

EMPREENDIMENTO SOCIAL PARAENSE: UMA VIVÊNCIA DA AUTOGESTÃO E SUSTENTABILIDADE EM PROCESSO FORMATIVO.

Odnélia Cristina S. de Amaral¹
Ediméia Maria Ribeiro Mello²

Resumo

Este artigo contextualiza um estudo de caso de um empreendimento social, com o intuito de compreender sua dinâmica e seu amadurecimento, para refletir sobre o seu tempo de maturação, assim como, da observação de seu processo de gestão obter parâmetros que indicam seu tempo de amadurecimento, a ser alcançado por meio de processos pedagógicos proporcionados durante suas fases de execução até a sua sustentabilidade sob autogestão. O estudo de caso resultou de uma pesquisa exploratória-descritiva, de viés qualitativo, desenvolvida no 2º semestre de 2014, por meio da realização de entrevistas individuais, com os gestores do empreendimento paraense, uma Associação Agroextrativista; e os representantes da instituição apoiadoras, denominada de Fundação Social. Realizaram-se, também, grupos focais com os membros do empreendimento social. A pesquisa possibilitou identificar elementos orientadores para a inferência do tempo social do empreendimento social e demonstrou a importância do monitoramento da evolução do empreendimento na direção da autogestão, com condições de sustentabilidade.

Palavras-chave: Autogestão. Sustentabilidade. Empreendimento Social. Formação em Gestão Social.

1 Introdução

Empreendimentos sociais, em geral, decorrem de formações coletivas e são contemplados por programas de geração de renda destinados a grupos, muito frequentemente, heterogêneos de pessoas. São constituídos de forma aleatória em comunidades pobres, reunindo indivíduos dotados de diferentes entendimentos de negócios e portadores de vários níveis de formações

¹ Pesquisadora independente, Assistente Social e Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local pelo Centro Universitário UNA. Avenida João Pinheiro, 515, Funcionários. CEP: 30130-180. Belo Horizonte. E-mail: ocsamaral@hotmail.com.

² Professora Dra. do Programa de Pós-graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento local no Centro Universitário UNA. Avenida João Pinheiro, 515, Funcionários. CEP: 30130-180. Belo Horizonte. E-mail: profa.edimeiamaria@gmail.com.

educacionais, a serem transformados em empreendedores, no contexto de um coletivo produtivo.

O conceito de empreendimento social privilegiado pelo estudo, refere-se às organizações socioprodutivas que reúnem pessoas movidas por interesses em empreender de forma independente, segundo um modelo de organização coletiva e autogestionária, inseridos dentro de uma lógica peculiar (KRAYCHETE, 2011)³ em uma economia social local⁴.

Acredita-se que os empreendimentos sociais, também conhecidos como negócios sociais, têm o poder de realizar transformação social, que alcance pessoas excluídas da dinâmica do mercado, desde que se organizem segundo o formato coletivo, cooperativo e de gestão compartilhada do poder decisório. Esse formato os caracterizaria como organizações autogestionadas e inclusivas, fundadas como alternativa para a melhoria da condição de vida e para o resgate da sustentabilidade social e econômica desses indivíduos.

Rossoni, Onozato e Horochovski (2006) atribuem o surgimento do empreendedorismo social à evolução do setor filantrópico, considerado insatisfatório do ponto de vista administrativo e de resultados sustentáveis do ponto de vista econômico. Mswaka (2009) enfatiza que, no Reino Unido, enquanto as estruturas filantrópicas de apoio à pobreza declinavam, os empreendimentos sociais eram estimulados crescentemente, introduzindo um novo modelo de organização, qual seja: uma evolução no âmbito da economia social e das organizações filantrópicas associadas.

Social enterprise is a result of the evolution of the social economy and the philanthropic organizations associated with it (Laville and Nyssens, 2001). These include earliest forms of craft guilds, building societies and savings clubs that became forerunners of the social enterprises that we know today (Conaty and McGeehan, 2000). Therefore social enterprises have gained prominence perhaps because of their business-like nature in contrast to the traditional non-profit organizations associated with the social economy (Dart, 2002)⁵ (MSWAKA, 2009, p. 4).

Dessa forma, os empreendimentos sociais representam alternativas ao setor filantrópico, pelo fato de proporcionarem soluções de mercado que contribuam para a superação de alguns dos grandes problemas sociais e ambientais mundiais. Esse modelo de negócio tem o lucro, não como um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções sustentáveis que ajudem a

³ Segundo esse autor os empreendimentos associativos não podem ser avaliadas ou projetados, tomando-se por referência os critérios de eficiência e planejamento típicos à empresa capitalista, pois não considerará a realidade dos mesmos e distanciará de formas de trabalhos economicamente viáveis dentro de uma gestão emancipadora e autogestionária (KRAYCHETE, 2011).

⁴ A economia social agrega as cooperativas e as associações que tem como princípios “servir a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital [...]” (PARENTE; COSTA; SANTOS; CHAVES, 2011, p.10).

⁵ Tradução da citação pelas autoras: “A empresa social resulta da evolução da economia social e as organizações filantrópicas associadas (Laville e Nyssens (2001). Estas incluem as primeiras formas de corporações de ofício, as sociedades de construção e clubes de poupança, precursores das empresas sociais que conhecemos hoje (Conaty e McGeehan, 2000). Portanto, empresas sociais ganharam destaque, talvez por causa de sua natureza parecida com negócios em contraste com as organizações sem fins lucrativos tradicionais associadas com a economia social (Dart, 2002)” (Mswaka, 2009, p.4).

reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental. Tais empreendimentos devem perseguir a autossustentabilidade, entretanto, observando-se, na definição dessa meta, um prazo que privilegie e priorize o resgate das fragilidades dos seus associados e a sua preparação para a autogestão.

