UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

SÓCRATES BRASILEIRO SAMPAIO DE SOUZA VIEIRA DE OLIVEIRA JÚNIOR

Redução das desigualdades sociais:
estudo comparado da gestão de organizações do Terceiro Setor, de Empreendimentos de
Economia Solidária e de Negócios Sociais – Modelo Yunus

ORIENTADOR: PROF. DR. JOÃO LUIZ PASSADOR

RIBEIRÃO PRETO

2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

SÓCRATES BRASILEIRO SAMPAIO DE SOUZA VIEIRA DE OLIVEIRA JÚNIOR

**Redução das desigualdades sociais:
estudo comparado da gestão de organizações do Terceiro Setor, de Empreendimentos de
Economia Solidária e de Negócios Sociais – Modelo Yunus**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA/RP.

ORIENTADOR: PROF. DR. JOÃO LUIZ PASSADOR

RIBEIRÃO PRETO

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

VIEIRA DE OLIVEIRA JR, Sócrates Brasileiro.

Redução das desigualdades sociais: estudo comparado da gestão de organizações do Terceiro Setor, de Empreendimentos de Economia Solidária e de Negócios Sociais – Modelo Yunus. Ribeirão Preto, 2017.

223 p.: il.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Universidade de São Paulo, 2017. Área de concentração: Desenvolvimento Organizacional.

Orientador: PASSADOR, João Luiz.

1. Desigualdade socioeconômica. 2. Economia solidária. 3. Terceiro setor. 4. Negócios sociais – modelo Yunus

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Sócrates Brasileiro Sampaio de S. Vieira de Oliveira Júnior

Redução das desigualdades sociais: estudo comparado da gestão de organizações do Terceiro Setor, de Empreendimentos de Economia Solidária e de Negócios Sociais – Modelo Yunus

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Desenvolvimento Organizacional

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A todos e a todas que, de alguma forma, lutam
por um mundo mais justo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente à minha mãe Silvana Campos, que me apoia e dá força em tudo, a todas as horas, a qualquer tempo e em qualquer momento. Um exemplo de mãe, de amor, de carinho e dedicação. Ao pai que escolhi e que não troco por nada no mundo, meu “paIdrasto” Pedro, exemplo de pai, marido e, principalmente, de ser humano. Orgulho enorme de vocês.

À minha irmã, Beatriz Campos Alves (Be), minha paixão, minha princesa, por quem eu mataria e morreria a qualquer momento. Que me incentiva e me impõe a responsabilidade de ser o seu exemplo a todos os momentos.

Ao meu Pai, Sócrates Brasileiro Sampaio de Souza Vieira de Oliveira, agradeço por todos os ensinamentos, todas as reflexões e os bons momentos. Meu ídolo, meu exemplo de visão de mundo. A saudade é eterna, assim como o amor, a admiração e o orgulho.

Aos meus irmãos Eduardo Vieira de Oliveira (Duzão), Marcelo Vieira de Oliveira (Telo), Rodrigo Vieira de Oliveira (Digo), Gustavo Vieira de Oliveira (Gú) e Fidel Brasileiro Vieira de Oliveira. A alegria de estarmos unidos é fundamental para todas as minhas realizações.

À minha família, tão unida, tão especial, responsáveis pelos melhores e mais inesquecíveis momentos de minha vida. Meu Avô e minhas Avós, meus tios e minhas tias, meus primos e minhas primas. À Maria, por ter sido tão importante em minha infância ajudando enquanto minha mãe tanto trabalhava para me oferecer uma criação digna.

À minha futura nova/velha família, por todo o apoio e acolhimento. Meus sogros Rubens Louzada, Bartira Mendes e minha cunhada Stella Louzada, amo vocês.

Ao meu brilhante orientador João Luiz Passador, com sua inteligência inigualável. Um exemplo de docente e pesquisador, em quem me espelho. Muito obrigado por acreditar na causa que o apresentei e obrigado por todas as conversas inspiradoras que tivemos durante o trabalho. À sua esposa, Claudia Souza Passador, pelo apoio em todas as ações que realizo, acadêmicas e não acadêmicas. Um exemplo de mulher forte e competente, a qual também admiro muito. A todos os amigos do GPublic, por todo o apoio acadêmico e de formação pessoal. Não fossem por eles, certamente não teria condições acadêmicas de realizar esse trabalho.

Aos integrantes da banca de qualificação deste trabalho, Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues e Profa. Dra. Patrícia Maria Emerenciano de Mendonça, brilhantes docentes,

agradeço pelas valiosas contribuições (críticas, sugestões e elogios) especialmente durante a qualificação, acertando e facilitando o meu caminho. Ao Prof. Dr. Luís Miguel Luzio dos Santos, pelo aceite e pelas contribuições fantásticas que certamente virão de sua participação, dadas as qualidades de seus trabalhos que tive o prazer de ler.

À todos os entrevistados que me forneceram o principal material deste trabalho: suas experiências fantásticas. Sem dúvida, conhecer todas essas riquezas foi a melhor parte desta trajetória.

À toda equipe da GOAL Projetos, APEC e demais amigos de trabalho, que fazem o dia a dia apaixonante e dos quais me orgulho muito em fazer parte. Agradeço, em especial, ao Eduardo e ao Fabrício Zanello pela oportunidade que me deram de encarar uma aventura como essa, por todo apoio e por serem fundamentais em me transformar no profissional que sou hoje. Ao Victor Cavallari (Dasa) por todas as reflexões e questionamentos sobre o cotidiano e as coisas como elas (não) são e a todos os outros companheiros agradeço em nome da Mariana Souza, que além de sócia e grande amiga, teve várias contribuições fundamentais para este trabalho.

Aos irmãos da Família Aruera, da ADM XVII e da XXIX, por todos os bons momentos vividos, as discussões políticas, as reflexões, os churrascos e a AMIZADE. Desses grupos, fiz algumas das maiores amizades que certamente levarei para toda a vida. Em especial, cito nominalmente quem contribuiu diretamente com este trabalho, seja com conselhos, seja estando muito próximo nos momentos mais decisivos dessa trajetória. Obrigado Douglas Fabio (Anão), Paulo Braga (Cid), Fernando Arroyo (Loucura), Rafael Christante (Casi), Victor Lobo (Brasinha), José Marcos da Silva (Zé), Marina Reis (Ball). Em nome deles, a todos os outros amigos que contribuíram direta e indiretamente com minha pesquisa.

Para finalizar com chave de ouro, agradeço à minha companheira, noiva, namorada, melhor amiga, com quem eu mais brigo, choro, me divirto e aproveito cada momento de nossa vida a dois, além de ser a melhor professora universitária e coordenadora de marketing esportivo do universo. Este trabalho aconteceu junto aos preparativos de um dos melhores momentos de nossas vidas, o nosso casamento, além de ter estado presente em todos os momentos desde que passamos a ter nosso lar. Meu amor, Laura Mendes Louzada, obrigado por entender minha ausência e dedicação a esse trabalho. Tenho muito orgulho de você e do que estamos construindo!

*“Difícil compreender como nesse vasto mundo,
ainda faltam espaços para os pequenos.”*

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

VIEIRA DE OLIVEIRA JR, Sócrates Brasileiro. **Redução das desigualdades sociais: estudo comparado da gestão de organizações do Terceiro Setor, de Empreendimentos de Economia Solidária e de Negócios Sociais – Modelo Yunus.** 2017. 223f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017.

Desde o estabelecimento do capitalismo e formação do estado moderno, discussões sobre as desigualdades resultantes da forma como a maioria das sociedades contemporâneas se organizam econômica e socialmente são frequentes. Sen (2008) afirma que é necessário que se repense os processos de geração e distribuição de renda. A desigualdade econômica crescente apresenta-se como um dos principais problemas sociais da atualidade, sendo uma das principais causas de outros problemas colaterais como violência, desigualdade de gênero, pobreza, entre outros. Assim, a maneira de pensar e o modo de gerir as organizações exerce um papel fundamental. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral investigar como práticas de gestão em organizações do Terceiro Setor, Empreendimentos de Economia Solidária e Negócios Sociais – Modelo Yunus, podem contribuir para minimizar o problema da desigualdade social no Brasil. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo exploratório, com entrevistas em profundidade, análise documental e registros em arquivos, incluindo uma incubadora de economia solidária e uma aceleradora de negócios sociais – modelo Yunus, além de seis empreendimentos sociais, sendo dois do terceiro setor, dois da economia solidária e dois negócios sociais – modelo Yunus. Os dados obtidos foram comparados, buscando encontrar padrões comuns e aspectos conflitantes em cada uma das experiências. Privilegiou-se metodologicamente a análise de conteúdo como técnica central do estudo. Como resultado, chegou-se a um comparativo entre as principais práticas de gestão adotadas nos três modelos, em relação à motivação para empreender, hierarquia e entrada de novos trabalhadores, remuneração e propriedade, transparência, aspectos formativos internos e difusão dos princípios praticados e viabilidade financeira. Por fim, concluiu-se que as três vertentes possuem potencialidades a serem exploradas no combate à desigualdade, sendo a economia solidária com maior potencial de transformações estruturais, os negócios sociais com maior potencial de crescimento e desenvolvimento, e o terceiro setor com maior potencial de resolução de problemas sociais pontuais, mostrando-se limitado em relação a transformações estruturais.

Palavras-Chave: Desigualdade Socioeconômica; Economia Solidária; Terceiro Setor; Negócios Sociais – modelo Yunus.

ABSTRACT

VIEIRA DE OLIVEIRA JR, Sócrates Brasileiro. **Reduction of social inequalities: comparative study of the management of third sector organizations, solidarity economy endeavors and social businesses – Yunus model.** 2017. 223p. Dissertation (Master) – School of Economics, Administration and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2017.

Since the establishment of capitalism and the modern state formation, there are frequent discussions about the inequalities resulting of the way that most contemporary societies organize themselves economically and socially. Sen (2008) states that it is necessary to rethink the processes of income generation and distribution. The increase of economic inequality is one of the most important social problems nowadays, being the cause of collateral problems such as violence, gender inequality, poverty, and others. Thereby, the ways of thinking and managing organizations play a fundamental role. In this context, the objective of the present work is to investigate how management practices in organizations of the third sector, solidarity economy endeavors and social businesses (Yunus model), can contribute to minimize the problem of social inequality in Brazil. To achieve this goal, the authors conducted an exploratory research with in-depth interviews, document analysis and archival records, including a solidarity economy incubator and a social business accelerator (Yunus model), as well as six social enterprises - two from the third sector, two of the solidarity economy, and two social businesses (Yunus model). In order to find common patterns and conflicting aspects in each of the experiments, the authors compared data obtained. The main technique used was content analysis. As a result, the study presents a comparison between the main management practices adopted in the three models, regarding to the motivation to undertake, hierarchy and new employees entry, remuneration and ownership, transparency, internal formative aspects, diffusion of their principles and financial viability. Finally, the authors concluded that the three models have potential to be exploited in the fight against inequality. Solidarity economy presents greater potential for structural transformations, social businesses for growth and development, and the third sector for resolution of specific social problems, but limited in relation to structural transformations.

Keywords: Socioeconomic inequality; Solidarity economy; Third sector; Social Business – Yunus model.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desigualdade de renda nos países anglo-saxões, 1910-2010.....	39
Gráfico 2 – A desigualdade de renda: Europa Ocidental e Japão, 1910-2010.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções positivas da participação por dimensões específicas	52
Quadro 2 – Análise da Gestão de Empreendimentos Solidários.....	60
Quadro 3 – Quadro comparativo das abordagens regionais na definição de Negócios Sociais.....	61
Quadro 4 – Modelos sintéticos de remuneração variável	67
Quadro 5 – Quadro comparativo das vertentes sociais estudadas.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relações conceituais entre desigualdade e baixo crescimento econômico.....	43
---	----

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
1. Introdução	15
1.1 Objetivos da Pesquisa	23
1.1.1. Objetivo Geral	23
1.1.2. Objetivos Específicos	23
1.2. Estrutura do Trabalho.....	24
2. Estado de Direito Moderno, sociedade de organizações industriais e a desigualdade	26
2.1. Formação do Estado Moderno e a origem do modo de produção Capitalista.....	26
2.1.1. Contexto Histórico e Formação do Estado	26
2.1.2. A ciência política.....	29
2.2. As questões sociais e a desigualdade na sociedade contemporânea	33
2.2.1. Os paradigmas do capitalismo e das propostas neoliberais: as distorções que explicam a origem e a história da desigualdade.....	34
2.2.2. A desigualdade como problema central da sociedade atual	38
2.2.3 Propostas de combate à desigualdade.....	46
2.3. Modelos de Organizações	48
2.3.1. O modelo “tradicional” de empresas: maximização do lucro	49
2.3.2. Alternativas às organizações que buscam a maximização do lucro: os empreendimentos sociais (ES)	53
2.3.2.1. O Terceiro Setor.....	54
2.3.2.2. A Economia Solidária.....	57
2.3.2 O conceito de Negócios Sociais – Modelo Yunus	61
2.4. Políticas de Remuneração e Motivação	65
3. Metodologia	69

3.1.	Caracterização da Pesquisa	69
3.2.	Coleta de Dados	70
3.3.	Análise de Dados.....	72
4.	Resultados	73
4.1.	Históricos dos Entrevistados e de suas Organizações.....	73
4.2.	Motivação para Empreender	83
4.3.	Hierarquia e entrada de novos trabalhadores	90
4.4.	Remuneração e Propriedade.....	95
4.5.	Transparência	104
4.6.	Aspectos Formativos Internos e Difusão dos Princípios Praticados.....	108
4.7.	Viabilidade Financeira	115
5.	Considerações Finais e Conclusão.....	119
5.1.	Limitações do Estudo.....	124
	Referências Bibliográficas	125
	Apêndice A – Roteiro de entrevistas.....	131
	Apêndice B – Transcrição Co-Labora.....	133
	Apêndice C – Transcrição Instituto Chão	148
	Apêndice D – Transcrição Cooperativa Mãos Dadas	163
	Apêndice E – Transcrição Yunus Negócios Sociais	172
	Apêndice F – Transcrição Moradigna.....	188
	Apêndice G – Transcrição Revoada.....	199
	Apêndice H – Transcrição ADEVIRP	210
	Apêndice I – Transcrição Fundação Gol de Letra.....	215

1. Introdução

Estanque (2006) afirma que a globalização atual da economia, o aumento da competitividade e a abertura de fronteiras do comércio ressuscitaram uma nova onda neoliberal, apoiada na inovação tecnológica e na revolução informática, que fez reemergir velhos problemas sociais, além de acrescentar alguns novos. Em uma sociedade cada vez mais focada em avanços tecnológicos, crescimento econômico e acumulação de patrimônio, questionamentos acerca da justiça deste processo são cada vez mais controversos e polêmicos, especialmente em relação às diferenças sociais que crescem ininterruptamente. Segundo Henriques (2000), é unanimidade que o crescimento econômico deve ser perseguido de forma incessante, porém, ele não deve ser um fim em si mesmo, mas sim representar melhoria de qualidade de vida em sua população. Um sistema que sabe produzir, mas não sabe distribuir, não é suficiente (DOWBOR, 2001).

Neste sentido, para Keynes (1972), o principal problema político das sociedades contemporâneas seria conseguir aliar três questões principais: eficiência econômica, justiça social e liberdade individual. Lindblom (1977) concorda com esse posicionamento e afirma que, devido a escolhas políticas e econômicas, que culminaram em um crescimento demográfico descontrolado, produção industrial ilimitada e emissão de gases excessiva, a vida humana no planeta está a caminho de uma catástrofe.

Mujica (2012), ex-presidente do Uruguai, em seu discurso na Conferência da ONU para o Desenvolvimento Sustentável – Rio+20, afirma que:

O desenvolvimento não pode ir contra a felicidade. Deve ir a favor da felicidade humana, do amor ao planeta terra, às relações humanas, de ter amigos, de cuidar dos filhos, de ter o necessário. Porque este é o tesouro mais valioso que temos. Quando lutamos pelo meio ambiente, o primeiro elemento do meio ambiente é a felicidade humana.

Dentro desta ampla discussão sobre desenvolvimento, o tema da desigualdade socioeconômica é um dos fatores críticos. Desde a formação do estado moderno e o estabelecimento do capitalismo como modo de produção dominante, até os dias atuais, discussões sobre o modelo de desenvolvimento têm sido frequentes, especialmente no que se refere às desigualdades que surgem como consequência da forma como a maioria das sociedades modernas se organizam.

Segundo Bombal e Krotsch (1998), o século passado poderia ser lembrado por diversas coisas, tais como os progressos técnicos e tecnológicos em várias áreas, a crueldade de guerras, as doenças, a intolerância religiosa, o racismo e a violência urbana. Entretanto, muito provavelmente será lembrado como o século da desigualdade, já que fica claro nos dias atuais a falta de equilíbrio entre transformação produtiva e equidade social, competitividade e coesão social, eficiência e solidariedade, crescimento e distribuição de resultados.

Nas ciências sociais, as desigualdades são tratadas como os processos de produção e distribuição de bens e recursos que são escassos na sociedade. A análise deste processo pode ser feita de duas formas: a primeira, pelo exame das causas, estruturas e usos da desigualdade; a segunda, pela análise das consequências da distribuição desigual de oportunidades e recompensas (GRUSKY, 2001).

Nunes e Santos (2016) afirmam que é possível identificar quatro eixos principais nos estudos sobre desigualdade: a) as relações sociais de produção; b) a estrutura ocupacional; c) a distribuição de rendimentos; e d) as diferenças no estilo de vida e nos padrões de distinção social.

Relatório da ONU (2013), que trata especificamente sobre esse tema, afirma que a grande e persistente desigualdade em meio ao enorme progresso observado em nosso dia a dia é um dos grandes paradoxos de nossos tempos. Apesar de, nas últimas décadas, nossa sociedade ter observado um grande avanço tecnológico, redução nas taxas gerais de pobreza em várias regiões do mundo, e países emergentes terem experimentado um grau de crescimento sem precedentes, os níveis de desigualdade mantêm-se crescendo cada vez mais, e esse é um problema que está longe de ser solucionado. O tema é tão importante para a ONU que tornou-se um dos dezessete objetivos de desenvolvimentos sustentável (ODS)¹, especificamente o de número dez, que estabelece as seguintes metas:

10. Redução das Desigualdades – reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;

10.1. Até 2030, progressivamente alcançar e sustentar o crescimento da renda dos 40% da população mais pobre a uma taxa maior que a média nacional;

10.2. Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra;

10.3. Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito;

¹ Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ods.aspx>>.

10.4. Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade;

10.5. Melhorar a regulamentação e monitoramento dos mercados e instituições financeiras globais e fortalecer a implementação de tais regulamentações;

10.6. Assegurar uma representação e voz mais forte dos países em desenvolvimento em tomadas de decisão nas instituições econômicas e financeiras internacionais globais, a fim de produzir instituições mais eficazes, críveis, responsáveis e legítimas;

10.7. Facilitar a migração e a mobilidade ordenada, segura, regular e responsável das pessoas, inclusive por meio da implementação de políticas de migração planejadas e bem geridas;

10.a. Implementar o princípio do tratamento especial e diferenciado para países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, em conformidade com os acordos da OMC;

10.b. Incentivar a assistência oficial ao desenvolvimento e fluxos financeiros, incluindo o investimento externo direto, para os Estados onde a necessidade é maior, em particular os países menos desenvolvidos, os países africanos, os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países em desenvolvimento sem litoral, de acordo com seus planos e programas nacionais;

10.c. Até 2030, reduzir para menos de 3% os custos de transação de remessas dos migrantes e eliminar os corredores de remessas com custos superiores a 5%.

