali você fica se comunicando, você tem relações entre pessoas, você tem a quem contar seus pobremas e a quem lhe escutar e a quem lhe dar conselho. (A1).

O mesmo termo aparece novamente na fala da Associada 4:

É uma terapia, sabe, que apesar de tá trabalhando, ao mesmo instante é uma coisa que a gente se sente feliz, eu sou feliz lá [...]. (A4).

Para a Associada 6, o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer ofereceu-lhe um crescimento na auto-estima e no valor pessoal perante a comunidade, além de melhorar o relacionamento familiar:

[Tenho orgulho] De ver meu valor como mulher e tudo, né? No grupo aprendi tudo isso. E no grupo produtivo aumentou bastante minha auto-estima, porque a gente trabalha, que nem eu tava dizendo ao meu esposo: é muito bom a gente trabalhar e viver do nosso suor. (A6)

Quando foram questionadas a respeito do que mais causava satisfação durante a realização das atividades, todas as associadas destacaram pontos que dizem respeito a traços que se relacionam à concepção teórica de ocupação (G. RAMOS, 1989), pois o trabalho não aparece dissociado de outras dimensões da vida. A fala da Associada 2 é elucidativa:

A amizade, né, de cada uma que a gente tem. Que a gente tem como conversar, botar os assuntos em dia, participar das mágoas... de tudo. (A2).

De sentimento similar comunga a Associada 4, quando diz:

[...] o que me causa mais satisfação... eh... é poder, assim, desabafar; às vezes a gente tem um problema em casa que a gente acha melhor, assim, desabafar com alguém, contar [...]. (A4).

Foi possível observar esse sentimento de bem-estar das mulheres quando da realização das atividades, seja na horta ou na apicultura. Mesmo sob forte calor as mulheres trabalhavam e conversavam de maneira serena e tranqüila. Contavam seus problemas e discutiam sobre o dia-a-dia, sobre fatos corriqueiros. Não se percebeu reações de descontentamento e mal-estar durante o desenvolver das atividades. O que se percebeu foi um sentimento forte de posse e cuidado com aquilo que elas haviam conquistado com muito trabalho.

Há, todavia, momentos de insatisfação, apesar da predominância de sentimentos positivos. Há divergências entre as associadas e desagradados, especialmente no tocante a assuntos de natureza técnica, a exemplo da atividade de plantio e episódios pontuais. Vale destacar um depoimento que se revelou pertinente a tal entendimento, foi o da Associada 1, que destacou a reduzida importância dada ao crescimento pessoal que o Grupo ofereceu aos membros:

A insatisfação... eh... é isso assim... quando a gente vê algumas pessoas, do grupo mesmo ou pessoas de fora, que não reconhece aquilo ali, que não percebe o quanto aquilo ali é importante.[...] Mas tem pessoa que tá lá pelo que dá o fruto, pelo que ganha, ou pelo... por outras coisas além disso, que muitas vezes eu não reconheço. Aí isso que me dá insatisfação (A1).

A importância desse depoimento está na insatisfação exposta pela Associada 1 em contraponto aos depoimentos de elevada satisfação que predominam. Conforme ela expõe, existem pessoas participando apenas por ser um meio de auferir renda, mínima que seja. Segundo ela, existem pessoas que não percebem a grandeza e riqueza que é desenvolver senso crítico em relação às condições da comunidade, ser cidadã, conhecer direitos e deveres e se tornar social e politicamente relevante para a sociedade.

Essa afirmação da Associada 1 é confirmada quando da interação com algumas mulheres em conversas sobre o Grupo. Como a renda retirada do Grupo não é sistemática, depende de fatores externos (financiamentos, roubos, pragas, subsídios governamentais), algumas chegam ao ponto de desligar-se das atividades do Grupo para se dedicar a outras de maior poder econômico. Mas, percebeu-se, que o afastamento não acontece por ambição, mas, sim, por necessidade de sobrevivência, haja vista a precariedade de recursos financeiros de algumas. Todavia, uma dessas associadas expôs sua tristeza por ter que sacrificar a participação mais ativa no Grupo, lugar onde se sente feliz:

Apesar de eu tá afastada da horta uns dias pra mim é uma tristeza, porque ali... os primeiros passos, as primeiras palavras foram minhas, né. Lutei por aquilo ali e... junta com o grupo, a gente conseguiu, né, a gente conseguiu ter aquilo ali. (A4)

Essa revelação é importante na medida em que mostra que pelo menos uma delas tem a consciência de que

A relevância que o grupo dá aos benefícios gerados pela atividade pode evidenciar que tipo de racionalidade predomina – se de natureza instrumental ou substantiva. Dentre os benefícios (por exemplo, férias, qualificação profissional, social e política, entre outros) citados pelas associadas, aspectos instrumentais e substantivos são mencionados. As Associadas 1 e 2 enfocam traços que podem caracterizar natureza substantiva, quando demonstram preocupação com o crescimento político e social:

Tudo que a gente, que a gente sabe, que a gente é... foi a partir delas, dessas assessorias, porque a capacitação, formação [...]. Toda a capacitação que a gente teve... que a gente teve foi... foi com essas assessorias e na parte de organização também, de organização, de formação, de direitos foi com essas assessorias (A1).

A Associada 2 destaca o trabalho do CF8

Porque até hoje elas [CF8] não deixaram de participar com a gente. Tudo que a gente quer elas... a gente chega lá, elas consegue pra gente. [...] Começaram com a reunião... falar sobre os direitos e sobre... capacitação. Por aí a gente gostou muito (A2).

O aspecto instrumental, por outro lado, aparece nas falas das outras quatro associadas. Para a Associada 3, o destaque é a formação técnica para as atividades de apicultura e de hortaliça:

O curso que eu sei, que foi mais importante foi o de apicultura porque até hoje, foi um curso que a gente fez e a gente bota em prática, porque a gente trabalha com abelha. O de hortaliça também foi muito importante, que a gente também trabalha, mas é uma coisa... foi uma coisa mais fácil. O de abelha pra mim é um coisa mais difícil por isso que eu acho que ele foi o mais importante (A3).

Para a Associada 4, o diferencial está na utilidade do benefício:

[...] foi o da caixa de cinquenta mil litro d'água, mil litro d'água, porque através disso aí a gente viu a horta crescer, né, a gente viu a horta crescer, a gente viu... eh.. levar produtos pras os consumidores e ainda mais, a feira livre, né. (A4).

A Associada 5 destaca o benefício da afinidade com a capacitação oferecida:

O curso que a gente já aprendeu com [Associada 4] lá na horta, curso de picles, pa fazer picles. É muito gostoso... de quiabo, melhor ainda do que cenoura e beterraba. Eu gosto muito. Gostei muito dele. (A4).

A Associada 6 evidencia a possibilidade de obtenção de renda e a liberdade financeira que a atividade acarreta:

O Grupo Feminista deu aquele apoio a gente de... de a gente... que a gente produzia os nossos produto e não... num tinha aquela lógica de tirar nosso renda daí. E... e através das reunião com o Grupo Feminista, aí nós foi alertando a gente pra gente... trabai... eh... daquela produção a gente tirasse o nosso... a nossa renda. Que nós fizesse um meio de vida, né? (A6).

O que se observa é uma predominância, neste último ponto, de traços instrumentais nas falas das associadas. Assim, traços instrumentais, tratados por Serva (1997) como rentabilidade, utilidade e maximização de recursos, aparecem nas falas das associadas.

A partir do que foi exposto nesta segunda categoria, é possível constatar que a atividade praticada pelo grupo é autogratificante para as associadas, apesar de alguns pontos conduzirem a elementos de racionalidade instrumental como no caso da identificação dos benefícios alcançados. O Grupo reflete o resultado constatado no último mapeamento de empreendimentos econômicos solidários realizado pela SENAES, em que aproximadamente 68% dos empreendimentos originaram-se objetivando aspectos instrumentais (alternativa ao desemprego, aumento da renda, facilidade de financiamento) (SIES, 2007). Todavia, é importante destacar que, no grupo, há aquelas que se encontram engajadas em movimentos sociais, políticos, feministas e de Economia Solidária, e, assim, tendem a dar importância a tais aspectos, como conhecimento, desenvolvimento social, político e ambiental, quando falam em ganhos e benefícios. De outro modo, há aquelas que se negam – por livre e espontânea vontade – a sair do Assentamento Rural e se engajar em tais iniciativas. As posturas assumidas por um e outro segmento revelam, nitidamente, essas diferentes escolhas individuais.

Não obstante a preocupação de algumas mulheres com renda e outros elementos da racionalidade instrumental, na observação foi possível evidenciar, tanto nas conversas informais, quanto durante a reunião e na realização das atividades, que essa preocupação é secundária. Todas elas evidenciam o caráter libertador que o Grupo trouxe, libertador porque traz consigo a possibilidade da informação acerca dos direitos e deveres de um cidadão, libertador pois permite que elas reivindiquem do Estado seu espaço na sociedade, libertador porque tiram-nas do anonimato, tanto na sua casa como na comunidade, onde passam a ser chamadas de mulheres que “incomodam”. Sendo assim, mesmo que algumas tenham destacado traços instrumentais, o benefício maior, talvez, seja essa percepção renovada de mundo.

Fato a ser destacado, neste ponto da análise, é que, a presença do Centro Feminista 08 de Maio no Assentamento, como entidade de fomento ao desenvolvimento sócio-político de mulheres, estimulou mudanças significativas nas relações sócio-políticas e econômicas lá existentes no presente. Os ganhos em termos de mudança na relação de gênero são notórios, além de outros relacionados ao engajamento em movimentos sociais e à esfera econômica, ainda que – nas duas esferas, sócio-política e econômica – estejam identificados de modo segmentado.

Essa concepção de Economia Solidária, passando por duas esferas divergentes, a substantiva e a instrumental, confirma o posicionamento de Laville e Gaiger (2009), França Filho (2009; 2008; 2002) e França Filho e Laville (2004) sobre a inserção da Economia Solidária como uma economia plural. Nesta a existência de elementos mercantis, não-mercantis e não-monetária é possível.

A quarta categoria se mostra como elemento estruturante na construção da isonomia: o *sistema amplo de tomada de decisão*. Quando define o fato administrativo, G. Ramos (1983) elege a decisão como o componente político central, assumindo, assim, o papel de elemento estruturante. O sistema de decisões em uma isonomia permite que todos os membros de uma organização possam ter participação ativa no processo de tomada de decisão de forma igualitária (G. RAMOS, 1989), evidenciando amadurecimento político e democracia interna.

Essa categoria se encontrou presente no Grupo de Mulheres Decididas a Vencer de diversas formas. Um delas reside no modo como a informação, seja ela de reduzida ou de elevada importância, é repassada entre as integrantes do Grupo. Nesse entendimento, foi elaborada uma questão com o propósito de evidenciar o modo como se processa a transparência na divulgação das informações entre todas do grupo, pois se pressupõe que uma organização, quando regida por princípios igualitários, divulga amplamente suas informações no âmbito interno.

Nesse aspecto, é válido resgatar Gaiger (2004) quando advoga que uma das características do Empreendimento Econômico Solidário é a gestão coletiva do empreendimento. Assim como Singer (2002, p. 111) quando diz que o que diferencia a Economia Solidária dos demais movimentos cooperativistas é “[...] a volta aos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência da autogestão [...]”.

Percebeu-se, entre as falas das mulheres e pela observação realizada, que o grupo apresenta transparência no repasse das informações:

Todas as informações são passadas pra gente. A gente, mesmo aqui no sítio, mas tudo que acontece a respeito do grupo, alguma coisa que pra o Grupo, Produtivo ou Grupão, eh... a gente samos.. eh... eh... informada, né? (A4).

A fala da Associada 1, igualmente, converge nessa direção:

A gente sempre tem a história de levar o lanche, de sentar antes de ir pra atividade, de conversar, de dialogar o que tá acontecendo, além dos nossos pobremas em si, do assentamento, de também... como é que a gente pode resolver. (A1).

A forma como a decisão é tomada, por meio de assembléia de sócios, é destacada pelas associadas:

Eu acho [a assembleia de sócios] que é importante, porque quando tem um grupo de mulheres, assim, que a gente decide uma coisa que quem ganha é a maioria [...]. É muito importante a gente tomar uma decisão onde todo mundo junto, onde é a opinião de todo mundo [...] (A3).

Em sentido similar segue o ponto de vista da Associada 2:

Eu acho legal, né? Isso aí é muito bom, né? A gente chega, sentar, conversar e decidir entre nós mesmo, o Grupão, Decididas a Vencer. (A2).