Assim, as peculiaridades dos negócios coletivos em formação, empreendimentos sociais típicos, implicam na necessidade de um tempo de maturação diferenciado, relativo às carências diversificadas dos membros do coletivo, denominado nesse artigo **tempo social**, qual seja: o tempo das pessoas, não cronológico ou empresarial, mas o tempo conhecido como “kairos”, palavra grega antiga, cujo significado define o “momento oportuno”, “certo” ou “supremo” e, segundo a mitologia grega, pode estar presente dentro do tempo físico, determinado por “chronos”.

Os gregos antigos tinham duas palavras para designar o tempo: *chronos* e *kairos*. O primeiro refere-se ao tempo cronológico, ou sequencial, enquanto o último é um momento indeterminado no tempo em que algo especial acontece. Pode-se afirmar, de forma bastante simplificada, que *chronos* é o tempo humano, portanto, medido e descrito contemporaneamente em unidades de anos, dias, horas e suas divisões. Já *kairos* seria o tempo divino, o tempo vivido, subjetivo, que não é passível de medições (KUSTER, 2013, p.148).

Assim, “kairos” é o tempo das pessoas, diferente do tempo das metas rígidas. Relaciona-se, então, ao **tempo social** demandado para se preparar e emancipar pessoas carentes de capacidades diversas para empreender, haja vista suas qualificações e condições educacionais, culturais e pessoais destituídas das características empreendedoras. Essas pessoas necessitam ser preparadas e perceber a importância das complementaridades no coletivo, assim como, de aprenderem a desempenhar papéis em processos autogestionários para a realização de um processo decisório que as levem a alcançar a sustentabilidade de seus negócios.

Para compreender a dinâmica dos empreendimentos sociais e o significado do tempo social, assim como, conhecer sua gestão peculiar, realizou-se uma pesquisa focada no tempo de evolução de empreendimentos sociais. Buscou-se observar, na trajetória já percorrida por eles, o amadurecimento dos associados, dos gestores, bem como, dos processos de gestão e de organização, por meio do delineamento da superação de fases até a sua sustentabilidade.

Essa pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2014 (agosto a novembro), circunscreveu-se ao cenário de desafios e conquistas da sustentabilidade dos empreendimentos sociais de geração de renda localizados no estado do Pará e em Minas Gerais. A seleção amostral para a realização da pesquisa de campo foi intencional e as metodologias de abordagem adotadas foram constituídas por entrevistas presenciais e individuais e grupo focal, com destaque para duas dinâmicas participativas associadas aos grupos focais, quais sejam: a construção da linha do tempo social do empreendimento e o mapa dos indicadores de satisfação dos membros com o empreendimento.

Esse artigo detém-se no empreendimento social paraense constituído pela Associação Agroextrativista (codificado para fins de preservação da confidencialidade) considerado, entre os abordados, como o mais avançado no caminho para a sustentabilidade. Sua estrutura

contempla, primeiramente, uma caracterização da Associação Agroextrativista acompanhada da descrição e da análise da dinâmica vivenciada por seus associados e a sua direção e posteriormente a relação entre a Associação Agroextrativista e a sua instituição apoiadora. Por último, realiza uma análise e reflexões finais para o empreendimento social.

2 Caracterização da Associação Agroextrativista

A Associação Agroextrativista, constituída, principalmente, por colhedores da castanha, foi fundada em 19 de abril de 2001, no meio rural, em uma comunidade ribeirinha no oeste do estado do Pará. Desde então, atua como uma associação representativa de cinco comunidades vizinhas.

Sob o formato legal de associação, é uma entidade civil sem fins lucrativos, sem vinculação partidária, cujos objetivos são: a melhoria das condições de vida dos seus associados; a autonomia da prática extrativista; a manutenção e defesa dos direitos e interesses coletivos e individuais dos sócios, inclusive em questões judiciais ou administrativas; e a defesa da instituição democrática da sociedade.

Em 2010, houve uma retificação no Estatuto da Associação para a diminuição do número de cargos da diretoria, cujo mandato é renovado a cada dois anos, estando prevista a realização de nova eleição, ainda, em 2015. Em 2014, a Associação contava com 34 membros associados.

Nesse ano, o atual presidente da Associação declarou estar cumprindo o seu terceiro mandato e que, desde a fundação da Associação, ocupou cargos na diretoria. Segundo ele, “É na verdade, eu, desde a primeira diretoria, eu tive alguma função, eu fui secretário de 2001 até 2006. Iniciei como sócio fundador e sempre com função na diretoria” (presidente da Associação).

Observou-se, no momento da pesquisa, o forte sentimento de pertencimento e a doação à causa como atitudes comuns e coletivas nesse empreendimento. Citam-se, a seguir, palavras do presidente, que revelam que a constituição da Associação foi motivada por um problema comum aos associados, qual seja: a exploração pelo atravessador da castanha⁶.

Na verdade, o que me trouxe fazer parte da Associação, justamente foi na época era a opressão por parte dos patrões [falando da exploração do atravessador da castanha]. Não era possível ter um retorno satisfatório no final da safra, sempre tinha um saldo devedor nos cadernos dos patrões. Isso foi o que me motivou na busca de sair um dia desta situação (Diretor presidente da Associação Agroextrativista).