Todas essas abordagens e publicações comprovam que a desigualdade socioeconômica é um dos problemas sociais mais importantes da atualidade. Entretanto, o termo desigualdade é extremamente amplo e possui diversas subdivisões. Sen (2008), no livro *Desigualdade Reexaminada*, afirma que a pergunta principal quando se estuda desigualdade é “igualdade de quê”? Essa pergunta é importante devido a dois fatores: a diversidade natural dos seres humanos, que são profundamente diferentes e desiguais em diversas variáveis, tais como sexo, idade, propensão a doenças, aptidões físicas, cultura, gostos, preferências, entre outras; e a multiplicidade de variáveis em cujos termos a igualdade por ser julgada. Normalmente, são classificadas as diferentes teorias e autores como sendo “a favor da” (como, por exemplo, as vertentes mais à esquerda) ou “contra a” igualdade (como, por exemplo, as vertentes mais à direita), de acordo com suas respectivas correntes ideológicas. Entretanto, essa forma de abordagem não leva em conta um fator fundamental para a discussão: uma característica comum de praticamente todas as teorias sociais com alguma importância histórica é querer igualdade de “alguma coisa”. Por exemplo, os “igualitaristas de renda” defendem rendas iguais, já os utilitaristas clássicos versam sobre pesos iguais para a utilidade de todos, e libertários pedem igualdade de uma série de direitos e liberdades. Isso depende apenas da variável em que se deseja a igualdade (seja ela renda, liberdade, de direitos, ou outra qualquer), o que normalmente implica em “abandonar” a igualdade em outra variável.

Segundo Abreu (2012), Sen (2008) procura responder a outra questão, que é “que aspecto da condição de uma pessoa deve contar como fundamental na avaliação da extensão da desigualdade?”, e apresenta a sua forma de responder a esta questão argumentando que as capacidades é que devem ser igualadas. Capacidade, para ele, significa igualdade de oportunidades, valorizando a liberdade das pessoas para levarem a vida como quiserem e lutar por seus objetivos. E a ideia de vida boa está relacionada à realização de escolhas genuínas, que não sejam pressionadas por nenhum fator externo (liberdade de escolha). Neste contexto, para ele, a desigualdade econômica e a exclusão social sufocam as liberdades efetivas de milhões de pessoas em um mundo com avanços materiais e tecnológicos extraordinários, colocando no centro dessa discussão a necessidade de buscar formas de distribuição da riqueza gerada que resultem em um aumento da liberdade das pessoas, o que implica em repensarmos os processos atuais de geração e distribuição dessa riqueza.

A desigualdade, portanto, possui muitas dimensões distintas, apresentadas e refletidas de diferentes formas (raça, de gênero, geografia, economia), as quais dificilmente aparecem isoladas umas das outras e estão relacionadas entre si. Este trabalho tem como foco o estudo e as investigações a respeito do problema da concentração de recursos financeiros na mão de poucos, ou seja, especificamente a desigualdade econômica, acreditando que esta é a representação e a causa da maioria das outras formas de desigualdade, podendo afetar, por exemplo, os processos políticos, sociais e culturais em prejuízo aos mais vulneráveis.

Invariavelmente, outras formas de desigualdades são resultado da diferença econômica profunda que se observa atualmente entre os indivíduos. Desigualdade educacional, por exemplo, resulta diretamente em diferença de ganhos e renda, ou seja, desigualdade econômica. Desigualdades de estrutura sanitária e de saúde, por exemplo, implicam em doenças frequentes e gastos extras com remédios e tratamentos, o que também representa desigualdade econômica. Desigualdade de gênero, por sua vez, deixa as mulheres à margem do processo produtivo e das tomadas de decisão, o que também é fator da desigualdade econômica. Desta forma, a partir deste momento do trabalho, sempre que a palavra desigualdade for genericamente empregada no texto, terá o sentido econômico do termo. Quando o sentido for outro que não o econômico, isso ficará explícito e o termo será acompanhado de seu complemento (ex. desigualdade de gênero).

O combate a todas essas formas de desigualdade, são meios para redução da desigualdade econômica, já que refletem diretamente nesta variável. Assim, combater a desigualdade econômica também significa combater a desigualdade de gênero, raça, classes, ou qualquer outra forma. Ou seja, ao fazer essa escolha, de focar a análise na desigualdade

econômica, não se assume que esta é a única ou mais importante variável dependente que indica a desigualdade. Entretanto, confere a ela um caráter de explicação importante que é o seu poder de se transformar em vários outros “ativos” sociais, sejam eles materiais ou subjetivos.

Também mostra-se de fundamental importância deixar claro que, ao defender o combate ao aumento da desigualdade, não defende-se igualdade total. Como apresentado por Sen (2008), a desigualdade em si é um processo intrínseco à humanidade, e não necessariamente deve ser encarada como um fator negativo. O que discute-se e objetiva-se, neste trabalho e na maioria dos trabalhos em que o tema é discutido, é o combate à crescente e excessiva desigualdade, que possui inúmeros impactos negativos à sociedade atual. Um dos maiores problemas da profunda desigualdade é a pobreza. Segundo a OXFAM (2016), apesar de os índices de pobreza extrema caírem sistematicamente nos últimos anos, este ritmo poderia estar muito mais acelerado caso a desigualdade também estivesse caindo, ou pelo menos se mantivesse em níveis controlados. O conceito de pobreza pode ser entendido como relativo, isto é, só existe pobreza em contraposição à riqueza. Se bens oriundos do trabalho e da natureza não são suficientes para garantir as necessidades de todos, as sociedades se organizam de forma a distribuir esses recursos como bem entendem. Esta organização é o que determina quem terá acesso a mais bens e serviços, quem terá acesso apenas aos bens e serviços básicos e quem não terá acesso nem ao básico, ou seja, é essa organização que gera a desigualdade e a pobreza, quando malfeita (PASSADOR, 1993).

Além disso, a pobreza não pode ser tratada como um fator comparativo entre diferentes sociedades, tomando como padrão de referência, por exemplo, os países mais desenvolvidos do mundo. Existem países que, apesar de contarem com limitados recursos naturais e econômicos, conseguem uma distribuição mais igualitária e justa destes recursos, e por este motivo não podem ser considerados pobres. Esta desigualdade confirma a contradição no desenvolvimento das sociedades capitalistas que seguem a lógica da acumulação de riquezas, mas subtraem o direito de acesso ao consumo da maior parte da população (PASSADOR, 1993).

Piketty (2014), afirma que a distribuição econômica e da riqueza é uma das questões mais vivas e polêmicas da atualidade, que gera discussões e debates entre os maiores nomes das ciências humanas e sociais. De fato, o tema da desigualdade de renda é atual, e tem gerado uma série de estudos e trabalhos a respeito. Segundo o relatório mais recente da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2015), intitulado *“In It Together: Why Less Inequality Benefits All”* (Juntos nisso: Por que menos desigualdade

beneficia a todos), na maioria dos países, a diferença entre ricos e pobres atingiu o seu maior índice dos últimos 30 anos e foi constatado que a desigualdade tende a crescer tanto em momentos de crescimento econômico, quanto em momentos de crise. Piketty (2014 e 2015), também faz uma análise importante do tema, por meio de uma perspectiva histórica sobre a evolução da desigualdade e algumas formas de combatê-la. Autores importantes como Sen (1997, 2008) e mais recentemente Bergh e Nilsson (2011), Binelli, Loveness e Whitefield (2015), entre outros, também fizeram estudos importantes. Também deve-se destacar estudos de importantes organizações internacionais, como a ONU e a OXFAM, o que demonstra a relevância mundial deste tema.

Segundo Aktouf (2004), são duas as frentes principais de combate à situação atual da desigualdade mundial. Elas podem ser divididas da seguinte forma:

- A escala macroeconômica, isso é, a maneira de pensar a ordem econômica nacional e mundial, por meio de políticas públicas, os limites do livre-mercado e do neoliberalismo, o grau de intervenção do estado na economia, o próprio modelo econômico, as políticas tributárias, entre outros fatores.
- A escala microeconômica, isto é, a maneira de pensar e o modo de gerir as organizações na sociedade atual.

Apesar da desigualdade ser um tema histórico relevante, as propostas para amenizar este quadro ainda são pouco relacionadas a esta segunda escala. Os governos, apesar de terem papel fundamental no combate à desigualdade, na maioria das vezes são influenciados e pressionados pela elite econômica para atuarem em favor de interesses dessa classe, que não está interessada na mudança do quadro. Portanto, para além de ações governamentais, é necessário pensar outras formas de mudança, partindo da sociedade. Neste sentido, a escala microeconômica do problema não é objeto de tanto interesse quando se estuda o assunto em comparação à escala macroeconômica, apesar de terem a mesma importância e estarem diretamente relacionadas e interdependentes entre si. Ações e metas para redução da desigualdade normalmente referem-se majoritariamente a aspectos macroeconômicos (como pode ser observada na descrição das metas do ODS número dez, exposta anteriormente), e os questionamentos e propostas de mudanças na forma como são organizadas e geridas as empresas e organizações econômicas na sociedade atual ainda são ferramentas subutilizadas no combate à desigualdade, prejudicando propostas e soluções inovadoras para minimizar este problema.

E o cenário atual das organizações pede mudanças há algum tempo. Os principais modelos de organizações na atualidade servem para aprofundar ainda mais este quadro de

desigualdades. As empresas, em sua maioria, seguem uma estrutura fortemente hierárquica, desigual, pouco participativa e, principalmente, cujos resultados são mérito de todos (acionistas, corpo diretivo e colaboradores), mas apenas distribuídos por alguns poucos (acionistas e, em alguns casos, o corpo diretivo). Esse modelo de organizações é um dos principais responsáveis por criar um ambiente de exploração contínua de recursos humanos e materiais, competitividade excessiva e inescrupulosa e uma busca ininterrupta por acumulação de riqueza, já que essas empresas, em sua maioria, são focadas em objetivos que vão pouco além da maximização de lucros e resultados financeiros em curto prazo.

Aktouf (2004) defende que o principal modelo de organização encontrado nos dias atuais é o que ele define como “administração à americana”, baseada nos estudos do americano Michael Porter, e que este está repleto de inconsistências e falhas que inevitavelmente levarão a uma crise global sem precedentes, se não forem corrigidas. Este modelo tem como principal objetivo o lucro e a maximização de moeda a praticamente qualquer custo. Para atingir a estes objetivos e ao crescimento desejado, esta forma de organização e estruturação é baseada na exploração do trabalho e, conseqüentemente, dos trabalhadores e da exploração dos recursos naturais, como se estes fossem ilimitados, justificando-se por uma teórica melhoria de vida para todos. Entretanto, essa melhoria aparece apenas para uma minoria dominante.

Há duas formas de encarar este cenário: pode-se dizer que o modelo dominante das empresas atuais é o resultado da forma como a sociedade atual se organiza; ou pode-se afirmar que a sociedade é resultado de como nos organizamos economicamente, por meio de empresas com tais características. É certo que essas duas escalas, a macroeconômica e a microeconômica, expostas acima, estão diretamente relacionadas uma com a outra, e parece claro que uma mudança neste modelo dominante de organizações traria impactos concretos na sociedade e no cenário atual de desigualdade.

Também é curioso que, apesar de grande parte dos países do mundo (especialmente os mais fortes economicamente) organizarem-se sob um regime de democracia, as empresas privadas que dominam o poder econômico (e, por consequência, muitas das vezes também dominam o poder político, como acontece no Brasil) nesses países são o tipo de instituição mais totalitária e antidemocrática que existe, onde os proprietários detêm em suas mãos os três poderes internos: ditam as regras (legislativo), julgam os casos (judiciário) e executam as tarefas (executivo). Essa acumulação de poderes é a base dos totalitarismos e absolutismos tirânicos. Será que faz sentido uma democracia ser constituída por organizações tão antidemocráticas? (AKTOUF, 2004).

As contradições do capitalismo, representadas por este tipo de organização, criam oportunidades para o desenvolvimento de organizações econômicas diferentes em relação a essa forma de produção dominante (SINGER, 2002). Goldstein (2014) afirma que as empresas modernas necessitam estar ligadas a um propósito, a uma causa maior, seguindo a tendência de uma nova economia que valoriza princípios como autonomia, justiça social, conservação ambiental, baixa carga hierárquica, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, satisfação no trabalho, empatia com os colegas, entre outras. Muitas empresas tradicionais já estão compreendendo essa necessidade de mudanças, passando por algumas transformações, porém a um ritmo muito lento. Como alternativas mais concretas a este cenário, surgem modelos de organizações praticamente opostos à essa lógica dominante e tradicional.

Dentre estas novas formas de organização, que constituem a chamada “Nova Economia”, destacam-se as Organizações não governamentais (no Brasil, também conhecidas como “Terceiro Setor”), os Empreendimentos de Economia Solidária e os Negócios Sociais, que possuem várias diferenças entre si, mas cuja lógica coincide em questionar e ir contra a dinâmica das organizações da economia tradicional, por meio da inserção de princípios como a solidariedade, a igualdade, a cooperação, entre outros. Yunus (2008) sugere uma denominação para diferenciar esses dois “tipos” de organizações: as EML’s (Empresas de Maximização de Lucros), organizações cujo principal objetivo é maximizar o retorno financeiro aos seus acionistas; e os ES (Empreendimentos Sociais), organizações cujo principal objetivo é maximizar o retorno social (seja ele qual for), para um grupo de pessoas em situações de vulnerabilidade ou para a sociedade como um todo, e que compreende as Organizações do Terceiro Setor, os Empreendimentos de Economia Solidária e os Negócios Sociais. Estas duas nomenclaturas propostas por Yunus serão utilizadas durante este trabalho.

Entretanto, muitas dessas experiências “contra hegemônicas” no discurso, não rompem com a lógica dominante, não servindo para combater ou até mesmo aprofundando tal cenário exposto anteriormente, mesmo que involuntariamente. É necessário, portanto, estudar como essas formas alternativas de desenvolvimento podem influenciar e efetivamente melhorar o cenário da desigualdade mundial. O presente trabalho irá se aprofundar em alguns aspectos de gestão dessas organizações, para propor uma discussão sobre como elas podem contribuir para combater a desigualdade, seja influenciando as EML’s, ou conquistando maior espaço na economia. Junto ao estudo profundo da teoria, é por meio do contato e conhecimento dessas diferentes experiências, levando em consideração aspectos positivos e negativos de cada uma delas, que o presente trabalho busca contribuir com propostas e reflexões para o combate à desigualdade na sociedade, por meio dessas organizações.

Dentro desse contexto, temos então como o problema de pesquisa a seguinte questão: Como as experiências em empreendimentos sociais podem contribuir para a redução da desigualdade?

Assim, busca-se estudar experiências de remuneração e gestão em organizações sociais que contribuam para o combate à desigualdade, seja influenciando empresas tradicionais, ou ganhando maior representatividade econômica em um contexto geral. Também, espera-se que este trabalho consiga auxiliar o desenvolvimento de organizações sustentáveis em longo prazo, respeitando aspectos econômicos, sociais e ambientais, estando esses três aspectos em equilíbrio e com o mesmo grau de importância, ao contrário do que ocorre atualmente, onde o aspecto econômico é prioritário e a preocupação com a questão social e ambiental limita-se apenas a reduzir os danos que são causados pelo primeiro.

1.1 Objetivos da Pesquisa

A partir deste contexto de trabalho e do problema de pesquisa apresentado, define-se o objetivo geral do trabalho e seus objetivos específicos.

1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral, é investigar como práticas de gestão em organizações do Terceiro Setor, em Empreendimentos de Economia Solidária e em Negócios Sociais – modelo Yunus, podem contribuir para minimizar o problema da desigualdade no Brasil.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Comparar as diferentes formas de empreendimentos sociais em relação à efetividade da resolução dos problemas sociais aos quais se propõem.

- Discutir como os empreendimentos sociais podem influenciar práticas em empresas tradicionais e nas relações comerciais como um todo.
- Discutir quais aspectos dos empreendimentos sociais podem contribuir efetivamente de forma estrutural para uma sociedade mais igualitária.

1.2. Estrutura do Trabalho

Este primeiro capítulo, reservado à introdução do trabalho, busca apresentar a contextualização do problema de pesquisa, bem como seus objetivos gerais e específicos, além da importância e relevância do tema e da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que foi utilizado para embasamento da pesquisa, discutindo, inicialmente, a formação histórica do estado democrático de direito, forma de organização política predominante atualmente no mundo ocidental, que coincidiu com o início do modo de produção capitalista, dando fim ao período feudal, que é a base para entendimento dos problemas sociais enfrentados atualmente; também se discute o funcionamento do sistema econômico capitalista moderno, que é a origem e a razão do cenário atual da desigualdade econômica; as consequências dessa desigualdade para a sociedade; e, por fim, as tendências futuras em relação ao tema.

Em seguida, o referencial teórico também versa sobre a forma tradicional de organização empresarial, especialmente em relação às suas mazelas, seus paradigmas e problemas, bem como discorre sobre algumas alternativas que já são econômica e socialmente representativas e apresentam-se opostas, em princípios e valores, ao modelo “tradicional”, especificamente o Terceiro Setor, a Economia Solidária e os Negócios Sociais – modelo Yunus. Por fim, há uma breve explicação sobre os sistemas de remuneração e motivação tradicionais e alternativos, sua evolução e atual conjuntura.

O terceiro capítulo busca discorrer sobre a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para a sua condução, como a pesquisa exploratória, as entrevistas semiestruturadas em profundidade e a análise de conteúdo. Foram realizadas oito entrevistas, duas com especialistas nos temas tratados e que possuem contato com diversas organizações, e seis com representantes de organizações, sendo duas de cada uma das vertentes.

O quarto capítulo apresenta os resultados e as discussões pertinentes, subdividido em diferentes tópicos abordados, que são: histórico dos entrevistados e de suas organizações; motivações para empreender; hierarquia e entrada de novos trabalhadores; remuneração e propriedade; transparência; aspectos formativos internos e difusão dos princípios praticados; e financiamento.

O quinto e último capítulo apresenta a conclusão, com os resultados obtidos que demonstram que as três vertentes estudadas possuem potencialidades para minimizar o problema da desigualdade no Brasil, tendo a Economia Solidária destaque entre elas no sentido de encabeçar uma mudança estrutural, já que seus pilares fundamentais combatem mais objetivamente a lógica exploratória de relações comerciais. Os Negócios Sociais – modelo Yunus, aparecem como um modelo que tenta aliar transformação social estrutural com eficiência de gestão e representatividade econômica, mas trata-se de conceito ainda muito novo. Enquanto que as entidades do Terceiro Setor destacam-se na resolução de problemas pontuais e são limitadas no sentido de influenciar a desigualdade de uma forma estrutural.

2. Estado de Direito Moderno, sociedade de organizações industriais e a desigualdade

Considerando o contexto apresentado, a revisão bibliográfica traz, de forma breve, os principais tópicos necessários para o desenvolvimento da pesquisa, com abordagens em relação à formação do estado democrático de direito, às questões sociais e desigualdades na sociedade contemporânea, os principais modelos de organização pertinentes ao trabalho, finalizando com a teoria sobre sistemas de remuneração.

2.1. Formação do Estado Moderno e a origem do modo de produção Capitalista

Na primeira parte da revisão bibliográfica, será tratado o tema da formação histórica do estado democrático de direito, forma de organização política predominante atualmente no mundo ocidental, que coincidiu com o início do modo de produção capitalista e deu fim ao período feudal. O bom entendimento das bases históricas de formação do estado de direito e do surgimento do capitalismo são fundamentais para contextualizar os atuais paradigmas de nossa sociedade.

