

## **O Fenômeno Empreendedor Coletivo e Humanizado: a Produção e a Comercialização do Artesanato Bonecas Solidárias de Gravatá/PE no Mercado Doméstico**

Tibério César Macêdo TABOSA (UFPE)

Nelson da Cruz Monteiro FERNANDES (UFPE)

Fernando Gomes de PAIVA JUNIOR (UFPE)

### **Resumo**

O empreendedorismo é um tema complexo, heterogêneo e multidimensional. Nesta pesquisa procuramos compreender novas nuances do fenômeno observando as ações do empreendedorismo coletivo e humanizado. Para tanto, utilizamos um Estudo de Caso na área da produção artesanal e comercialização via o conceito de comércio justo, tomando a cadeia de produção/consumo como uma rede de empreendimentos sociais. Os produtos escolhidos foram às bonecas produzidas no município de Gravatá/PE que atualmente têm a sua comercialização no mercado doméstico mediada por um intermediário especializado. A perspectiva de análise foi à interpretativa crítica considerando os conceitos de Empreendedor Humanizado e Empreendedor Coletivo. Os resultados da análise da cadeia produção/consumo indicam matizes de reforço das características da ação de empreender esperadas para este tipo de empreendimento e indicam oportunidades para ajustes nos procedimentos operacionais e nas relações de parceria atualmente estabelecidas.

### **Palavras-chave**

Empreendedorismo, Empreendedorismo Humanizado, Empreendedorismo Coletivo, Comércio Justo, Artesanato.

### **INTRODUÇÃO**

No âmbito das mudanças intensificadas na sociedade contemporânea, as transformações informacionais e as novas tecnologias de gestão vêm ganhando destaque. Os impactos proporcionados por elas têm implicado em alterações significativas no mundo do trabalho, a exemplo dos novos modelos empresariais e da busca por flexibilização como forma de acesso e permanência das empresas num mercado cada dia mais volátil e competitivo (PAIVA JUNIOR; BARBOSA, 2001), no qual o empreendedorismo emerge como uma saída frente ao fenômeno denominado “fim do emprego” (RIFKIN, 1995).

A atividade empreendedora representa, portanto, um dos motores do crescimento econômico e ocorre na maioria dos processos de desenvolvimento de novos negócios. Porém, já há algum tempo o empreendedorismo é uma prática que não se limita apenas ao mundo dos negócios, já que existem hoje os empreendedores sociais. Oliveira (2004, p.11) apresenta o conceito formulado pela ONG americana Ashoka “Os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade.” A transformação social somente será lograda e sustentada via as relações sociais de sujeitos emancipados e críticos de suas ações. Vislumbra-se então, que necessitamos compreender o empreendedorismo social como ação coletiva.

A competitividade do mercado de trabalho e a busca incessante por oportunidades ou nichos de mercado têm ao longo do tempo desumanizado a ação empreendedora e reificado os indivíduos que são por ela afetados. Paiva Junior (2004) apresenta uma visão humanizada do empreendedorismo na medida em que o considera um fenômeno social no

qual o sujeito empreendedor convive numa interação dialógica com a empresa e o ambiente. Essa relação agrega valor aos produtos e às relações estabelecidas pelo empreendedor e é mediada por uma cultura específica, *ethos* no qual o sujeito foi socializado e que fornece códigos que serão utilizados por ele em sua trajetória empreendedora.

A produção de artesanato é frequentemente utilizada como fonte de ocupação e renda tendo em vista as suas inusitadas oportunidades de incluir socialmente as mulheres, os idosos e as pessoas com necessidades especiais que podem, eventualmente, trabalhar em suas próprias casas. Historicamente, a sustentabilidade social e econômica dos empreendimentos sociais com foco na produção artesanal vem sendo comprometida pela cadeia de distribuição. Normalmente, os artesãos estão geograficamente localizados em áreas distantes de seus consumidores alvos, o que dificulta a distribuição dos produtos e, principalmente, bloqueia o processo de captação das informações sobre os desejos dos consumidores (BARROSO NETO, 1999, p.12).

Algumas empresas utilizam os produtos artesanais produzidos por empreendimentos sociais (ditos produtos solidários) como instrumento de comunicação (brindes, itens promocionais) ou fazem a comercialização dos mesmos em suas lojas, algumas vezes fazendo o devido acoplamento com seus produtos, toda esta estratégia, em princípio, contida em uma visão de responsabilidade social.

Nisso, a distribuição, e, por conseguinte o acesso aos mercados dos públicos meta é sempre utilizado como alavanca estratégica de geração de ocupação e renda para os artesãos. Esse processo é frequentemente viabilizado pelas organizações sociais que trabalham nas comunidades carentes produtoras de artesanato. No nosso caso essa função foi desempenhada pela Visão Mundial, que é uma Organização Não Governamental Cristã Humanitária e de Desenvolvimento, criada em 1950, e que atualmente tem como missão a luta contra as causas da pobreza, enfocando nas necessidades das comunidades como água, educação, saúde, formação de lideranças e geração de renda. Os projetos desenvolvidos são de longo prazo e possibilitam o desenvolvimento auto-sustentável das famílias assistidas, gerando transformações locais. Esta seria uma opção para maximização da agregação de valor aos produtos artesanais, produzindo-os e comercializando-os no contexto do comércio justo (*fair trade*) normalmente mediado por um intermediário com competências especiais na área, como é o caso da Empresa Ética Comércio Solidário criada pela Visão Mundial e alguns outros parceiros com este fim.

Diante do quadro apresentado com suas complexidades e especificidades formulamos então a questão central que vai permear nossa reflexão neste estudo. **Como a fenômeno empreendedor coletivo e humanizado se manifesta na produção e comercialização do artesanato boneca solidária de Gravatá/PE no mercado doméstico?**

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O fenômeno empreendedor

Uma das inspirações da abordagem interpretativa crítica do empreendedorismo tem suas bases na fenomenologia ao assumir que os fatos envolvidos na análise são os da consciência e, não, os sociais. É um contexto em que assumimos não termos acesso às coisas, às pessoas e às relações e, sim, ao fenômeno de como elas se apresentam para nós, isto é, como nós os constituímos e ao mesmo tempo somos constituídos.