A fala acima evidencia que, na assembléia de sócios, todas têm oportunidade de expor opinião e de ter voz ativa nas decisões do grupo.

Durante uma reunião para a escolha de representantes que iriam representar o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer em uma marcha de mulheres, foi possível visualizar o sistema de tomada de decisão. Cada participante teve oportunidade de expor suas idéias, questionar e votar em quem poderia melhor representar o Grupo.

Outro modo de perceber a presença do sistema amplo de tomada de decisão é mediante o nível de diferenciação do procedimento para determinado tipo de decisão. No Grupo, observaram-se dois pontos de vista referente ao processo de tomada de decisão. No primeiro, o sistema de tomada de decisão é único para qualquer tipo de decisão. Para o segundo ponto de vista, existem diferentes procedimentos para determinados tipos de decisões.

A opinião da maioria das mulheres do Grupo converge para o entendimento de que, independentemente do conteúdo da decisão, o procedimento adotado não muda. Dito de outro

modo, qualquer que seja a decisão, de menor ou de maior relevância, o sistema de tomada de decisão segue os mesmos procedimentos – a ampla participação de todas:

São todas [decisões] assim. Reunir... em reunião, cada cá dar sua opinião e as que der certo sair, é as que vai é ... o que a gente vê que tem mais futuro, assim, aplicar alguma coisa, é o que é decidido.” (A6).

No mesmo sentido segue a Associada 1, quando afirma que toda e qualquer decisão a ser tomada no grupo é realizada sob conhecimento de todas:

Não, não. Desde... eh... de plantar um canteiro até tomar uma decisão com o que vai comprar, o dinheiro que sobrou... todo mundo é igual, num tem... ninguém esconde de ninguém.” (A1).

É indicada por A3 a existência de diferenças entre as decisões em termos de importância para o Grupo. Tal presença, é factível indicar, está relacionada à postura assumida pela sócia no Grupo – mais ou menos envolvida politicamente – e ao grau de confiança interna adquirida para a tomada de decisão, de modo que, pela convivência, já se sabe, *a priori*, o rumo que dada decisão irá tomar. Para ela, o Grupo qualifica e diferencia o grau de importância das decisões a serem tomadas, impondo ritos diferentes:

O mais importante é que a gente gosta de que tenha bastante mulher, que é pra poder decidir aquela que é a mais importante. A menos importante, por exemplo, se a gente precisar de ir a um canto, a gente sabe ali quem é que tem capacidade de ir ou de não ir, né? [...] Então, [...] elas, a gente, já tem, assim, o poder de saber quem quer ou quem não quer ir. [...] Tem decisão que a gente já sabe mais ou menos, com a convivência com o grupo, a gente já sabe mais ou menos quem tem possibilidade de ir a determinado canto, de fazer determinada coisa e quem não tem; quem quer e quem não quer. Então, essas menos importantes a gente decide, aqui, entre poucas mulheres. Agora, as mais importantes precisa tá tudinho (A3).

Tais ocorrências não prejudicam o viés isonômico da tomada de decisão. De acordo com Robbins (1986), existem dois tipos de decisões, as programadas e as não programadas. As primeiras “[...] *funcionam como guias das atividades que ocorrem com frequência*”, caracterizada, neste caso, como as decisões menos importantes. As decisões não programadas por requererem “[...] *criatividade e maior grau de julgamento*”, são, neste caso, as mais importantes.

A diferenciação, no sistema da tomada de decisão, de acordo com o conteúdo, é relevante na medida em que aproxima, ainda mais, o Grupo da característica isonômica do sistema amplo de tomada de decisão. G. Ramos (1989) não menciona a necessidade de procedimento padrão para as várias decisões, independentemente do conteúdo.

Outro traço que caracteriza o processo amplo de tomada de decisão está relacionado à forma como se dá a distribuição de tarefas. Todas as associadas concordam que a distribuição de tarefas ocorre conjuntamente, de modo democrático:

A gente já... a gente se reúne com uma pessoa do Centro Feminista e ali a gente vai dizendo as tarefas, né? Quem vai fazer isso, quem vai fazer aquilo, fica tudo ali documentadozinho num cartaz. E é colocado na parede, ali a gente quando chega já vê o que é que a gente vai fazer. (A4).

No mesmo sentido discorre a Associada 5:

É nós tudinho. É, nós tudinho. Se senta e decide o que é que vai fazer no outro dia, né, e... pronto, é tudo igual. Que vai fazer lá a mesma coisa. Quem é que vai pra poda, quem é que vai pro canteiro, é quem decide, nós tudinho. (A5).

Pôde-se observar que, frente aos traços aqui trabalhados em relação ao componente político da gestão – a decisão –, o modo como este acontece se aproxima das propriedades de sistema amplo de tomada de decisão, referenciado por G. Ramos (1989) na construção do conceito de isonomia.

A quinta e última categoria da isonomia é a prevalência de relações primárias em contraposição a relações formais hierarquizadas. Para G. Ramos (1989), a noção de isonomia perpassa pela efetivação de relacionamentos desvincilhados de rituais burocráticos, comuns às organizações formais. O cerne da isonomia é a igualdade entre os membros, e, assim, relações primárias tendem a facilitar o alcance de tal valor por permitir livres relacionamentos entre todos, sem qualquer tipo de intermediação. Para ilustrar a presença dessa categoria no Grupo estudado, foram utilizados aspectos como manifestação de liderança, relacionamentos entre as associadas e influências de tais relacionamentos no desempenho.

O intuito, no primeiro aspecto, foi retratar o tipo de liderança predominante no Grupo e como se constituiu e como se manifesta. Quatro das seis associadas consideram que a liderança é realizada em conjunto, e, assim, todas são líderes. As Associadas 2 e 3 deixam nítido o papel de todas na condução do Grupo:

Todas. Todas as mulheres da Horta. (A2).

Ninguém lidera o Grupo.. rrsrrsr. Somos nós, somos nós junta também. [...]. (A3).

Todavia, duas das associadas apontam uma das integrantes como a líder de fato:

Eh... o grupo... a gente... tem uma uma pessoa que lidera, que é A1, né? Ela sempre tá a parte de mais, de mais informação, porque ela tá sempre mais lá fora. E, outra coisa, ela tem mais essa habilidade de liderar mesmo o grupo, né? (A4).

Quem lidera, assim, o grupo é A1, que ela sempre tá viajando e é quem traz ... as per... assim... quem passa as coisas... quando ela viaja, as novidades, essas coisas é ela. (A6).

A maneira como a liderança foi constituída, de acordo com os dois depoimentos, se torna relevante ao entendimento da existência de sentimentos de igualdade entre as associadas. A liderança se dá de forma democrática. Nas duas falas o entendimento é que a líder está sempre “lá fora”, viajando, trazendo “novidades”. Conforme registrado anteriormente, há mulheres que preferem viver no Assentamento – na tranquilidade da vida rural, com filhos, esposo e vizinhos – e se negam a viagens, à participação em eventos, ainda que sob estímulo da líder e da Entidade de Apoio e Fomento (EAF) que acompanha o Grupo, o Centro Feminista 08 de Maio. Outras, especialmente no caso da associada nominada como líder, não se negam a tais empreitadas e, com sentimento de contribuição para o bem coletivo, viajam, participam de eventos e representam o Grupo em feiras. De acordo com as informações coletadas, a centralização das relações do Grupo com parceiros do ambiente organizacional externo, especialmente na figura que as associadas A4 e A6 elegem como líder, ocorre de modo democrático e transparente. São escolhas que, democraticamente, vêm sendo respeitadas.

Segundo a Associada 1, no grupo existem pessoas com habilidades distintas e que se sobressaem às demais a partir de tais habilidades. Por isso, têm liberdade para demonstrar atitudes de liderança quando da realização de determinadas tarefas, porém, impera o sentimento coletivo:

[...] o que poderia existir é uma que tem... é isso que eu digo... de... a que faz a contabilidade, a quem tem o olhar de todo, de dizer: ah, tem um canteiro que nasceu, tem um canteiro... tem pessoas que têm essa facilidade de observar, de dizer, mas, a decisão, olhe, vamo replantar de novo, é do coletivo (A1).

Portanto, do mesmo modo que há mulheres que têm *facilidades* para observar e conduzir as condições de produção de um canteiro, há aquelas que se mostram interessadas e dispostas a viagens. As escolhas são acatadas. É o viés democrático, então, que autoriza a Associada 5 a não identificação da presença de uma líder, mas, sim, de uma gestão coletiva. Por essa razão, afirma que todas são iguais no Grupo:

Foi a gente mesmo que decidiu ser todas igual, mandar todas igual lá na horta. Não uma só mandar, né, em todas. Foi a gente mesmo.” (A5).

É pertinente destacar que, mesmo entre as duas mulheres que identificam uma das Associadas no exercício da liderança do Grupo, há o registro de que a definição ocorreu de modo consensual:

Foi nas reunião, na reunião, né? Porque sempre quem tinha mais disposição pra tá fora era ela e quem tava mais por dentro dos assuntos, essas coisas, ai ela ficou. (A6).

A liderança se conforma de forma muito parecida com as falas das mulheres acima. Observou-se que a associada A1 tem muito mais desenvoltura em conduzir as demais. Conseguiu se desenvolver com mais facilidade nas habilidades da oratória e persuasão e as utiliza quando necessário. Porém, vale ressaltar, que a mesma não se considera uma líder, mas, sim, um canal com o mundo exterior, principalmente com instituições que podem contribuir para o crescimento do Grupo como um todo. Para algumas mulheres essa liderança é fato, e é possível perceber tal sentimento. Todavia, não há por parte da “líder” autoritarismo e arrogância, pelo contrário, há um sentimento de ajuda mútua, de reciprocidade, como se estivesse em uma família. E mesmo por parte daquelas, não há sentimentos de submissão e receio em reivindicar o seu espaço no Grupo.

Além da manifestação de liderança, outro aspecto aqui utilizado para caracterizar a existência de relações primárias, é o relacionamento entre as associadas. A intenção é evidenciar como se encontra a formalização ou a informalidade nos relacionamentos internos entre as associadas. O ambiente de trabalho é descontraído e as atividades do lar convivem com as do trabalho e vice-versa, ganhando, este, características de terapia, conforme manifestou as associadas A1 e A4.

A relação entre as associadas pode receber diversas adjetivações, porém, as que mais se destacam são companheirismo, transparência e sinceridade. A Associada 1 fez um relato próximo com o que se pôde observar no convívio do pesquisador com o ambiente de trabalho e a residência de uma das associadas:

[...] a gente nunca criou, assim, uma coisa de briga, de se agarrar, mas, assim, de discussão realmente, do que acredita, do que defende, de realmente ta colocando... a relação ah... é muito isso, de colocar o que tem vontade de dizer, né? De cada uma tem direito de abrir a boca e de dizer o que tem vontade. [...] por mais que a gente saiba que não é... É pra todo mundo ser amigo, todo mundo trabalhar coletivo porque é Economia Solidária, porque não é pra ver... tem que todo mundo ter solidariedade, eu acho que isso tem que acontecer. Essas... eh... as pessoas dizer o que sente, o que tá tendo vontade de dizer, eu acho que é feio quando a gente percebe que uma tá fuxicando da outra, que num sei o que.. Mas, quando isso nas reuniões, é colocado a limpo, que todo mundo chora, que todo mundo desabafa o que tem vontade, eu acho que tem que ser assim (A1).

No depoimento acima, é nítida a preocupação com a liberdade de expressão. Na mesma direção vão outros relatos:

Todo grupo tem pensamentos opostos, uma pessoa quer uma coisa a outra quer outra. Eh... a opinião é diferente; os dedos das mão, nenhum é perfeito, não são igual [...]. (A3).

Na hora que é pra pegar no pé, pega mesmo. Na hora que é pra dizer isso tá errado, tá errado. E a gente ... eh... vamos aceitar. Você sabe que a verdade dói, mas você termina entendendo que ela tá certa. (A4).

Esse tipo de relação reflete no desempenho do grupo. A construção da linha da vida do grupo indicou que a evolução é notória nos campos social e político, com maior incidência, e econômico, com menos evidência. Mulheres, que antes não sabiam ler e nem escrever, hoje organizam balanços financeiros e dão treinamentos em cultivos e criação de animais. Mulheres, que antes não tinham recursos, *sequer para comprar um creme de cabelo*, hoje têm capacidades para discutir, propor e gerenciar assuntos políticos e sociais, além de domínio técnico em culturas agrícolas e criação de animais. Esse crescimento deve-se, em grande medida, ao modo como as associadas se relacionam, possivelmente alcançado a partir das várias formações que tiveram com Entidades de Apoio e Fomento (EAF) à Economia Solidária.