2.1.1. Contexto Histórico e Formação do Estado

Para entender o contexto político, social e econômico na atualidade é importante compreender como se deu o seu processo de formação. Portanto, é necessário remeter-se à Europa (especificamente a Europa Ocidental) na Idade Média. Trata-se de um período de importantes mudanças, que moldaram e influenciaram o modo como a sociedade atual é organizada. Este período tinha como característica marcante a organização social sob o modo de produção feudal, ou simplesmente Feudalismo.

Segundo Swezzy et al. (1977), o feudalismo da Europa Ocidental pode ser definido como um sistema onde a servidão é a relação de produção predominante e a produção se organiza dentro e à volta de uma propriedade definida e limitada. Suas principais características eram: uma economia predominantemente ruralizada, cuja produção em sua maioria era individualizada, com praticamente nenhuma divisão do trabalho; pouca ou nenhuma mobilidade social, em que uma elite conhecida como nobreza detinha todo o poder político e econômico, enquanto os servos (camponeses) e pequenos artesãos eram subordinados a essa nobreza; produção para as necessidades imediatas da família ou da comunidade à volta, não havendo excedente de produção para mercados maiores; agricultura cuja força de trabalho ocorria por meio de prestação de serviço compulsória (servidão); poder político descentralizado, nas mãos dos senhores feudais; posse “condicional” da terra por parte dos servos; “poder judiciário” nas mãos dos senhores feudais; e marcante influência religiosa, especialmente da igreja católica, cujos líderes constituíam o clero e ditavam as “regras”, ou seja, as leis da época estavam predominantemente baseadas nas crenças religiosas. Entretanto, é importante salientar, segundo Swezzy et al. (1977), que esta definição do Feudalismo não implica na ausência de transações monetárias ou da circulação da moeda, mas sim, que estas não exercem qualquer influência nos fins e nos métodos de produção, ao contrário do que viria a acontecer no Capitalismo.

Foi no século XIII que mudanças começaram a ocorrer na forma de organização da sociedade, especialmente as mudanças de caráter econômico. Alguns fatos foram fundamentais para essas transformações, como o encerramento das invasões bárbaras, as novas mercadorias trazidas do Oriente Médio durante as Cruzadas e, principalmente, a evolução tecnológica relacionada à agricultura, que resultou em um excedente de produção de produtos agrícolas. O resultado desta conjuntura foi o surgimento de um ambiente propício ao desenvolvimento de relações comerciais e de circulação da moeda. Também, em função da evolução tecnológica na agricultura, houve um êxodo de trabalhadores feudais marginalizados em razão do uso dessas novas tecnologias. Esses trabalhadores abandonaram seus feudos e dirigiram-se a pequenos aglomerados urbanos, chamados de burgos, tornando-se rapidamente protagonistas do mercantilismo que começava a se desenvolver, dando origem à nova classe econômica conhecida como burguesia. O surgimento dessa nova classe econômica e a reestruturação das cidades (aglomerados urbanos) aprofundou ainda mais as mudanças econômicas e sociais.

Com o crescimento da burguesia, esta passou a questionar cada vez mais as relações de servidão e a distribuição de poder impostas pelo Feudalismo. Segundo Anderson (1989),

junto com o reagrupamento feudal contra o campesinato, após a dissolução da servidão, a burguesia foi fundamental para a estruturação dos Estados Absolutistas, pois neste período eles apresentavam uma série de progressos técnicos e comerciais e, por conta disso, conseguiam produzir manufaturas pré-industriais em uma escala significativa. Portanto, o Estado Absolutista era uma forma de governo cujo poder estava centralizado na figura de um rei e que tinha o apoio tanto da nobreza, que via no rei uma forma de manter seu poder político dos tempos feudais, quanto da burguesia, que via com bons olhos regras de moeda e tributação padronizadas que favoreciam as relações comerciais e o desenvolvimento econômico. A nobreza feudal dava a legitimidade e o apoio político, enquanto a burguesia concedia o apoio econômico por meio do pagamento de pesados impostos que eram investidos na manutenção desta nova estrutura de Estado. As duas classes ideologicamente opostas buscavam vantagens com o advento de um poder centralizado na figura do rei, cada qual a seu próprio estilo. Enquanto a nobreza visava benefícios econômicos e isenção de impostos, participando das decisões políticas e estando próxima ao monarca, a burguesia visava simplesmente unificar o Estado, a moeda e o exército, buscando a expansão do comércio e do mercado e, conseqüentemente, o aumento do capital dos burgueses (ANDERSON, 1989).

Portanto, a formação das monarquias ocidentais da Europa e a centralização política são aspectos transitórios da Idade Média para a Idade Moderna e buscava delimitar as fronteiras territoriais, legitimar e centralizar o poder político junto à sociedade e estruturar o Estado administrativamente, o que pode ser encarado como a origem da burocracia (ABRUCIO et al., 2009).

Apesar de o Estado Absolutista ter mantido o poder político e o status da nobreza feudal, constituía-se o primeiro passo do projeto de expansão da classe burguesa. Foi o período de transição do modo de produção feudal, cuja classe dominante era a nobreza, para o modo de produção capitalista, cuja classe dominante viria a ser a burguesia. Contudo, a nobreza manteve-se no poder até o início das revoluções burguesas e do Estado Capitalista. Neste contexto de conflitos, surgiram as bases da cidadania e da conquista dos direitos individuais, pilares fundamentais dos ideais burgueses, sob a alcunha de uma nova ciência, denominada de ciência política.

2.1.2. A ciência política

A partir do século XV, as ideias da burguesia se fortaleceram e começaram a tomar forma sob a ótica dos primeiros grandes pensadores da ciência política. Segundo Weffort (2006), nada seria mais enganoso do que interpretar as ideias dos principais nomes da ciência política apenas sob uma ótica estritamente política, mas sim como concepções que são gerais sobre a sociedade, ou seja, que explicam ou tentam explicar como funcionam as relações humanas vivendo juntas em sociedade, em relação a aspectos como a propriedade, a desigualdade, a religião, a moral, etc. Segundo Sadek (2006), o italiano Nicolau Maquiavel foi um dos precursores entre os grandes cientistas políticos. Há quem diga que o italiano é bastante controverso. Ainda hoje, estão no vocabulário expressões como “maquiavelismo” ou “maquiavélico”, que representam a imoralidade, o jogo sujo, um procedimento velhaco e traiçoeiro, muito por conta de sua frase mais conhecida por todos, onde afirma que “os fins justificam os meios”. Por outro lado, conforme Sadek (2006) alguns autores importantes, como Rousseau, Spinoza ou Hegel afirmam que Maquiavel, fingindo dar lições aos tiranos e ditadores, dava grandes lições ao povo e aos dominados contra a própria tirania.

Tal dualidade se deve à forma como Maquiavel falava sobre o Estado, o que, segundo ele, era sua vocação. Seu ponto de partida era analisar a realidade concreta, ou seja, como o Estado é, e não como ele deveria ser, o que foi chamado de *verità effettuale* (verdade efetiva). Isso, por si só, já representava uma nova perspectiva em relação aos pensadores anteriores. Em busca desta *verità effettuale*, Maquiavel fez um estudo histórico e concluiu que existem traços humanos imutáveis, independentemente do tempo histórico, o que ele expõe em sua obra mais famosa, “O Príncipe”, onde afirma que os homens são ingratos, volúveis, simuladores, covardes frente aos perigos e ávidos por lucro, o que resulta em ciclos infinitos de ordem e desordem, já que essa dita natureza humana é impossível de ser domesticada. Logo, é possível concluir que o poder político nasce da própria natureza humana maligna, como forma de gerir estas características intrínsecas ao ser humano (SADEK, 2006).

A esse ciclo de ordem e desordem, o autor ainda acrescenta outro fator de instabilidade, que está presente em todas as sociedades, a relação de dominação entre opressores e oprimidos, ou seja, os grandes querendo dominar e oprimir o povo, e o povo evitando ser dominado e oprimido pelos grandes. O problema político, então, é encontrar formas que imponham estabilidade a essas forças que são opostas, o que, segundo ele poderia vir apenas de duas formas: o Principado e a República. Quando a sociedade está corrompida,

ameaçada de se perder, é necessário um governo forte, que imponha regras firmes e seja centralizado, na figura de um “Príncipe”. Este não é propriamente um ditador, mas um ente transitório no processo de reestruturação da nação. Quando, por outro lado, esta nação já está em equilíbrio e com valores bem delineados pelo poder político, ela está pronta, então, para a República. Na Itália da época de Maquiavel não havia dúvidas para ele que era necessário um homem virtuoso para fundar o Estado, ou seja, um Príncipe. Entretanto, para defender esta ideia, incorria em um Príncipe que possuísse *virtú*, ou seja, virtudes que o propiciassem a manutenção do poder e da ordem. Entretanto, Maquiavel era incisivo ao defender que essas virtudes não representavam apenas qualidades, pois existem alguns vícios que podiam ser considerados virtudes. Desta forma, o Príncipe deve ser guiado pela necessidade e deve “aprender os meios de não ser bom e fazer uso ou não deles, conforme a necessidade” sempre buscando a manutenção do poder político e do Estado. É dessa visão que surge o termo “maquiavélico”, já que a crença é de que a política tem uma ética própria e o povo aplaudirá o líder que conseguir manter o funcionamento do Estado, independente dos meios que forem utilizados para isso (SADEK, 2006).

Depois de Maquiavel, surgem as ideias jusnaturalistas de dois pensadores ingleses: Thomas Hobbes e John Locke. Estes autores, cada qual com visões e abordagens distintas, eram conhecidos como contratualistas, pois defendiam a ideia de que os homens e as sociedades se organizavam por meio de um contrato social, que evidenciava regras de convivência e coexistência entre os indivíduos de uma mesma organização social. Entretanto, apesar de convergirem em relação às liberdades individuais e à igualdade, discordavam sobre o resultado que estas tinham na vida das pessoas.

Segundo Ribeiro (2006), a chave para entender as ideias de Hobbes era o que ele chamava de estado da natureza. Ele afirmava que os homens são “tão iguais”, ou seja, suas diferenças de força e intelecto são tão pequenas, que nenhum homem pode triunfar sobre outro. Por não saber o que outro homem deseja, e vice-versa, o mais razoável é atacar um ao outro, o que resulta em uma guerra generalizada entre eles, cujas três causas principais de discórdia são a competição, a desconfiança e a glória.

O *jus naturale* seria, então, a liberdade que cada homem possui para usar o seu próprio poder para preservação de sua vida. Portanto, para que se conviva em sociedade, levando-se em conta este estado natural dos seres humanos, de constante conflito por conta das liberdades individuais, são necessárias algumas regras coletivas. O contrato social, portanto, é uma renúncia dos indivíduos de seu direito à liberdade individual incondicional, em troca de segurança e proteção à vida por meio das leis e da força do Estado, especificamente por meio

das armas, tendo este o poder pleno de decidir a respeito de todas as pendências e arbitrar qualquer decisão, legitimado e baseado no contrato social pré-estabelecido. Portanto, para Hobbes, a existência de um Estado é condição fundamental para a existência da própria sociedade (RIBEIRO, 2006).

John Locke, por outro lado, defendia uma visão quase antagônica à de Hobbes. Para ele, ao contrário da visão hobbesiana de um estado de natureza de guerra e caos, o estado de natureza do ser humano era conviver na mais perfeita ordem de liberdade e igualdade, onde os homens originalmente coexistiam em estágio anterior ao de uma sociedade, apenas sob uma perspectiva de indivíduos, porém, já com noções de razão e do conceito de propriedades individuais, que eram vistas como direitos naturais do ser humano (MELLO, 2006).

Este conceito de propriedade individual é muito importante para o entendimento de suas ideias, da origem da concentração de riqueza e das desigualdades entre os homens. Para Locke, o homem sempre fora livre e proprietário de si mesmo e do seu trabalho. Portanto, para transformar um bem coletivo em sua propriedade individual, bastava empregar o seu trabalho àquela matéria bruta. O trabalho, portanto, é o fundamento originário e indissociável da propriedade. Sob esta ótica, os limites para a propriedade eram limitados à capacidade de trabalho do ser humano. Isso muda a partir do momento em que se inicia o processo de troca de bens úteis, porém perecíveis, por coisas duradouras (ouro e prata), ou seja, quando surge o dinheiro. Neste momento, surge uma nova forma de aquisição de propriedade além do trabalho, a compra. Assim, inicia-se o processo de concentração de riqueza e distribuição desigual dos bens entre os homens, passando de um momento histórico de propriedade limitada (baseada no trabalho) para de propriedade ilimitada (baseada na acumulação oriunda do dinheiro) (MELLO, 2006).

Neste contexto de pacificidade, a função do Estado seria apenas de coordenar e resolver inconvenientes e divergências das quais o estado de natureza pacífica não está isento. Portanto, o Estado serviria para tentar manter esta ordem natural dos seres humanos. O contato social, portanto, seria um pacto de consentimento em que os homens concordam em estabelecer um estado civil para consolidar ainda mais os seus direitos adquiridos no estado de natureza. Locke escreveu a obra “Dois Tratados”, onde, basicamente, refutava as ideias de hereditariedade e defendia que só o consentimento dos governados é que legitimaria o poder político dos governantes. Evidentemente, esta visão vai diretamente ao encontro das ideias liberais e burguesas (MELLO, 2006).

Outro importante cientista político que sucedeu os contratualistas foi o francês Barão de Montesquieu. Ele traz de volta a abordagem de Maquiavel ao estudar as condições de

manutenção de poder. Entretanto, faz isso de modo a estudar o modo como funcionam as instituições políticas. Montesquieu classificava em duas as dimensões de funcionamento político das instituições: a natureza e o princípio de governo. A natureza se referia a quem detém o poder, que ele dividiu em: monarquia, onde apenas um governa, baseando-se em leis e instituições fixas e imutáveis; república, onde o povo governa como um todo ou em parte; e despotismo, onde governa a vontade de um só. Já o princípio de governo é o seu modo de funcionamento, ou seja, como o poder do governo é exercido. Na monarquia, o poder é exercido a partir da honra, ou seja, a um sentimento de classe, uma “paixão pela desigualdade”. Já em governos republicanos, é exercido por meio da virtude, ou seja, o espírito cívico, coletivo, ondem o bem público está acima de interesses particulares. Por fim, no despotismo, o medo é o fator de execução de poder, já que se trata de um governo cuja natureza é não ter princípios (ALBUQUERQUE, 2006).

Entretanto, a maior contribuição de Montesquieu para a formação dos Estados modernos foi a teoria dos poderes. Nela, Montesquieu estabelece a separação de três poderes: o executivo, o legislativo e o judiciário; e entre eles deveria existir uma equipotência de poderes, ou seja, todos os poderes deveriam ser independentes e dotados de igual poder. Neste sentido, Montesquieu não defende que os poderes não sejam interdependentes entre si, ao contrário, ele até admite a impossibilidade de ser diferente disso. A equipotência de Montesquieu tem outro significado, o de assegurar que um poder possa contrariar outro e que não haja hierarquia entre eles. Trata-se de um equilíbrio de forças entre os poderes. Para ele, portanto, o regime ideal é aquele onde as forças dos diferentes setores do povo estariam representadas nas instituições políticas, de forma proporcional ao que elas são na sociedade. Esta abordagem faz a teoria de Montesquieu ser absolutamente contemporânea em relação aos problemas da democracia atual (ALBUQUERQUE, 2006).

Segundo Nascimento (2006), Jean Jacques Rousseau, cientista político suíço, também ofereceu importantes contribuições sobre o tema de liberdades individuais, o papel do estado e a legitimidade do poder. Rousseau defendia que a legitimidade do pacto social, ou contrato social, que norteia a maioria dos Estados modernos atuais, se dá pela igualdade entre as partes contratantes, ou seja, pela igualdade entre todas as pessoas. O povo seria soberano aos governantes e parte ativa e passiva do processo de governar, já que seria ele o responsável por elaborar as leis e normas e também de cumprir as leis que foram elaboradas. O governo, portanto, seria submisso e funcionário às vontades de seus governados, e isso deveria acontecer mesmo em uma monarquia, onde o monarca funcionaria como uma espécie de “funcionário do povo”. Tais ideias foram consideradas revolucionárias para o seu tempo.

As ideias de soberania da vontade do povo perante os governos e governantes, somadas às ideias contratualistas anteriores, embasaram intelectualmente alguns movimentos revolucionários políticos e sociais historicamente muito importantes. Destes, destacam-se três: a Revolução Inglesa, que visava estabelecer uma monarquia parlamentar ante o absolutismo britânico; a Revolução Americana, que buscava a imposição da vontade do povo ante os governos; e a Revolução Francesa, provavelmente a mais emblemática das três, que foi baseada nos ideais iluministas que tinham como lema “liberdade, igualdade e fraternidade”. Essas ideias revolucionárias espalharam-se por todo mundo e foram importantes na formação de diversos Estados democráticos que mantêm suas bases fundamentais até os dias de hoje. Apesar de muito diferentes entre si, alguns pontos em comum podem ser observados em todos estes Estados, tais como: a supremacia da vontade popular, a preservação da liberdade humana e a igualdade de direitos entre os homens (DALLARI, 2002).

Portanto, entender todas essas ideias é fundamental para entender os problemas e as contradições da sociedade contemporânea, e permite conhecimento para que se encontrem formas de amenizar ou resolver estes problemas, especialmente o problema da desigualdade.

2.2. As questões sociais e a desigualdade na sociedade contemporânea

Segundo Kerstenetzky (2002), as desigualdades socioeconômicas crescentes têm despertado intenso interesse acadêmico e não acadêmico. Em um período de crises econômicas, o foco sobre os problemas sociais e de distribuição de renda ficam ainda mais profundos.

Este capítulo visa criar uma base teórica para entender o funcionamento do sistema econômico capitalista moderno que é a origem e a razão do cenário atual da desigualdade, as consequências dessa desigualdade para a sociedade e, por fim, as tendências futuras em relação ao tema.

2.2.1. Os paradigmas do capitalismo e das propostas neoliberais: as distorções que explicam a origem e a história da desigualdade

O capitalismo, conforme explicado no capítulo anterior, surge como uma alternativa ao Feudalismo, à servidão e à estrutura aristocrática da Idade Média. Em sua origem, estão alguns conceitos fundamentais que não existiam ou eram incipientes antes de seu surgimento, tais como a defesa das liberdades individuais, a igualdade de direitos entre todos os cidadãos, a meritocracia, a justiça e a possibilidade de ascensão social. As principais características do modo de produção capitalista são a propriedade privada em relação aos meios de produção, o livre mercado (livre concorrência) e o trabalho assalariado (venda da força de trabalho de um empregado a um empregador).

De acordo com Hunt e Lautzenheiser (2013), o primeiro autor a estudar de forma precisa o modo de produção capitalista foi Adam Smith. Antes dele, outros pensadores já haviam defendido ideias sobre o tema, mas Smith foi o primeiro a conseguir elaborar um modelo abstrato e coerente do funcionamento do sistema capitalista. Suas ideias econômicas eram orientadas para as políticas públicas, tentando identificar as forças políticas e econômicas que melhor promoviam o bem-estar da sociedade, para criar e propor políticas que aumentassem a felicidade humana.

Segundo Smith (2012), todo comportamento econômico é por motivo egoísta, individualista e com o intuito de acumulação, diferente de comportamentos não econômicos, que poderiam ser por outros motivos, inclusive altruístas. Esses motivos egoístas fariam com que os indivíduos que empregam seu capital visassem o maior retorno possível para este capital e, conseqüentemente, com o seu produto atingindo o maior valor possível, aumentariam ao máximo a renda total da sociedade.