O avanço dos debates sobre novas concepções sobre a natureza do fenômeno empreendedor propostos por (PAIVA Jr, 2004; OGBOR, 2004; JOHANNISON, 1998) traz a teoria crítica como base para a análise. Neste sentido, questionam categorias analíticas pré-

estabelecidas, consideradas hegemônicas, e, por conseguinte, pouco debatidas fugindo, assim, do reducionismo.

Dentro de uma visão humanizada da natureza do fenômeno empreendedor, Paiva Jr. (2004) propõe três categorias estruturais imersas na cultura, com dimensões específicas: **Imaginação Conceitual** em que o interesse recai não apenas na forma como os empreendedores pensam o mundo em que vivem, mas especialmente em como eles avaliam as possibilidades pelas quais esse mundo pode vir a ser no futuro. São, portanto, significações da subjetividade instituída e compartilhada no coletivo; **Expertise** é o reconhecimento da oportunidade de negócio a partir da experiência acumulada. No conceito de Ação Social de Weber – a conduta humana só é considerada no momento em que a pessoa que age lhe atribui um significado e uma direção racionalmente estruturada O aprendizado é construído a partir da experiência gerando sugestões alternativas para o empreendimento; **Interação Social** é o mundo subjetivo compartilhado pelos semelhantes, vivenciado e interpretado por outros. O mundo neste contexto não é só do empreendedor, mas também significa o mundo do seu semelhante, logo das relações sociais. O senso de alteridade no empreender aperfeiçoa a afinação da linguagem, cultura, interesses e facilita a interação. A conduta humana é compreendida como significativa na medida em que é dirigida para os outros.

Para Johannisson (1998) o fenômeno de empreendedorismo coletivo apresenta-se, geralmente, como negócios familiares, sociedades, franchising, cooperativas, associações, organizações virtuais. Geralmente ele é representado na sociedade como associação de empresários, mas, freqüentemente, há pouca sinergia em tais coletividades, o que em decorrência, agrega pouco valor as relações de negócio, à medida que são as ajudas mútuas e a solidariedade os fundamentos básicos de um intercâmbio coletivo.

Então o fenômeno do empreendedorismo é tão complexo e desafiador que indivíduos com capacidades diversas necessitam trabalhar em coesão. Aqui o capital social funciona como um eixo mantenedor de união entre as pessoas que, por sua vez, coadunam-se por meio de expectativas e crenças comuns. A junção de pessoas que confiam umas nas outras e se identificam entre si constitui uma sociedade inseparável (JOHANISSON, 1998; ALMEIDA, FERNANDES, 2006). Acontece que, por muito tempo, cunhou-se a imagem do empreendedor como um ator atomizado e individualista, um ser atuante, porém isolado. Esta visão recentemente tem sido criticada por diversas abordagens (neo-schumpeteriana, geografia econômica, teoria francesa das convenções) em que se revela a urgência permanente da interação entre os agentes produtivos, tendo em vista a natureza coletiva da ação empreendedora, enquanto fenômeno social (AMÂNCIO, VALLE, WILKINSON, 2007; LUNDVALL, 1997; STOPER, 1997; WILKINSON, 1997).

### **Empreendimento Social**

O enfoque do empreendedor como agente de construção e transformação, bem como intermediador, aglutinador e coordenador de recursos foi tratado por Schumpeter, quando posiciona o empreendedor no centro da evolução do capitalismo; e por Adam Smith no século XVII, que salientava a característica inerente do capitalismo como a capacidade de se levar ao máximo, por um lado, a busca do auto-interesse e, por outro, a necessidade de cooperação (AMÂNCIO, VALLE, WILKINSON, 2005).

O empreendimento social é uma das formas de agenciamento do terceiro setor que contém em si dois conceitos, quais sejam, o de empreendimento, algo genérico que denota ação empreendedora e, por outro lado, o social, no sentido da solidariedade representada pelo compartilhar os resultados da ação. Esses dois aspectos ampliam as perspectivas de alcançar um

amplo espectro de empreendimentos, sem estar atrelado aos conteúdos formais organizacionais do tipo associação e cooperativa.

Neste sentido, Clegg (1998, p. 6) afirma que “a maioria das pessoas só consegue alcançar alguma forma de articulação de interesses através da representação organizacional” ainda que informal, o que é muito comum no mundo do empreendedorismo social. Melo Neto (2002) trata do negócio social que tem como meta tornar as comunidades carentes auto-sustentáveis através do desenvolvimento político, social, cultural, econômico e ambiental. O negócio social tem seu foco de ação na sociedade civil e na parceria, envolvendo comunidade, governo e setor privado à sua estratégia de ação.

Segundo Austin (2001), parceria é o envolvimento de duas ou mais organizações para alcançar objetivos comuns, com o intuito de propiciar a realização da missão de cada uma das partes envolvidas. Em um estágio mais integrativo, as missões, as pessoas e as atividades de ambas as organizações experimentam uma ação coletiva e integrada e tornam-se mais envolvidas em questões sociais pertinentes a cada empreendimento.

### **Comércio Justo e Solidário**

Visando a aumentar sua eficiência social, no sentido da direção dos benefícios para os sujeitos e para as comunidades envolvidas na ação social, e, sem perder de vista o seu conteúdo econômico, o empreendimento social normalmente está suportado pelas bases da economia solidária. Segundo Jesus (2004) a economia solidária visa à união do processo de produção e reprodução, fugindo da contradição fundamental do sistema capitalista, que foca somente a produtividade, excluindo a crescente massa de trabalhadores do acesso aos seus direitos, “gerando crises recessivas. Conceitos como vantagens cooperativas e eficiência social substituem as velhas práticas da competição e da maximização da lucratividade individual” (JESUS, 2004, p 15).

No contexto da produção e comercialização de produtos pelas comunidades em situação de pobreza, e focando agora também o consumidor consciente e sensível a questões sociais, surge o conceito de Comércio Justo e Solidário - definido como uma estratégia de empoderamento do(as) trabalhadores(as) assalariados(as), agricultores(as), extrativistas, camponeses(as) e pequeno(as) empreendedores(as) que estão em desvantagem ou marginalizados(as) pelo modelo de mercado predominante, pondo em prática as seguintes táticas (FACES, 2008, p.2): A) Utilizar práticas e metodologias que fortaleçam a ética, a transparência e a co-responsabilidade entre os diversos atores da cadeia de produção e comercialização, especialmente os produtores(as) e os consumidores(as); B) Contribuir para a construção de relações solidárias no interior da economia; C) Praticar níveis de remuneração e preços justos; D) Considerar a diversidade cultural e valorizar o conhecimento e a identidade das comunidades tradicionais nas transações comerciais; E) Fomentar a integração efetiva entre produtor(a) e consumidor(a), para a construção coletiva do desenvolvimento sustentável; F) Promover as práticas de produção, comercialização e consumo que fortaleçam a justiça social, a preservação ambiental e a defesa da saúde humana.