O companheirismo e a sinceridade ajudam no fluxo das atividades por tornar as mulheres mais próximas e mutuamente confiantes. A Associada 3 deixa claro como essa relação ajuda no desempenho das atividades:

Ajuda! Não atrapalha, ajuda. Porque, eh.. é muito bom a gente tá trabalhando uma hora para, conversa um pedacinho e vai... depois continua tudo de novo. [...] Eu acho que ajuda e muito, entendeu. Porque é muito bom a gente tá lá pra baixo e receber uma palavra amiga, é muito bom (A3).

Ao “receber uma palavra amiga” durante a atividade produtiva que desenvolve, é factível interpretar, o trabalho ganha o viés de atividade terapêutica. Pode-se considerar tal palavra amiga um diferencial do Grupo, que reforça o caráter isonômico. O trabalho é árduo, mas, a partir dos relacionamentos que vivenciam, se torna prazeroso e benéfico, contribuindo para a superação de difíceis barreiras pessoais de condição de mulher da zona rural e de fronteiras políticas e sociais com o universo exterior ao Assentamento.

Quando a Associada 3 perdeu uma filha, o papel do Grupo foi primordial na recuperação da dor:

[...] Eu perdi uma filha de 25 anos... eh, pra mim, Ave Maria, se não fosse essa horta, porque pra mim ficar na horta, no Grupo... As amigas me deram uma força muito

grande, sabe? [...] Eu ia pra horta, conversava, a gente chorava junto, depois conversava, conversava... E foi assim que o tempo foi passando. Hoje, às vezes eu me lembro muito, converso com as meninas, mas eu sinto um apoio muito grande delas, sabe? É por isso que eu digo que existe uma amizade muito grande, apesar de aqui e acolá ter umas coisas mais diferentes. Mas, a amizade continua e é muito boa, a amizade da gente, o trabalho, assim, o companheirismo... É muito, muito especial (A3).

A Associada 6 expõe o benefício da troca de experiência que essa relação permite:

[...] porque nós estamos sempre trocando experiências, né, uma com as outras. Às vezes uma trabalha desse jeito outra trabalha de outro e assim vamo... vamo trocando experiência, aí sempre ajuda.” (A6).

Seja a partir das relações de trabalho, seja a partir dos relacionamentos interpessoais que estabelecem entre si, o Grupo estudado apresenta, com base na proposição teórica de G. Ramos (1989), traços de um espaço isonômico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise realizada, é possível chegar à conclusão de que no Empreendimento Econômico Solidário, encontram-se evidências de caráter isonômico na medida em que se aproxima do modelo heurístico de isonomia proposto por G. Ramos (1989). Naquele estão presentes componentes que compõem o conceito de organização isonômica conforme proposto por G. Ramos (1989). Tal constatação tornou-se possível pelo fato de que os traços teóricos de isonomia são evidenciados pelo Grupo produtivo estudado.

Conforme dito anteriormente, o construto teórico de isonomia é apenas genericamente caracterizado por G. Ramos (1989), sem detalhes a concepções subjetivas por ele impressas. Apesar da limitação teórico-conceitual, quando se pretende qualificá-lo na prática administrativa, o conceito pôde, em linhas gerais, ser configurado nesta pesquisa a partir de experiências de vida e de trabalho narradas pelo *Grupo Mulheres Decididas a Vencer*.

É restrita a formalidade de regras e procedimentos e estes, quando existentes, não interferem nos relacionamentos internos, preservando a tomada de decisão ampla, transparente e democrática e relações primárias entre as integrantes. O trabalho é realizado como vocação, pois são mulheres do campo que se encontram intimamente vinculadas e identificadas com o trabalho que realizam.

Em relação ao sentido atribuído ao trabalho por parte das associadas e à utilidade dada aos resultados obtidos, chega-se à conclusão de que a atividade realizada pelo Grupo é autogrificante. Os depoimentos das associadas são nítidos quanto à satisfação com que realizam as atividades, demonstrando qualidade de vida na ocupação que desenvolvem. O trabalho é, predominantemente, sinônimo de prazer. As associadas deixam explícito o crescimento em diversos aspectos – pessoal, social, profissional e político – alcançados por meio da atividade produtiva que desenvolvem. Predominam elementos, adjetivos e valores de natureza substantiva. Apenas quando fala em benefícios, o Grupo se direciona a elementos de racionalidade instrumental. Neste ponto é válida uma ressalva: o termo benefício, no mundo do trabalho capitalista, onde predominam relações materiais, é comumente vinculado a ganhos e garantias individuais e coletivas como férias, 13º. salário, licença remunerada, seguro desemprego, aposentaria, dentre outros. Esse entendimento, de senso comum, pode ter exercido influência nas respostas das mulheres entrevistadas, direcionando-as para o campo material e não o subjetivo.

Quanto ao sistema de tomada de decisão, para os aspectos abordados nesta pesquisa, o Grupo apresentou amplo sistema de tomada de decisão, posto que existe uma preocupação das associadas para com a participação de todas em qualquer que seja a decisão. A maneira como as decisões são tomadas, sempre em conjunto, por meio de reuniões, permite o nivelamento e conhecimento de todas em torno dos temas a respeito dos quais há necessidade de decisão. Há um cuidado, por parte das associadas, em evidenciar que todas participam da tomada de decisão, sob relações de confiança, transparência e sinceridade nos relacionamentos.

O fato de no Grupo existir um sistema amplo de tomada de decisão possibilita considerável proximidade com o conceito de isonomia. Conforme mencionado anteriormente, a decisão é elemento estruturante do fato administrativo (G. RAMOS, 1983) e, portanto, torna-se requisito essencial à manifestação da isonomia, da organização democrática. As mulheres, tanto nos depoimentos quanto no que foi observado, zelam pela participação de todas nas decisões e demonstram a importância de tal procedimento e preocupação em unir todas nas decisões.

Há mutualidade e satisfação nas relações interpessoais, chegando ao ponto de considerarem a atividade que realizam como terapia. O ambiente de trabalho permite flexibilidade no tratamento interpessoal e não há, a rigor, distância entre o universo do trabalho e a rotina diária da vida. Não há trâmites burocráticos no relacionamento entre elas, mesmo para aquelas que identificam uma associada como sendo a líder do Grupo. A relação é de descontração, companheirismo e amizade. São relações primárias, com predominância da reciprocidade, sem imposições.

O Grupo de Mulheres Decididas a Vencer, além de se enquadrar nos preceitos teóricos do que se concebe como Empreendimento Econômico Solidário, conforme entende Singer (2002), Gaiger (2004), França Filho (2009; 2008; 2004), França Filho e Laviile (2004) e Laviile e Gaiger (2009), aproxima-se, também, nos traços do que G. Ramos (1989) configura como uma isonomia.

A importância desse estudo está justamente em tentar dirimir um pouco do “impasse” colocado por alguns pesquisadores de que os pressupostos guerreirianos não são válidos empiricamente. Aqui se demonstrou a existência de um sistema social que, apesar de receber influências da sociedade de mercado que a envolve, possui certos traços que lhe colocam próximo a um ambiente isonômico. Essa percepção de que possam existir sistemas sociais que divergem nos seus objetivos macros, como a economia e a isonomia, levam-nos mais próximo

a aceitar o Paradigma Paraeconômico como uma base teórica possível de ser visualizada na sociedade. A concepção de que o trabalho pode ter outro significado que não seja o desenvolvimento econômico por si só, mas uma forma de ocupação, de fazer aquilo que lhe dá prazer, pode ser o início de uma nova roupagem da palavra trabalho, mesmo que de maneira insipiente.

A idéia de que na Economia Solidária pode haver traços isonômicos permite inferir que o homem pode encontrar espaços alternativos à empresa na busca de seu auto-desenvolvimento e atualização, desprendido das influências da sociedade de mercado. O benefício disso pode influenciar positivamente nas relações interpessoais fora do contexto organizacional, ou seja, a idéia de que existem espaços que podem não estar embebidos dos traços da sociedade de mercado, facilita uma compreensão da delimitação de cada sistema social, munindo o indivíduo da percepção de que a organizacional econômica não é a única opção de busca da felicidade.

Aqui se deixou um questionamento para futuras pesquisas sobre até que ponto a economia solidária pode colocar-se como um espaço próximo ao da isonomia. A viabilização de estudos que abranjam um número maior de empreendimentos ao mesmo tempo, no intuito de compará-los, ou mesmo de evidenciar os demais sistemas sociais a que se propõe o Paradigma Paraeconômico, poderia contribuir para responder tal questão.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. A objetividade do conhecimento nas ciências sociais: o caso dos assentamentos. In: **Reforma Agrária: Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária**, n.º 3, vol. 24: 36-53, set-out, 1994. Disponível em: <www.abramovay.pro.br/artigos_científicos/1994/A_objetividade.pdf>. Acesso em: 01 set. 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Hucitec, 1993.
- BERGAMASCO, S. M. A realidade dos assentamentos rurais por detrás dos números. In: **Estudos Avançados** 11 (31), 1997.
- BERGAMASCO, S. M.; NORDER, L. A. C. **O que são assentamentos rurais**. São Paulo, Brasiliense, 1996.
- BOEIRA, S. L.; MUDREY, D. Teoria da delimitação dos sistemas sociais em duas unidades da Uny-Yôga. In: **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.17 - n.52, p. 157-173 - janeiro/março, 2010.
- CORAGGIO, J. L. Economia do trabalho. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. **Dicionário internacional da outra economia**. P. São Paulo: Almedina, 2009.
- _____. Distintos conceitos para o entendimento da Economia Solidária (entrevista). In: **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v.12, n.1, p. 35-45, jun/2002.
- DANTAS, C; PACHECO, A. P. A ação do Centro Feminista 08 de Março no combate à violência sexista: um breve histórico. In: **Cadernos 8 de março**, n. 08, Mossoró, 2007.
- DANTAS, C. Entrelaço do feminismo com economia solidária na Rede Xique-Xique de comercialização solidária. In: **Cadernos 8 de março**, n. 08, Mossoró, 2007.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Teoria e prática. São Paulo: FGV Editora, 2006.
- DIAS, A. T. **A nova questão social e os problemas de transferência de renda no Brasil**. Dissertação de mestrado. Brasília, UNB, 2006. Programa de Pós-Graduação em Política Social da Universidade Federal e Brasília.
- DOURADO, D. P.; HOLANDA, L. A. de; DA SILVA, M. M. M.; BISPO, D. A. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. In: **Cadernos Ebape**. BR, v. 7, n. 2, artigo 10, Rio de Janeiro, jun. 1009.
- FELIPE, D. L. **Os sistemas integrados de gestão (iso9000, iso14000, Ohsas18001) como indicadores de responsabilidade social (sa8000) em processos produtivos de indústrias de confecções no Espírito Santo – Brasil**. Dissertação. Florianópolis, UFSC, 2001. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANÇA FILHO, G. C. Incubação de redes de economia solidaria. In: CATTANI, A. D.; HOBBS, Thomas. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Abril Cultura, 1974.

LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009.

_____. A via - sustentável solidária no desenvolvimento local. In: **Organização e Sociedade**, Salvador - Bahia, v.15, n. 45, abr/jun, 2008.

_____. A temática da economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 37, p.11-31, jan./fev, 2003.

_____. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras Conceituais. In: **Bahia Análise & Dados**, Salvador - Bahia, v.12, n.1, p.9-20, jun/2002.

_____. Novos arranjos organizacionais possíveis? - O fenômeno da economia solidária em questão (precisões e complementos). In: **Organizações e Sociedade**, Salvador - Bahia, v. 08, n. 20, p. 125-137, 2001.MES???

_____. Decifrando a noção de paraeconomia em Guerreiro Ramos: a atualidade de sua proposição. In: **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.17 - n.52, p. 175-197 – jan.-mar. 2010.

FRANÇA-FILHO, G. C. de; LAVILLE, J. L. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GAIGER, L. I. Empreendimento econômico solidário. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. **Dicionário internacional da outra economia**. P. São Paulo: Almedina, 2009.

_____. A Economia solidária e o projeto de outra mundialização. In: **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, Vol. 47, no 4, 2004, pp. 799 a 834.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

HOUAISS, A. **Houaiss eletrônico**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2009. CD-ROM.

KONDER, L. **Fourier, o socialismo do prazer**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. Economia solidária. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. **Dicionário Internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural. Série “Os economistas”, 1983.