Desta forma, apesar de estar movido por motivos meramente individuais, este indivíduo estaria contribuindo da melhor forma possível para o desenvolvimento da sociedade como um todo, muito mais do que se essa fosse sua intenção principal. Ele acreditava no conceito de uma “mão invisível”, onde aspectos naturais do mercado levariam os indivíduos a aplicar seu capital onde houvesse mais oportunidades, gerando um benefício máximo à sociedade em geral (SMITH, 2012).

Neste contexto, segundo Hunt e Lautzenheiser (2013), Smith acreditava que qualquer intervenção governamental, seja por regulamentação, subsídio, ou concessão de monopólios, servia apenas para “alocar mal” o capital e contribuir negativamente para o bem-estar

econômico. A “mão invisível” do mercado, que norteava o individualismo da maximização do lucro para o bem comum, serviria não apenas para alocar os recursos da melhor maneira possível, mas também para que fossem produzidas mercadorias que as pessoas gostariam que fossem produzidas. Para Smith (2012), o governo não deve se preocupar em definir onde o capital será alocado, mas sim, apenas se preocupar em proteger e garantir o direito às liberdades e à propriedade individual.

Portanto, a teoria de Adam Smith definia o capitalismo como um sistema benéfico e positivo para a sociedade como um todo, e defendia o que foi chamado de liberalismo, um mercado de livre concorrência sem a intervenção estatal. No entanto, especialmente após a Revolução Industrial do século XVIII, quando se desencadeou um processo de acumulação extrema de capital, condições exploratórias e precárias de trabalho para a maioria da população e desigualdade econômica exagerada entre os donos dos meios de produção e os trabalhadores, várias críticas às suas ideias liberais vieram à tona.

Nesta linha, poucos pensadores na história formularam tantas ideias e influenciaram tanto as gerações posteriores quanto Karl Marx, que viveu em uma época onde as condições dos trabalhadores nas fábricas eram extremamente precárias e a participação do capital na renda nacional tinha níveis muito altos, tendo como consequência uma desigualdade também com níveis elevados. Ele baseou seus estudos nos conceitos comunistas e socialistas, que têm como princípio básico questionar para que serve o desenvolvimento industrial elevado se as condições de vida da maioria das pessoas se torna cada dia pior (PIKETTY, 2014).

As teorias de Marx baseiam-se em uma perspectiva de que a produção é uma atividade social, que passou por várias fases distintas, como a sociedade escravista e a sociedade feudal, e que naquele momento estava em fase de organização capitalista, sendo que todas essas formas de organização tinham aspectos em comum e aspectos que as diferenciavam (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

Uma das características que diferencia o sistema de produção capitalista dos demais, segundo Marx (2013), é que o capital também se constitui em um instrumento de produção, ou seja, se constitui de trabalho passado acumulado e pode gerar lucros, por si só, para a classe dominante e detentora desse capital, que é chamada de burguesia. Essa minoria dominante se exime do trabalho produtivo para se dedicar apenas à direção e assim “ganha o pão e mais do que o pão” com o suor dos outros, ou seja, explorando a classe dominada: os trabalhadores.

Para Piketty (2014), Marx partiu de modelos referentes ao preço do capital e ao princípio da escassez para chegar à sua conclusão principal: o princípio da acumulação

infinita, ou seja, a tendência do capital se acumular e se concentrar nas mãos de uma parcela cada vez mais restrita da população, o que levaria a um colapso do sistema por meio de uma revolta dos trabalhadores.

Marx (2013) defendia, como solução, a socialização dos meios de produção, o fim da propriedade e do capital privado e a consequente supressão de classes como formas alternativas de sistema, o que ele chamou de comunismo. Segundo Piketty (2014), Marx cometeu o erro de não se debruçar sobre a espinhosa questão de como uma sociedade, onde o capital privado foi abolido, reorganizaria os seus sistemas políticos e econômicos, problema bastante complexo, como mostraram os regimes totalitários que tentaram implantar o sistema proposto por ele, cujo principal exemplo foi a extinta União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

Apesar das críticas de Marx e outros autores, as políticas liberais foram predominantes no mundo até a quebra da Bolsa de Valores de Nova York, em 1929, que desencadeou uma crise econômica sem precedentes em todo o mundo. A grande depressão, como foi conhecida essa crise, levou à falência mais de 85 mil empresas e ao desemprego de 25% da população dos Estados Unidos da América, a economia mais forte do mundo naquela época. Em decorrência desta crise das ideias liberais, surge a teoria do *Welfare State* (estado de bem-estar social) elaborada pelo economista John Maynard Keynes. O autor procurou demonstrar o que estava acontecendo com o capitalismo naquele momento para que os governos pudessem tomar medidas com o intuito de preservar o sistema. A principal contribuição de Keynes foi a defesa de um estado regulador altamente intervencionista e atuante na economia, visando o controle da taxa de juros e do pleno emprego. Keynes afirmava que havia uma deficiência de demanda e que essa deveria ser estimulada pelo governo. O investimento, mesmo que governamental, gerava poupança, e o desemprego era resultado da excessiva parcimônia dos ricos que pouco investiam. Por isso, seria importante a política de gastos governamentais e investimentos públicos (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

A implantação dessas ideias teve como resultado uma forte recuperação da economia em diversos países que estavam devastados após a crise de 1929 e a II Guerra Mundial. Foi um período de grande crescimento econômico e níveis baixos de desemprego, que duraram até meados da década de 70. Nesta época, a crise nos estados de bem-estar social fez com que fosse necessário novamente repensar as formas de produção e organização econômica. Iniciadas no final da década de 70 e referenciadas no famoso Consenso de Washington, encontro realizado em 1989, que reuniu os principais líderes políticos do mundo, voltaram à tona algumas propostas semelhantes às ideias liberais, porém, com adaptações. Por esta

semelhança, foram denominadas neoliberais, comandadas por líderes como Ronald Reagan, ex-presidente dos Estados Unidos da América, e Margaret Thatcher, ex-primeira-ministra britânica. Neste encontro em Washington foram propostas dez medidas neoliberais para a reforma econômica: redução do tamanho do Estado, privatização de estatais, desregulamentação da economia, fiscalização dos gastos públicos, ajuste do déficit público, investimento em infraestrutura de base, reestruturação da previdência, não restrição ao capital externo, abertura ao comércio internacional e abertura financeira a organizações internacionais (PAULA, 2005).

Desde então, até os dias atuais, as propostas neoliberais continuam sendo dominantes no cenário político mundial, em perfeita paridade com o capitalismo. A crise dos Estados do “socialismo realmente existente”, que veio à tona com a Glasnot e Perestroika, no principal país socialista, a URSS, resultando na sua dissolução em 1991, também foi um fator fundamental no processo de consolidação das ideias neoliberais, já que muitos socialistas e comunistas perceberam que um planejamento central da economia, disposto sob a forma de uma “pseudo-ditadura do proletariado”, constrói uma sociedade muito distante dos valores comunistas idealizados por Marx. Isso fez com que muitos voltassem a se sentirem atraídos pelas ideias capitalistas e neoliberais. Entretanto, muitos outros também se sentem tentados a buscar um novo modelo de sociedade que supere a atual em termos de liberdade, igualdade e segurança para todos os cidadãos. Também o fracasso dos governos socialdemocratas, que só conseguiram atenuar os excessos do neoliberalismo, salvo raras exceções (como os países nórdicos), não ajudou a combater a hegemonia de ideias neoliberais (SINGER, 2002).

Por outro lado, é inegável afirmar que o Capitalismo e o Liberalismo econômico trouxeram grandes e significativos avanços para a sociedade, sejam eles em relação a grandes inovações tecnológicas, diminuição dos custos e tempos logísticos, melhoria nas comunicações, crescimento econômico, evolução da área médica e em várias outras áreas importantes. Portanto, seria um erro encarar nosso atual sistema como o vilão, sem levar em conta suas características positivas e, principalmente, os ideais de igualdade e liberdade, que nortearam o seu início, teorizados principalmente pelas ideias de Adam Smith e dos Iluministas, simbolizadas pela luta durante a Revolução Francesa, cujo lema era quase o mesmo: “Liberdade, Igualdade e Fraternidade”.

Entretanto, é um erro maior ainda não observar a gravidade dos problemas gerados por esses excessos nos dias atuais. O fundamentalismo de mercado dos últimos trinta anos foi capaz de gerar uma sociedade onde o modo como as pessoas pensam foi radicalmente alterado, extinguindo o senso de coletividade e comunidade, exacerbando o individualismo

extremo, ao mesmo tempo em que alcançava um rápido crescimento econômico, não sustentável nem ambiental nem socialmente (STIGLITZ, 2010). Esse todo, reforçado pela crescente globalização, que se aprofundou com o avanço dos computadores e da internet, é o principal fator constituinte do cenário de desigualdade que é observado nos dias atuais. Não é difícil concluir que, caso a lógica não seja alterada e uma alternativa viável seja encontrada, é provável que esse problema se torne insustentável em poucos anos. É por essa razão que se mostra fundamental entender o que é a desigualdade, suas implicações e tendências na sociedade contemporânea.

2.2.2. A desigualdade como problema central da sociedade atual

Segundo relatório da OCDE (2015), a diferença entre ricos e pobres continua subindo. Nas décadas anteriores à grande recessão de 1929, o crescimento econômico vinha beneficiando de maneira desproporcional uma minoria dos mais ricos, enquanto a maioria da população, com rendas inferiores, ficou à margem deste processo, e o resultado foi uma crise mundial sem precedentes. Desde a crise econômica de 2008, as disparidades voltaram a crescer e, na maioria dos países, os níveis de desigualdade estão em seus maiores padrões dos últimos 30 anos.

Outro importante relatório sobre o tema, da organização internacional OXFAM (2016), concluiu que, no ano de 2016, a parcela 1% mais rica da população mundial passou a possuir mais riqueza do que os outros 99%. Outro dado que deixa claro o quão grave é o problema, segundo os cálculos da instituição: os 62 indivíduos mais ricos do mundo detêm atualmente a mesma riqueza que 3,6 bilhões de pessoas, ou seja, a metade mais pobre da população mundial.

Como argumentação contrária, algumas críticas em relação à metodologia utilizada pela OXFAM (2016) se tornaram populares, especialmente por meio de economistas neoliberais. Segundo Góes (2016), em entrevista ao Instituto Von Mises, os dados do banco Credit Suisse, pelos quais o estudo da OXFAM (2016) se baseou, têm dois problemas conceituais: o primeiro é de ordem técnica – a dificuldade em conseguir os dados de patrimônio na maioria dos países. A maioria dos países não tributa o patrimônio, somente a renda, portanto, o estudo analisa dados de apenas 48 países e extrapola esses dados para o mundo como um todo. Além disso, os dados não incluem a riqueza informal (que se sabe que

é relevante em relação à riqueza total) nem a riqueza implícita; o segundo é de ordem conceitual – o estudo refere-se à “riqueza líquida”, ou seja, o patrimônio menos a dívida. Portanto, se uma pessoa tem uma dívida maior que o patrimônio, ela é considerada “mais pobre” do que uma pessoa que não tem nenhum bem, mas também não tem nenhuma dívida, como, por exemplo, um morador de rua.

Conceitualmente, correto ou não, o número bruto apresentado pelo relatório não é o dado mais importante nem o mais preocupante: a conclusão é que a desigualdade, independente se está grande ou muito grande no momento atual, está aumentando exponencialmente, sem previsão de mudança deste quadro.

Neste sentido, um estudo recente e com muita repercussão comprovou a situação de que a desigualdade está crescendo e chegando a níveis máximos históricos em vários países. Piketty (2014) estudou bases de dados nunca antes analisadas sobre a desigualdade de renda nos países economicamente mais fortes do mundo. Segundo ele, após vivermos uma tendência de queda da desigualdade, depois do fim da Segunda Guerra Mundial, este quadro foi revertido para uma clara tendência global de aumento das desigualdades socioeconômicas nos dias atuais. Apesar de diferenças entre si, já que em alguns países as desigualdades crescem mais do que em outros, todos os países estudados por ele, invariavelmente, tiveram aumento em seus índices, conforme os Gráficos 1 e 2 ilustrados a seguir, que mostram a parcela de participação na renda nacional dos 1000 cidadãos mais ricos de cada país:

* A parcela do centésimo superior na renda nacional cresceu desde os anos 1970 em todos os países anglo-saxões, mas com amplitudes diferentes.

Fonte: Adaptado de Piketty (2014)²

² Disponível em <<http://www.intrinseca.com.br/ocapital/anexo-tecnico.html>>, acesso em 13 jan. 2016.

O Gráfico 1 mostra a evolução da participação dos 0,1% mais ricos nos Estados Unidos, no Reino Unido, no Canadá e na Austrália. Nesses países, o crescimento da desigualdade a partir do final dos anos 1970 tem índices elevados.

Gráfico 2 – A desigualdade da renda: Europa continental e Japão, 1910-2010

* Em comparação com os países anglo-saxões, a parcela do centésimo superior cresceu pouco desde os 1970 na Europa continental e no Japão.

Fonte: Adaptado de Piketty (2014)³

O Gráfico 2 mostra a evolução da participação dos 0,1% mais ricos na França, Alemanha, Suécia e Japão. Nesses países, os índices de crescimento da desigualdade são menores em relação aos países demonstrados no Gráfico 1, principalmente em razão de algumas políticas de governo que foram implantadas e mantidas. Mesmo assim, também é possível observar uma tendência no crescimento da desigualdade, com valores significativos.

Segundo Piketty (2014), isso ocorre por um motivo simples, que ele transformou em equação e nomeou “equação da desigualdade fundamental”, onde $r > g$, sendo r a taxa de remuneração do capital (o que rende o capital em forma de lucros, dividendos, juros, aluguéis e outras rendas oriundas do capital) e g representa a taxa de crescimento (crescimento anual da renda e da produção). Isso significa que quando r excede g , o que ocorre na maioria dos países atualmente, pela lógica, a riqueza acumulada aumenta mais rapidamente do que a renda

³ Disponível em <<http://www.intrinseca.com.br/ocapital/anexo-tecnico.html>>, acesso em 13 jan 2016.

e a produção. Para os ricos, então, basta poupar uma parte de seu capital para que ele cresça mais do que a economia como um todo, gerando um cenário de inevitável aumento da desigualdade.

O autor defende, entretanto, que a desigualdade não é um mal em si, pelo contrário, ela é até desejável, já que leva a estímulo e desenvolvimento. Então, a solução não é igualdade absoluta e pobreza, mas sim uma questão de proporção: a desigualdade é desejável quando ela é benéfica para o bem comum, quando traz desenvolvimento e estímulo. A partir de uma determinada proporção, a desigualdade começa a ser maléfica para o desenvolvimento, e é exatamente o ponto que a sociedade chegou atualmente. O grande problema é que a tendência de crescimento da desigualdade não será alterada se ações concretas não forem feitas (PIKETTY, 2014).

Por outro lado, diversos autores e especialistas também fizeram críticas ao estudo de Piketty (2014). Nem tanto às bases históricas que comprovam que a desigualdade vem aumentando, o que parece pouco contestável pelo teor das críticas, mas principalmente em relação às explicações sobre o porquê desse fenômeno e, ainda mais, sobre a solução proposta por ele para melhorar este quadro. Varoufakis (2014), por exemplo, traz cinco questionamentos principais a respeito do trabalho realizado pelo francês:

- As proposições teóricas do trabalho estabelecem fortes premissas que são indefensáveis, apenas para dar base e estabilidade à teoria que está sendo proposta e aos dados apresentados, já que as “leis” econômicas utilizadas são questionáveis (segundo ele, das três leis apresentadas pela teoria, uma é tautologia, uma é uma suposição e a outra é meramente trivialidade);
- O método econômico usa truques inconsistentes que permitiram à teoria econômica convencional disfarçar a sua grande falha teórica para propor um modelo científico relevante;
- A excessiva quantidade de dados é mais confusa do que útil para o leitor e é resultado direto da pobre teoria que fundamenta sua interpretação;
- As recomendações políticas que são feitas servem para acalmar os ânimos daqueles que querem lutar contra o problema da desigualdade mas, na verdade, empoderam aqueles que, ao contrário, estão dispostos a impor políticas que mantenham ou aprofundem a desigualdade;

- Sua filosofia política convida à replicação do modelo neoliberal, o que seria devastador para quem é seduzido pelos argumentos, pela filosofia e pelo método do que é proposto.

Joseph Stiglitz, vencedor do Prêmio Nobel de Economia de 2001, também criticou o trabalho. Ele tem uma visão contestadora de que Piketty, ao defender que o que vem causando o crescimento da desigualdade é a acumulação do capital, faz uma confusão entre os conceitos de riqueza e capital. Atualmente, grande parte percentual do crescimento da riqueza está relacionada ao aumento do valor da propriedade imobiliária e não do volume de bens de capital. Este aumento de valor gera riqueza, mas não gera capital, e esta confusão é crítica na análise do autor, pois não há essa distinção entre os dois conceitos na análise de Piketty (STIGLITZ, 2015). Entretanto, em ambos os casos, os autores reconhecem que a base de dados utilizada e apresentada é sólida e oferece uma visão importante sobre o cenário histórico da desigualdade.

E, por quais razões objetivas é tão importante frear essa crescente desigualdade? Como já citado por diversos autores, a desigualdade em si é inerente aos seres humanos e ao processo econômico, sendo inclusive benéfica para o desenvolvimento. Entretanto, quando as proporções chegam a níveis como os observados atualmente, é causa de alguns dos maiores problemas enfrentados pela sociedade. Dentre os principais malefícios causados pela profunda e crescente desigualdade estão:

– **Desigualdade e pobreza:** segundo relatório da ONU (2013), apesar de a pobreza estar diminuindo ao longo do tempo, a baixa velocidade e o alto custo dessa redução (inclusive ambiental) estão diretamente ligados ao nível de desigualdade que foi atingido nos dias atuais. É lógico observar que, caso o crescimento econômico viesse acompanhado do aumento, ou pelo menos da manutenção das proporções de desigualdade, a pobreza seria reduzida de uma forma mais rápida. Isso implica que, se o objetivo é mesmo reduzir a pobreza, ou pelo menos aumentar o rendimento dos pobres, é necessário acompanhar e intervir com políticas de redução de desigualdade.

– **Desigualdade e crescimento econômico:** o relatório da OECD (2015) demonstra que a profunda desigualdade reduz o crescimento econômico no longo prazo e diminui as oportunidades. E um dos principais mecanismos que relacionam desigualdade e crescimento é o investimento em capital humano. Embora seja natural que haja uma diferença nos resultados educacionais de indivíduos com contextos socioeconômicos distintos, essa distância se amplia em países de alta desigualdade. Isso implica em níveis altos de potencial humano

desperdiçado pela falta de oportunidades. Estima-se que o aumento da desigualdade entre os anos de 1985 e 2005 reduziu 4,7% no crescimento econômico acumulado, em média, nos países da OCDE. Além do desperdício de capital humano, outros fatores conceituais permitem relacionar altos níveis de desigualdade com a redução do crescimento econômico, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Relações conceituais entre desigualdade e baixo crescimento econômico

Fonte: Nissanke e Thorbecke (2006) apud ONU (2013) .

– **Desigualdade, lobby e poder político:** Stiglitz (2013) demonstra que altos níveis de concentração de riqueza permitem que os mais ricos influenciem as políticas públicas para que seus interesses prevaleçam em relação aos interesses do restante da população. Fazem isso por meio da pressão econômica exercida junto ao poder político, por meio de doações e relações de dependência econômica, da capacidade de influenciar a escolha de pessoas de confiança para posições estratégicas e, principalmente, pelo êxito que demonstram na imposição de suas ideias econômicas para a definição das percepções de realidades sociais, políticas e macroeconômicas, por meio de um conjunto de princípios econômicos aplicados como, por exemplo, a teoria da produtividade marginal, que afirma que a remuneração de cada trabalhador é proporcional à contribuição social de sua atividade profissional. O autor

questiona que diversos executivos de grandes companhias ganhem salários e prêmios volumosos, sendo que em muitos desses casos seus desempenhos profissionais foram desastrosos para a sociedade. Dessa forma, a democracia em países altamente desiguais torna-se uma plutocracia, ou seja, democracia apenas dos mais ricos.