Os conceitos e as virtudes apresentadas até aqui para a economia solidária e o comércio justo recebem críticas de alguns estudiosos. No caso da economia solidária, tomando o caso particular e muito freqüente da forma organizacional cooperativa, Barbosa (2007) assegura que a proposição sobre cooperativismo, abraçada na economia solidária, traz limitadores para uma referência crítica, pois, apesar da validade tática de se pensar a coletivização de experiências de trabalhadores não assalariados, de modo a tentar ampliar o poder de barganha na estrutura econômica mercantilista, não se elimina o antagonismo, o conflito de classe transformando o trabalhador em empreendedor coletivo, porque há a ilusão

da propriedade. Não é a propriedade coletiva a definidora, mas a relação do tempo social de trabalho com as necessidades do capital.

Estudando algumas experiências de comércio justo na Europa e também de forma crítica Cary (2004, p 110) manifesta o seguinte entendimento: “Parece difícil conceber um comércio justo que se faça por intermédio de comerciantes, isto é, pessoas cuja finalidade é o lucro, um meio que se torna fim em si mesmo, não é compatível com o respeito pela dignidade do outro na relação de troca”.

Então na análise do comércio justo e solidário é requerida uma atitude crítica para se interpretar os vieses do mercado e assim se tenha uma maior aproximação da proposta original deste conceito que é a de maior equidade nas trocas, e seus reais impactos nas transformação positivas para a sociedade.

### O Terceiro Setor

A diminuição do Estado brasileiro, ocorrida nas décadas de 70 e 80, impulsionou o que hoje denominamos de Terceiro Setor. Fernandes (2005, p.27) define o terceiro setor como um conjunto de empreendimentos sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária sem a presença governamental “dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e do mecenato e expandido seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.”

Uma visão esquemática para um melhor entendimento das intencionalidades dos atores sociais em cada um dos setores da vida em sociedade é apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - A ação dos atores sociais e seus fins**

Atores Sociais	Fins	Setor
Privados para	Privados	Mercado
Privados para	Públicos	Estado
Privados para	Públicos	Terceiro Setor
Públicos para	Privados	(Corrupção)

Fonte: (FERNANDES, 1994, p.21)

A grande maioria das organizações atuantes no terceiro setor são as denominadas Organizações Não-Governamentais (ONGs), onde o poder ou o lucro não constituem razões suficientes para a ação. No entanto, ser ONG não significa estar fora dos condicionamentos sociais ou fora da área de influência do Estado e do mercado. Fernandes (1994, p.24) antecipa: “o terceiro setor não é feito de matéria angelical. A persuasão gera coerções morais e ideológicas cujo poderio sobre os indivíduos não há de ser subestimado”.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de caráter qualitativo busca desenvolver uma noção de contexto do empreendedor que atua no intercâmbio direto com seu ambiente natural e se estabelece por meio das características particulares de seu ambiente social. Por meio de um estudo de caso do tipo descritivo e exploratório (YIN, 2001) foi possível categorizar elementos relevantes para o entendimento do processo de produção artesanal e comercialização via o conceito de comércio justo e solidário, tomando a cadeia de produção/consumo como uma rede de empreendimentos sociais. Isso permite a efetivação de posteriores estudos sob o marco de fontes empíricas e tradições de pesquisa diversas.

A busca de compreensão de um fenômeno sob o olhar indutivista é uma das características da abordagem de pesquisa qualitativa (MAY, 2004; MINAYO, 2007). Essa pesquisa parte de um paradigma compreensivo de construção social da realidade (BERGER



& LUCKMANN, 1973). Alinhados a essa perspectiva, pressupomos que a realidade é concebida por significados atribuídos pelo sujeito empreendedor, na qual apreciamos suas várias construções e significações. A justificativa pela perspectiva da análise crítica é justificada pelo objetivo da busca intencional da emancipação e da autonomia das comunidades produtoras de artesanato.

O interesse de pesquisa foi à descrição e a análise da cadeia de produção/consumo das bonecas solidárias produzidas no município de Gravatá/PE. Os diversos componentes da cadeia de produção/consumo estão integrados em uma rede de empreendimentos coletivos ou atomísticos. O nosso *corpus* analítico foi selecionado a partir de diversas fontes de dados (e.g., três entrevistas exploratórias, seis semi-estruturadas observações, levantamento de documentos como folders, revistas e jornais, além da consulta de sites e vídeos) agrupadas e categorizadas após o trabalho de campo realizado nos meses de novembro e dezembro de 2008. A construção desse *corpus* de amostras e a decisão pelos dados suplementares coletados focalizaram os indivíduos e instituições que têm alguma relação significativa com o fenômeno social sob investigação.

A fase seguinte envolveu a exploração do material sob a forma dos recortes ou fragmentos dos relatos transcritos das entrevistas, escolhidos de acordo com os preceitos teóricos e achados relativos. Na seqüência, realizamos a agregação dos dados. Nesse momento delimitamos as categorias teóricas e partimos para a fundamentação da análise crítica a partir de duas premissas fundamentais: O **empreendedor humanizado** (PAIVA Jr. et. al, 2008) que representa aquele que está em constante construção social da realidade como refinamento de si mesmo e dos outros, envolvidos em seu projeto realizador; e o **empreendedor coletivo** que oferece contribuições para o desenvolvimento de estruturas participativas e democráticas.

É reconhecido que qualquer análise de dados manifesta suas limitações técnicas, na medida em que as informações estão sujeitas apenas à interpretação do entrevistado, bem como pela compreensão do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 1998). Desse modo, a fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com o intuito de preservar o processo analítico e evitar vieses interpretativos (MERRIAM, 1998). Esse processo recursivo permitiu consubstanciar a análise dos dados como forma de validação

A refletividade foi uma constante forma de atenuar elementos limitantes que restringissem a qualidade das entrevistas e as análises de campo. Assim, lembramos a orientação de Alvesson e Skoldberg (2004) de que a refletividade é um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformações no pesquisador. Desse modo, percebemos que o sujeito, historicamente fazedor da ação empreendedora, contribui para significar o universo pesquisado.