PARK, K. H.; DE BONIS, D. F.; ABUD, M. R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAULA, A. P. P. de. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. In: **Organização e Sociedade**, Salvador - Bahia v. 14 – n. 40 jan/mar, 2007.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 3. ed. Lisboa: Gradiva, 2003.

GUERREIRO RAMOS, A. G **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

_____. **Administração e contexto brasileiro.** elementos de uma sociologia especial da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983. [1966]. (Título da primeira edição: *Administração e a estratégia do desenvolvimento*. Elementos de uma sociologia especial da administração.)

RAZETO, L. Economia de solidariedade e organização popular. In: Gadotti, M.; Gutiérrez, F. (org.), **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, p. 34-58. (col. Questões da nossa época, 25), 1993.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo:** integrando teoria e prática. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

SALMON, A.; CATTANI, A. Responsabilidade social empresarial. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA. **Dicionário Internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009.

SÂMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de marketing:** conceito e metodologia. São Paulo: Makron, 1994.

SANTOS, A. N. **Assentamento rural e agricultura:** os acertos, impasses e perspectivas no P.A. Corona, Ponta Porah (MS). Porto Alegre, RS. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22657>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

SARRIA, I; LIA TIRIBA. Economia popular. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA. **Dicionário internacional da outra economia**. P. São Paulo: Almedina, 2009.

SEN, AMARTYA KUMAR. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENAES. **Objetivos**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional.asp> Acesso em: 20 jun. 2009.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SIES. **Sistema de Informação de Economia Solidária**. 2007. In: Sítio MTE. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em 01 jan. 2010.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). **A economia solidária no Brasil:** a autogestão como resposta ao desemprego. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

TEIXEIRA A. **Utópicos, heréticos e malditos**. São Paulo: Record, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ZANELLA, A. V. **Sujeito e alteridade:** reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. In: *Psicol. Soc.* vol.17 no.2 Porto Alegre May/Aug. 2005. Disponível em:

<http://74.125.155.132/scholar?q=cache:mM2iXvFGaIJ:scholar.google.com/+psique+human+a&hl=pt-BR&as_sdt=2000>. Acesso em: 11 set 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

Data da Entrevista: ____/____/____

Local: _____

Nome do Entrevistador: _____

I. IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

1. Nome: _____

2. Apelido: _____

3. Idade: _____

4. Estado Civil:

() Casada () Separada () Divorciada () Solteira () Outros

5. Renda?

() menos de 1 salário () até 1 salário () mais de 1 salário até 2 salários () mais de 2 salários até 3 salários () acima de 3 salários

6. Escolaridade: _____

7. Conte-me um pouco da sua história de vida.

Como chegou e o que mudou na vida após ingressar no empreendimento?

Questões relacionadas à Economia Solidária:

O que mudou na sua vida desde que você entrou no movimento da Economia Solidária? Por quê?

a. O que você acha que poderia melhorar no grupo?

b. O que você acha que está muito bem no grupo?

PRESCRIÇÃO MÍNIMA DE NORMAS

8. Que aspectos do grupo estão documentados sob a forma de estatuto, regimento, procedimentos

9. O grupo possui horário de trabalho definido, de entrada e saída, ou ainda, padronização de como devem ser feitas as tarefas, as rotinas de trabalho)?

10. Se não tem, você acha que deveria ter?

11. Como foi a escolha da liderança?

12. Há revesamento na liderança do grupo? Explique.

ATIVIDADES AUTOGRATIFICANTES E ATIVIDADES REALIZADAS COMO VOCAÇÃO

13. Como você se sente quando está trabalhando nesse grupo ?

14. O que mais lhe causa satisfação neste trabalho?

15. O que mais lhe causa insatisfação neste trabalho?
16. De acordo com o mapeamento realizado pela SENAES, em 2007, os benefícios, garantias e direitos para sócios(as) que trabalham nos empreendimentos, na época, eram férias remuneradas e qualificação social e profissional. O empreendimento continua permitindo esses benefícios?
17. O que você acha dos benefícios que o empreendimento garante?
18. De acordo com o mapeamento realizado pela SENAES, em 2007, o empreendimento recebeu assessoria técnica e gerencial da Visão Mundial. Existiram outras assessorias? Se sim, qual o teor? Qual a importância do apoio (assessoria, capacitação) que tiveram? O que ficou de mais importante para o empreendimento?

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

19. De que modo vocês têm acesso às informações importantes do empreendimento?
20. De acordo com o mapeamento realizado pela SENAES, em 2007, o empreendimento realiza reuniões semanais. É isso mesmo? São suficientes?
21. De acordo com o mapeamento realizado pela SENAES, em 2007, o empreendimento utiliza a Assembleia de sócios(as) ou reunião do coletivo de sócios(as); como forma de participação dos membros nas decisões? O que acha desses procedimentos?
22. Há diferença no modo como vocês tomam as decisões mais importantes e as menos importantes? Explique.
23. Como se dá a distribuição de tarefas no empreendimento? (Quem decide quem vai fazer o que)
24. Você concorda com a forma como são tomadas as decisões? (OPCIONAL. Utilizar caso ainda não tenha sido respondida)

RELAÇÕES PRIMÁRIAS

25. Quem lidera o grupo? Como foi escolhida? De que modo vocês se relacionam no grupo com a líder?
26. Como vocês se relacionam na cooperativa? São relações pessoais ou profissionais?
27. Como você avalia esse tipo de relação?
28. O tipo de relação que vocês mantêm entre todas, em sua opinião, ajuda ou atrapalha o desempenho no trabalho? Explique.

PERGUNTA RESUMO

29. Como você caracteriza o grupo? (OPCIONAL, caso seja necessário)

APÊNDICE B - DADOS DA OBERVAÇÃO SISTEMATIZADA

Momentos informais

Percebeu-se que, no dia-a-dia das mulheres do Grupo de Mulheres Decididas a Vencer, a relação entre elas é de cumplicidade e de ajuda mútua. As mulheres se tratam como familiares, em que todas se ajudam quando necessário.

Há uma preocupação recíproca entre as mulheres ilustrada nas constantes idas às residências uma das outras, especialmente a de Associada 01. Talvez pelo fato de ser considerada por algumas como a líder e ser a repassadora das informações que acontecem no movimento da agroecologia e da Economia Solidária na Cidade de Mossoró, no Estado do RN e no Brasil e por fazer parte, diretamente, da Rede Xique-Xique como coordenadora.

A vida delas é pacata, com a rotina diária direcionando o rumo das ações. Discutem assuntos do dia-a-dia, dos acontecimentos no assentamento, televisivos e, principalmente, o andamento das suas reivindicações junto aos órgãos competentes, que, no presente momento, se encontra na busca por um novo transformador para a bomba de irrigação ou mesmo de perfurar mais um poço prometido pelo Governo do Estado. No mais, contam histórias antigas dos moradores e passam, assim, o tempo ocioso.

Trabalho (Horta)

O dia inicia com a ida de duas das mulheres à lavoura para realizar atividades como a preparação da terra, plantio e irrigação (estão improvisando com água da Adutora). Antes de chegarem à horta, soltam as cabras que irão pastar na área destinada para isso.

Lá, na horta, existe uma pequena planilha que indica quais atividades devem ser realizadas e por quem. As tarefas iniciam entre às 07h00min e 07h30min e estendem-se até meados das 10h00min, quando é realizado um intervalo para o lanche e descanso.

Durante a realização do trabalho na horta, as mulheres conversam sobre assuntos diversos, como o cotidiano, as novidades na vida de cada uma, as atividades de casa. O tempo passa rápido e as mulheres, às vezes, segundo relatos de algumas, nem percebem o tempo passar, até que chega a hora de ir embora.

O trabalho é árduo. A partir das 08h00min o Sol começa a castigar e fica mais difícil permanecer em um espaço sem sombra. No entanto, as mulheres permanecem firmes, dando a impressão de que não sentem as dificuldades. Percebeu-se que a conversa boa e o clima, entre

elas, ajuda na realização do trabalho. Perto das 11h30min as mulheres se retiram e o trabalho da horta encerra-se às 15h30min quando elas voltam para a irrigação.

Trabalho (apicultura)

A época da realização da pesquisa de campo não coincidiu com a coleta de mel, pois as abelhas ainda estavam no período de produção do mel, porém, ainda foi possível acompanhar a manutenção dos apiários. Essa tarefa consiste em observar o estado da água da qual as abelhas bebem. Dependendo da situação, a água pode ser trocada ou adicionada. Em seguida fomos observar o apiário.

A manutenção dos apiários é um trabalho meticuloso e exige cuidado com a segurança das abelhas e principalmente dos apicultores. Depois de vestir os trajes adequados, entramos mata adentro. Ao chegar à primeira melgueira, uma das meninas, munida de um equipamento que contém folhas queimadas, joga a fumaça dessa combustão, a fim de que as abelhas se acalmassem. E é o que acontece. Em seguida, uma delas abre a tampa da melgueira e observa a quantidade de própolis, o qual é retirado quando em excesso para que a tampa não grude na caixa. Depois foi observado se os compartimentos construídos para alocação do mel foram utilizados pelas abelhas para esse fim. Esse procedimento é feito em todas as melgueiras.

Interessante observar que cada uma das meninas possuem uma tarefa definida antes de iniciar a atividade. Não foi observado sentimento de autoridade explícita durante a realização da tarefa. O que se observou foi a interdependência entre as funções que cada uma realiza na atividade. No entanto, é perceptível a liderança da Neguinha em guiar a atividade. Percebeu-se que ela tem mais habilidade com apicultura.

Reunião

Durante uma reunião realizada por um representante do Centro Feminista com o objetivo de informar e decidir quem iria para a uma evento que se realizaria em São Paulo, percebeu-se que a grande maioria das mulheres participam das decisões. Elas discutiram sobre a importância da marcha e decidiram, em consenso, quem iria para a referida marcha.

APÊNDICE C – QUADRO DE RELACIONAMENTO

CATEGORIA DE ANÁLISE X QUESTÃO

OBJETIVOS (Categorias de análise)	QUESTÕES
a) Identificar o nível de formalização de normas e procedimentos internos;	<p>8. Que aspectos do grupo estão documentados sob a forma de estatuto, regimento, procedimentos</p> <p>9. O grupo possui horário de trabalho definido, de entrada e saída, ou ainda, padronização de como devem ser feitas as tarefas, as rotinas de trabalho)?</p> <p>10. Se não tem, você acha que deveria ter?</p> <p>11. Como foi a escolha da liderança?</p> <p>12. Há revesamento na liderança do grupo? Explique.</p>
b) Identificar o sentido atribuído ao trabalho com base nos princípios da vocação das trabalhadoras para a atividade produtiva desenvolvida e da utilidade dos resultados alcançados.	<p>13. Como você se sente quando está trabalhando nesse grupo ?</p> <p>14. O que mais lhe causa satisfação neste trabalho?</p> <p>15. O que mais lhe causa insatisfação neste trabalho?</p> <p>16. De acordo com o mapeamento realizado pela SENAES, em 2007, os benefícios, garantias e direitos para sócios(as) que trabalham nos empreendimentos, na época, eram férias remuneradas e qualificação social e profissional. O empreendimento continua permitindo esses benefícios?</p> <p>17. O que você acha dos benefícios que o empreendimento garante?</p> <p>18. De acordo com o mapeamento realizado pela SENAES, em 2007, o empreendimento recebeu assessoria técnica e gerencial da Visão Mundial. Existiram outras assessorias? Se sim, qual o teor? Qual a importância do apoio (assessoria, capacitação) que tiveram? O que ficou de mais importante para o empreendimento?</p>
c) Caracterizar o processo de tomada de decisão na organização em estudo tomando como referência a participação dos membros;	<p>19. De que modo vocês têm acesso às informações importantes do empreendimento?</p> <p>20. De acordo com o mapeamento realizado pela SENAES, em 2007, o empreendimento realiza reuniões semanais. É isso mesmo? São suficientes?</p> <p>21. De acordo com o mapeamento realizado pela SENAES, em 2007, o empreendimento utiliza a Assembleia de sócios(as) ou reunião do coletivo de sócios(as); como forma de participação dos membros nas decisões? O que acha desses procedimentos?</p> <p>22. Há diferença no modo como vocês tomam as decisões mais importantes e as menos importantes? Explique.</p> <p>23. Como se dá a distribuição de tarefas no empreendimento? (Quem decide quem vai fazer o que)</p> <p>24. Você concorda com a forma como são tomadas as decisões? (OPCIONAL. Utilizar caso ainda não tenha sido respondida)</p>
d) Caracterizar relações interpessoais no empreendimento visando à identificação dos princípios de mutualidade e flexibilidade nos relacionamentos	<p>25. Quem lidera o grupo? Como foi escolhida? De que modo vocês se relacionam no grupo com a líder?</p> <p>26. Como vocês se relacionam na cooperativa? São relações pessoais ou profissionais?</p> <p>27. Como você avalia esse tipo de relação?</p> <p>28. O tipo de relação que vocês mantêm entre todas, em sua opinião, ajuda ou atrapalha o desempenho no trabalho? Explique.</p>