– **Desigualdade e a questão ambiental:** segundo relatório da OXFAM (2015), as mudanças climáticas estão diretamente ligadas aos níveis de desigualdade. O relatório aponta que os 10% mais ricos da população global são responsáveis por metade das emissões de gases estufa atribuídas ao consumo individual, isto é, que não estão relacionados às atividades empresariais e governamentais. Além disso, essa parcela da população possui, em média, consumo de carbono onze vezes maior que a metade mais pobre da população e sessenta vezes a poluição gerada pelos 10% mais pobres. Por outro lado, os 50% mais pobres respondem por apenas 10% das emissões totais de gases, mas são os que mais sofrem devido à falta de estrutura. Dessa forma, está claro que a redução nos níveis de desigualdade traria impactos concretos nos níveis de consumo e, consequentemente, impactaria diretamente nas mudanças climáticas e no aquecimento global.

– **Desigualdade e violência:** Barata e Ribeiro (2000), em seus estudos sobre a relação entre violência urbana e desigualdade nos municípios paulistas, concluíram que quanto maior for o índice de concentração de renda em uma determinada região, maiores serão os índices de homicídio. Trabalhos como este, aliados a observações das realidades sociais, explicitam a forte relação entre violência urbana, criminalidade e desigualdade. Mas do que a guerra contra o crime, são necessárias ações concretas para redução da desigualdade, como forma de melhoria do quadro geral da violência urbana.

– **Desigualdade econômica e desigualdade de gênero:** segundo relatório da OXFAM (2016), uma das formas mais antigas e generalizadas de desigualdade é a de gênero, e há uma relação muito forte entre a desigualdade entre homens e mulheres e a desigualdade econômica. Os homens são muito mais representados no topo da escala de renda e ocupam mais cargos de poder, como ministros, chefes de estado e líderes empresariais. Apenas vinte e três presidentes, das quinhentas empresas listadas no ranking da revista “Fortune”, são mulheres que, por outro lado são as que mais ocupam os postos de trabalho mais precários. Estudos mostram que nas sociedades com maior desigualdade econômica o número de mulheres que conclui o ensino superior é menor; menos mulheres estão representadas no legislativo; e a diferença de salário entre homens e mulheres é maior. Portanto, o aumento da desigualdade econômica registrado em vários países é uma enorme barreira para os esforços de se atingir a igualdade de gênero.

– **Desigualdade Econômica e outras desigualdades:** o relatório da OXFAM (2016)

afirma que:

Componentes como casta, raça, religião, etnia e uma série de outras identidades que são imputadas às pessoas desde o nascimento também desempenham papel importante na criação da divisão entre aqueles que têm posses e os que não as têm. No México, a taxa de mortalidade materna para mulheres indígenas é seis vezes maior do que a média nacional e é tão alta quanto a taxa de muitos países da África. Na Austrália, os aborígenes e os povos do Estreito de Torres são desproporcionalmente afetados por pobreza, desemprego, doenças crônicas e deficiências. Eles têm mais probabilidade de morrer jovem e de ir para a cadeia. A desigualdade econômica também causa imensas diferenças em termos de oportunidades de vida: as pessoas pobres estão em grande desvantagem em questões ligadas à escolaridade e à expectativa de vida. Com base nos resultados mais recentes do Programa de Pesquisa Demográfica e de Saúde, de âmbito nacional na Etiópia, a OXFAM mostrou como a pobreza interage com desigualdades econômicas e de outros tipos para criar “armadilhas de desvantagens” que empurram os mais pobres e marginalizados para o fundo – e os mantêm lá. Os 20% mais pobres dos etíopes têm três vezes mais probabilidade de não frequentar a escola do que os 20% mais ricos. Quando consideramos o impacto da desigualdade de gênero, combinada com a desigualdade econômica e a desigualdade entre as áreas rurais e urbanas, a distância é muito maior entre os que têm posses e os que não as têm. As mulheres mais pobres das áreas rurais têm quase seis vezes mais probabilidade de nunca frequentar a escola do que os homens mais ricos das áreas urbanas. Sem um esforço deliberado para combater essa injustiça, o mesmo será verdade para os seus filhos e netos.

Em conclusão, todas estas ideias e dados sobre o aumento da desigualdade são decorrentes de uma sociedade onde prevalece o econômico em detrimento de outras esferas importantes, especialmente a social e a ambiental, causando impactos extremamente negativos na sociedade como um todo. Diversas formas de estruturar a política econômica foram teorizadas, especialmente nos três últimos séculos desde o início do capitalismo, culminando na sociedade em que vivemos atualmente. Também, principalmente ao longo das últimas décadas, várias propostas para combater a desigualdade já foram defendidas por especialistas e estudiosos. No próximo capítulo, algumas dessas propostas serão apresentadas.

2.2.3 Propostas de combate à desigualdade

Ao longo das últimas décadas, diversos estudos foram realizados e propostas foram elaboradas com o intuito de combate à desigualdade. Neste capítulo, são citadas algumas delas que, de alguma forma tentam resumir a tendência geral neste campo:

O relatório da OCDE (2015), por exemplo, sugere algumas ações fundamentais para combater a desigualdade. São elas:

- Sistemas tributários e distribuição de renda eficiente: impostos progressivos, de acordo com a renda, e políticas de redistribuição de renda são fortes aliados da igualdade e do crescimento econômico;
- Qualificação e educação: o acesso à educação de qualidade para todos é uma das principais ferramentas de combate à desigualdade;
- Promoções e empregos de boa qualidade: a quantidade e a qualidade dos empregos são fatores fundamentais no combate à desigualdade;
- Participação das mulheres na vida econômica: por estarmos inseridos em uma sociedade patriarcal, a participação das mulheres na vida econômica muitas vezes é bem menor que a dos homens, o que gera ainda mais desigualdade. Sua maior participação é um fator importante no combate a este problema.

A OXFAM (2016) também propõe algumas medidas, que podem ser consideradas bastante semelhantes em relação ao conteúdo proposto anteriormente, tais como:

1. **Garantir o pagamento de um salário digno aos trabalhadores e fechar a distância com as bonificações dos executivos:** aumentando o salário-mínimo para que se torne um salário digno; garantindo a transparência na relação salário-lucro; e protegendo os direitos dos trabalhadores à sindicalização e à greve;
2. **Promover a igualdade econômica entre gêneros e defender os direitos das mulheres:** oferecendo compensação pela prestação de cuidados não remunerados; eliminando a distância salarial entre mulheres e homens; promovendo direitos iguais de herança e de titularidade de terras para as mulheres; e melhorando a coleta de dados para avaliar como mulheres e meninas são afetadas por políticas econômicas.
3. **Controlar a influência das elites poderosas:** estabelecendo registros obrigatórios de atividades de *lobby* e normas mais robustas para conflitos de interesse; garantindo que informações de boa qualidade sobre processos administrativos e orçamentários sejam publicamente divulgadas e facilmente acessíveis; reformando o ambiente regulatório,

com ênfase na promoção da transparência governamental; separando empresas do financiamento de campanhas; e adotando medidas para fechar as “portas giratórias” entre grandes empresas e governo;

4. **Mudar o sistema global de P&D e de fixação de preços para medicamentos no sentido de que todos tenham acesso a medicamentos adequados e acessíveis:** negociando um novo tratado global de P&D; aumentando investimentos em medicamentos, inclusive em medicamentos genéricos acessíveis; e excluindo normas de propriedade intelectual de acordos comerciais. O financiamento de P&D deve ser desvinculado da fixação de preços de medicamentos para romper os monopólios das empresas e garantir o financiamento adequado para atividades de P&D em torno de terapias necessárias e a acessibilidade dos produtos resultantes;
5. **Dividir a carga tributária em bases justas:** diminuindo o peso da carga tributária sobre o trabalho e o consumo e aumentando essa carga sobre a riqueza, o capital e a renda decorrente desses ativos; aumentando a transparência dos incentivos fiscais; e cobrando impostos nacionais sobre grandes fortunas;
6. **Adotar medidas progressistas em relação aos gastos públicos e combater a desigualdade:** priorizando políticas, práticas e gastos que aumentem o financiamento de sistemas públicos de saúde e educação no sentido de combater a pobreza e a desigualdade em nível nacional. Abrindo mão de promover reformas não comprovadas e impraticáveis, baseadas na lógica do mercado nos sistemas públicos de saúde e educação e ampliando a prestação de serviços essenciais por parte do setor público e não do privado. Ainda, como uma questão prioritária, a OXFAM está chamando todas as lideranças mundiais para que cheguem a um acordo em torno de uma abordagem global para pôr fim à era dos paraísos fiscais.

Já Piketty (2014) propõe um imposto mundial sobre o patrimônio, especialmente dos mais ricos, como forma de contrabalancear o aumento do capital, que é maior, em média, do que o crescimento econômico, o que gera um aumento inevitável da desigualdade.

Entretanto, apesar das muitas propostas, a maioria se baseia em alterações e transformações políticas e na estrutura tributária. Apesar de reconhecida a importância e o “protagonismo negativo” do papel das empresas no contexto de desigualdade, a discussão ainda é incipiente quando diz respeito à estrutura e ao modelo como tradicionalmente as empresas são organizadas, o que parece uma falha, considerando que o cenário dentro das organizações é basicamente um reflexo de desigualdade observada fora, na sociedade como um todo. O aprofundamento dessa discussão sobre os modelos empresariais dominantes pode significar uma poderosa ferramenta de combate à desigualdade.

2.3. Modelos de Organizações

Apesar de estudos crescentes sobre a desigualdade, apresentados nos capítulos anteriores, o modo como a sociedade se organiza economicamente, na forma de empresas, e os modelos pelos quais estas empresas estão organizadas, ainda são pouco relacionados ao problema da desigualdade e às estratégias para combatê-la, cujas propostas normalmente envolvem apenas ações políticas. Coelho (2005) traz uma definição do conceito tradicional de empresa:

A atividade organizada articulada pelo empresário que possui as seguintes características: produção, capital, mão de obra, insumos e tecnologia. Já o empresário, é o profissional exercente de atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços com profissionalismo, habitualidade e pessoalidade.

Em uma outra linha, Simão Filho (2012) traz uma definição mais abrangente e contemporânea do termo:

A empresarialidade não está ligada conceitualmente a busca do lucro, mas sim ao exercício de uma atividade econômica organizada e a busca de certos resultados para partilhar entre os sócios. O fato de a atividade ter natureza econômica deve contribuir para a eficiência de seus meios de produção e de organização para que esses resultados, dentre os quais se encontra. É certo o lucro esperado sejam os mais abrangentes.

Como já mencionado, as empresas constituem a principal forma de organização econômica da sociedade atual. Entretanto, o cenário de desigualdade observado na maioria das empresas é semelhante ao encontrado na sociedade como um todo, gerando os mesmos problemas já explanados. Para representar essa relação das empresas com o *status quo* da situação econômica e da desigualdade, Aktouf (2004) chamou a administração e a gestão das empresas de “braço armado” da globalização e do modelo econômico tradicional, que são a razão principal do cenário atual de desigualdade, conforme discutido em capítulos anteriores.

Levando-se em conta a importância das empresas para a atividade econômica na sociedade moderna, todos esses argumentos geram uma reflexão: a sociedade é desigual pela forma como as empresas são organizadas ou as empresas são organizadas de forma desigual pois a sociedade assim o é? Independentemente da resposta a essa questão, por meio dessa reflexão, é simples concluir que uma mudança na forma como trabalham as organizações

econômica seria uma poderosa arma de combate à desigualdade na sociedade em geral. O objetivo deste capítulo é apresentar as formas “dominantes” de organização empresarial e algumas alternativas que já são econômica e socialmente representativas, e apresentam-se opostas, em princípios e valores, ao modelo “tradicional”. Para este trabalho, será utilizada a nomenclatura proposta por Yunus (2008), que sugere uma diferenciação entre os tipos de organizações: as EML’s (Empresas de Maximização de Lucros), organizações cujo principal objetivo é maximizar o retorno financeiro aos seus acionistas; e os ES (Empreendimentos Sociais), organizações cujo principal objetivo é maximizar o retorno social (seja ele qual for), para um grupo de pessoas em situações de vulnerabilidade ou para a sociedade como um todo, e que compreende as Organizações do Terceiro Setor, os Empreendimentos de Economia Solidária, e os Negócios Sociais – modelo Yunus.

2.3.1. O modelo “tradicional” de empresas: maximização do lucro

Segundo Goldstein (2014), apesar das organizações atravessarem um período excelente em relação a evoluções tecnológicas e abundância material, para um grande número de pessoas (particularmente, a parcela mais pobre da população) também é inegável que há muitos fatores negativos: a destruição do meio ambiente, atitudes abusivas em relação aos empregados, concorrência desleal, corrupção, o lucro dos acionistas acima do interesse dos empregados e demais *stakeholders* da organização, entre outros. Trata-se de um momento de desequilíbrio das organizações, cujos sintomas são facilmente observados: a desmotivação no trabalho, indiferença quanto ao impacto das ações humanas na natureza e na sociedade, frustração das pessoas com suas atividades profissionais, depressão, entre outros. Partindo dessa ótica, faz-se necessário alterar a lógica da maioria das organizações, que seguem o modelo tradicional, para que haja uma mudança neste cenário.

De acordo com Aktouf (2004), isso ocorre pois a maioria das empresas, atualmente, segue uma administração padronizada, baseada em alguns conceitos ultrapassados e injustos, cuja nomenclatura o autor definiu como “administração à americana”, que é pautada principalmente nas ideias do também americano Michael Porter e, segundo o autor, está repleta de erros, distorções e falhas que, com absoluta certeza, resultarão em uma crise mundial nunca antes enfrentada caso esse modelo seja mantido sem correções e/ou alterações. Nesse modelo de organização, o principal (se não o único) objetivo é o lucro e a maximização

da moeda, praticamente a qualquer custo, seguindo exatamente a lógica defendida por outro autor renomado, o vencedor do Prêmio Nobel de Economia, Milton Friedman, que defendia que o trabalho social das empresas deveria ser apenas a maximização do seu lucro e resultados financeiros. Acreditando nesta lógica e trabalhando por ela para atingir o crescimento desejado, esta forma de organização empresarial é baseada na exploração do trabalho e dos trabalhadores, da natureza e seus recursos, como se fossem infinitos e ilimitados, justificando-se por uma teórica melhoria de vida para todos. Entretanto, essa melhoria aparece apenas para uma minoria dominante, o grupo dos mais ricos do planeta, ou seja, os “donos” e grandes “acionistas” dessas corporações (AKTOUF, 2004).

A função das organizações, ao contrário do que se observa atualmente, deveria ir além de apenas ter resultados financeiros surpreendentes, mas também encantar e satisfazer todos os *stakeholders* envolvidos: colaboradores apaixonados, clientes encantados, acionistas satisfeitos, entre outros. Para isso, a empresa deve ser movida não apenas pela maximização do lucro, mas também por um propósito, uma missão que vai além da econômica (GOLDSTEIN, 2014).

Aktouf (2014) afirma que essa linha de pensamento, na qual se baseiam as maiores empresas do mundo, tem como objetivo fazer a sociedade admitir como normais uma série de absurdos que ocorrem na sociedade atual, em razão do atual foco econômico das organizações. Alguns desses abusos, considerados normais pela ideologia empresarial da atualidade, são:

- Grandes multinacionais agem racionalmente quando tem o cinismo de demitir milhares de funcionários após desastres naturais. Em alguns casos, apenas pelo fato de sua atividade econômica não ser mais rentável, como ocorreu com a United Brands em Honduras.
- O abuso contínuo das florestas e da natureza é normal, se apoiando em modelos matemáticos que garantem sua auto regeneração e, portanto, a possibilidade de exploração perpétua destes recursos, mesmo com provas do contrário.
- Trabalhadores são inimigos entre si, já que competem por vagas de trabalho limitadas e que, de fato, são cada vez mais escassas.
- O empobrecimento da maioria das pessoas deve-se à escassez de recursos, e não à sua má distribuição.

- A transferência das atividades de produção de bens e serviços para países pobres são uma tendência das grandes empresas, já que a mão-de-obra (as pessoas) pode ser explorada sem limites devido à situação econômica crítica da população local, que os faz suscetíveis a qualquer salário, por pior que ele seja.
- Apenas o trabalho deve ser partilhado entre todos, mas os resultados deste trabalho, o lucro, deve ficar na mão dos poucos que são detentores deste “direito”, que são os proprietários das empresas.

Observando todos esses fatores, conclui-se que há uma clara inversão de valores nas empresas modernas: o ser humano foi substituído pelo dinheiro como centro das atenções. Entretanto, principalmente em razão de algumas revoluções tecnológicas, especialmente na área de comunicação (como a internet e, com ela, as mídias sociais), que, ironicamente, foram resultados deste ambiente predatório de negócios, e também de outros fatores, a mentalidade das pessoas está mudando e o modelo das empresas deve acompanhar este processo de mudança. Segundo mostram pesquisas de opinião, 66% dos jovens atuais preocupam-se em trabalhar em empresas que conservem o meio ambiente, contra 52% da geração anterior. Também são algumas características da geração de jovens atual querer fazer do mundo um lugar melhor; não gostar de desonestidade e estilos de vida desequilibrados; querer equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; querer trabalhar em um ambiente alegre e prazeroso; e quando pensam em trabalho, querem que este trabalho “ajude a mudar o mundo” (GOLDSTEIN, 2014).

Portanto, é necessária, no âmbito das empresas, uma revalorização do capital humano: que o emprego e os atores das organizações sejam seres participativos e atuantes, e não “recursos humanos”. Todos os integrantes devem ser parte atuante da organização, devem fazer parte da totalidade da organização, de fato, sem que isso seja um discurso barato. Para isso, conceitos como hierarquia rígida, tomada de decisão na mão de poucos e falta de participação do empregado precisam ser revistos. Neste sentido, Motta (1999) traz o Quadro 1 a seguir, que trata a respeito das funções positivas da participação por dimensões específicas:

Quadro 1. Funções positivas da participação por dimensões específicas

Dimensão	Função Positiva Primordial	Conceito
Econômica	Eficiência	Melhorar a eficiência e a eficácia da gerência, proporcionando melhor produção e produtividade
Social	Distribuição e Segurança	Melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego
Política	Democratização e Descentralização	Redistribuir o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino de sua organização
Organizacional	Integração	Aumentar a interação e o compartilhamento de valores visando a desenvolver a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns
Psicológica	Auto realização	Satisfazer aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional de referência

Fonte: Motta (1999, p. 176).

Também é necessário que as recompensas sejam repartidas entre todos, ou seja, os lucros não podem ficar nas mãos de alguns poucos. E isso não deve ser encarado como um ato romântico ou filantrópico dos atuais “donos”, mas sim uma necessidade para a sobrevivência deles e de todos. A alienação do trabalhador é o principal problema motivacional e de resultados nas organizações, por tudo que foi citado anteriormente. Portanto, os interesses de patrões e empregados precisam ser convergentes. Um dos princípios de Marx que trata deste tema é a extinção do trabalhador assalariado, ou seja, que os lucros da empresa sejam repartidos entre todos. Vários países entre os mais evoluídos do mundo já utilizam várias formas de partilhas e distribuição de lucros. Não se pode continuar buscando um objetivo que é apenas de poucos, e isso é obrigatório para qualquer organização que queira seus funcionários mais motivados (AKTOUF, 2004). Incluir algumas dessas características em empresas privadas é uma tendência que, aos poucos, se torna cada vez mais explícita (GOLDSTEIN, 2014).