## CONTEXTO DA ANÁLISE

### O Município

O município de Gravatá fica na mesoregião do Agreste Pernambucano, distando 87,7 km de Recife, capital do estado. Gravatá é uma das principais estações de férias e de fins de semana de Pernambuco. É também conhecida pela proliferação de condomínios de casas de fins de semana para as classes média alta e alta da Região Metropolitana do Recife.

No censo de 2000 IBGE (2008), a população municipal era de 67.000 habitantes, sendo que cerca de 83% deles viviam nas áreas urbanas do município e as mulheres constituíam 51,5% do total populacional. Ainda de acordo com o Condepe (2008), e tendo como fonte a MTE/RAIS, somente 8% da população total tinha em 2006 um emprego formal

e, destes, 67% estavam alocados nos setores da administração pública e ao comércio. Conforme o censo de 2000 IBGE (2008), a média de moradores por domicílio era de 3,8 pessoas. Por sua vez, 43,2 % dos domicílios tinham renda mensal inferior a um salário mínimo.

Gravatá é um município de IDH-Total médio (0,654). No entanto, o IDH-Renda (0,594) é baixo. Alguns indicadores com reflexo muito direto sobre as mulheres são de especial interesse nesta análise, por suas características de modo de vida imposto em uma pequena cidade e pela sua demanda de trabalho na área da produção artesanal:

- Taxa de fecundidade (filhos por mulher) - 2,6
- % de mulheres de 10 a 14 anos com filhos - 0,58
- % de mulheres de 15 a 17 anos com filhos - 13,48
- % de crianças em famílias com renda inferior a ½ Salário Mínimo - 64,56
- % de mães chefes de família, sem cônjuge, com menores de 15 anos - 5,48

Em 2000 a taxa de analfabetismo era de 19,18% e a média de anos de estudo 3,84 anos. Também em 2000, a renda per capita era de R\$ 137,47; a proporção de pobres, 51,04% e o índice GINI eram 0,56.

### **As Bonecas Solidárias.**

As bonecas são confeccionadas em tecido em forma minúscula, tendo cerca de três centímetros de tamanho, o que exige um trabalho artesanal meticuloso e com foco em detalhes específicos que terão implicações na análise que estamos por desenvolver.

Segundo relato captado em entrevista, a própria Sra. Da Paz, dirigente do Círculo Operário de Gravatá<sup>1</sup> e responsável pelo setor de artesanato, foi convidada em 1980 para participar de uma feira internacional do setor em Caruaru. Na ocasião, encontrou uma boneca peruana feita de arame e lã e ficou encantada com o achado. De volta a Gravatá, desafiou as mulheres que participavam de uma oficina para a confecção de bonecas de pano no tamanho tradicional, a reproduzir essa idéia de miniaturizar o que já era reconhecido como artesanato local. De todas as oficinairas, apenas uma, a Sra. Nilza Bezerra, foi capaz de produzir uma boa resposta ao desafio. Desde então, é conhecida nacionalmente como “Nilza das bonecas”.

No início, a demanda era pequena e atendida pela Sra. Nilza que produzia a boneca pela confecção e montagem de todas as suas minúsculas e detalhadas partes. Houve um momento, relatado em outra entrevista, em que ensaiou sair do ramo, no que foi desencorajada pela Sra. Da Paz que, até os dias de hoje, trabalha no Círculo Operário, ocupando nesse período o cargo de presidente.

No ano 2000, a Visão Mundial com suporte do SEBRAE/PE, estabeleceu um acordo de cooperação com o Círculo Operário para o desenvolvimento de um projeto de Comércio Solidário, que consistia no treinamento dos artesãos das diversas modalidades que freqüentavam as oficinas do Círculo Operário.

Com a divulgação feita pela Visão Mundial nas FENNEART (Feira Nacional de Artesanato de Pernambuco), as bonecas começaram a ter uma certa demanda, razão pela qual a Sra. Nilza as colocou em processo contínuo de produção, ocupando todo o seu tempo disponível após as tarefas domésticas. Nesta situação, conseguiu gerar um estoque de peças que foi muito útil, pois, em outubro de 2002, com a mediação da Visão Mundial, foram comercializadas através de intermediário internacional de comércio justo e solidário Barbosa do Brasil, para o mercado da Holanda, o total de 2000 peças. A Sra. Nilza utilizou o seu estoque e complementou 1000 peças com sua mão-de-obra. Para a produção das 1000 peças restantes, segundo seu relato confirmado por outras pessoas, treinou parentes e vizinhas para a confecção completa da boneca.

A tentativa não teve êxito porque nenhuma das treinadas conseguiu fazer o produto com a qualidade exigida pelo importador. Neste momento, segundo ela, desesperado em face do prazo exíguo para a entrega de tal quantidade de peças, decidiu inovar e atribuiu tarefas as suas treinandas sobre a confecção das partes mais fáceis de elaborar, ficando para ela as mais difíceis e a montagem final das partes. Com esta inovação a encomenda total foi entregue no prazo acordado com o importador, na qualidade esperada que foi avaliada por um inspetor da Visão Mundial.

A partir desse auspicioso acontecimento, a demanda pelos produtos vem crescendo a cada ano sendo comercializadas em média, nesse momento, cerca de 16.500 peças por mês, somente com os grupos produtivos de Gravatá, para o mercado doméstico além de Holanda, Bélgica e Luxemburgo.

Com o crescimento da demanda, a Sra. Nilza definiu o processo produtivo em cerca de dezessete atividades que delega para as chamadas produtoras de partes que assumem tarefas especializadas, remuneradas por milheiros de partes, de acordo com a dificuldade em executá-las.