Depois de uma longa experiência com outras parcerias e, em especial, com o apoio recebido da fundação apoiadora – Fundação Social – a partir de 2008/2009, e com a capacitação em

⁶ O atravessador é conhecido como patrão, sendo a pessoa que oferece o recurso financeiro, materiais de consumo e equipamentos, para possibilitar aos castanheiros entrarem na floresta para a colheita da castanha. Ao entregarem a castanha os castanheiros ficavam sujeitos ao preço de pagamento do patrão para a força de trabalho, num valor muito baixo de mercado, o que os tornava dependentes e endividados.

boas práticas no manejo da Castanha, o empreendimento pode acessar políticas públicas de crédito, como o Desenvolvimento Regional Sustentável⁷ (DRS), junto ao Banco do Brasil. Essas políticas ofereceram recursos para o custeio das despesas e compras de equipamentos, proporcionando a superação da dependência do patrão. Com o tempo, o empreendimento passou a auferir ganhos diretos da comercialização da castanha e a gerir seus custos de giro e investimentos.

Esse amadurecimento organizacional na forma coletiva, motivado por uma causa comum, fez com que o empreendimento buscasse a sua autonomia em relação a um processo econômico exploratório, no contexto da autogestão e do reconhecimento dos parceiros, em especial da Fundação Social, aproveitando as oportunidades de capacitação e o acesso a informações relevantes e a créditos.

[...] eles conseguiram responder de uma forma mais rápida, acho que pela necessidade que era mais eminente de conquistar a sua independência, eles eram refém do chamado sistema tradicional de aviação da produção, onde a produção não pertence a eles, pertence a quem financia que predefine um preço, eles conseguiram romper com isso a partir do momento que eles implantaram as boas práticas, acessaram o conhecimento dos padrões de boas práticas da Embrapa pela via da incubadora, eles vivenciaram a experiência do desenvolvimento organizacional participativo, das capacitações sobre políticas para o setor extrativista na Amazônia, participaram do projeto SAF (Sistema Agro florestal) desenvolvendo uma alternativa de produção agrícola na entre safras da castanha, já acessam crédito por mais de 7 anos do Banco do Brasil através do DRS, e [...] eles mantem índice zero de inadimplência. (Coordenador de operações da Fundação Social).

O conceito de produção associada e educação emancipadora da estudiosa Tiriba (2008) propõe a educação de homens e mulheres trabalhadores por meio de “[...] rearticular os saberes sobre a vida em sociedade, apropriando-se do processo de trabalho em sua totalidade” (TIRIBA, 2008, p.72). Entende-se que a autora defende a importância da (re)significação da educação para o empreendedorismo⁸, ao contrário da exercitada em muitos dos casos sob a ótica do capital, essa deve visar a promoção da formação integral do trabalhador, em especial, nas “organizações econômicas de iniciativas populares”, de modo a que seus associados venham, de fato, a se tornar “protagonistas dos processos de produção da vida social, ensaiando uma cultura do trabalho calcada numa racionalidade econômico-social distinta da lógica do capital” (TIRIBA, 2008, p. 74).

Constatou-se, na pesquisa de campo realizada com os associados e com direção da Associação, o exercício do protagonismo dos trabalhadores no processo de produção, ao exercitar a autogestão com transparência, por meio de prática de reuniões e tomadas de decisões coletivas. Segundo depoimento de membro da Fundação Social.

⁷O DRS é uma estratégia negocial de desenvolvimento e de promoção de atividades produtivas, proporcionada pelo Banco do Brasil aos extrativistas para a garantia de um produto economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

⁸Educação para o empreendedorismo quando se estimula a “gestão do próprio negócio” e/ou a “tornar-se patrão de si mesmo”. (TIRIBA, 2008, p. 73).

Eles têm um nível de empoderamento, capacidade de tomar decisões colegiadas, decisões coletivas com uma preocupação, com visão mais de futuro, menos imediatista, que, acho que, em parte, tem a ver com o grau de necessidade e o perfil dessa comunidade, com a complexidade do negócio e a forma como as estratégias responderam exatamente no ponto da quebra da dependência deles ao sistema de aviação e também pelo projeto da incubadora, da qualidade de seus serviços estarem mais amadurecidos (Coordenador de operações da Fundação Social).

Quanto à remuneração dos associados essa é proporcional à produção retirada de cada colocação (área da floresta destinada à colheita) de castanha. Cada membro possui sua área, recebida dos seus antepassados.

Em relação à castanha a gente trabalha com nossas colocações, as colocações que têm uma produção maior, aí a remuneração varia de acordo com a produção. Por exemplo, tem extrativista que ele consegue produzir até 80 hectolitros, [...] outros não conseguem coletar nem 20 hectolitros porque a colocação dele é pequena, aí varia essa remuneração, não chega a satisfazer todos (Diretor presidente da Associação Agroextrativista).

Tem colocações que abrigam sete extrativistas, outras abrigam duas, três, é de acordo com a produção. [...]. Por exemplo, a colocação que era do meu pai, agora meu pai por peso da idade, eu continuo lá, e assim sucessivamente (Diretor presidente da Associação Agroextrativista).

Antes da colheita, a Associação verifica o melhor preço para a venda da castanha e negocia os melhores preços com os fornecedores dos equipamentos necessários para subir aos castanhais. Segundo o presidente da Associação, “[...] só junta o produto de todo mundo na hora de vender, mas aí cada qual tem a sua quantia. Na hora que vem o pagamento cada um sabe a sua quantia”.

No auge da produção a média do rendimento com a castanha já chegou a ser equivalente a 1 salário mínimo (SM) por associado. Atualmente, os associados vêm agregando aos seus rendimentos ganhos com a agricultura, pecuária e pesca, o que já chegou a render mais de 1 SM por associado. No processo organizativo produtivo, na entressafra da castanha, a Associação trabalha, em conjunto com a Fundação e outros parceiros, para diversificar a produção. Para esse fim, investe na agricultura familiar e em outras culturas, como o mel, segmento produtivo em crescimento na região.

Hoje nós já não temos só a castanha, já temos cultivo da agricultura também, temos a produção de farinha de mandioca e temos também a abóbora, o mamão a macaxeira. Já aderimos também outros produtos da castanha como o biscoito, a paçoca. Nesse período de festa de aniversário do município, a gente faz também para exposição os bombons, o doce da castanha (Diretor presidente da Associação Agroextrativista).