APÊNDICE D - ANÁLISE DE CONTEÚDO

ETAPA: *Pré-análise e exploração do material*

Procedimento: **Separou-se as falas das associadas de acordo com as questões relacionadas a cada categoria de análise**

Fonte: **Entrevista individual**

ASSOCIADAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas Iniciais
ASSOCIADA 01	
ASSOCIADA 02	<p>O que mudou na sua vida ao ingressar no grupo: "Mudou muito, porque eu não participava de nada e quando eu comecei não sabia de nada e hoje em dia eu já aprendi muita coisa, saber os-os direitos da-da-da mulher, a saú... sobre a saúde e vária coisa, várias coisas."</p>
ASSOCIADA 03	<p>A A3 destaca a importância que o grupo teve na sua formação como mulher cidadã, pois a partir da sua entrada no grupo conheceu os seus direitos e deveres: "minha vida melhorou cem por cento, porque... quando... assim que eu cheguei aqui, né, eu não conhecia meus direitos, eu era totalmente alheia a isso. Achava que a mulher era só pra tá em casa, casa, mas, depois que eu entrei no grupo eu conheci... comecei a conhecer meus direito e hoje eu sei, meus direitos e deveres."</p>
ASSOCIADA 04	<p>Pontos de destaque na história de vida: A chegada no Assentamento de Mulungunzinho foi decisiva na vida de A4, principalmente depois de participar do encontro de produtoras rurais, que, a partir dele, formou o grupo de 30 mulheres, do qual surgiu o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer: "Então, daí por diante a minha vida teve sentido. Porque até antes eu não sabia nem sequer me apresentar em qualquer repartição, não tinha é... essa-essa formação que hoje eu já tenho, né.". O objetivo também era de gerar renda para as famílias: "E daí surgiu à idéia da gente lutar por um-um projeto que viesse nos dar sustentabilidade a-a nossa família, a gente pode ter uma remuneração pra ajudar a-a renda familiar, né, e a gente batalhou muito a respeito disso, se reunimo muito, debatendo muito e conseguimos, né, conseguimos."</p> <p>O grupo proporcionou para ela um senso de liberdade e autonomia para realizar tarefas que antes não conseguia: "E também a gente acreditar eh... n... que a gente pode, a gente... a gente tem condições de resolver o que a gente quer. Não esperar só pelos outros. Ah, não, eu sou mulher, meu marido é que vai resolver isso. Porque eu era muito assim, sabe. Tudo meu quem ia resolver era meu esposo ou alguém, eu era muito parada."</p>
ASSOCIADA 05	<p>O que mudou na sua vida: "Mudou muito, porque... de primeiro eu tava... vivia em casa, hoje vivo... na reunião, aprendendo mais coisa né... conhecendo... mais coisa... aí... pronto..."</p>

ASSOCIADA 06	O que mudou na sua vida ao ingressar no empreendimento: Ela aprendeu os direitos e deveres da mulher. Percebeu-se, em vários ocasiões, que uma das principais benesses que o grupo trouxe para as mulheres foi o entendimento de fazer parte da comunidade, da sociedade em que vivem, portanto, possuindo direitos e deveres.

ETAPA: *Pré-análise e exploração do material*

Procedimento: **Separou-se as falas das associadas de acordo com as questões relacionadas a cada categoria de análise**

Fonte: **Entrevista individual**

ASSOCIADAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
ASSOCIADA 01	<p>• Prescrição mínima de normas</p> <p>Praticamente não existe prescrição de normas. Segundo a entrevistada, o que o grupo possui são apenas algumas normas para ingressar no grupo produtivo, que pelo entendimento da entrevista, não está documentado.</p> <p>"tem critério de dizer assim – quem pode entrar hoje no produtivo? – isso é uma coisa que a gente discutiu no Grupo Decididas a Vencer. Quem pass... passou pelo menos dois anos no Grupo Decididas, que trabalhou organização, que trabalhou essa parte de união, porque... pra poder entrar lá na horta sem querer brigar porque já trabalhou essa história do coletivo. Não é qualquer pessoa agora que pode entrar lá. A gente tem um... né... coisas... coisas que a gente ... que a gente também decide coletivamente, né."</p> <p>Além disso, algumas atas de algumas reuniões chaves foram feitas para documentar a doação recebida pelo grupo de Mulheres Decididas a Vencer das equitarras de terra: " O que a gente tem é em ata, vamo se dizer, as equitarras que a gente tem hoje de terra foi doada em “assembleia” pelo sócios. A gente tem isso em ata: colocar tantas equitarras po Grupo de Mulheres." Um dos motivos para a não criação de estatuto foi o fato do grupo já está inserido em uma associação, a associação do assentamento de Mulunguzinho.</p> <p>Existe um horário definido de trabalho no grupo da Horta: "na horta, entra de... de sete e sai de dez e meia, entra de tres e meia e sai de cinco horas, né, tem horário de trabalho." E no grupo da apicultura existe um calendário a ser seguido para realização de determinadas tarefas como troca de água das abelhas: "No-no de apicultura, quando tá em época, a gente faz revisões, né, em quinze e quinze dias, né, de-de ... eh... coisas de atividades pontuais e tem também dupla de colocar água, né"</p>
ASSOCIADA 02	<p>O grupo produtivo possui as atas das reuniões como forma de documentos: "Não tem registrado no cartório, mas a gente tem a ata e também tem... a ata é somente da gente, do assentamento, do grupo e do... a gente não tem em cartório."</p> <p>Possui horário de entrada e saída definido: "a gente sentou e conversou e aí a gente entra de sete horas até no... máximo onze horas, onze e dez, por aí."</p> <p>As tarefas que devem ser realizadas estão expostas para todas com os seus respectivos responsáveis e data de realização: "Sim.</p>

	<p>Por... tem o hora... tem o horário da gente traba... como é, de-de trabalho, né. É divi- é dividido em tarefas pra cada um. "</p>
ASSOCIADA 03	<p>Segundo A3, a ata da reunião existe, porém nem sempre é assinada. As decisões quando tomadas, em algumas situações, são apenas reconhecidas com a palavra de cada membro: "É tipo uma ata mesmo, às vezes não é registrado, mas é apalavrado. Que a gente diz a palavra assim. Quando a gente vai decidir que vai fazer a coisa aí a gente... eh... decide que vai fazer aquilo, pronto. Alí, a palavra da gente... eh... basta, não precisa assim... se a gente combina que vai fazer uma coisa não precisa bem a gente fazer uma ata e, sim, a palavra da gente... eh... basta. Vai fazer aquilo, pronto, a gente faz, porque nós decide mesmo."</p> <p>Concordando com as demais, menos a A6, o grupo produtivo da horta possui horário de entrada e saída definido.</p>
ASSOCIADA 04	<p>Documentação e regimentos: A4 afirma que o Grupo Mulheres Decididas a Vencer é registrado no Grupo Feminista e do grupo produtivo existem os documentos são atas de reunião e documentação de entrada e saída (talvez seja de entrada e saída do trabalho ou dos produtos?): " o Grupão Decididas a Vencer, lá no Centro Feminista, ele é registrado, lá né, lá tem eh...o registro desse grupo existe, né isso [...] Agora o grupo produtivo, que é saído de dentro do Grupão eh... tem as atas de reunião, quando é reunião tem as atas, né, a gente tem... temos isso só, eh... de documentação do do do grupo tem as ata. E a produção é outra coisa, porque a gente tem documentação de entrada e de saída, essas coisas."</p> <p>Concordando com A1, o grupo possui horário de entrada e saída definidos: "ai ficou pra onze, a entrada sete e saída onze. A tarde, a gente só vai de três horas, de três às cinco".</p> <p>Do mesmo modo se conforma as a realização das atividades. No grupo produtivo as atividades são definidas, divididas e expostas para todas as mulheres do grupo. No entanto, o Grupão não possui, ainda, atividade definida: "O grupão é solto, né. Na-na-não tem ainda definidas as tarefas porque até agora a gente não conseguiu nenhuma atividade pro grupão. Agora, o grupo... o grupo produtivo tem, né. É dividida as tarefas... eh... cada uma faz a sua parte. Só que na hora que necessita todas faz [...]".</p>
ASSOCIADA 05	<p>Horário definido de entrada e saída: "Eh... seis e meia, que a gente entra, até umas dez e meia. Ai onze horas a gente sai, as três e meia nós vamo... voltamos e de cinco nos sai, do trabalho, da horta.</p> <p>As tarefas são afixadas em um cartaz na horta determinando as tarefas e os dias: "Existe, existe. É tudo eh... tem lá um cartaz. Toda a semana, todinha. Tem dizendo quando é... os dias das coisas que a gente vai fazer. Se a segunda: canteiro, terça num tá. Tem tudo isso, tudo anotado, lá."</p>

ASSOCIADA 06	<p>Segundo a entrevistada o grupo não possui nenhum documento que estipule um mínimo de regras de organização e trabalho do grupo: "Geyson: Mas do Grupo, do Grupo mesmo, de Mulheres Decididas a Vencer, existe algum... estatuto, alguma coisa formal, escrita no papel, como vocês devem seguir, eh... realizar as tarefas? A6: Não, não, não.". Assim como, também, discordando do discurso de A1, não existe horário de trabalho definido. Pode-se inferir que o aparecimento dessas respostas se dão pelo fato de que A6 participa de outro grupo produtivo, o caprinoovinocultura. Percebe-se que a entrevistada desconhece um pouco a organização do grupo.</p> <p>Para a entrevistada tais regras seriam desnecessárias visto que tiraria a liberdade individual de cada membro do grupo em realizar o seu trabalho de acordo com a sua necessidade e disponibilidade: "[...] do jeito que tá tá bom mesmo. Porque assim, cada... é um grupo, mas cada cá trabalha individual. Cada cá tem seus... seus... seus animais. Cada cá cuida na hora que pode e tudo. Aí, se fosse uma coisa que botasse uma regra, uma coisa, ficava muito difícil, né, porque a gente não tem só essa atividade, tem várias outras atividades, como da agricultura e essas outras coisas, aí num dava certo."</p>
-----------------	--

ETAPA: *Pré-análise e exploração do material*

Procedimento: **Separou-se as falas das associadas de acordo com as questões relacionadas a cada categoria de análise**

Fonte: **Entrevista individual**

ASSOCIADAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
ASSOCIADA 01	<p data-bbox="427 459 1272 491">• Atividades autograticantes/Atividades realizadas como vocação</p> <p data-bbox="383 496 1995 639">Percebeu-se a importância que a entrevistada dá ao trabalho realizado no Grupo de Mulheres D. a Vencer, chegando a comparar com uma terapia, apesar de considerar o trabalho na horta, na apicultura e na caprinoovinocultura pesados: "Terapia! Né! Que é uma maneira onde você... ali você fica se comunicando, você tem relações entre pessoas, você a quem contar seus problemas e a quem lhe escutar e a quem lhe dar conselho."</p> <p data-bbox="383 644 1995 820">Não só comparado a uma terapia, mas também a atividade que permite sensações como a de liberdade, de autonomia e de utilidade na comunidade: "você sente como se fosse, também liberdade, você sair daquela coisa, muito de casa, daquele trabalho que é dito como trabalho de mulheres que fica muito presa ao... lavar prato, lavar roupa, fazer comida, e você se sente útil fazendo outra coisa além disso, porque você vai desenvolver outra coisa também, né, é um alívio, uma liberdade, também, né. A gente sente como trabalho, também, no grupo, ele é um tipo de liberdade, é um sair de casa, né."</p> <p data-bbox="383 863 1995 1230">Existe um prazer explícito na consecução da atividade realizada pela entrevistada. A melhor sensação descrita por ela, quando está trabalhando com as companheiras, acontece quando da colheita do que se plantou: "a hora melhor que eu acho é quando você planta e que você vê o resultado. É dia de colheita." Interessante notar que o que lhe causa desprazer não está relacionado ao trabalho em si, nem as atividades que dele decorrem, e, sim, do não reconhecimento (dos que estão de fora e, até mesmo, de membros do próprio grupo) da importância que aquele trabalho traz para os seus praticantes. Existem pessoas do grupo que estão ali com o propósito, apenas, do fruto (financeiro) que podem colher e não pelo apelo ao crescimento político, social e ambiental que aquele trabalho oferece: "A insatisfação... eh... é isso assim... quando a gente vê algumas pessoas, do grupo mesmo ou pessoas de fora, que não reconhece aquilo ali, que não percebe o quanto aquilo ali é importante. [...] Mas tem pessoa que tá lá pelo que dá o fruto, pelo que ganha, ou pelo... por outras coisas, além disso, que muitas vezes eu não reconheço. Aí isso que me dá insatisfação"</p> <p data-bbox="383 1273 1995 1414">A entrevistada diz que o grupo permanece unido pela forma como o conhecimento é gerado e repassado. As capacitações que qualificam para novas atividades acrescentam novas dinâmicas de trabalho ao grupo que se fortalece cada vez mais: "A história de-de tá se capacitando, de tá passando essa qualificação, também, pra outras pessoas, também é muito importante [...] eu acho que esses benefícios é muito importante para que um grupo, realmente, ele... ele permaneça.". O oferecimento de</p>