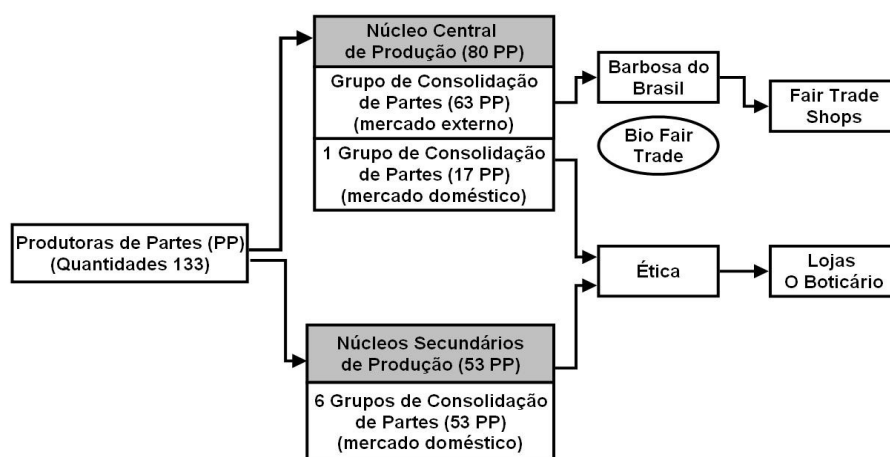
A seguir a Sra. Nilza constituiu um núcleo de produção central para atender com prioridade à exportação, pois é a única pessoa capaz de garantir a uniformidade e a qualidade das peças para grandes quantidades. Adicionalmente, assumiu a função de criadora de personagens que são reproduzidas pela mesma técnica (casais de noivos, grávidas, negras, jogadores de futebol etc.), incorporando no processo o seu marido, que é pedreiro de profissão, mas que também fica encarregado da compra de matérias-primas, normalmente no mercado de Caruaru, pela sua melhor oferta de opções e preços. A sua irmã também é envolvida no processo de embalagem, em cartelas individuais das peças destinadas ao mercado doméstico o que constitui em um trabalho demorado e tedioso.

Pelas pressões da demanda crescente, as suas melhores colaboradoras da Sra. Nilza, com conhecimento para a confecção total do produto aliada a alguma capacidade de liderança que foi suportada por treinamento oferecido pela Visão Mundial - vieram a formar seis núcleos secundários de produção. No entanto, somente para atender ao mercado doméstico, principalmente para atender a rede de franquias O Boticário que incorporou a comercialização das bonecas em seu Programa de Responsabilidade Social.

A negociação, o planejamento e as vendas para as lojas franqueadas de O Boticário são intermediados pela Ética Comercio Solidário Ltda, subsidiária da Visão Mundial. O projeto piloto foi iniciado em março de 2007 em algumas lojas localizadas em São Paulo e Rio de Janeiro. A partir de março de 2008 o projeto está em expansão nacional com venda mensal de cerca de 9.000 peças estando atualmente presente também em lojas de Belo Horizonte, Curitiba, Brasília, Salvador, Belém e João Pessoa. O mercado de exportação é intermediado pela Barbosa do Brasil comercializando no momento uma média mensal de 7.500 peças dirigidas ao mercado do Benelux. A organização da cadeia de produção/comercialização das bonecas solidárias e bastante complexa e pode ser visualizada em detalhes na Figura 1.

#### **Figura 1 – Esquema Produtivo por Núcleo**





Fonte: Pesquisa direta (2008)

### A Visão Mundial e a Ética Comércio Solidário Ltda.

A Visão Mundial é uma Organização Não Governamental Cristã Humanitária e de Desenvolvimento, criada em 1950, e presente em aproximadamente 100 países. Trabalha no Brasil desde 1975 com o enfrentamento da pobreza e da exclusão social. Como foco de prioridade, definiu inicialmente a atenção às crianças e aos adolescentes que viviam em comunidades pobres e em situação de vulnerabilidade. Nos anos setenta, decidiu trabalhar o desenvolvimento comunitário estabelecendo uma divisão de emergência para lutar contra as causas da pobreza, enfocando nas necessidades das comunidades como água, educação, saúde, formação de lideranças e geração de renda. (VISÃO MUNDIAL, 2008)

A principal estratégia de intervenção para o fomento do desenvolvimento local é o Programa de Desenvolvimento de Área (PDA). Os projetos desenvolvidos são de longo prazo e possibilitam o desenvolvimento auto-sustentável das famílias assistidas. A partir da organização social, as comunidades são incentivadas a encontrar alternativas transformadoras, até que consigam lograr suas autonomias. A idéia central é trabalhar o “desenvolvimento transformador”. Esse objetivo é atingido através do protagonismo da comunidade, do holismo e do desenvolvimento sustentável. Ela trabalha parcerias com outras ONG’s, sociedade civil, governos, organismos multilaterais e iniciativa privada.

Em 1999, a Visão Mundial iniciou o seu programa de comércio solidário apoiando pequenos produtores agrícolas e de artesanato na exportação de produtos, além de desenvolver o mercado interno.

A partir de 2004, estabeleceu o Programa de Comércio Solidário com duração prevista de quatro anos, com investimento de aproximadamente dois milhões de dólares que foram compartilhados pela Visão e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) com área de atuação em três estados brasileiros (Alagoas, Rio Grande do Norte e Pernambuco).

O Programa de Comércio solidário definia três áreas de atuação: Desenvolvimento produtivo e organizacional, acesso a mercados e *advocacy* para o comércio justo e solidário. Em junho de 2005, visando a facilitar o acesso a mercados, a Visão Mundial criou a empresa Ética Comércio Solidário Ltda, mantendo o controle acionário e incorporando três sócios, sendo uma ONG e duas cooperativas de produtores. A Ética trabalha com frutas e artesanato e atualmente cobra 6% como custo da assessoria e intermediação aos produtores. Em seu projeto de criação projetava sua sustentabilidade econômica para cinco anos o que até o momento não foi atingida.

### ANÁLISE DE DADOS

Os estudos organizacionais orientados pela perspectiva crítica buscam minar categorias analíticas pré-estabelecidas, esfumegar fronteiras dos campos disciplinares e expor os movimentos que as produzem. Dessa forma, pesquisas orientadas por tal perspectiva estariam mais sensíveis a linguagem e propensas à construção de uma teoria auto-reflexiva, inspiradora da emancipação do ser humano (PAIVA Jr; ALMEIDA e GUERRA, 2008). Tendo em vista as características muito peculiares do empreendimento social (foco no coletivo e nos valores substantivos) trabalhamos duas categorias de conteúdos na análise do extrato dos dados coletados: 1) o **Empendedor Humanizado** - Tomado de Paiva Jr (2004) gira em torno da dimensão interação social, as concepções de parceria, relacionalidade, confiança e ética de valores que por suas características supomos encontrar presentes na cadeia analisada. Por outro lado, estabelecemos as características hegemônicas do empreendedorismo de Ogbor (2000) que também por suas especificidades supomos não encontrar presentes na cadeia analisada; 2) **Empendedor Coletivo** - Tomamos as características do empreendedor coletivo propostas por Johannisson (1998) e Barbosa (2007) e buscaremos entender em que nível estão presentes na cadeia analisada.