Esse empreendimento social sustenta sua coesão no objetivo comum aos seus membros. Assim, eles refletem um intenso sentimento coletivo, fortalecedor da condução do negócio. Os fatos comentados ratificam a sua escolha como um empreendimento social em estágio avançado em direção à sustentabilidade. Destacou-se, na visão da direção, a importância do coletivo que traz elementos importantes para o processo de formação do empreendimento.

Vimos que o coletivo seria melhor para a gente chegar a um objetivo, que seria melhora de vida, a gente buscar um melhor para os nossos produtos e consegui

informações, parcerias, crédito no banco que no individual a gente não consegue, foram esses fatores que fez eu me associar e chegar a direção, também, acho que foi o empenho na Associação, no decorrer do tempo os associados puderam depositar confiança em mim e me colocaram na direção também. Acho o coletivo não pode faltar e é importante o compromisso e a participação de todo mundo, porque só um é meio difícil caminhar (Diretor tesoureiro da Associação Agroextrativista).

A visão da direção do empreendimento sobre a formação do coletivo repete-se na visão dos membros da Associação, demonstrando a coesão do coletivo, decorrente da perseguição de interesses semelhantes, fundada no bem-estar individual, que segundo, Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 140), “ao defender os interesses coletivos, em última instância, o indivíduo defende seus próprios interesses”.

Além disso, a Associação demonstrou uma dinâmica permanente de diálogo com transparência, utilizando as reuniões para aproximar e situar a todos nos processos decisórios.

A gente reúne na presença de todos. Depende da necessidade, porque a gente tem mesmo como regra, uma reunião por mês, mas se houver necessidade a gente tem até quatro, cinco. E, por exemplo, quando a gente está buscando negócios e tem duas empresas que querem comprar a nossa produção, que estão com a proposta igual, aí a gente reúne, por exemplo, e decide. Eu nunca decidi sozinho (Diretor presidente da Associação Agroextrativista).

Esse formato dialógico constante e a transparência nas informações atraem membros de outras associações de comunidades próximas, que manifestam interesse em filiar-se à Associação.

O que faz permanecer, o que eu vejo é a transparência, por exemplo, é uma coisa que eu ouço nas reuniões, é que se eu vendo minha produção a cem reais, um exemplo, um hectolitro de castanha, todos os associados vendem também a cem reais. Isso é que faz estar permanecendo. Muitas outras associações aqui na região, já foram constituídas, mas nunca vingou por conta disso, só o presidente ou algum diretor se davam bem. Tanto é que eu citei em outro momento, que está havendo membros de outra Associação [desejando] se agrupar a nós. (Diretor presidente da Associação Agroextrativista).

Para se conhecer a visão dos associados do empreendimento, implementou-se a técnica “grupo focal”, da qual participaram doze associados, entre fundadores e outros membros efetivos da Associação Agroextrativista. Seus depoimentos sobre o empreendimento demonstraram uma visão de futuro amadurecida do negócio, pois relataram que conseguem se sustentar da floresta e gerar renda, precisando apenas ajustar alguns pontos, entre os quais, garantir maior número de membros para a diversificação de frentes de produção e trabalho.

Os associados demonstraram compromisso com o negócio e um grau de amadurecimento essencial para atingir, de fato, a sustentabilidade. De forma geral, destacaram que os parceiros favorecem o avanço do empreendimento, ao contribuírem com o aprendizado das novas técnicas, assim como, com a apresentação da Associação para o acesso a recursos à disposição para investimentos e ao apoio tecnológico relativo a técnicas de manejo desconhecidas, proporcionando ganhos para a Associação. Eles citaram:

A gente encontrou facilidade com os parceiros, por exemplo, o DRS foi a Fundação e a Prefeitura que apertaram o gerente do Banco do Brasil. Mas quando era somente

nós isolados, não encontramos facilidades [...]. Também temos os SAF's [sistema agroflorestais] estamos plantando açaí, tem um mercado já em ação e eu já tenho 200 pés de açaí plantado e estão desenvolvendo bem. E eu estou bastante animado (Sócio participante do grupo focal).

[...] a questão do comercio hoje a gente não tem dificuldade e também através dos parceiros a gente já tem mais facilidade. Somos livres para buscar o comprador que nós queremos, a empresa que a gente quiser negociar, a gente define. Isso veio depois do DRS a partir de 2007 quando começamos a ter acesso ao credito, aí todo mundo passou a comprar a sua rabeta [canoa com motor], adquirir a sua própria canoa, alguns animais cargueiros (Sócio participante do grupo focal).

Quanto às dificuldades, mencionaram, como principais, a falta de infraestrutura na comunidade e a escassez de mão de obra, conforme o relato abaixo:

As dificuldades que enfrentamos ainda é a falta de estrutura para determinadas situações. Por exemplo, estamos aí com um cilindro do secador de castanha, temos proposta de mercado para produção beneficiada, mas não temos energia, ainda falta estrutura, porque a matéria prima temos. E aí já teríamos beneficiamento da castanha, do cacau, da própria andiroba, para a produção do biscoito a castanha seria secada lá, pois ainda faz no processo manual. Um grande problema é mão de obra, gente tem pouco, pois produto tem na floresta, mas não tem ninguém para ir buscar" (Sócio participante do grupo focal).

A primeira intervenção da Fundação Social aconteceu depois da constituição da Associação, quando já contava cerca de seis anos de sua existência. Segundo um técnico da empresa do grupo mantenedor e comerciante de castanha, que conhecia a Associação anteriormente à intervenção da Fundação, seu apoio proporcionou um grande progresso para o empreendimento, principalmente, no fortalecimento da cadeia da castanha, no processo de qualidade da Castanha e na emancipação dos extrativistas do ciclo de dependência do patrão.