	<p>férias tão ajuda na continuidade do grupo.</p> <p>A entrevistada não se posicionou sobre qual o tipo de assessoria mais importante para o grupo na sua concepção. Das citadas, na produção e na organização, todas as assessorias foram importantes para o crescimento do grupo. Ela mostra a importância de todas as ajudas que o grupo obteve.</p>
ASSOCIADA 02	<p>Sentimento quando está trabalhando no grupo: "Me sinto bem, graças a Deus. Eu... ba... foi uma coisa que eu aprendi... que eu aprendi a gostar. Eu acho melhor tá no-no-no grupo, na horta do que mesmo em casa. Eu me sinto melhor lá na horta do que mesmo em casa."</p> <p>O que causa mais satisfação: "A amizade, né, de cada uma que a gente tem. Que a gente tem como conversar, botar os assuntos em dia, participar da-da-daas mágoas... de tudo."</p> <p>O que causa mais insatisfação: O descumprimento de promessas por parte dos integrantes do grupo: "O que não gosto é quando a gente marca uma coisa, um trabalho e as meninas não cumprem. [...] eu fico com muita raiva, digo coisa que não é pra dizer, mas depois eu volto atrás, fica tudo na boa."</p> <p>Dos benefícios e capacitações que o grupo recebeu, a que mais se destaca é a participação do Centro Feminista pela presença constante e também pelo conteúdo das capacitações: "Porque até hoje elas não deixaram de-de-de participar com a gente. Tudo que a gente quer elas... a gente chega lá, elas-elas consegue pra gente. [...] Começaram com... com a reunião... falar sobre os direitos e sobre... capacitação. Por aí a gente gostou muito."</p>
ASSOCIADA 03	<p>O sentimento, quando está no grupo, é de felicidade. A3 prefere está trabalhando do que em casa, realizando afazeres domésticos: "Mil vezes tá trabalhando no grupo do que em casa, hahahaha. Eu me sinto feliz organizada. [...] Quando eu não to resolvendo alguma coisa lá em Mossoró, fazendo algum curso, mas eu to lá na horta."</p> <p>O que causa mais satisfação quando está trabalhando no grupo: Ela destaca o companheirismo que existe entre as mulheres e o bem estar que o trabalho proporciona: "o que me causa mais satisfação... eh... é poder, assim, desabafar; às vezes a gente tem um problema em casa que a gente acha melhor, assim, desabafar com alguém [...] É ti- é uma terapia, sabe, que apesar de-de tá trabalhando ao mesmo instante é uma coisa que a gente se sente feliz, eu sou feliz lá, num posso responder no nome das outras, mas eu acho que também é, hahahaha."</p> <p>O que causa insatisfação: A discordância da sua opinião: "o que deixa a gente mais insastifeita é, é assim, quando a gente tem uma opinião a dar eh... e aquela opinião n-n-não é concordada, a pessoa não concorda [...]". Observa-se um pouco de</p>

	<p>sentimento de autoritarismo por parte de A3.</p> <p>Os benefícios oferecidos são: férias e capacitações. Dos apoios, cursos, capacitações que já foram realizados no grupo, o que se destacou foi o de apicultura pela sua complexidade e importância na geração de renda das mulheres: "O curso que eu sei que foi mais importante foi o de apicultura porque até hoje, foi um curso que a gente fez e a gente bota em prática, porque a gente trabalha com abelha. O de hortaliça também foi muito importante, que a gente também trabalha, mas é uma coisa... foi uma coisa mais fácil. O de abelha pra mim é um coisa mais difícil por isso que eu acho que ele foi o mais importante."</p>
ASSOCIADA 04	<p>A satisfação de estar no grupo se mostra pela possibilidade de ter amigas para compartilhar os momentos bons e difíceis. Para ela o trabalho no grupo é como se fosse uma terapia: "o que me causa mais satisfação... eh... é poder, assim, desabafar; às vezes a gente tem um problema em casa que a gente acha melhor, assim, desabafar com alguém, contar [...] É ti- é uma terapia, sabe, que apesar de tá trabalhando ao mesmo instante é uma coisa que a gente se sente feliz, eu sou feliz lá, num posso responder no nome das outras, mas eu acho que também é, hahahaha."</p> <p>Tipos de apoio: "O tipo de apoio que a gente recebeu... por a... por algumas entidades, assim. A gente recebeu um tipo de apoio foi... eh... A Visão Mundial nos deu um apoio eh, eh... maravilhoso, assim. Hoje nos temos uma caixa de cinquenta mil litros d'água, né, que a gente não tinha antes, a gente tinha um reservatoriozinho de onze mil litros, não dava pra agoar a horta, né. Também o apoio que o Centro Feminista que tem nos dado, né. Qualquer coisa que acontece na horta a gente liga pra lá, já elas procura mobilizar outras entidade e chega junto com a gente, né isso. Eh... um apoio, também, grande que nós temos eh... da... da Rede Xique-Xique, né, um apoio maravilhoso, porque hoje nós temos um local aonde podemos expor nossos produtos, né. A... eh... as entidades lá fora às vezes manda recurso pra que, através da Rede, venha ter capacitações, venha ter viagem fora, feira fora, e isso pra gente é muito importante, porque a gente tem esses apoio."</p> <p>Benefícios mais importante: "O tipo de... eh... eh... o apoio mais importante... todos foram importantes. A gente agradece a todos, todo momento que a gente se reúne pra conversar é agradecendo os apoios que tivemos e ai ainda vamos ter muito, isso eu tenho certeza. Eh... foi o da caixa de cinquenta mi litro d'água, mil litro d'água, porque através disso aí a gente viu a horta crescer, né, a gente viu a horta crescer, a gente viu... eh... levar produtos pras os consumidores e ainda mais, a feira livre, né. E hoje a gente temos... aumentemos a horta, antes era... um... meia hectara, hoje é hectara e meia, né. Então foi através de ter aumentado a água, e água é vida, né isso. Então isso pra nós, pra mim e creio que pra o grupo, foi um dos apoio melhor que nós tivemos."</p>
ASSOCIADA 05	<p>O sentimento da entrevistada quando está trabalhando no grupo poder ser considerado um sentimento de companheirismo, preferindo, a mesma, estar trabalhando do que em casa: "Eu acho muito bom porque agente é... um momento que a gente tamo tudo juntas, umas fica xxx com as outras, vai passando o dia e a gente fica... trabalhando. Eu acho muito bom. Melhor do que</p>

	<p>ficar em casa."</p> <p>O que mais a deixa insatisfeita é um aspecto técnico do trabalho: "Menos gosta, que lá na horta, que eu não gostava? De alimpar... era... menos que eu gosto... que eu não gostava era fazer canteiro e limpar a área, que era mais... trabalhoso."</p> <p>Observa-se que essa atividade não era bem quista pela entrevistada, todavia, realizava-a por consideração pelas companheiras: "Nós sai mais tarde, doidinha pra chegar em casa e fazer o almoço, mas tinha... que as outras tava trabalhando, mas tinha que ficar, num ia sair e deixar as outras trabalhando, tinha que ficar lá."</p> <p>Quanto aos benefícios oferecidos pelo grupo, a entrevistada destaca a importância dos cursos oferecidos para ampliação dos conhecimentos técnicos e pessoais: "É bom. Porque a gente vai... pros cursos a gente vai pra... aprender mais, né, cada vez mais, conhecer mais pessoas... acho bom.". Já dentre os cursos oferecidos, ela destaca o curso de produção de picles: "O curso que a gente já aprendeu com A4 lá na-na-na horta, curso de picles, pa fazer picles. É muito gostoso... de-de quiabo, melhor ainda do que cenoura e beterraba. Eu gosto muito. Gostei muito dele."</p>
ASSOCIADA 06	<p>A sensação é semelhante à de A1 quando se fala no que o trabalho com o grupo proporciona. Para ela, o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer ofereceu-lhe um crescimento na sua auto-estima e no seu valor perante a comunidade, além de melhorar o relacionamento com o esposo: "De ver meu valor como mulher e tudo, né, no grupo aprendi tudo isso. E no grupo produtivo eh... aumentou bastante meu auto-estima, porque a gente trabalha, que nem eu tava dizendo a... eh... ao meu esposo: é muito bom a gente trabalhar e viver do nosso suor."</p> <p>Para a entrevistada, o que mais lhe satisfaz no trabalho com o grupo é o companheirismo que as mulheres nutrem entre si, o que ameniza o ambiente de trabalho, tornando-o agradável: "O companheirismo, né, de todas nós, de todas nós... e... e... é tipo uma eh... uma diversão, né, que ta todas ali conversando, dialogando os pobremas e outras coisas de nós mulé, trocando experiências."</p> <p>O que mais lhe causa insatisfação é a reduzida quantidade de reuniões, o que, percebeu-se, gera certo distanciamento para resolução de problemas e para o fortalecimento do grupo por estar um disperso: "Porque tem poucas reunião. Ah! Às vezes demora eh... de vez das dificuldade das estradas, quando é no inverno, quase não tem reunião porque as estradas fica em... ruim de... das meninas lá vim pra cá."</p> <p>De acordo com a entrevistada, o grupo só oferece capacitações e cursos, dos quais já participou. Dentre as entidades que realizaram esses cursos, o trabalho do Centro Feminista foi destacado pelo seu constante apoio ao grupo, por meio do ensinamento que despertou o Grupo Decididas a Vencer a gerar sua própria renda: "Grupo Feminista deu aquele apoio a gente</p>

	de... de a gente... que a gente produzia os nossos produto e não... num tinha aquela lógica de tirar nosso renda daí. E... e através das reunião com o Grupo Feminista, aí nói foi a-a-alertando a gente pra gente... trabai... eh... daquela produção a gente tirasse o nosso... a nossa renda. Nós fizesse um meio de vida, né."
--	--

ETAPA: *Pré-análise e exploração do material*

Procedimento: **Separou-se as falas das associadas de acordo com as questões relacionadas a cada categoria de análise**

Fonte: **Entrevista individual**

ASSOCIADAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
ASSOCIADA 01	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema amplo de tomada de decisão <p>Não existe uma diferenciação na forma como a informação é transmitida para os membros do grupo. Através da conversa informal todas as informações pertinentes ao grupo são repassadas sem amarras e entraves. Tem-se a idéia que a informação é limpa e verdadeira: "A gente sempre tem a história de levar o lanche, de sentar antes de ir pa atividade, de conversar, de dialogar o que tá acontecendo, além dos nossos pobremas em si, do assentamento, de também... como é que a gente pode resolver".</p> <p>Como falou a entrevistada, a forma de tomada de decisão se dá por meio de uma assembléia onde cada membro do grupo delibera e tem o seu voto válido: "Geyson: [...] o empreendimento utiliza, como dito, eh... assembléia de sócios, reunião do coletivo de sócios, como forma de participação dos membros nas decisões. Isso eh verdade? A1: - Sim!" Além de frisar que no grupo não existem formas distintas de tomar a decisão. Toda e qualquer decisão a ser tomada no grupo é realizada com o consentimento de todas: "Não, não. Desde... de-de... eh... de plantar um canteiro até tomar uma decisão com o que vai comprar o dinheiro que sobrou... todo mundo é igual, num tem... ninguém esconde de ninguém.".</p> <p>O sistema de tomada de decisão, referindo-se a forma como as tarefas são distribuídas no empreendimento, aponta mais um traço direcionado às características da isonomia: "Também é-coletivo. Não tem ninguém que diga: eu vou fazer isso sozinha. As coisas é feita... quem vai... e a partir do que a gente tem a afinidade." apresenta outra característica peculiar ao grupo</p>
ASSOCIADA 02	<p>A questão sobre transparência da informação foi desvirtuada pelo questionador. NÃO ESTÁ VALIDA PARA ESSA ENTREVISTADA!</p> <p>A2 destaca a importância da reunião de sócios para a tomada de decisão: "Eu acho legal, né. Isso aí é muito bom, né. A gente chega sentar, conversar e decidir entre nós mesmo, o Grupão, Decididas a Vencer."</p> <p>Não há diferenciação na forma de tomada de decisão de acordo com o conteúdo da decisão. Para decisões que sejam pertinentes ao grupo produtivo, qualquer que seja a decisão todas deve ser informadas e devem votar:</p>