Dois condicionantes são assumidos nessa análise: Como estamos trabalhando no campo do comércio justo onde atuam ONG's e outras organizações parceiras, se espera encontrar predominantemente dados indicativos de ações sociais em busca da utilidade substantiva (baseada em valores), em detrimento da utilidade instrumental (baseada no cálculo utilitário das conseqüências).(RAMOS, 1966)

Sobre a ação social de adesão das produtoras de partes à cadeia de produção, por suas situações econômicas precárias e a ausência de outras ocupações no mercado local, assumimos estarmos diante de uma forma de coerção passiva e silenciosa. Empiricamente esta forma de relacionamento social pode ser representada em termos objetivos pela distribuição assimétrica do poder ao longo da cadeia de produção/consumo representada simbolicamente pelos compartimentos díspares de agregação de valor observados e demonstrados no Quadro 2.

**Quadro 2 - Agregação de Valor na Cadeia produção/Consumo – Mercado Doméstico**

Áreas de Impacto	Itens	EconômicosR \$ (% de participação)	Simbólicos
Grupos de Consolidação de Partes	Mão-de-obra das produtoras de partes	<b>834,00 (21.4)</b>	Organização comunitária formal (associação) e informal. Reputação da inovação e qualidade dos produtos. Redes de contatos estabelecidas Auto-estima das produtoras Conhecimento sobre como produzir os produtos em forma massiva Adaptabilidade às necessidades do mercado.
	MP+Acessórios+Embalagem	569,19 (14.4)	
	Remuneração responsável pela consolidação de partes.	80,00	
	Perdas e eventualidades	122,32	
	Fundo de reserva	105,28	
	Total 1	<b>307,60 (7.9)</b>	
	Frete até a Ética	22,00 (0.5)	
Ética Comércio Solidário Ltda	Remuneração pela intermediação	109,51	Reforço da reputação, inclusive de sua sócia majoritária a Visão Mundial. Expertise para treinar mão-de-obra e para comercialização de produtos no conceito de comércio justo. Redes de parceria estabelecidas
	Processo comercial+NF	110,80	
	Eventuais	86,92	
	Total 2	<b>307,23(7.9)</b>	

	Frete até as lojas do Boticário	430,00 (10.9)	
O Boticário	Preço de Compra Margem de Lucro	2.470,00 <b>1.430,00(37.0)</b>	Reconhecimento de reputação social com uma premiação nacional Utilização da comercialização como um elemento comunicável da responsabilidade social
Consumidor Final	Preço de Venda	3.900,00	Atendimento de suas expectativas na área de apoio social Reconhecimento social pela ajuda oferecida A beleza e o inusitado efeito estético do produto

Base: Produção e distribuição de 1000 bonequinhas solidárias com pingente para o mercado doméstico.

Fonte: Pesquisa Direta dos Autores e Planilhas de Composição de Preços da Comunidade em 2008.

O recorte da análise foi à produção e o consumo da boneca solidária no mercado doméstico onde podemos observar a atuação de um intermediário de comercialização e de uma franquia de perfumes e cosméticos que distribui os produtos a nível nacional.

A análise esta sustentada pelas categorias empreendedor humanizado e empreendedor coletivo, representados pelo afloramento em diferentes níveis das distintas tendências de aderências das suas características e descrições desenvolvidas na revisão teórica que, finalmente, são confrontadas com o extrato dos dados coletados na abordagem qualitativa conforme pode ser observado no Quadro 3.

### Quadro 3 - Categorias e características dos conteúdos.

<b>Categorias e Características</b>	<b>Descrição</b>	<b>Extrato dos Dados Coletados</b>
<b>Categoria Empreendedor Humanizado</b>		
<b>Ética de Valores (+)</b>	Os valores destacam um domínio ideal peculiar ao mundo da ação dos empreendedores. O pensar e agir de forma socialmente consciente guiam o empreendedor a alcançar uma visão abrangente e movida por valores.	Fica muito clara a atuação da Visão Mundial focada na ética dos valores quando atua nas áreas de desenvolvimento local, no caso específico no treinamento sobre fixação de preços, organização comunitária e liderança comunal. No caso do O Boticário a ação é inversa e tende a ser predominantemente instrumental, de fato as suas lojas se apropriam da maior parte do valor econômico agregado ao produto e ainda utiliza o projeto como elemento da sua ação em responsabilidade social o que parece uma instrumentalização de uma utilidade simbólica substantiva.
<b>Parceria (+)</b>	A parceria é expressa por uma intersubjetividade levada a termo em uma interação social auxilia o empreendedor na realização de projetos executáveis em ambiente compartilhado como forma de nutri processos inovadores que venham a atender demandas crescentes do mercado.	São muito claras e positivas as parcerias estabelecidas entre a Ética Comércio Solidário Ltda e as produtoras no sentido de facilitar o acesso a mercados e trazer informações sobre as necessidades dos clientes. As parcerias estabelecidas entre D.Nilza no seu núcleo central de produção e as suas produtoras visando criar uma família de produtos em versões inovadoras e em grande quantidade e qualidade, ainda que imersa em uma relação clara de assimetria de poder, são importantes para a sustentabilidade do negócio como um todo.
<b>Relacionalidade (+)</b>	Representa o perfil articulador como aspecto relacional do sujeito que manifesta	A ação empreendedora de D.Nilza em seu núcleo central de produção criando novos modelos de produtos de forma a atender necessidades do mercado e agregar valor