Se a gente for mensurar, essa comunidade trabalha com o extrativismo a mais de 100 anos, dentro desses anos a gente já avançou mais do que esses anos todos. Esse para mim é um diferencial. Se fizer um comparativo com a estrutura de produção antes da comunidade e que hoje possui, com número de animais de tração, barcos para transportar o produto, a rabeta para transportar dentro do igarapé, a estrutura de barracões, a castanha deles tem uma aceitação com um preço diferenciado, e que tem zero por cento de corte [100% aproveitamento], enquanto outras comunidades estão produzindo castanha com vinte cinco a trinta por cento de corte (Técnico da Fundação Social).

Ainda por ocasião do grupo focal, os sócios destacaram que o processo de formação do coletivo deu segurança para a decisão de formação legal da entidade.

A gente acreditou que na formação coletivo ia dar certo! A tempo atrás, a gente tentou o individual e não consegui fazer nada e vimos que junto seria mais fácil consegui as coisas e se não for [como] hoje em grupo a gente não conseguia. Facilitou muito para gente. Credito a gente tinha, mas aumentou, o mercado, hoje tem mais ainda, e não temos preocupação de vender o nosso produto e vimos o que é melhor para todos (Sócio participante do grupo focal).

Os depoentes destacaram, ainda, as parcerias estabelecidas, citando a Prefeitura Local, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER/PA) e, em especial, a Fundação Social, que passou a ter uma atuação intensa a partir de 2008. A

Fundação contribuiu para o acesso ao Banco do Brasil, agente financeiro que possibilitou o acesso a créditos, e trouxe outros parceiros internacionais, entre eles: a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ/GmbH), instituição alemã de apoio a projetos na Amazonia; a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária da Amazônia Oriental (Embrapa-PA), nacional; e o Instituto de Desenvolvimento Florestal do Estado do Pará (IDEFLOR), estadual.

[...] parceiros permanentes aqui é a prefeitura, a Fundação que investe na gente, a Emater com a questão da DAP e o Banco do Brasil que é nosso agente financeiro e que depois que a gente conseguiu crédito eles não deixaram mais a gente. Tem umas outras instituições por aí que foram conveniadas com a Fundação que foi a GIZ, Ideflor, Embrapa, que a Fundação trouxe (Sócio participante do grupo focal).

Os participantes destacaram, ainda, a intervenção da Fundação no fomento ao fortalecimento da agricultura familiar, introduzindo produtos de interesse das prefeituras (merenda escolar), bem como o estímulo à apicultura e desenvolvimento de Sistemas Agroflorestais (SAFs) com o plantio de frutíferas. Todas essas iniciativas proporcionaram o aumento da renda familiar, antes limitada à colheita da castanha.

Então, fevereiro, março e abril é a época que eles começam a entrar nos castanhais, ou seja, eles passam três meses só envolvidos com a castanha. E aí vão sobrar oito meses. Nesses oito meses eles não faziam nada. Ou seja, eles não tinham outra renda, não tinham outra opção [...]. E aí foi onde, conversando com eles, chegaram à conclusão de que eles precisavam de uma forma de agregar e trazer mais renda para eles. E foi onde a gente entrou com essa parte de mecanização, todo o trabalho técnico: calagem, adubação, controle de insetos (Técnico da Fundação Social).

Desse modo, os participantes do grupo focal posicionaram o empreendimento mais próximo do que distante do alcance da sustentabilidade, estimado pelas autoras do artigo, em cerca de 70 a 80% da trajetória já percorrida. A perspectiva de sustentabilidade adotada está de acordo com a proposta por Kraychete (2006). Segundo esse autor, a meta de equilíbrio financeiro, em um empreendimento associativo, depende da habilidade dos associados frente às condições de sustentabilidade, não somente de caráter econômico, mas também relacionadas a processos de transformação social mais amplo.

Empreendimento associativo adquire condições de sustentabilidade quando os seus associados se encontram habilitados para assumir a sua condição. [...] neste termo a sustentabilidade dos empreendimentos econômicos não é um problema estritamente econômico, nem se equaciona no curto prazo, mas pressupõe ações políticas comprometidas com um processo de transformação social. (KRAYCHETE, 2006, p. 1).

Dentro desse cenário, é possível afirmar que realmente esse empreendimento social apresentou um estágio avançado em direção à sustentabilidade, o que se conclui da análise de sua história, da visão de sua diretoria e da atuação de seus associados. Trata-se de um amadurecimento com vivência de autogestão, sendo necessário pouco tempo para o alcance da sustentabilidade.

Incentivados a falar sobre o futuro do empreendimento, os participantes apresentaram perspectivas positivas e expuseram as ações necessárias ao crescimento referentes a alguns

ajustes internos, tais como: ampliação de pessoal e da frente de trabalho dentro da Associação e acesso a fundos para construir a estrutura necessária para a ampliação. Com a diversificação de produção, para além da castanha, a Associação ampliou suas possibilidades de inclusão em programas de políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento no meio rural, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

Com respeito à diversificação produtiva, mediante uma política interna de segmentação de mercado, frente à oportunidade representada por interesses identificados em comercialização de outros produtos florestais, tais como, a andiroba e o pracaxi, entre outros, os associados visualizavam a possibilidade implementarem uma economia de escopo fortalecedora da posição de mercado da Associação.

Essa pretensão de segmentação de mercado é um dos indicadores de maturidade na gestão, contribuindo para o avanço acelerado na direção da sustentabilidade.