Entretanto, apesar de a maioria das empresas seguir conceitos tradicionais de “gestão à americana”, já é claro que vivemos o início de um movimento de mudanças, mesmo em se tratando de empresas privadas.

Goldstein (2014) estudou mais de 20 EML's que obtiveram sucesso econômico e adotam práticas inovadoras. Sua conclusão foi que as empresas inovadoras que obtêm sucesso levando em conta estas novas tendências, compartilham entre si algumas características e práticas de gestão comuns a todas elas: contratam profissionais que combinam e se identificam com a cultura da empresa, seja ela qual for; remuneram todos os profissionais acima da média de mercado, ou seja, pagam bem; oferecem benefícios generosos aos

trabalhadores, sempre tendo como objetivo a satisfação e a segurança pessoal; tratam e realizam ações para que os seus colaboradores se sintam donos das empresas, sendo que algumas delas transferem ações e de fato transformam os colaboradores em donos; possuem um sistema de liberdade responsável, onde acreditam no ser humano e dão total autonomia para tomada de decisões; permitem e até estimulam a democracia de ideias e o empreendedorismo do seu pessoal; possuem flexibilidade estrutural, normalmente organizando-se em times, com poucas linhas hierárquicas; e, por fim, possuem lideranças que são legitimadas pelos liderados, em alguns casos, até mesmo por meio de votações no sistema “1 pessoa/1 voto”, independente de quem seja.

Todas essas características fazem com que essas empresas, apesar de serem privadas e terem finalidade de lucro, se aproximem de formas de gestão que valorizam o ser humano e o colocam com centro de tudo, em detrimento de aspectos financeiros. Entretanto, outras formas de organização vão ainda mais longe, baseando-se em uma lógica realmente oposta à lógica das empresas privadas.

2.3.2. Alternativas às organizações que buscam a maximização do lucro: os empreendimentos sociais (ES)

Como alternativas ao modelo dominante das organizações, vêm surgindo uma série de movimentos e propostas de modelos alternativos, que confrontam a lógica tradicional. Alguns desses movimentos já começam a influenciar as decisões. A seguir, são citados alguns deles: o *Conscious Capitalism*, ou Capitalismo Consciente, que defende negócios que criam, simultaneamente, múltiplos tipos de valor para todas as partes envolvidas, tais como humano, social, ecológico/ambiental, físico, financeiro, cultural e até espiritual; o Capitalismo Natural, que enxerga a natureza como um bem com valor econômico, que precisa ser contabilizado; o Capitalismo Criativo, que defende que as companhias devem trabalhar em parceria com organizações sociais e governos para atingir a base da pirâmide social; e o Sistema B, que engloba companhias que estabeleceram entre si metas sociais e ambientais a ser atingidas, adotando padrões de transparência, responsabilidade e desempenho (GOLDSTEIN, 2014).

Estes movimentos citados anteriormente possuem alguns princípios que são comuns a todos: a organização deve ter um propósito maior, uma missão além da financeira; a organização precisa ser transparente, quanto mais melhor; o diálogo e a escuta deve ser

estimulado no ambiente da organização; a confiança nas pessoas é fundamental; há um controle democrático dos membros e colaboradores; as estruturas são flexíveis; as pessoas organizadas em times; entre outras (GOLDSTEIN, 2014).

Entretanto, são destacadas outras três formas de organização econômica que buscam não só amenizar a lógica empresarial atual, mas seguem princípios e valores opostos a essa, e que já possuem uma boa representatividade e poder de influência no mercado global: o Terceiro Setor, também conhecido no Brasil como as ONGs, OSCs, entre outras nomenclaturas; os Empreendimentos de Economia Solidária; e o conceito de Negócios Sociais, no modelo idealizado pelo Prof. Muhammad Yunus. Apesar de diferentes entre si, essas vertentes possuem o mesmo princípio básico que norteia suas ações: nasceram com o intuito de se apresentar como alternativa crítica ao modelo dominante de organizações econômicas.

2.3.2.1. O Terceiro Setor

Segundo Fernandes (1997), Terceiro Setor é uma expressão traduzida do inglês (*third sector*) que há muito tempo faz parte do vocabulário sociológico dos Estados Unidos da América, sendo praticamente sinônimo de organizações sem fins lucrativos (*non-profit organizations*), que significa que, neste tipo de organização, os resultados (lucros) não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados, mas sim devem ser reinvestidos na própria organização e suas finalidades. Essa denominação vem da classificação dos outros dois setores, o Governo (Primeiro Setor) e o Mercado (Segundo Setor), sendo este tipo de organização impossível de classificar entre essas duas frentes e atuando de forma conjunta com ambos.

Da Europa Continental, predomina outra expressão que também é muito utilizada para se referir ao mesmo tipo de organizações: organizações não governamentais, ou simplesmente, ONGs, cuja origem vem do sistema de classificação e representação da ONU, onde algumas dessas organizações, apesar de não representarem nenhum governo, têm tanta importância que merecem uma presença formal na entidade (FERNANDES, 1997).

Segundo Salamon e Anheier (1997)⁴ apud Oliveira (2014), outros termos que são muito utilizados para designar organizações que fazem parte do que é chamado de Terceiro

⁴ SALAMON, L. M.; ANHERIER, H. K. **Defining the nonprofit Sector**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.

Setor em nível mundial são: Setor não Lucrativo, Setor Isento de Impostos, Setor Voluntário, Setor Social, Setor Caridade, Setor Independente. No Brasil, outros termos também são muito encontrados, como: Organizações Filantrópicas e, o mais difundido e utilizado, Organizações da Sociedade Civil (OSCs) (FALCONER, 1999).

Cabral (2007) define as organizações do Terceiro Setor como iniciativas da esfera privada que se baseiam no trabalho voluntário e na associação entre as pessoas, com o intuito de resolver necessidades humanas, filantrópicas, sociais e de direitos humanos, atuando de forma intermediária com o Estado, o mercado e a comunidade. É fundamental, portanto, a participação desses três entes em cooperação junto ao Terceiro Setor. O Estado é uma importante fonte de financiamento e controle das organizações, bem como um importante parceiro em relação à capacitação e apoio. A comunidade constitui-se na finalidade maior das entidades, sem as quais é difícil atingir os objetivos e a missão da organização.

Já em relação ao mercado e às empresas tradicionais, também é fundamental a cooperação e o aprendizado mútuo junto ao Terceiro Setor. Segundo Peter Drucker, as empresas podem cooperar com entidades do Terceiro Setor disseminando práticas e conceitos empresariais, enquanto o Terceiro Setor pode contribuir com as empresas ensinando como trabalhar com um forte sentido de missão, incrementar motivação, processos decisórios mais participativos e compartilhando como realizar mais com menos recursos. Conclui-se que o investimento empresarial, apesar de extremamente importante, é insuficiente para atender às demandas sociais, e que para potencializar esse investimento é necessário que as entidades do Terceiro Setor tenham níveis maiores de cooperação entre si (SCHOMMER, 2004).

O Terceiro Setor, portanto, oferece soluções aos problemas sociais gerados pelo desenvolvimento descontrolado, por isso é fundamental que seja inserido em qualquer planejamento de programas de desenvolvimento social e econômico de um país. Desta forma, o Terceiro Setor reúne atividades privadas que não têm como foco principal o lucro, visando atender necessidades coletivas e/ ou públicas na sociedade, mesmo sem fazer parte da esfera estatal. Em resumo, é uma entidade privada com função pública (OLIVEIRA, 2014).

Salamon e Anheiser (1997) apud Oliveira (2014), definem as organizações do Terceiro Setor de acordo com algumas características comuns entre elas, tais como:

- Estrutura: organizações institucionalizadas, com objetivos, processos e procedimentos formalizados que garantem sua sustentabilidade em longo prazo.
- Natureza Jurídica Privada: organizações do Terceiro Setor não são órgãos do governo, apesar de isso não impedir que recebam recursos e sejam fiscalizadas

por ele. Portanto, sua classificação refere-se à sua estrutura jurídica (privada) e não às suas fontes de apoio (que podem ser públicas ou privadas).

- Não distribuição de lucros e/ou dividendos: estas organizações não podem distribuir lucro entre seus dirigentes. Entretanto, podem e devem ser superavitárias, com mais receitas do que despesas. Entretanto, esse resultado deve ser reinvestido na própria organização, já que não existe a figura do proprietário que terá seu capital remunerado pelas atividades empreendidas. Os dirigentes, apesar de não poderem receber lucro referente ao resultado da entidade, podem receber um salário por seu trabalho na organização.
- Gestão Própria: organizações com soberania para realizar a própria gestão. A autonomia é fundamental nas OTS, pois não são controladas nem pelo governo nem por empresas, adotando internamente suas próprias regras.
- Voluntariado: outra característica marcante no Terceiro Setor é a existência de trabalho voluntário não remunerado.
- Finalidade pública: as OTS devem ter uma finalidade pública, voltada para o bem coletivo, atendendo às demandas de um público externo aos seus constituintes. Por isso, cooperativas, clubes esportivos, entidades de classe e profissionais não integram o terceiro setor, por possuírem interesses corporativistas para seus membros.

Entretanto, este tipo de organização possui um defeito básico: contam com um fluxo fixo de doações feitas por indivíduos generosos, organizações ou agências governamentais. Quando as doações acabam ou são interrompidas, o trabalho não consegue continuar. Mesmo com a economia pujante e as pessoas com bolsos cheios, há um limite à parte da renda que as pessoas estão dispostas a doar. Sendo assim, as doações e a caridade são uma forma de economia de gotejamento: se o fluxo é interrompido por qualquer motivo, o trabalho é encerrado (YUNUS, 2008). Mesmo assim, por todos esses fatores citados anteriormente, as entidades do Terceiro Setor constituem-se um importante instrumento contra a desigualdade, além de uma forma alternativa de organização econômica e social.

Outra forma de organização econômica também vem ganhando representatividade ao longo dos últimos anos, baseada em princípios semelhantes aos do Terceiro Setor, mas diferenciando em alguns aspectos fundamentais: trata-se dos EES - Empreendimentos de Economia Solidária.

2.3.2.2.A Economia Solidária

De acordo com Singer (2002), a Economia Solidária nasceu logo depois do capitalismo, em reação ao imenso empobrecimento dos trabalhadores do artesanato, por conta da Revolução Industrial e consequente multiplicação das máquinas e da organização fabril da produção. A origem das ideias remete ao inglês Robert Owen, proprietário de um grande complexo têxtil na cidade de New Larnach. No auge das ideias da Revolução Industrial, na primeira década do século XIX, Owen, ao invés de explorar ao limite os trabalhadores, como faziam outros industriais, preferiu limitar a jornada de trabalho e proibir o emprego de crianças, para as quais construiu escolas. Esse tratamento aos funcionários resultou em maior produtividade, o que tornou sua empresa bastante lucrativa, apesar do maior gasto com folha de pagamento. Tornou-se um grande mistério como o dinheiro gasto com o bem-estar dos trabalhadores era recuperado sob a forma de lucro.

Em 1817, logo após a Revolução Francesa, quando a Inglaterra atravessava uma profunda crise com índices altíssimos de pobreza, Owen foi ainda mais ousado. Ele propôs ao governo britânico que, ao invés de simplesmente subsidiar os pobres, que revertisse esse recurso para a compra de terras e montagem de Aldeias Cooperativas, onde os pobres produziram sua própria subsistência e os excedentes poderiam ser trocados entre as aldeias. Dessa forma, os pobres seriam reinvestidos na produção e, em pouco tempo, os recursos utilizados para a compra dos terrenos seriam retornados devido à desnecessidade de continuar subsidiando os pobres (SINGER, 2002).

Entretanto, segundo Cole (1944)⁵ apud Singer (2002), com as negativas do governo britânico em implementar suas ideias, Owen foi ficando cada vez mais radicalizado. Segundo o autor, “quanto mais Owen explicava o seu “plano”, mais evidente se tornava que o que ele propunha não era simplesmente baratear o sustento dos pobres, mas sim uma mudança completa no sistema social e uma abolição da empresa lucrativa capitalista”.

Apesar de Owen ter ficado desiludido com as negativas de suas propostas, alguns admiradores tentaram implantar suas próprias Aldeias Cooperativas e, algumas delas, tiveram muito sucesso. Constituíram o que é conhecido como “cooperativismo revolucionário”, que tornou evidente a ligação da Economia Solidária com a crítica operária e socialista do capitalismo. Outra grande influência na origem das ideias da Economia Solidária foi Charles

⁵ COLE, G. D. H. A. *Century of Co-operation*. Manchester, Cooperative union Ltd., 1944.

Fourier, grande autor deste tipo de experiência na França. Sua ideia central era uma sociedade que se organizasse sob forma onde todas as paixões dos seres humanos fossem harmonizadas e pudessem ter livre curso, dispondo o trabalho de forma a se tornar atrativo e prazeroso para todas as pessoas. Deste conceito surgiu o falanstério, comunidade com uma população suficientemente grande (1800 pessoas) que pudesse oferecer uma amplitude de trabalhos diversos, onde as pessoas encontrassem um ou mais trabalhos que executassem por prazer, quase sem se importar com a remuneração ou com as recompensas. As ideias de Fourier, entretanto, não podiam ser consideradas coletivistas como as de Owen, pois se preservava a propriedade privada e a liberdade individual de mudar de trabalho no momento em que uma pessoa assim desejasse. Assim, o resultado seria repartido da seguinte forma: 5/12 pelo trabalho, 4/12 pelo capital investido e 3/12 pelo talento. Para evitar a polarização e o crescimento da desigualdade, Fourier propõe mecanismos de redistribuição: 1) o rendimento das ações deveria ser inversamente proporcional ao número de ações, ou seja, acionistas minoritários teriam rendimentos superiores proporcionalmente a acionistas majoritários; 2) todos teriam uma renda mínima, “modesta mas muito decente”, mesmo que não trabalhem, já que todos trabalhariam por paixão e não por necessidade. Apesar desta sociedade ainda manter a competição por riquezas, já que o sistema manteria a propriedade, a herança, juros sobre o capital e desigualdade (mesmo que pequena) entre ricos e pobres, pode-se considerar que esse sistema é uma variedade de socialismo de mercado, centrado na liberdade individual, na livre escolha dos trabalhos, baseado na cooperação e na propriedade por ações dos meios de produção, demonstrando muita coerência: para que a liberdade humana culmine na paixão pelo trabalho, é necessário que ninguém dependa dele para sobreviver, o que requer uma renda mínima para uma sobrevivência digna (SINGER, 2002).

Essas são as origens do pensamento da Economia Solidária. Owen e Fourier foram, ao lado de Saint-Simon, os clássicos do que ficou conhecido como socialismo utópico e, de certa forma, foram menosprezados pelos socialistas científicos (SINGER, 2002). Moura (2002) define a Economia Solidária como um renascer desses socialistas utópicos. Para ele, a ES configura-se como alternativa ao capitalismo, não contra o capitalismo, mas dentro dele, representando a inserção da solidariedade na economia, entre outros conceitos semelhantes. Na economia capitalista tradicional, os ganhadores acumulam vantagens e os perdedores acumulam desvantagens nas competições futuras. Isso produz uma desigualdade crescente, verdadeira polarização entre ganhadores e perdedores. Além disso, estas “vantagens” são legadas de pais para filhos, e de filhos para netos, o que agrava ainda mais o quadro (SINGER, 2002).

Já França Filho (2002) define economia solidária como um conjunto de iniciativas inéditas, que assumem, em sua maioria, formas associativas e buscam resolver problemas específicos, problemas estes que, em sua maioria, são locais. Também busca juntar duas noções historicamente opostas: iniciativa e solidariedade, posicionando-se num contexto de falência dos mecanismos de regulação econômica e política da sociedade, buscando novas formas de regulação social.

Para Singer (2002), a economia solidária constitui-se em uma alternativa superior ao capitalismo, não contra ele, mas que surgiu dentro dele com o intuito de superá-lo. Entretanto, é necessário que seus princípios originais sejam mantidos, sendo eles o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento, para que assim possa de fato se tornar significativa.

Para alguns autores do tema, o cooperativismo, em sua origem, sempre foi a expressão da Economia Solidária. No entanto, ele teria sido apropriado pela lógica empresarial capitalista ao longo do tempo, o que fez perderem-se seus princípios originais (SINGER, 2002). Neste sentido, Bialoskorsky Neto (2012) discorre sobre propostas para atualizar e modernizar o sistema cooperativista do Brasil. As cooperativas expõem algumas pressões do sistema, tais como a falta de gestão profissional; organização elementar; problemas de crédito e capital; falta de cooperação e ajuda entre as próprias cooperativas e necessidade de melhorar a educação cooperativista dos cooperados.

Ainda no conceito de contextualização da Economia Solidária (ES), de acordo com Polanyi (1983)⁶ apud França Filho (2002), a ES também se aproxima muito do conceito de Economia Plural, que divide a atividade econômica em: mercado autorregulado, redistribuição, administração doméstica e reciprocidade. Trata-se, portanto, por meio da noção da economia plural, junto com a aplicação prática da economia solidária, de pensar em outra forma de distribuição de riqueza, que não é contra o mercado (imaginando ingenuamente que ele possa ser autoritariamente derrotado), mas uma economia com mercado sob outras condições, em que esse é submetido a outros princípios e valores mais justos, cooperativos e solidários.

Em relação à gestão de Empreendimentos de Economia Solidária (EES), Moura et al. (2004)⁷ apud Belíssimo (2016) desenvolveram um quadro comparativo entre alguns autores

⁶ POLANYI, K. *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard, 1983.

⁷ MOURA, M.; MAGALHÃES, V.; TEIXEIRA, L.; SILVA JÚNIOR, J.; RAMOS, M. Especificidades da Gestão de Empreendimentos na Economia Solidária – Breve Estado da Arte sobre o Tema. In: *Anais do III Encontro Latino-americano de Pesquisadores da Aliança Cooperativa Internacional*, 3, São Leopoldo, 2004.

do tema, que fizeram uma análise da gestão dos EES, tentando entendê-los, conforme Quadro 2 a seguir:

Quadro 2. Análise da Gestão de Empreendimentos Solidários

Dimensões	Andion (2001)	França Filho (2001)	Singer (2002)	Azevedo (2003)
Social	- Atores, meios e finalidades da comunicação; formas de interação entre os indivíduos e o grupo; processo de tomada de decisão;	- Democratização dos processos decisórios; - Sociabilidade comunitário-pública (modo de sociabilidade singular que mistura padrões comunitários e práticas profissionais)	- Exercício da democracia nos processos decisórios (inversão dos níveis hierárquicos);	- Caráter coletivo das experiências - Exercício do controle coletivo do empreendimento (informações); - Trabalho não-assalariado;
Econômica	- Dimensão econômica: recursos utilizados e aplicações (receita/despesa); construção de oferta e demanda;	- Pluralidade de princípios econômicos; articulação de diversas fontes de recursos;	-----	-----
Pública	- Dimensão ecológica: interface com o mundo da vida (relação com a comunidade e entre os atores); interface com o mundo do sistema (relação com o mercado e com o Estado);	- Autonomia Institucional; - Finalidade multidimensional; integra dimensões social, cultural, econômica e/ou pública, no sentido de projetar-se no espaço público;	-----	- Inserção cidadã das iniciativas; respeito ao consumidor e ao meio ambiente;
Técnica/Produtiva	- Dimensão organizacional e técnica: processo produtivo; conhecimento e aprendizagem; processo de avaliação individual e coletiva; nível de satisfação dos atores;	- Sociabilidade comunitário-pública;	- Caráter coletivo da apropriação e distribuição do excedente da produção;	- Exercício do controle coletivo do empreendimento (fluxos e rendimentos);

Fonte: Adaptado de Moura et al. (2004) apud Belissimo (2016, p. 24).