	<p>competência de comunicabilidade. Isto o auxilia a reconhecer e aproveitar as vantagens de uma relação com o tu, que repercute em ganhos representativos para o nós.</p>	<p>aos produtos de toda a comunidade. Essa relacionabilidade com o mercado permitiu à criação e produção massiva do jogador da seleção de futebol holandesa logo após a sua viagem daquele país.</p>
<b>Confiança (+)</b>	<p>A confiança está vigente no constante convívio do empreendedor com os parceiros interagentes, sobretudo, com aqueles que assumem laços dialógicos mais diretos. Ela é prevalente em qualquer estrato das alianças empreendedoras enquanto premissa para a expansão do próprio empreendimento e da interação social do agente.</p>	<p>Mais uma vez a destacar a ação de empreender da Visão Mundial com a cadeia de produção, tem sido constante no fazer e no honrar seus compromissos. O mesmo não se pode dizer de sua subsidiária Ética Comércio Solidário Ltda que por circunstâncias variadas tem sido inconstante em seus contatos com a comunidade. A lamentar o descaso de O Boticário com os critérios do comércio justo no que se refere a antecipação de pelo menos 50% do pagamento dos pedidos colocados junto a comunidade. No mesmo sentido na relação de parceria com a Visão Mundial e a comunidade vem paulatinamente descaracterizando o destaque necessário da origem social dos produtos priorizando a colocação destacada de sua marca nas cartelas e nos <i>displays</i> onde são comercializados os produtos em suas lojas franqueadas.</p>
<b>Características Hegemônicas (-)</b>	<p>Homem, Branco Herói, Condições sócio econômicas superiores Determinismo psicológico Institucionalização do empreendimento Culturas e etnias superiores.</p>	<p>Temos exemplos de empreendedorismo contra-hegemônico: Mulheres, Organizações informais Pessoas com baixo nível de escolarização e nível educacional primário Gente do povo de todas as raças e cores na ação de empreender</p>
<b>CATEGORIA EMPREENDEDOR COLETIVO</b>		
<b>Perspectiva coletiva (+).</b>	<p>Negócios familiares Cooperativas Associações Forma organizacional em ampulheta.</p>	<p>Exemplos da perspectiva da ação do empreender no coletivo: Seis associações formalizadas. Um negócio familiar D.Nilza e seu esposo dirigem uma organização informal responsável pela maior quantidade produzida que é destinada predominantemente e de forma exclusiva para o mercado externo. A forma organizacional da Ética Comercia Solidário Ltda é claramente burocrática e conformada por uma estrutura do tipo hegemônico piramidal por ser uma empresa Ltda, o que gera um conflito velado entre a sua missão como empresa e o seu envolvimento como intermediário de comercialização dos produtos das ações sociais coletivas patrocinadas por sua controladora institucional a ONG internacional Visão Mundial. A forma organizacional de ampulheta apresentada por (Rodrigues,2006) pode ser observada na estrutura organizacional que funciona no Círculo Operário onde as seis associações mais o representante do núcleo central de produção se reúnem em um conselho gestor para obter uma visão integral e democrática da gestão do negócio. No entanto a junção de todos os produtores em uma única e realmente democrática associação não parece tão iminente pela assimetria de poder gerada pela expertise, reputação e capacidade de produção do núcleo de produção central liderado por Dona Nilza reconhecida</p>

		por seu envolvimento histórico com a boneca solidária de Gravatá/Pe.
--	--	--

(+) ou (-) Tendências esperadas do afloramento das características componentes das categorias de conteúdo definidas.

Fonte: Paiva Junior(2004); Ogbor(2000); Johannisson (1998) e Barbosa (2007)

Pesquisa Direta dos autores (2008)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o processo de planejamento, coleta e análise do extrato de dados coletados, foi dirigido dentro de uma perspectiva crítica reflexiva justificada pelo objetivo da busca intencional da emancipação e da autonomia das comunidades produtoras de artesanato. Assumimos que estivemos navegando no campo das subjetividades, uma vez que estivemos lidando com atores sociais individuais e coletivos em ação ou inação no campo social dinâmico, delimitado por nossas limitações de visão epistemológica.

Após a realização da análise propomos algumas considerações que retomam a nossa questão central anteriormente formulada: como a fenômeno empreendedor coletivo e humanizado se manifesta na produção e comercialização do artesanato bonecas solidárias de Gravatá/PE no mercado doméstico?

Não existem dúvidas que em função do crescente numero de mulheres envolvidas na cadeia de produção/consumo das bonecas como rede de empreendimentos sociais é um êxito a ser considerado como *case* para estudo dos que lidam com a produção de produtos solidários. Atualmente somente no município de Gravatá/PE lócus deste estudo, são produzidas anualmente cerca de duzentas mil bonecas sendo que a metade delas é exportada para a Europa.

Uma das características importantes desta cadeia de produção/consumo é a potencialidade de replicação com pequenas adaptações da experiência em outras comunidades, pela utilização intensiva de mão-de-obra feminina em seus tempos livres ao longo de suas jornadas de trabalho doméstico. De fato neste momento, a produção está sendo expandida para mais sete municípios do estado de Pernambuco, a partir de treinamentos oferecidos por D.Nilza, líder do grupo central de produção, e, com a mediação da empresa Ética Comércio Solidário Ltda.

Novos nichos de mercado são buscados a nível nacional e internacional, o que indica uma potencialidade de crescimento da produção. São cerca de duas centenas de mulheres beneficiadas por essa ação transformadora de vidas trazendo sem dúvida bem-estar e a melhoria da auto-estima das envolvidas.

Entretanto, por sua situação de pobreza e por não terem outras opções de ocupação remunerada no local, as mulheres têm suas ações de adesão livre e voluntária ao empreendimento limitadas, e dentro desta condicionante, são submetidas a um processo de coerção pela presença do poder assimétrico na cadeia produção/consumo, que emana do sistema social mercado e chegam finalmente e inexoravelmente a elas, as produtoras de partes das bonecas.

Esta atuação do poder não é, pelo menos conscientemente, percebida pelas envolvidas que em todos os seus relatos colocam a cadeia do empreendimento social como a geradora de suas novas e auspiciosas perspectivas de vida, que até então estavam plenamente limitadas pelas não oportunidades de geração de renda familiar.

Na categoria referente ao empreendedor humanizado, encontramos na análise do extrato dos dados coletados nuances muito positivas nessa direção. Exemplo disso é a atuação da ONG internacional Visão Mundial, que tem estado constantemente presente na



comunidade ao longo de muitos anos contribuindo com suas ações, nas áreas de desenvolvimento local, cidadania e desenvolvimento de lideranças comunitárias.

Em contraponto, a franquia O Boticário é contraditória no que diz respeito ao cumprimento dos princípios aceitos mundialmente para o funcionamento do comércio justo e solidário, utilizando a comercialização dos produtos em suas lojas como parte integrante de sua estratégia de Responsabilidade Social em um processo muito claro de instrumentalização das utilidades substantivas que deveriam ser o foco precípua de uma ação social visando, sobretudo o bem-comum. Apesar disso reconhecemos que O Boticário é um dos principais responsáveis pela sustentabilidade da comercialização das bonecas a nível nacional suportada para tanto pela intermediação da Ética Comércio Solidário Ltda..