E também em 2012 (em setembro) começamos a fornecer produtos para a merenda escolar, castanha e derivados. Foi para a Secretaria Municipal da Educação e inicia agora em setembro novamente e vamos fornecer pelo PNAE. Nós estamos com o mercado aberto, tem interessados, mas está faltando matéria humana para ir coletar [...] (Sócio participante do grupo focal).

No caso, a andiroba ela não passa muito tempo, da na mesma época da castanha, e quando a gente termina a castanha, já acabou o tempo dela. Por exemplo, temos mercado para andiroba, muru-muru, tucumã, pracaxi, veio gente que quer (Sócio participante do grupo focal).

3 Uma relação edificante entre a Associação Agroextrativista e a Fundação Social

Esse empreendimento social pesquisado no Pará apresentou um estágio bastante avançado.

A etapa de formação do coletivo, fundamental para a constituição do empreendimento, foi tratada por eles com a devida importância, pois se sabe que as circunstâncias que envolvem os empreendimentos refletem as muitas dificuldades vivenciadas pelos associados, que ora os afastam, ora os aproximam do caminho da sustentabilidade.

De acordo com os depoimentos, percebeu-se uma visão técnica comprometida com o desenvolvimento das etapas do trabalho por parte da Fundação Social apoiadora, o que promoveu um diferencial importante para a solidez da Associação Agroextrativista e para o avanço para a sustentabilidade.

A Fundação passou a investir nesse empreendimento já em operação e já constituído legalmente. Segundo a concepção do técnico da Fundação apoiadora, esse é um empreendimento considerado amadurecido e de gestão independente, dotado de autossuficiência e autonomia. O empreendimento respondeu rapidamente ao apoio e ao investimento e passou a usufruir de um crédito de programa de políticas públicas, juntamente com outra associação apoiada pela Fundação, num montante de R\$700 mil, com zero de inadimplência.

[...] é uma Associação que já produz e já comercializa, eles mesmos, como empresários, a sua produção. A Fundação procurava novos mercados tentando escoar as mercadorias deles. Eles participam de oficinas, capacitações, já aprenderam. Ela é uma Associação que a gente falava que era a cereja do bolo da Fundação. A produção e a forma dela que é uma associação familiar, composta em sua maioria de família (Técnico da Fundação Social).

Apesar do grau de amadurecimento atingido pelo empreendimento, o apoiador manifestou a preocupação com respeito à existências de ameaças ao êxito alcançado. Entre elas, mencionou a perda da população jovem que, muito frequentemente, ao continuar o estudo na cidade, demonstram pouco interesse pelas práticas rurais, desenvolvidas pelas gerações mais velhas. A maioria dos membros da Associação já está em idade, de intermediária a avançada, e precisa, daqui a um tempo, vir a ser substituída pelos mais jovens.

A gente vê que não há a presença muito de jovens. O mais novo lá deve ter vinte e cinco anos. Então, a preocupação é dessa continuidade, dessas pessoas que estão lá. Daqui a cinco anos tem pessoas lá que vão estar com 65 e já não tem mais aquela mesma vontade, aquela mesma força. Quando vai chegando à idade, mesmo que você queira não consegue mais (Técnico da Fundação Social).

Quanto à sustentabilidade declararam que esse estágio já foi alcançado.

Ela se autossustenta. Os números dela falam por si. Hoje o acompanhamento da Fundação é mais técnico e ele não é constante, ele é bem pontual. Então ela, para mim, ela já saiu desse processo, ela se autossustenta. Ela sente uma dificuldade ou outra, recorre ao parceiro para orientação, mas eu acho que já está fora desse processo de vinculação (Técnico da Fundação Social).

Em geral, os principais gargalos identificados no empreendimento social estão relacionados a questões de gestão e de mercado. Diante desse fato, é importante um monitoramento técnico das ações e atividades para correção de rumos e ajustes, conforme comentou o técnico da Fundação Social.

O problema de todas as associações e cooperativas na região se chama gestão. Porque já é uma mão de obra experiente que sabe o que fazer na prática, mas não sabe gerir. Por isso, hoje, o maior gargalo se chama gestão. Tentar inserir novas pessoas nas instituições, pessoas com perfil de gestão (Técnico da Fundação Social).

Se não tiver mercado é frustrante. Para eles é. Porque eles produzem, o extrativismo, vai lá e se não tiver mercado a mercadoria fica estocada ou estraga. [...] se não tiver monitoramento, se não tiver controle das receitas e dos custos, é a fase em que geralmente as instituições fecham. Quando a instituição realmente se autossustenta é quando já tem o domínio para gerir sua própria instituição (Técnico da Fundação Social).

A Associação Agroextrativista mesmo que apresente problemas e necessidades de ajustes, alcançou uma quase independência, ao superar fases relevantes e aproximar-se da sustentabilidade. Para completar esse processo, é necessária a preparação das pessoas para a autogestão. A autogestão contempla objetivos e princípios da gestão social. Segundo Maia (2005) a gestão social é:

Um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário, emancipatório e transformador e é fundada nos valores, práticas e

formação da democracia e da cidadania [...] com efetiva participação dos cidadãos historicamente excluídos dos processos de distribuição das riquezas e do poder (MAIA, 2005, p. 15-16).

Segundo Tiriba (2008), a autogestão garante a “autonomia e autodeterminação na gestão do trabalho e em todas as instancias das relações sociais”, (TIRIBA, 2008, p.83), ou seja, o associado passa a ser “senhor de si mesmo” e do seu trabalho e torna-se um sujeito atuante e participativo em seu empreendimento.

A autogestão compreendida aqui concorda com a proposição de Singer (2013, p.4), em que os “empreendimentos econômicos que praticam a autogestão, [...] aplicam a democracia em sua gestão”. Segundo Singer (2008, p. 290) na autogestão os associados são “proprietários de tudo o que é produzido, mas também os prejuízos são deles”.