Entretanto, também existem algumas críticas à Economia Solidária, até mesmo de dois pontos de vista tradicionalmente opostos: as críticas “à esquerda”, que enxergam a economia solidária apenas como uma forma de amenizar problemas e dilemas contemporâneos, e não os resolver; e críticas “à direita”, que limita a ação da Economia Solidária “fora” da Economia tradicional, ou seja, fora do ambiente Estado-Mercado, apenas preenchendo lacunas deixadas por estes. França Filho (2002) posiciona-se contrário a estas teses, afirmando que a Economia Solidária tem capacidade para se relacionar e transformar a organização política e econômica da sociedade.

Neste contexto, a Economia Solidária possui a característica de ser um apoio à indivíduos e comunidades excluídas, que se organizam como forma de subsistência e geração de renda. Um outro conceito surgiu para absorver pessoas que sonham em empreender para transformar este mundo em um lugar melhor e, ao mesmo tempo, querem gerar riqueza com isso. Este é o conceito de “Negócio Social” – Modelo Yunus.

2.3.2 O conceito de Negócios Sociais – Modelo Yunus

O conceito de “Negócios Sociais” possui diversas contextualizações e interpretações ao redor do mundo. Em alguns casos, inclusive, tal conceito remete também a experiências de Economia Solidária (principalmente Cooperativas) e do Terceiro Setor, já discutidos nos capítulos anteriores, além diversas outras experiências das mais diversas.

Comini, Barki e Aguiar (2012) elaboraram o Quadro 3 a seguir, onde resumem a visão do conceito em diferentes partes do mundo, especificamente em relação a cinco tópicos principais:

Quadro 3. Quadro comparativo das abordagens regionais na definição de Negócios Sociais

Região	Definição	Público atendido	Origem	Aspectos Legais	Uso do Lucro	Particularidades
Europa	Organizações centradas em objetivos sociais	População excluída do processo de produção	Associa-tivismo	Legislações distintas (modelo cooperativo para França, Portugal, Espanha e Grécia; modelo de empresas sociais no Reino Unido, Bélgica e Itália)	Reinvestido	Governança com participação ativa das partes interessadas
EUA	Qualquer atividade de mercado que tenha impacto social relevante	Base da pirâmide	Interação entre empresas e organizações filantrópicas	Existem duas formas de empresas (L3C e <i>B-Corporation</i>)	Pode ser distribuído para acionistas	Possibilidade de trabalhar em escala

Países Emergentes	Organizações ou empresas que geram mudança social por meio de atividades de mercado	Base da pirâmide	Combate à pobreza	Não há legislação específica	Indefinido ou sem distribuição	Soluções para os problemas sociais gerados por desigualdade e falta de acesso
--------------------------	---	------------------	-------------------	------------------------------	--------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Comini, Barki e Aguiar (2012 p. 394)

Apesar de tamanha pluralidade, sua disseminação recente do termo deveu-se ao conceito de “*Social Business*”, “Empresa Social” ou “Negócio Social”, criado pelo bengalês Muhammad Yunus, vencedor do Prêmio Nobel da Paz em 2006, que também ficou conhecido como o setor “2.5 da Economia”, significando que o conceito une as empresas cuja finalidade é o lucro, ou seja, o Segundo Setor com as organizações do Terceiro Setor, cujas características foram apresentadas anteriormente. É o conceito de Negócios Sociais criado e difundido por Yunus que será descrito neste capítulo.

Segundo Yunus (2008), a empresa social é projetada e dirigida como um empreendimento, com receitas, despesas, clientes, produtos, serviços, com a diferença de que ela nasce para alcançar objetivos sociais, ao invés de buscar acumular o maior lucro financeiro possível. O *Social Business*, no modelo criado por Yunus (2008), compreende as empresas que oferecem soluções para problemas de comunidades e/ou pessoas em situação de pobreza e vulnerabilidade social. Entretanto, difere-se do Terceiro Setor pois seu produto ou serviço é capaz de sustentar financeiramente a organização, sem que ela dependa de doações ou captação de recursos, como dependem as OSCs, mas, ao mesmo tempo, há o comprometimento do empreendedor e de sua equipe, o que a difere também das empresas tradicionais (GOLDSTEIN, 2014).

A origem deste conceito está na fundação, por meio do empreendedorismo de Yunus, do Grameen Bank ou “Banco da Aldeia”, em Bangladesh, um dos países mais pobres do mundo. A origem para a iniciativa foi a fome que atingiu o país em 1974. Ele observou que o problema não era resultado da falta de comida, mas sim da incapacidade de uma parte da população compra-la por falta de dinheiro. Apesar das abundantes reservas de cereais e mantimentos, os pobres não tinham acesso à alimentação (YUNUS, 2008).

Doutor em Economia, atuando naquele momento na Universidade de Chittagong, após essa reflexão, ele concluiu que a teoria econômica convencional, que delega ao mercado a otimização da utilização dos recursos e a maximização da satisfação de todos os envolvidos, era irrelevante para entender e combater a pobreza. Bastava sair da sala de aula e encarar o

“mundo real” para chegar à essa conclusão, pois a pobreza está em todos os lugares (YUNUS, 2008).

Na experiência do Grameen Bank, Yunus e outros pesquisadores da Universidade de Chittagong começaram a investigar a causa da pobreza na aldeia de Jobra, próxima à Universidade. Eles concluíram que principal causa era que a população pobre de Bangladesh estava na mão de agiotas, que cobravam juros exorbitantes, impossíveis de serem pagos por aquela população. Como eles não tinham garantia nenhuma, já que não possuíam bens, não conseguiam obter empréstimos em bancos. Entretanto, a descoberta realmente revolucionária foi que o valor que as pessoas necessitavam para pararem de depender dos agiotas era muito pequeno. Em Jobra, por exemplo, a soma da dívida de todas as 42 pessoas pobres dava um total de 856 takas, o equivalente a 27 dólares (SINGER, 2002).

Yunus, então, emprestou os 27 dólares do próprio bolso, sem nenhuma garantia e, surpreendentemente, todos os empréstimos foram pagos pontualmente. Isto lhe deu a ideia de que talvez aquele fosse um mecanismo que poderia ser replicado. A partir desse momento, estabelecendo parcerias com bancos que lhe forneciam o capital inicial, a experiência foi aumentando de escala e, em pouco mais de três anos, o número de membros do Grameen era de mais de 28 mil pessoas. Toda a metodologia foi criada empiricamente, por tentativa e erro, baseada em princípios como: os empréstimos eram feitos exclusivamente para mulheres, o oposto dos bancos tradicionais, pois as mulheres, além de serem a maioria de pobres da região, também usavam melhor o ganho, beneficiando a família toda. Também, por tratar-se de um país muçulmano, com restrições rigorosas às mulheres, involuntariamente, a experiência tornou-se, também, um projeto de libertação e empoderamento feminino; outro ponto foi substituir a garantia real, que era impossível para aquele tipo de população, pelo aval solidário – o Grameen só aceitaria grupos de cinco mulheres que estivessem dispostas a se responsabilizar coletivamente pelos empréstimos feitos a cada uma, ou seja, se uma não pagasse as outras deveriam honrar o compromisso. O grupo se reúne e aprova os pedidos de empréstimo de cada membro. Com essa metodologia, o Grameen tem um índice de inadimplência de menos de 2%, uma taxa muito menor se comparada com as taxas dos bancos convencionais. Em suma, o Grameen é um “anti-banco” (SINGER, 2002).

O Grameen Bank baseia-se em algumas resoluções destinadas a mudar a vida dos associados do banco. Em 1997, as resoluções adotadas eram 16, com destaque para: as mulheres associadas comprometiam-se em tentar ter poucos filhos; cuidar da saúde; limitar os gastos; investir na educação dos filhos; construir e utilizar latrinas; não exigir dote dos filhos

e não dar às filhas; estar sempre dispostas a ajudar quem está em dificuldade (SINGER, 2002).

A partir da experiência com o Grameen Bank, foi criado e difundido o conceito geral de negócios sociais. Yunus (2008) descreve o negócio social como uma empresa que não tem perdas e nem distribui lucros ou dividendos, cuja missão é inteiramente dedicada à resolução de um objetivo social. Entretanto, na prática, são duas as formas possíveis de negócios sociais:

- Empresas com fins lucrativos, cujos proprietários são pessoas pobres e os lucros do negócio são distribuídos entre eles, aliviando a pobreza, como é o caso do Grameen Bank.
- Empresas com receitas e despesas equilibradas, cujos proprietários comprometem-se a aplicar todos os lucros no próprio desenvolvimento do negócio. Parte deste lucro é destinado para investimentos no negócio, e outra parte é armazenada para suprir possíveis eventualidades. Neste sentido, a ideia de investimento para ganhos pessoais não existe, o proprietário pode apenas retirar o valor do investimento inicial, e nem um real a mais.

Esta missão de resolver um problema social, seja ele a pobreza (no caso do Grameen Bank) ou outro problema qualquer, é o que diferencia uma empresa social de uma empresa tradicional. Yunus (2010) apresenta, para esclarecer o conceito, “Sete Princípios do Negócio Social”:

1. O objetivo do negócio é a superação da pobreza ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente, etc. que ameaçam as pessoas da sociedade – e não a maximização do lucro.
2. A empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira.
3. Os investidores recebem apenas o montante investido. Não se paga nenhum dividendo além do retorno do investimento inicial.
4. Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias.
5. A empresa será ambientalmente consciente.
6. A força de trabalho recebe salários de mercado e desfruta condições de trabalho melhores que as usuais.
7. Faça-o com alegria.

Em conclusão, este é um dos conceitos mais novos que surgiu como alternativa ao modelo tradicional de empresas. Entretanto, por alguns fatores que não são facilmente definidos, o conceito de “empresa social” ainda não obteve uma representatividade global significativa. Este é o próximo grande desafio em relação ao desenvolvimento de novos modelos empresariais.

2.4. Políticas de Remuneração e Motivação

Segundo Paschoal (2007), a remuneração e o salário têm sido fatores críticos na relação entre as organizações e os trabalhadores. Apesar de existirem outros fatores importantes, dificilmente algum deles é mais decisivo para que essa relação caminhe de forma saudável.

As políticas de remuneração constituem-se um dos principais fatores da gestão de recursos humanos em uma organização. A forma como os profissionais são remunerados influencia diretamente sua motivação, satisfação e felicidade no trabalho. Além disso, analisar as políticas de remuneração que são adotadas por uma organização serve para conhecer o próprio DNA da organização.

Neste contexto, Fayol (1990), em três de seus quatorze princípios básicos de administração, discorre:

- Remuneração dos empregados: o salário e a compensação para os empregados devem ser justos, tanto para os empregados como para a organização.
- Equidade: é necessário bom senso e experiência para assegurar um tratamento justo a todos os empregados, os quais devem ser tratados da mesma forma.
- Estabilidade de Pessoal: a rotatividade de mão-de-obra deve ser diminuída, para manter a eficiência da organização.

Esses três princípios possuem clara relação com políticas de remuneração que sejam justas, equitativas e que, dessa forma, tragam satisfação e felicidade aos trabalhadores, evitando sua saída da organização.

Segundo Dessler (2003), existem quatro fatores básicos que ajudam a determinar quanto as pessoas recebem: fatores legais, sindicais, políticos e equitativos. Os fatores legais são o conjunto de leis que estipulam o quanto um empregador deve pagar ao funcionário em termos de salário mínimo, benefícios, horas extras, entre outros. Os fatores sindicais são a

forma como as negociações coletivas, representadas pelos sindicatos de trabalhadores, influenciam nos salários nas organizações, não só em relação ao salário em si, mas também em benefícios como licença remunerada, seguridade, seguros em geral, entre outros. As políticas de remuneração, por sua vez, são especificamente como uma organização lida com a questão salário de seus funcionários. Por exemplo, empresas podem ter políticas de pagar salários acima de mercado para determinados cargos ou para todos os cargos; ou oferecer benefícios específicos que as concorrentes não oferecem. Por fim, os fatores equitativos referem-se ao aspecto comparativo dos salários. Existe a equidade externa, onde os salários de uma organização devem ser compatíveis aos salários praticados no mercado, e a equidade interna, onde os salários dos funcionários da organização precisam se equivaler entre si, de acordo com as funções de cada um.

A forma mais comum de remuneração é a chamada remuneração funcional, baseada em uma estruturação dos cargos e seus respectivos salários em uma organização. Esse sistema também é conhecido como PCS – Plano de Cargos e Salários, e tem como principal característica ser fixo, já que não leva em conta aspectos como a produtividade e/ou o desempenho. Entretanto, usar apenas este tipo de remuneração traz alguns problemas: inflexibilidade – sistemas tradicionais de remuneração tendem a tratar coisas distintas de forma homogênea, desconsiderando peculiaridades e especificidades das diferentes áreas, empresas ou funções; falsa objetividade – apesar de ser aparentemente racional, provoca-se uma visão reducionista da real situação organizacional; metodologia desatualizada – os sistemas tradicionais tendem a ser trabalhosos, com pouca flexibilidade e agilidade; conservadorismo – os sistemas tradicionais reforçam a estrutura burocrática e fortemente hierárquica; anacronismo – em empresas mais orgânicas e modernas, sistemas tradicionais de remuneração podem representar entraves ao processo de mudança; divergência – tais sistemas consideram pouco a visão de futuro e orientação estratégica da organização, dificultando esforços para um objetivo comum (WOOD JUNIOR E PICARELLI FILHO, 2004).

Como alternativas para lidar com esses problemas gerados pelos sistemas de remuneração fixa, surgem os sistemas de remuneração variável, que permitem construir toda a remuneração, ou complementar a remuneração fixa, de algumas formas, expostas no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4: modelos sintéticos de remuneração variável

Modelo	Característica
Remuneração por produtividade	Incentivo financeiro para o aumento da produtividade de produtos ou serviços.
Remuneração por mérito	O conceito de aumento por méritos é amplamente aceito na maioria das organizações, e consiste na progressão salarial de acordo com a qualidade do trabalho realizado.
Participação nos lucros	Utilizada quanto a meta definida para o programa é, especificamente, o lucro da organização.
Participação nos resultados	Programa que foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos.
Participação nos lucros e resultados	Trata-se de uma combinação entre as metas de lucros e as metas específicas de resultados individuais e coletivos, com base em critérios previamente estabelecidos.
Remuneração por competência	Na medida em que as competências são adquiridas, pode-se proceder de diferentes maneiras com relação à remuneração: incorporá-la ao salário-base; efetuar pagamento temporário; pagar um único bônus, na medida em que a competência seja transitória ou deixe de ser necessária à organização.
Participação acionária	Distribuição de ações como recompensa e para retenção de pessoas em longo prazo.
Remuneração segundo antiguidade	Remuneração aumenta pelo tempo trabalhado, como forma de recompensa pela experiência adquirida ao longo dos anos de trabalho.
Formas especiais de recompensa	Remuneração em forma de viagens, recompensas diversas e outras formas criativas.

Fonte: Adaptado de Reis Neto (2004).

Entretanto, em ambientes atualmente caracterizados por novas formas de organização do trabalho, como multifuncionalidade, pouca hierarquia, flexibilidade e senso de participação, faz pouco sentido recompensar a contribuição individual e coletiva apenas com base e descrições de atividades e definição de responsabilidades. Desta forma, surgem propostas para elevar a remuneração ao nível estratégico, auxiliando como uma ferramenta de gestão, engajamento, alinhada às estratégias das organizações, contribuindo para que estas atinjam seus objetivos. Para isso, os sistemas de remuneração estratégica utilizam as diferentes formas de remuneração devidamente combinadas, atuando como um catalisador para que os esforços possam convergir à estratégia organizacional (WOOD JUNIOR E PICARELLI FILHO, 2004)

É neste contexto que entra o desafio da elaboração de sistemas de remuneração em organizações sociais que quebram a lógica exploratória de empresas tradicionais. Tais sistemas têm papel fundamental no desenvolvimento saudável dessas organizações e, ao mesmo tempo, são um dos principais desafios enfrentado por elas, sendo que muitas têm receio de implantar sistemas mais elaborados de remuneração em razão dessa complexidade. Por isso, além da remuneração, é necessário que essas organizações criem outras formas de retenção e motivação de seus trabalhadores. Neste sentido, um exemplo de experiência bem sucedida é a Cooperativa de Mondragón (Mondragón Corporación Cooperativa – MCC), sediada na Espanha, em região de mesmo nome. Trata-se, atualmente, do sétimo maior grupo

empresarial privado da Espanha, com mais de cem mil trabalhadores atuando nos setores financeiro, industrial, distribuição e educação. Foi fundada sob a liderança do padre José María Arizmendiarieta, na década de 1940, e baseia-se em dez princípios que constituem a base de seu funcionamento: livre adesão; organização democrática; soberania do trabalho; instrumentalização e subordinação do capital; gestão participativa; solidariedade distributiva; cooperação; transformação social; universalidade e educação. Entretanto, para Arizmendiarieta, a educação deveria ser o princípio de tudo, já que pensava que antes de criar uma organização colaborativa, eram necessárias pessoas colaborativas. Assim sendo, cria-se um ambiente ¹¹ onde o senso de pertencimento, a identidade coletiva e o sentimento de propriedade, já que todos participam diretamente das decisões e da operação, são os itens mais importantes em relação ao retorno financeiro e à remuneração (SAMPAIO, 2012)

Desta forma, pode-se afirmar que as organizações sociais devem encontrar um equilíbrio entre seus sistemas de remuneração, para que sejam justos e equitativos, combinados com outras formas de reter e estimular a atuação de trabalhadores para seu crescimento e aumento de representatividade.

3. Metodologia

Neste capítulo, serão apresentados os processos metodológicos que foram a base para esta pesquisa, bem como sua justificativa e os detalhes da teoria.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Em relação à classificação da pesquisa, esta pode ser baseada em seus objetivos gerais, na abordagem do problema e na estratégia de pesquisa utilizada. Quanto à classificação referente aos objetivos gerais, as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas ou explicativas (GIL, 2002). Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, esta pesquisa teve caráter exploratório, pois buscou-se investigar como as práticas de gestão em empreendimentos sociais podem contribuir para a redução da desigualdade.

Em relação à pesquisa exploratória, Richardson (2011) afirma que deve ser realizada à medida que o problema estudado é completo ou parcialmente desconhecido e assim, necessita de uma análise em profundidade para definir hipóteses ou verificar sua real origem e possíveis soluções. Neste contexto, a escolha faz sentido pois não foram encontrados estudos relacionando desigualdade e modelos organizacionais alternativos que tivessem a profundidade suficiente para a elaboração de propostas concretas em relação ao tema.

Quanto à abordagem do problema, ela é de natureza qualitativa. Richardson (2011) afirma que a pesquisa qualitativa permite entender a “natureza de um fenômeno social”. A pesquisa qualitativa tem como objetivo enfatizar as especificidades de um fenômeno social em relação às suas origens e razões de existir, fornecendo a compreensão profunda deste fenômeno, tendo em vista a importância da análise subjetiva desta ação social devido às estruturas sociais (HAGUETTE, 2007).