	<p>"G: Por exemplo: uma decisão pra... eh... uma viagem que o grupo vai fazer seria tomada por todas?</p> <p>J: Sim. Porque a gente senta todas e aí a gente já define quem vai, quem gosta mais de ir, sair pra resolver as coisa lá fora.</p> <p>G: Certo. E uma decisão pra comprar, por exemplo, uma mangueira lá da horta. Precisaria de todas decidirem?</p> <p>J: Sim. Conversa com todas, aí tira aquela pessoa e a pessoa vai lá e compra."</p> <p>As tarefas são distribuídas de forma que todas as participantes opinem sobre suas qualidade e o que desejam fazer: "A gente senta, todas, e cada uma diz o que quer fazer, aí a gente vai olhar se vai dar certo e a gente aceita, cada uma fazer o que gosta."</p>
ASSOCIADA 03	<p>A entrevistada não captou bem a intenção da pergunta e apenas expôs os meios pelos quais recebem as informações referentes ao grupo: "através do Centro Feminista e da Rede Xique-Xique. Aonde chega as informações pra gente. Quem dá a informação mais rápido mesmo é a rede o Centro Feminista, mas tem a Rede Xique-Xique, que A1 trabalha lá, né, que, também, chega muito rápido pra gente, eh... via sedex."</p> <p>Destaca a importância da tomada de decisão em conjunto: "Eu acho que é importante, porque quando tem um grupo de mulheres, assim, que a gente decide uma coisa que quem ganha é à maioria [...]. É muito importante a gente tomar uma decisão onde todo mundo junto, onde é a opinião de todo mundo [...]."</p> <p>Há diferenciação na tomada de decisão de acordo com o conteúdo de cada decisão: "A mais importante é que a gente gosta de... que tenha bastante mulher que é pra poder decidir aquela que é a mais importante. A menos importante, por exemplo, se a gente precisar de ir a um canto e a... a gente sabe ali quem é que tem capacidade de ir ou de não ir, né. [...] então, é a menos importante que elas... a gente eh... já tem, assim, o pode... o poder de saber quem quer ou quem não quer ir. [...] Tem-tem-tem decisão, que a gente já sabe mais ou menos, com a convivência com o grupo, a gente já sabe mais ou menos quem tem possibilidade de-de ir determinado canto, de fazer determinada coisa e quem não tem. Quem quer e quem não quer. Então, essas menos importantes a gente decide, aqui, entre poucas mulheres. Agora, as mais importantes precisa tá tudinho".</p> <p>A distribuição das tarefas é feita na presença de todas (grupo produtivo da horta) e todas opinam sobre quem vai fazer o</p>

	<p>que: "nós, lá da horta, nós decidimos junta. A gente faz uma reunião e a gente decide junta. [...] Quem vai fazer aquilo, quem vai fazer aquilo outro, pronto, a gente decide assim. Nós tudo junto. Ninguém decide nada, de trabalho, na horta, se não tiver tá tudinho. Tem que tá tudinho pa poder decidir."</p>
ASSOCIADA 04	<p>As informações circulam de forma uniforme no grupo. Todas as mulheres ficam sabendo de todas as informações referentes ao grupo: "Olhe, a gente trabalha eh... eh... é uma, um sistema eh... solidário e ele é muito transparente. Todas as informações são passadas pra gente. A gente, mesmo aqui no sítio, mas tudo que acontece a respeito do grupo, alguma coisa que pra o grupo, produtivo ou grupão, eh... a gente samos.. eh... eh... informada, né."</p> <p>Há diferenciação como as decisão são tomadas, de acordo com a sua importância: "uma decisão que a gente tom... a tomar de grande importância a gente re-reúne o grupo, né. Pra gente ver como é que vai ser aquilo ali. É discutido com o grupo, né. Mas uma... uma... uma coisa que a gente for fazer que não seja de grande importância, como a gente... eh... comprar uma coisa que a horta tá precisando, que não seja um valor alto, a gente não precisa tá... eh... reunindo o grupo todo pa... um-um... pra comprar uma mínima coisa.". No entanto, não quer dizer que as demais discordem das decisões para pequenas ações, porque há a confiança: "De jeito nenhum, porque a gente confia em cada uma, né. É uma coisa que é nossa, né. Nós num vai tirar... algo da gente mesmo, né. Então... isso não precisa, né."</p> <p>A decisão de distribuição das tarefas é feito em conjunto entre o grupo produtivo (horta) e o Centro Feminista: "A gente já... a gente se reúne com uma pessoa do Centro Feminista e ali a gente vai dizendo as tarefas, né, quem vai fazer isso, quem vai fazer aquilo, fica tudo ali documentadinho num cartaz, né. E é colocado na parede, ali a gente quando chega já vê o que é que a gente vai fazer."</p>
ASSOCIADA 05	<p>As informações são passadas de modo informal, através de uma reunião: "Das meninas... daqui do assentamento. Quando é só pra gente... da horta, a gente se combina nós seis e vai pa horta. Quando é do grupão a gente sai dizendo, avisando as mulheres do grupão e acontece, ou lá na horta ou senão aqui ou senão lá no galpão. Pronto. E a gente avisa as meninas que a gente avisou."</p> <p>As decisões são tomadas conjuntamente, através de assembléias e a entrevistada expõe seu ponto de vista quanto a isso: "A decisão que a gente... que toma lá é bom, é ótimo. [...] cada uma dá seu voto... e qual é o...o projeto que quer. [...] todas não são igual, pra pensar tudo numa coisa só."</p> <p>Para a entrevistada, a forma como as decisões são tomadas não é influenciada pela seu conteúdo: "Eu acho que... é a mesma coisa... Eh... importante né... quando decidir."</p>

	<p>Para a distribuição das tarefas, a decisão é tomada em conjunto: "É nós tudinho. É, nós tudinho. Se senta e decide o que é que vai fazer no outro dia, né, e... pronto, é tudo igual. Que vai fazer lá a mesma coisa. Quem é que vai pra poda, quem é que vai canteiro, é quem decide, nós tudinho."</p>
ASSOCIADA 06	<p>As informações, consoante à entrevistada, é repassada ao grupo através das reuniões e por meio de A1, por estar sempre buscando informações fora do espaço do Grupo.</p> <p>A entrevistada mostra seu apreço pela forma como as decisões são tomadas, por meio das assembléias e reuniões dos membros pelo fato de ser um espaço democrático e de liberdade para cada um expor o que pensa: "Eu acho bacana, né, porque tudo pode dar sua opinião... a opinião, o que você pensa, né, e escutar a opinião dos outros."</p> <p>De acordo com a A6 as decisões são tomadas uniformemente; não há distinção no modo com as decisões são tomadas, independentemente do seu teor: "São são são todas assim. Reunir... em reunião, cada cá dar sua opinião e as que der certo sair, é as que vai é ... o que a gente vê que tem mais futuro, assim, aplicar alguma coisa, é o que é decidido." O que mostra a unicidade do grupo, em que cada uma é importante, não importando a decisão.</p> <p>Na mesma linha do pensamento anterior, a distribuição das tarefas se dá em conjunto. Todas expõem suas opiniões sobre as habilidades de cada uma e opinam a respeito de cada atividade: "Nós- nós, assim, quisemos, assim, tipo uma escolha, né, cada cá... eh... opina se não pode ir, quem tá podendo ir, é assim que a gente decide. Aquela que esteja mais disponível pra ir vai."</p>

ETAPA: *Pré-análise e exploração do material*

Procedimento: **Separou-se as falas das associadas de acordo com as questões relacionadas a cada categoria de análise**

Fonte: **Entrevista individual**

ASSOCIADAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
ASSOCIADA 01	<p data-bbox="443 459 884 491">• Relações interpessoais primárias</p> <p data-bbox="387 496 2004 710">Liderança: Segundo a entrevistada, o grupo não possui um líder formal. Existem as pessoas que possuem habilidades distintas e que se sobressaem às demais por essas habilidades, e, por isso, tenham certa liberdade em demonstrar atitudes de liderança quando da realização de tais tarefas, porém o que impera é o coletivo: "[...] o que poderia existir é uma que tem... é isso que eu digo... de de... a que faz a contabilidade, a quem tem o olhar de todo, de dizer: ah... tem um canteiro que nasceu, tem um canteiro... tem pessoas que tem essa facilidade de observar. De dizer... mas a decisão: olhe, vamos replantar de novo, é do coletivo."</p> <p data-bbox="387 754 2004 1157">Relações interpessoais: Segundo a entrevistada a relação do grupo é de sinceridade acima de qualquer custo. O importante, para ela, é que os desentendimentos, mágoas e conflitos sejam expostos a fim de que sejam dirimidos: "[...] a gente nunca criou, assim, uma coisa de briga, de se agarrar, mas assim, de discussão realmente, do que acredita, do que defende, de de realmente ta colocando... a relação ah... é muito... isso, de de de colocar o que tem vontade de dizer, né. De... cada uma tem direito de abrir a boca e de dizer o que... o que tem vontade.". Segundo a entrevistada, praticar Economia Solidária implica em praticar a solidariedade através da honestidade e da liberdade de expressão: "por mais que... que a gente saiba que não é... é pra todo mundo ser amigo, todo mundo trabalhar coletivo porque é Economia Solidária, porque não é pa ver... tem que todo mundo ter solidariedade, mas eu acho que... isso tem que acontecer. Essas... eh... as pessoas dizer o que sente, o que ta tendo vontade de dizer, eu acho que ... é feio quando a gente... a gente percebe que uma ta fuxicando da outra, que num sei o que, mas quando isso nas reuniões, é colocado a limpo, que todo mundo chora, que todo mundo desabafa o que tem vontade, eu acho que tem ser assim."</p> <p data-bbox="387 1201 2004 1412">A forma como retrata a repercussão da maneira como se relacionam, cabe considerar as relações praticadas no meio do empreendimento são benéficas ao grupo, por não permitir que desentendimentos sejam levados mais adiante e prejudiquem o grupo: "É quando a gente chega na reunião, é quando a gente se reúne, que a gente diz: olhe, eu não gostei do jeito que você falou comigo, eu não gostei do jeito que você fez aquilo, né, eu... Eu acho que isso melhora as relações pra gente realmente não ter uma pessoa que manda e um que obedece, mas que todo mundo diga o que ta se sentindo, o que tendo vontade de dizer."</p>

	Pode-se dizer que são relações pessoais.
ASSOCIADA 02	<p>Não existe líder definido. A entrevistada afirma que todas são líderes: "Todas. Todas as mulheres da Horta.". E a forma de liderança foi escolhida democraticamente: "A gente sentou e conversou com cada um e a gente tomou a decisão que era assim. Não tinha-não tinha dono. Não tinha patrão, todas são donos."</p> <p>A relação entre as mulheres é amistosa, apesar de algumas desavenças: "Eu acho legal. Bom, porque se não fosse assim a gente já tinha, já tinha deixado de trabalhar. Tem que ir... tem os conflitos, mas aí depois a gente volta atrás e tudo dá certo."</p> <p>A relação que existe entre as mulheres é benéfica ao trabalho no grupo: "Porque a gente tando tudo junta acho que... acho que quando tem um conflito aí a gente vai lá, conversa, chega, chama uma, chama outra, uma dá conselho uma a outra e assim a gente vai passando o tempo."</p>
ASSOCIADA 03	<p>A liderança é conjunta. Não tem um líder definido. No entanto, pela fala de A3 supõe-se que ela seja a líder, mas não se considera como tal: "Ninguém lidera o grupo, rrsrrsrr. Somos nós-somos nós junta também. Porque às vezes diz assim: ah... eu não vou fazer isso assim e assim não, porque A3 não tá; eu vou... eu não vou comprar isso assim... eu não vou tirar dinheiro pra comprar isso assim e assim porque A3 não tá. [...] Portanto, quando eu não tiver aqui, vocês não têm história de esperar por mim, não, vocês têm que ir lá e fazer. Se vocês não... se uma de vocês não tivesse eu chamava as outras, concordava e fazia!"</p> <p>Esse tipo de liderança foi escolhida em consenso: "É... foi uma coisa que foi escolhida entre nós mesmo. Sentemos, conversemos e decidimos que quando for tomar decisão, fazer alguma coisa, tinha que tá em total acordo, de ter a maioria pra poder decidir.". Pressupõe a concordância de pelo menos mais de 50% das mulheres para a tomada de decisão: "Porque, se por enquanto agora tá nós quatro, na horta, eh... se eu tiver saído, três pode decidir, qualquer coisa. E se uma delas também tiver saído e, no caso, se tiver só duas, não tiver as três, tiver só duas e se tiver como eu ligar pra um, eu ligo pra ver se concorda com aquilo que eu vou fazer."</p> <p>Ela considera a relação entre as mulheres boa, não ótima: "Olhe, a nossa relação é-é boa. Não dizemos que é ótima, ótima já tá. É boa, não é ótima. Porque todo grupo tem discussão. Todo grupo tem eh... pensamentos opostos, uma pessoa quer uma coisa a outra quer outra. Eh... as opinião é diferente; os dedos das mão, nenhum é perfeito, não são igual, são tudo... né. Eh... tem aqui e acolá os contratempos, as 'arenguinhas', mas é uma coisa, a gente tem que... que perdoar. A gente perdoa, né."</p> <p>Todavia, apesar de não considerar a relação ótima, ela avalia essa relação como de amizade e companheirismo especial: "Eu</p>