Essa concepção não ousa querer transformar as relações capitalistas da produção, mas sim demonstra que é possível ter outra forma de organização da produção, onde “é possível organizar a produção em grande escala, sem ser pelos moldes do grande capital” (SINGER, 2012, p.131). Assim, os associados podem ser donos do seu trabalho, e devem ser formados para isso, dentro de um processo pedagógico.

Nesse sentido, os processos educativos inspirados na pedagogia da produção associada contemplam, além dos atores da economia solidaria, os sujeitos da economia popular: aqueles que se situam nos espaços da cooperativa e outros empreendimentos solidários, mas todos aqueles que, com a utilização de sua própria força de trabalho participam do processo de reprodução ampliada da vida (e não do capital) (TIRIBA, 2004, 94).

Para Tiriba (2008), a pedagogia da produção associada privilegia os saberes que abarcam “[...] a socialização, a produção, a mobilização e a sistematização de saberes sobre o mundo do trabalho que contribuem para a formação integral dos trabalhadores associados” (TIRIBA, 2008, p. 89). Isso para a efetivação de uma emancipação do individual no que se refere a uma gestão onde os associados são protagonistas e autores principais de seus processos de trabalho e de suas relações sociais, características de uma condição de autogestão.

De acordo com Tiriba (2008) a produção associada...

[...] pode ser entendida de duas maneiras, não necessariamente excludentes: quer como trabalho associativo ou processo em que os trabalhadores se associam na produção de bens e serviços, quer como a unidade econômica básica da “sociedade dos produtores livres associados” (TIRIBA, 2008, p.81).

Nessa perspectiva, a produção associada apresenta como condição necessária, que os associados detenham a propriedade dos meios de produção, exerçam a gestão e o controle do seu processo produtivo, bem como, distribuam entre si os rendimentos do seu trabalho. Deste modo, o associado torna-se um sujeito emancipado, ou seja, a emancipação acontece “[...] quando a lei maior é o bem comum, objetivo e universalizante” (CATTANI, 2003, p.130). Em 2003, Cattani vinculava o conceito de emancipação social à autonomia e, nesse sentido, os indivíduos emancipados e autônomos obtêm a liberdade, vivenciada no coletivo e na solidariedade, e a independência, pautada na consciência libertadora e na conquista. Portanto,

[...] ao se libertar, escapando da manipulação, o ser humano pode passar a ter mais claro para si que ele vive em comunidade, as questões referentes à solidariedade e sustentabilidade podem se tornar óbvias, de certa forma (CANÇADO; PEREIRA; TENORIO, 2013, p.167).

Os depoimentos dos entrevistados, seja membros da Associação Agroextrativista, seja funcionários da Fundação Social, revelaram nas práticas adotadas a presença de objetivos e princípios típicos da gestão social, influenciando as atividades dos associados e a intervenção realizada. Assim o esforço na formação de um coletivo coeso e orientado para uma meta comum – a independência do “patrão” – gerou uma produção associada autogestionária democrática, dotada de um processo de aprendizado permanente e de valorização dos saberes regionais, comprometida com a formação integral do trabalhador, conforme retratada por Tiriba (2008). E por outro lado, o incentivo às parcerias e a prática de troca de informações permanente entre os associados, num processo dialógico participativo com transparência, contribuem para o empoderamento com autonomia e tendência firme para a sustentabilidade.

4 Considerações Finais

No Pará, conforme retratado na Associação Agroextrativista, encontrou-se uma experiência valiosa e de sucesso no caminho para a autogestão e a sustentabilidade, mesmo que estes apresentem limitações e desafios ainda a serem superados.

Para tanto, a realidade vivenciada nesse empreendimento social, em função do conjunto de fatores e do contexto que envolve seus associados, bem como, de sua natureza, sua situação geográfica, social e econômica traz importantes aspectos a serem observados a seguir, para se realizar o monitoramento do processo de implementação de um empreendimento dessa natureza, tais como:

- a) Empreendimentos coletivos e de viés social são instrumentos de geração de renda e de transformação social, na medida em que promovem a emancipação de seus associados, tornando-os empreendedores colaborativos. Para tanto é importante adotar o formato de gestão preconizado pela gestão social, segundo as seguintes características: autogestão; condução dialógica e democrática; aprendizado permanente de habilidades técnicas e gerenciais em favor da inovação contínua e da produção de conhecimento sobre o negócio e sobre sua inserção mercadológica; participação dos associados no processo decisório, tanto no produtivo quanto no sócio organizacional, detenção dos meios de produção e força de trabalho; investimento no sentimento coletivo de responsabilidade conjunta pelo negócio.
- b) As ações junto aos empreendimentos devem ser sequenciais, dimensionadas segundo um **tempo social**, qual seja, o necessário para atingir a sua autossustentabilidade. Portanto, esse tempo não pode ficar sujeito a financiamentos condicionados pelos requisitos tradicionais do setor financeiro. A instituição apoiadora, dependente de recurso externo, para manter e/ou dar continuidade a projetos desse cunho, tem o desafio de demonstrar a necessidade de o investimento estar vinculado às