No que diz respeito à categoria referente ao empreendedor coletivo destacamos as ações do Círculo Operário de Gravata que apóia a iniciativa desde os seus primórdios, há 28 anos e que atualmente com o apoio da Visão Mundial ajuda na coordenação dos debates sobre a viabilidade da formação de uma associação ou cooperativa que congregue todas as produtoras, o que seria um grande avanço, ainda que se deverá tomar um tempo prudencial para conscientização e quebra de eventuais resistências esperadas à iniciativa.

Em sentido contrário, vemos a empresa Ética Comercio Solidária Ltda, subsidiária e controlada pela ONG Visão Mundial, que por ser uma empresa na busca da sua sustentabilidade econômica, enfrenta uma crise de identidade, em função da sua atuação em um contexto onde deveria prevalecer a busca de utilidades substantivas.

Os resultados encontrados na análise da cadeia de produção/consumo indicam matizes de reforço das características da ação de empreender coletiva e humanizada esperada para este tipo de empreendimento social e, ao mesmo tempo, indicam oportunidades para ajustes nos procedimentos operacionais e nas relações de parceria atualmente estabelecidas.

Foram auspiciosos as aprendizagens e os contatos humanos realizados durante o período da investigação, pelos quais somos gratos e esperamos haver contribuído para uma reflexão que apenas esta começando.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, S.I; FERNANDES, Nelson da C.M.. Contribuições da competência de relacionamento para o desenvolvimento do capital social da empresa de base tecnológica. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** . Salvador: Enanpad, p. 1 – 12. 2006.

AUSTIN, James E. Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

AMÂNCIO, R.; WILKINSON, J.; VALE, G.M.. **Desbravando fronteiras**: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** . Brasília: Enanpad, p. 1 – 13, 2005.

BARBOSA, Rosângela Nair de C. Trabalho e economia solidária: crítica ao empreendedorismo como possibilidade histórica. In: FRANCISCO, Elaine M V; ALMEIDA, Carla Cristina L de. **Trabalho, território, cultura**: novos prismas para o debate das políticas públicas. São Paulo: Cortez, Cap. 6, p. 79-116, 2007.

BARROSO NETO, Eduardo. **Infra-estrutura sustentada para o artesanato**. Belém: Sebrae/PA, 35 p., 1999.

BERGER, P. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1973.

- CARY, Paul. O Comércio Justo e a Reinscrição da Economia: as dimensões políticas do comércio justo. **Estudos de Sociologia**: Revista do Programa de Pós-graduação em Sociologia da UFPE., Recife, n. , p.107-122, 31 dez. 2004.
- CLEGG, Stewart R.. **As organizações modernas**. Oeiras, Portugal: Celta Editora, 1998.
- CONDEPE; PE, Governo do Estado de. Indicadores municipais: Gravatá. Disponível em: <<http://www.condepefidem.pe.gov.br/>>. Acesso em: 13 jul. 2008.
- FACES; BRASIL, Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do. Valores, princípios e critérios de comércio ético e solidário no Brasil. Regulamentação pública. Disponível em: <[www.facesdobrasil.org.br](http://www.facesdobrasil.org.br)>. Acesso em: 14 jul. 2008.
- CRESWELL, J. W (1998). **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. SAGE Publication.
- FERNANDES, Rubem César. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3o. Setor desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, Cap. 3, p. 25-33, 2005.
- JESUS, Paulo de. Introdução ao estudo da economia solidária em Pernambuco. In: GAIGER, Luiz. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 267-322, 2004.
- JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a collective phenomenon. In: **RENT XII**, Lyon, França, nov., 1998.
- LUNDEVALL B.. The globalising Learning Economy. Brussels: Tser Programme, 1997.
- MAY, TIM. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processos. 3ª edição – Perto Alegre: Artmed, 2004.
- MELO NETO, Francisco de Paula. **Empreendedorismo Social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.
- MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**: revised and expanded from case study research in education. 2.ed. San Francisco-CA: Jossey-Bass Education Series and the Jossey-Bass Higher Education Series, 1998.
- MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10.ed. São Paulo: Hucitec, 2007.
- OGBOR, J. Mythcizing and Reification in Entrepreneurial Discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal Of Management Studies**, New York, n. , p.605-635, 5 jul. 2000.
- OLIVEIRA, Edson. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios - notas introdutórias. **Revista da Fae**, São Paulo, v. 7, n. 2, p.9-18, 31 dez. 2004.
- PAIVA Jr. F; F., BARBOSA. Redes organizacionais no sistema de clusters: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: ENANPAD, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais... .** Rio de Janeiro: Enanpad, p. 1 - 14. 2001.
- \_\_\_\_\_. **O Empreendedorismo e o espírito de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. 2004. 320 f. Tese (Doutorado) - CEPEAD, Departamento de Administração, UFMG, Belo Horizonte, 2004.
- \_\_\_\_\_; LIRA, Simone de Almeida; GUERRA., Jose Roberto. O Empreendedor Humanizado como uma Alternativa de Empreendedorismo: uma inspiração conceitual a partir do filme Beleza Americana. In: **EGEPE**, 5., 2008, São Paulo. **Anais... .** São Paulo: EGEPE, p. 1 – 18, 2008.

- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração estratégica de desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966. 453 p. (Biblioteca de Administração pública - 12).
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força de trabalho global. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RODRIGUES, Andréa Leite; MALO, Marie Claire. **Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo**: o caso dos Doutores da Alegria. **Rac**, São Paulo, n. , p.29-50, 30 set. 2006. 4.
- STOPER, M.. **The regional world**: territorial development in a global economy. New York: The Guilford Press, 1997.
- WILKINSON, J. A new paradigm for economic analysis? **Economy & Society**, London, v. 26, n. , p.23-29, 31 dec. 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S (1987). **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- VISÃO MUNDIAL. **Visão Mundial**: Site Institucional. Disponível em: <[www.wvi.or/wvi/wviweb.nsf](http://www.wvi.or/wvi/wviweb.nsf)>. Acesso em: 06 jul. 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

---

<sup>1</sup>Uma entidade civil sem fins lucrativos, que tem como finalidade a promoção humana e esta contido na rede do movimento nacional dos Círculos Operários Cristão criado em 1932 em Pelotas no Rio Grande do Sul.