	<p>avalio que é uma coisa boa. Eu-eu... pra você ter idéia, há uns ... há uns ano atrás, tem nada a ver mas eu vou comentar sobre isso,... há uns ano atrás eh... eu perdi uma filha de 25 anos... eh, pra mim, Ave Maria, se não fosse essa horta, porque pra m, pra mim ficar eh...na horta, no grupo, as amigas me deram uma força muito grande, sabe. [...] Eu ia pra horta, conversava, a gente chorava junto depois conversava, conversava... E foi assim que o tempo, assim, foi passando, hoje... às vezes eu me lembro muito, converso com as meninas, mas eu sinto um apoio muito grande delas, sabe. É por isso que eu digo que... a... existe uma amizade muito grande, apesar de-de... aqui e acolá ter umas coisas mais diferentes, mas a amizade continua e é muito boa, a amizade da gente, o trabalho, assim, o companheirismo... eh... é muito, muito especial."</p> <p>Ela destaca a oportunidade de conversar e compartilhar sentimentos que o trabalho na horta proporciona, avaliando que esse tipo de relação ajuda muito na realização do trabalho: "Ajuda! Não atrapalha, ajuda. Porque, eh, eh, é muito bom... a gente ta trabalhando uma hora pára, conversa um pedacinho e vai... depois continua tudo de novo. [...] Eu acho que ajuda e muito, entendeu. Porque é muito bom a gente tá lá pra baixo e receber uma palavra amiga, é muito bom."</p>
ASSOCIADA 04	<p>A líder é a A1 e a escolha desta foi em consenso com o grupo: "Eh... o grupo... a gente... tem uma pessoa que lidera, que é A1, né. Ela sempre tá a parte de mais, de mais informação, porque ela tá sempre mais lá fora. E outra coisa, ela tem mais essa habilidade de-de-de liderar mesmo o grupo, né."</p> <p>A relação com A1 é de liberdade: "Maravilhosa! Na hora que é pra pegar no pé, pega mesmo. Na hora que é pra dizer isso tá errado, tá errado. E a gente ... eh... vamos aceitar. Cê sabe que a verdade dói, mas você terminar... eh-eh... entendendo que ela tá certa."</p> <p>A relação entre as mulheres é de amizade e sinceridade: "A gente trabalha assim: ô, fulana cê não faz isso porque não vai dar certo... não eu faço... não... não vai fazer, porque isso não vai dar certo, vai prejudicar. Mas ali não há essa história de briga, de bate boca, de-de nome vai de nome vem, de maneira alguma. Então isso é muito importante. Você trabalhar com um grupo que você considera seus irmãos, suas irmãs. Isso é bom demais."</p>
ASSOCIADA 05	<p>Não existe líder definido. A entrevistada afirma que todas são lideres: "Eu acho... é nós todas. Nós todas. Não tem... quem mande mais, né, nós quem manda, o grupo.". Essa forma de liderança compartilhada foi escolhida entre elas: "foi a gente mesmo que decidiu ser todas igual, mandar todas igual lá na horta. Não uma ... ser... mandar, né, em todas. Foi a gente mesmo."</p> <p>A relação é de "boa vizinhança": "A relação da gente... é bom, porque a gente chega lá pra reunião e tem café da gente, vamo comer, quem tem alguma coisa pa contar, conta. É muito bom, lá.". E sua avaliação é positiva para tal relação: "Legal. Legal. Essa relação que a gente tem quando se encontra lá na horta, umas as outras desabafa...". Além de destacar que esse tipo de</p>

	<p>relação ajuda no trabalho, pois permite o desenvolvimento da relação entre elas e do próprio trabalho: "Ajuda. Não atrapalha não. [...] Porque... vai desenvolvendo mais né, vem conversando e tudo... [...] Desenvolvendo conversa, os trabalhos, tudo isso."</p>
<p>ASSOCIADA 06</p>	<p>Conforme A6, a líder é a A1 pelo fato de puxar pra si a responsabilidade em buscar novidades ao grupo: "Quem lidera assim o grupo é A1, que ela sempre ta viajando e é quem traz o... as per... assim... quem passa as coisas pa... quando ela viaja, as novidades, essas coisas é ela."</p> <p>A liderança foi escolhida entre todas, e, pelo depoimento de A6, observa-se que não foi uma escolha formal, engendrada, mas, sim, uma escolha natural devido às habilidades que dispõe A1: "Foi nas reunião, na reunião, né. Porque sempre quem tinha mais disposição pra tá fora era ela e quem tava mais por dentro dos assuntos, essas coisas, ai ela ficou."</p> <p>A relação com a líder não tem diferença com as demais. Se consideram companheiras, grande amigas: "Bem, graças a Deus. Nós somos tudo companheira, não tem desavença, nem nada.". "Uma amizade né, uma grande amizade entre ... entre todas, né."</p> <p>Assim como A1, a relação que nutrem entre si ajuda na execução do trabalho. A troca de experiência entre elas desenvolve o trabalho: "porque nós estamos sempre trocando experiências, né, uma com as outras, às vezes uma trabalha desse jeito outra trabalha de outro e assim vamo... vamo trocando experiência, aí sempre a -ajuda."</p>

ETAPA: *Pré-análise e exploração do material*

Procedimento: **Separou-se as falas das associadas de acordo com as questões relacionadas a cada categoria de análise**

Fonte: **Entrevista individual**

ASSOCIADAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
ASSOCIADA 01	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas resumos <p>O que poderia melhorar: A preocupação da entrevistada é ampliar a parte produtiva do grupo. Não só na horta, mas, também, em outras atividades: "Se a gente conseguisse envolver mais mulheres no Produtivo eu acho que era uma coisa que poderia melhorar, que é nosso sonho, a gente poder envolver todas as mulheres, não... vamo se dizer: só de fazer canteiro, mas que tenha mulher que tenha condições de fazer o artesanato, de enfeitar lá o vidro, lá de vender o picle."</p> <p>O que está muito bom no grupo: Segundo a entrevistada, a importância que a sociedade vem dando ao grupo é o que faz as mulheres resistirem aos encaixos e permanecerem ativas: "que tá bem no grupo, assim, essa vontade de não acabar, de de de de dizer assim: eu não vou desistir porque eu isso... o achar importante... o achar importante, eu acho que é uma coisa que tá bem, assim, de se sentir, hoje, que ... que o grupo é importante."</p>
ASSOCIADA 02	<p>O que precisa melhorar no grupo: "as meninas... tem umas que não tá chegando... cumprindo os dever delas, né. Como às vezes eu também tenho falha que eu digo uma coisa e não cumpro, mas, a gente vai conversando, conversando e no final dar certo."</p> <p>O que está muito bem no grupo: "O que tá bem no grupo... Agora mesmo o que tá bem... é a união da gente."</p>
ASSOCIADA 03	<p>O que deveria melhorar: "Eu acho assim, que o que deveria melhorar no grupo era que tivesse mais ainda solidariedade. Porque tem vez, assim, que-que... tem vez que, assim... tem que vez que uma amiga, assim, num-num-num entende muito a outra, entendeu. Num entende o motivo. [...] Num olhar só pro umbigo, entendeu. Olhar, também, as dificuldades da outra. Também acontece isso, nem todo mundo é perfeito, como eu disse isso a você."</p> <p>O que está muito bem no grupo: "[...] aquela força de vontade. E-eu acho que todas querem trabalhar. Todas querem trabalhar e todas lutam para que-que melhore, entendeu. Todas lutam para que a gente tem-tem-tem uma coisa melhor, uma renda melhor, né."</p> <p>Percebe-se que o entendimento do que é o grupo pende para uma relação de sentimento substantivo. O grupo para ela é uma maneira de ampliar o leque de amizades e não de auferir renda: "eu acho o grupo, em geral, ... eh... é uma forma</p>

	<p>de-da gente ter muita amiga, da gente ter, assim, muito companheirismos delas, ter a força delas, de-de... delas... quando a gente tá junto uma chega... se uma ta sofrendo a outra sofre junto... isso aí é que eu acho que é o grupo em geral."</p>
ASSOCIADA 04	<p>O que poderia melhorar: O grupo poderia ter mais integrantes e as mulheres precisam participar mais das atividades do Grupo Mulheres Decididas a Vencer: "O que pode melhorar no grupo é que venha haver mais... eh... integrante no grupo, ta muito pouco. As mulheres tão se afastando ... eh... devido a-a... a muita atividade e elas tão se deixando só pa... pra casa, as atividades e tão esquecendo do grupo, né."</p> <p>O grupo precisa sempre desenvolver-se, buscar maneiras de crescer sempre: "Nada tá muito bem, rrsrrsrs... porque cada dia que passa é uma aprendizagem, né. A gente não... eu costumo muito a dizer: a gente necessita sim, das reuniões, da assistência técnica, a gente ... nada tá cem por cento, né. A gente sempre tá a desejar, sempre precisa de-de-de mais orientação."</p> <p>A4 considera o grupo como uma grande família: "O grupo pra mim é uma família. Eu tenho o grupo como uma família, aonde a gente se vê é aquela alegria, aquele abraço, né. A gente sempre querendo cada uma... teja, que teja bem, né. [...] Eh... eu acho muito bom, eu amo, amo esse trabalho; eu amo o grupo de coração."</p>
ASSOCIADA 05	<p>O que poderia melhorar: "Eu tenho vontade de crescer mais o grupo, mas só que... não tem como. As mulheres não quer mais entrar né, porque... sabe que... às vezes tem umas que diz: – Não que o ... o trabalho delas é muito pesado, num sei o que, ganha pouco, mas...".</p> <p>O que não precisa melhorar: "Todas precisa, lá. [...] As prantas... porque as coisas que a gente pranta não é suficiente pra levar pro consumidor... aí tem que... melhorar mais."</p>
ASSOCIADA 06	<p>Para a A6 o grupo ofereceu-lhe uma oportunidade de crescimento pessoal. Através dele ela emancipou-se, conheceu direitos e deveres e melhorou o seu relacionamento como um todo: "Eu acho muito importante... assim, o que eu acho muito importante no grupo foi porque a gente aprendemo o jeito de ser mulé, os nossos direitos, deveres, aprendemos muitas coisas com o grupo. Pra mim isso foi muito importante na minha vida... mudou completamente... uma história de vida, né, pra mim, porque... foi daí que eu aprendi muitas coisas, depois do grupo. Aprendemo a ser companheiro, aprendemo a a a conviver até mesmo em casa com... né, com os nossos pobremas [...]."</p> <p>O que poderia melhorar: Um sede própria seria uma solução para muitos dos problemas enfrentados pelo grupo: "Melhorar no grupo era a gente ter um uma um canto, que a gente ainda não tem, um canto... tipo uma sede que age... quando é pra ter reunião, ou é na casa de A1 ou é... tem que tá pedindo a... ou na Escola... tem que tá pedindo."</p>

	<p>O que está muito bem: Reforçando o discurso acima, o companheirismo, amizade nutrida entre os membros do grupo: "Que tá muito bem?... Eh... o companhe... eh... assim a amizade que a gente criou no grupo, né, de... porque você sabe que é muito difícil... eh... pessoas conviverem, né, unido, né, e no grupo a gente tem esse união."</p>
--	---