- características constitutivas do empreendimento social, bem como, à sua complexidade. Não sendo desse modo, o empreendimento social não viabilizará sua sustentabilidade.
- c) As instituições apoiadoras têm participação indispensável no desenvolvimento desses empreendimentos e devem se comprometer no alcance de sua autossustentabilidade. Para esse fim, devem contribuir para a captação de recursos para os investimentos em técnica, finanças, materiais. Além disso, devem assegurar o respeito ao **tempo social**, em função da realidade dos empreendimentos sociais, evitando a imposição de um tempo cronológico rígido de alcance de metas objetivas, visto que as metas que comprometem o uso de tempo no empreendimento, têm caráter subjetivo e devem se moldar às necessidade dos associados.
 - d) A relação instituição apoiadora empreendimento social é uma relação de capacitação permanente e, necessariamente, participativa. A cada estágio de evolução da implementação do empreendimento, é necessária à realização de diagnóstico, de treinamento, de monitoramento e de ajustes, ocasião em que os membros do empreendimento acompanhados pelos apoiadores aprendem juntos com eles, pois as dificuldades podem ser de caráter geral ou serem peculiares ao empreendimento, nesse caso, implicando num aprendizado de mão dupla. Então é necessário o domínio do conhecimento gerado no processo pelas duas partes: empreendedores associados e apoiadores⁹.
 - e) Ressalte-se como uma decorrência do aspecto anterior, que a instituição apoiadora, durante o exercício de apoio ao empreendimento social, também se submete a um processo de incorporação de novos conhecimentos à sua rotina de atuação. Esse processo abrange, além da adaptação dos aspectos gerais do suporte oferecido ao caso em foco, a criação ou busca de procedimentos novos, específicos a cada coletivo em formação. Essa fase de formação de conhecimento e aprendizado também demanda tempo e não admite “amadorismo”.

Por fim, não se pode perder de vista, em um empreendimento social, o processo de formação de base, alicerçada nos valores solidários e de cooperação, na autogestão e no empoderamento dos associados como “donos do negócio” no sentido de que, ao nível individual, o associado constata a sua importância no processo e, ao nível coletivo, constata a sua corresponsabilidade frente ao empreendimento.

Destaque-se, também, a relevância da promoção e o estabelecimento da articulação em rede com outros empreendimentos sociais, sem perder de vista os requisitos dos investimentos “centrados em aspectos sociopolíticos e técnicos e [nas] interações com o mercado”, (DIAS; SOUZA, 2012, p. 18), buscando sustentar a inovação em arranjos locais, sem deixar perder a essência da cooperação e da gestão social dentro de uma cadeia de valor para uma economia social.

⁹ Como produto técnico da dissertação que fundamentou esse artigo, foi gerada uma cartilha orientativa, disponibilizando uma metodologia para o monitoramento da evolução de um empreendimento social, sensível ao tempo social, com caráter geral e que possibilita adaptação a casos particulares.

Referências

- AMARAL, Odnélia Cristina S de. **O Tempo Social dos Empreendimentos Sociais**: oferta de uma metodologia de monitoramento para o alcance da autossustentabilidade. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG, 2015.
- CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social**: epistemologia de um paradigma. Curitiba, PR: CRV, 2013.
- CATTANI, Antônio David. **Emancipação Social**. IN: A outra economia. Veras Editora, 1ª edição. Porto Alegre, 2013.
- DIAS, T. F., SOUZA, W. J de. **Gestão Social em empreendimentos Econômicos Solidários**: o caso da Associação dos Produtores e Produtoras Rurais da Feira Agroecológica de Mossoró – APROFAM, Mossoró-RN. **Anais...** VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 2012, p.1-20.
- KRAYCHETE, Gabriel. **Economia popular solidária**: sustentabilidade e transformação social, 2006. Disponível: <http://www.capina.org.br/download/pub/gkrtxtsemi.pdf> >. Acesso em 11 jul. 2013.
- KRAYCHETE, Gabriel. **Estudos de viabilidade dos empreendimentos associativos**: uma metodologia apropriada IN: Economia Solidaria Caderno da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Governo da Bahia, Salvador: SETRE, 2011.
- KRAYCHETE, Gabriel. **Viabilidade econômica e sustentabilidade dos empreendimentos da Economia Solidária**: conceitos básicos. IN: Economia Solidaria Caderno da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Governo da Bahia, Salvador: SETRE, 2011.
- KUSTER, Eliana. **O grande carrossel urbano de Jacques Tati**: a transição para uma modernidade urbana construída através dos filmes *Mon Oncle* e *Playtime* IN: **Revista do Programa de Pós-Graduação em Estudos Contemporâneos das Artes - Poiésis** - Universidade Federal Fluminense, v. 1, n. 21-22 (edição especial), jul.-dez. 2013.
- MAIA, Marilene. **Gestão Social** – Reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 4, dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fass/ojs/index.php/fass/issue/view/89>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- MARTINS, Rafael D’Almeida; VAZ, José Carlos; CALDAS, Eduardo de Lima. **A gestão do desenvolvimento local no Brasil**: (des)articulação de atores, instrumentos e território. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 559-90, mai./jun, 2010.
- MSWAKA, Walter. **Wither social enterprise?** A typology of social enterprises in South Yorkshire. In: **2nd Emes International Conference on Social Enterprises** (Unpublished), 2009. Disponível em: <<http://eprints.hud.ac.uk/10903/>>. Acesso em: 12 nov. 2013.
- ROSSONI, Luciano; ONOZATO, Erika; HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. A Criação de Empreendimentos Sociais Reflete a Atividade Empreendedora Nacional? Explorando as Relações entre Empreendedorismo Convencional e Social no Brasil. **Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. ANPAD, 2006.

SINGER, Paul. Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria. Iconos. **Revista de Ciencias Sociales**, n. 33, p. 51-65, enero, 2009.

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

TIRIBA, Lia. Cultura do Trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. **Perspectiva, Dossiê “Trabalho, Movimentos Sociais e Educação”**, v. 26, n 1, p. 69-94, jan./jun., 2008.

TIRIBA, Lia. Ciência Econômica e saber popular: reivindicar o “popular” na economia e na educação. In: TIRIBA, Lia; PICANÇO, Iracy. **Trabalho e Educação: arquitetos, abelhas e outros tecelões da economia popular solidaria**. 2.ed. Aparecida: Ideias & Letras, 2004. p. 75-101.

Organizadores:

ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