Quanto à estratégia de pesquisa, a abordagem utilizada foi de entrevistas em profundidade. De acordo com Richardson (2001), a entrevista em profundidade não deve apresentar alternativas pré-formuladas para a simples resposta do entrevistado, mas sim buscar “os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo”. Além disso, o autor considera que uma conversa guiada deve ser a base

para a coleta de informações detalhadas, que serão posteriormente analisadas qualitativamente. Sobre as entrevistas, Richardson (2011) defende que, em pesquisas nas áreas de ciências sociais, é importante uma interação pessoal entre o pesquisador e o objeto de estudo, para proporcionar melhores oportunidades de penetrar profundamente na cabeça e na vida dos indivíduos estudados, e a melhor forma para que isso aconteça é por meio de entrevista *in loco*. Apesar de algum desconforto e trabalho adicional que possam causar, as entrevistas permitem a obtenção de dados não programados inicialmente e podem contribuir para acrescentar riqueza ao trabalho. Também, a entrevista em profundidade é uma modalidade flexível, adequada a um ambiente não conhecido, como no caso desta pesquisa. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, nas quais o pesquisador vai a campo com um roteiro de perguntas pré-estabelecidas, mas sem estar preso àquelas perguntas.

3.2. Coleta de Dados

Com referência à coleta de dados, Yin (2001) elenca seis fontes de evidência para levantamento de informações: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para esta pesquisa, as principais fontes de evidência foram as entrevistas em profundidade, além documentos, registros em arquivos e observação direta, sendo, portanto, divididos em dados primários (entrevistas em profundidade e observação direta) e dados secundários (documentos e registros em arquivos).

Para verificar informações mais detalhadas sobre os modelos estudados, foi realizado um estudo exploratório inicial, para coletar informações preliminares. A análise documental foi a base para esta pesquisa exploratória. Edwards e Skinner (2009) afirmam que a análise de documentos de arquivos, documentos históricos e evidências físicas, podem ser consideradas medidas discretas de coletar e analisar dados. Não é necessária a participação de terceiros, nem ninguém além do próprio pesquisador e, desta forma, há uma maior facilidade na obtenção dos dados. Entretanto, os documentos analisados devem respeitar a estrutura conceitual elaborada por meio da teoria, sendo esse o método mais utilizado em estudos qualitativos. Da mesma forma, Richardson (2011) defende que a análise documental ajuda na descoberta de circunstâncias sociais e econômicas, por meio diversas operações de estudo e análise documental, como a codificação de informação e o estabelecimento de diferentes categorias.

Após este estudo exploratório inicial, foram identificadas as organizações e respectivos responsáveis que seriam entrevistados para o trabalho. Primeiro, foram selecionados nas áreas de Economia Solidária e Negócios Sociais – Modelo Yunus, especialistas que trabalham em incubadoras e possuem experiência com diversas organizações com este perfil. Foram esses especialistas que indicaram as organizações a serem estudadas, além de eles próprios terem participado de uma entrevista, já que também representam instituições. No caso do Terceiro Setor, para a escolha das organizações, foi levada em conta a experiência e os contatos do pesquisador dentro da área. Ressalta-se que o pesquisador do presente estudo trabalha na área da economia social há seis anos, atuando, especificamente, como coordenador de uma entidade do Terceiro Setor e como consultor de mais de 30 outras entidades na área de captação de recursos, como sócio de uma empresa de consultoria.

Foram, então, definidas as outras seis instituições que seriam entrevistadas: duas organizações do Terceiro Setor, dois Empreendimentos de Economia Solidária e dois Negócios Sociais – Modelo Yunus. Desta forma:

- Daniel Belíssimo: Incubadora Co-Labora ITES – Especialista em Economia Solidária
- Vladimir Paternostro: Instituto Chão – Empreendimento de Economia Solidária
- Iraci Pereira: Cooperativa Mãos Dadas – Empreendimento de Economia Solidária
- Sóstenes Vieira de Oliveira: Fundação Gol de Letra – Entidade do Terceiro Setor
- Marlene Taveira: ADEVIRP – Entidade do Terceiro Setor
- Glaziela Cavallaro: Yunus Negócios Sociais – Especialista em Negócios Sociais – Modelo Yunus
- Matheus Cardoso: Moradigna – Negócio Social – Modelo Yunus
- Adriana Tubino: Revoada – Negócio Social – Modelo Yunus

As entrevistas com Daniel Belíssimo, Vladimir Paternostro, Iraci Pereira, Sóstenes Vieira de Oliveira, Marlene Taveira e Matheus Cardoso, foram realizadas presencialmente. Já as entrevistas com Glaziela Cavallaro e Adriana Tubino foram realizadas via Skype, devido à indisponibilidade dos entrevistados para datas de entrevistas presenciais.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise e elaboração do relatório final. A triangulação dos dados obtidos serviu para encontrar padrões para a análise dos resultados e construção do relatório final, com a convergência de diversas perspectivas: entrevistas, documentos, registros em arquivos, outros dados secundários e pesquisa bibliográfica. As transcrições completas estão disponíveis ao final deste trabalho, nos Apêndices de B a I.

3.3. Análise de Dados

A análise dos resultados finais do trabalho foi estruturada sob uma estrutura narrativa de análise, baseada nos resultados obtidos. A principal técnica utilizada foi a análise de conteúdo, conjunto de ferramentas metodológicas que garantem a objetividade, sistematização e influência aplicada aos discursos. Seus princípios básicos são a análise textual e temática das mensagens obtidas na coleta de dados para transformação em uma estrutura narrativa (RICHARDSON, 2011).

Richardson (2011) também afirma que os dados devem ser codificados, categorizados e quantificados, para que seja possível encontrar, com a observação, padrões de palavras, ideias, objetos, etc. Essa organização irá auxiliar na identificação de aspectos positivos e negativos de cada experiência para reflexões e conclusões. Para esta análise, a narrativa foi dividida em: histórico dos entrevistados e de suas organizações; motivações para empreender; hierarquia e entrada de novos trabalhadores; remuneração e propriedade; transparência; aspectos formativos internos e difusão dos princípios praticados; e financiamento.

4. Resultados

Conforme metodologia proposta, foram realizadas oito entrevistas em profundidade, sendo três sobre Economia Solidária, duas sobre o Terceiro Setor e três sobre Negócios sociais – modelo Yunus.

Em Economia Solidária, a primeira entrevista foi realizada com o especialista Daniel Belíssimo, que possui cinco anos de experiência atuando e estudando o setor. A segunda entrevista foi realizada com um dos fundadores do Instituto Chão, Vladimir Paternostro. A terceira entrevista foi realizada com a presidente da Cooperativa Mãos Dadas, Iraci Pereira.

Já no Terceiro Setor, a primeira entrevista foi realizada com o Diretor Geral da Fundação Gol de Letra, Sóstenes Vieira de Oliveira. A segunda foi realizada com a fundadora e presidente da Associação dos Deficientes Visuais de Ribeirão Preto e Região - ADEVIRP, Marlene Taveira.

No estudo sobre os Negócios Sociais – Modelo Yunus, a primeira entrevista foi realizada com a especialista Glaziela Cavallaro, Diretora de Projetos Educacionais da Yunus Negócios Sociais Brasil, organização criada pelo próprio Prof. Yunus para fomentar negócios sociais no Brasil e no mundo. Foi ela quem indicou os outros dois entrevistados. A segunda entrevista foi realizada com o fundador e atual COO da Moradigna, Matheus Cardoso e a terceira, com a fundadora e sócia da Revoada, Adriana Tubino.

Todas as referências feitas aos entrevistados são baseadas nas entrevistas transcritas, que estão disponíveis nos Apêndices B a I, ao final do trabalho.

4.1. Históricos dos Entrevistados e de suas Organizações

Este tópico busca contextualizar quem são os entrevistados deste trabalho, suas formações, posicionamentos, histórico pessoal e profissional e quem são as instituições nas quais eles estão inseridos e são objetos deste estudo, com o intuito de facilitar a relativização dos conceitos e princípios apresentados.

Daniel Belíssimo, o primeiro entrevistado sobre Economia Solidária, é um dos fundadores da Co-Labora ITES (Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários). A trajetória de Daniel em empreendimentos sociais começa ainda na faculdade. O entrevistado, que graduou-se em Economia e é Mestre em Administração de Organizações pela

Universidade de São Paulo, iniciou seus estudos com o Terceiro Setor, especialmente em relação à profissionalização desse tipo de organizações, já que observava em visitas técnicas que a maioria das entidades era desestruturada e sem nenhum processo, sempre com queixas de problemas financeiros, porém, sem conseguir gerar um contexto de gestão para conseguissem captar mais recursos. Para aplicar a ideia de profissionalização, trabalhou por um ano em uma consultoria que oferecia cursos e capacitações para entidades do Terceiro Setor e para empresas com interesse em praticar responsabilidade social e ambiental. Depois de sair desta empresa de consultoria, foi convidado pela Prof. Dra. Perla Calil Pongelupe Rebehy, da Universidade de São Paulo, para montar uma incubadora por meio de edital oferecido pela Secretaria Nacional de Economia Solidária. Foi nesse momento que começou efetivamente a estudar e trabalhar com Economia Solidária, tendo tido contato com vários empreendimentos muito distintos entre si, o que o permitiu ter experiências com diversas formas de estruturação de empreendimentos de Economia Solidária, justificando sua importância para este trabalho. No ano de 2013, com o objetivo de fomentar empreendimentos de economia solidária na região de Ribeirão Preto, por meio da iniciativa de professores e alunos da Universidade de São Paulo, surge então a incubadora Co-Labora. Segundo o site da organização, a Co-Labora trabalha prestando assessoria aos EES, o que envolve planejamento estratégico, gestão e desenvolvimento, com acompanhamento das atividades importantes à sustentabilidade daquele empreendimento, em suas três esferas: social, ambiental e econômica. Também trabalha o aspecto formativo dos integrantes, organizando atividades de formação sobre os princípios da economia solidária, com temáticas como autogestão, comunicação, política, redes e parcerias, mapeamento de processos, entre outras. A incubadora iniciou seu trabalho com quatro empreendimentos, incorporando, posteriormente, mais um:

- Cooperativa Mãos Dadas: cooperativa de catadores localizada em Ribeirão Preto/SP e que também é objeto de estudo desse trabalho.
- Projeto Talentos: grupo de costureiras ligadas a uma ONG local, também em Ribeirão Preto.
- CAPSad: centro de atenção psicossocial para dependentes químicos de álcool e outras drogas.
- CREAS – POP: centro de referência de assistência social especializado em migrantes e população de rua

- Assentamento Mário Lago: grupo de agricultores familiares que mantém uma iniciativa de produção de agroflorestais para comercialização.

Vladimir Paternostro, o segundo entrevistado sobre Economia Solidária, é um dos fundadores do Instituto Chão. Vladimir, um dos principais idealizadores desta ideia, é graduado em Engenharia Ambiental pela Universidade de São Paulo. Antes de fundar o Instituto, tentou seguir carreira acadêmica, por meio de um mestrado que tinha como objeto de estudo as redes de saneamento básico. Entretanto, o tema estudado não o satisfazia, já que, segundo ele, sempre houve uma ligação pessoal que ia além da “causa” ambiental, que também englobava a sustentabilidade social, a distribuição de renda, a possibilidade de todas as pessoas terem acesso a produtos e serviços. Por essa insatisfação e motivação, quando surgiu a possibilidade de construção do que viria a ser o Instituto Chão, decidiu cancelar seu mestrado e dedicar-se exclusivamente a essa iniciativa. A origem do Chão é uma construção com mais dois amigos próximos que tentavam transformar um hospital psiquiátrico em uma associação, aplicando os princípios de Economia Solidária. Tratava-se de uma empresa familiar de um deles e a ideia era transformar a forma como o trabalho era organizado nesse empreendimento. Basicamente, que os princípios desse hospital fossem os mesmos do que posteriormente viriam a ser os do Instituto Chão: em primeiro lugar, alterar a natureza jurídica, ou seja, deixar de ser uma empresa com fins lucrativos e passar a ser uma entidade sem fins lucrativos. O intuito não era simplesmente uma mudança de CNPJ ou apenas jurídica, mas sim de conceito: de se trabalhar de forma colaborativa e buscar manter o serviço vivo, sem necessariamente acumular capital, sem buscar o enriquecimento dos donos e que nem existissem donos, ou seja, transformar a empresa privada em uma associação onde todos os funcionários passariam a ser associados. O trabalho operacional que já existia continuaria sendo feito, mas o dia a dia seria alterado, pois o empreendimento seguiria o princípio de auto-gestão, de decisão coletiva via assembleia, alterando, portanto, o processo decisório, o organograma, a relação entre setores e hierarquias. Passaria a ser organizado de forma horizontal, onde todos que trabalham têm voz para decidir tudo, desde o próprio salário e o quanto cada companheiro ganha, até fatores como horários de trabalho, setores de funcionamento, ou seja, o conceito puro e aplicado da auto gestão, o que tornaria a experiência mais rica em comparação a um local que funciona como uma empresa tradicional, onde algumas poucas pessoas decidem os rumos, sejam sócios, diretores, ou quem quer que esteja nos cargos de chefia. A experiência não deu certo nesse empreendimento por alguns fatores, sendo o principal deles o fato de que alguns sócios até queriam essa mudança, mas

outros não, por medo de perderem o poder e a prerrogativa da tomada de decisão. Assim, sua transformação se tornou inviável e, a partir daí, começaram a pensar em um novo negócio, um novo serviço, algum setor da economia que pudessem encaixar esses princípios e esse modelo de organização colaborativo, de Economia Solidária. Chegou-se ao setor de alimentação, principalmente a produção orgânica, que já estava desenvolvida em relação a trabalhar de forma mais colaborativa, portanto, se mostrava interessante entrar nessa cadeia já constituída. Ao pesquisar posteriormente, perceberam que o grande gargalo pra muitos dos pequenos produtores era o local de venda. Conseguir manter um lugar funcionando, abastecido e com toda logística que envolve o administrativo – notas fiscais, recebimento da mercadoria, atendimento –, coisas que, normalmente, os produtores não querem ou não sabem fazer, por estarem focados na produção. Então, decidiu-se que seria nessa linha que iriam seguir, um local de venda de produtos de pequenos produtores. E foi assim que nasceu Instituto Chão. O site do Instituto descreve bem quais são os princípios e as ideias principais que norteiam esse projeto inovador:

O Instituto Chão é uma associação sem fins lucrativos que se movimenta para o aprofundamento da consciência crítica, da democracia e da igualdade de direitos, a fim de construir coletivamente uma sociedade que permita a cada um exercer sua liberdade. Trabalhamos com os princípios da Economia Solidária, uma forma de organização que coloca o ser humano como sujeito e finalidade da atividade econômica, articulando e integrando redes que fomentam a autonomia, o cooperativismo, o comércio justo e o consumo consciente. A sede do Chão é um espaço de convivência e economia solidária para experimentação de novas formas de relação. Contém uma feira, uma mercearia e um café com produtos orgânicos. Trata-se de um espaço para todos, onde tudo o que é vendido é repassado ao consumidor diretamente pelo preço da compra. Os custos estão expostos, inclusive frente dos produtos, perdas, salários e taxas de cartão. A única fonte de financiamento são os frequentadores desse lugar, que podem contribuir com o necessário para cobrir os custos operacionais ou com o quanto puderem e quiserem para a manutenção do projeto. Além de ser mais transparente, essa é uma forma mais eficiente de comercialização, já que não há exploração do produtor, nem de funcionários e, mesmo contribuindo para a manutenção do projeto, gasta-se menos comprando nesse modelo, pois não há especulação no preço dos produtos. Buscamos a construção de uma rede horizontal e participativa de relações comerciais, priorizando pequenos produtores e relações de trabalho mais democráticas. Assim, amplia-se o consumo de produtos mais sustentáveis, promove-se a redistribuição de renda e a descentralização de poder. Os valores culturais que colocam o acúmulo de capital como a materialização da liberdade individual ignoram que a desigualdade social que isso acarreta é a grande barreira para uma sociedade justa e democrática. Essa inversão de valores sustenta um sistema no qual o capital é fim em si mesmo e perpetua a progressiva centralização do poder e a utilização irracional dos recursos naturais, impossibilitando mudanças em direção a uma sociedade livre (INSTITUTO CHÃO, 2017).

Iraci Pereira, a terceira entrevistada sobre Economia Solidária, é presidente da Cooperativa Mãos Dadas, um dos empreendimentos incubados pela Co-Labora ITES. A trajetória profissional de Iraci inicia-se com trabalho em condomínios, mas logo passa a trabalhar em um sindicato, onde ficou por dezesseis anos. Saiu em razão do fechamento de umas das unidades que era responsável. Ao sair, passou um tempo desempregada até conhecer um grupo de catadores de sucata que coletavam na rua, vendiam ao sucateiro e apresentavam os comprovantes à assistente social da prefeitura que, em contrapartida, fornecia cestas básicas a esses catadores. Juntou-se a esse grupo como forma de sustento no ano de 2005, no que considera o início da Cooperativa. O trabalho manteve-se dessa mesma forma até o ano de 2008, quando os catadores conseguiram um caminhão que carregava a sucata até o local de coleta, o que facilitava o trabalho de todos. Ainda assim, ganhavam cerca de vinte reais por mês, quantia praticamente irrisória. No meio deste ano, uma outra cooperativa, que fazia esse mesmo trabalho de coleta, faliu e os catadores da Mãos Dadas puderam assumir o trabalho e o espaço físico dessa antiga cooperativa. Foi neste momento que a Mãos Dadas regulariza-se e estrutura-se de forma mais adequada, começando um trabalho importante que se mantém até hoje. Segundo a página da Cooperativa em uma rede social:

A Cooperativa Mãos Dadas, criada em março de 2005 e oficializada em julho de 2008, é a única entidade social que realiza coleta seletiva e triagem de materiais recicláveis em Ribeirão Preto. Ela promove inclusão social e econômica de pessoas com menos chances de competirem por uma vaga no mercado formal de trabalho e já foi integrada por cerca de 100 agentes ambientais. Os cooperados coletam 50 toneladas de recicláveis por mês com recursos próprios, além de receberem material do Programa de Coleta Seletiva da Prefeitura. No total, é feita a separação de, aproximadamente, 150 toneladas de material reciclável por mês – produtos que, se descartados de forma equivocada e irresponsável, poderia prejudicar o meio ambiente (COOPERATIVA MÃOS DADAS, 2017).

Sóstenes Vieira de Oliveira, o primeiro entrevistado sobre o Terceiro Setor, é o Diretor Geral da Fundação Gol de Letra há 14 anos. Sóstenes participou do conselho da Fundação desde sua criação, mas não imaginava tê-la como ofício. Formado em engenharia, segundo ele um curso extremamente técnico, nunca pensou em trabalhar com projetos sociais até começar a trabalhar na Fundação, cujo fundador Raí é seu irmão. Durante seu trabalho inicial no conselho, pensava em ajudar apenas com sua experiência em engenharia e gestão, essa última, oriunda do seu curso de engenharia de produção. Na Universidade, fez Mestrado em Finanças, mas seu foco sempre foi o aprimoramento em gestão, principalmente gestão de

peessoas e trabalho em equipe. Seu primeiro trabalho foi em uma empresa de Engenharia, mas manteve-se por pouco tempo. Ao sair, ajudou seu irmão Raí em alguns trabalhos pontuais na Gol de Letra, ao mesmo tempo em que recebia o convite para trabalhar em uma outra Fundação, chamada Unitrabalho, que fazia ações com pesquisadores que elaboravam projetos sociais em gestão. Dessa experiência surgiu o convite para ser Secretário de Esportes de São Carlos, que foi aceito, principalmente pelo desejo de trabalhar com populações em vulnerabilidade social. Entretanto, por motivos pessoais, deixou o cargo depois de dois anos, e, por coincidência, neste momento, seu irmão precisava de alguém para encabeçar os projetos da Fundação. Como havia acabado de ter a experiência na gestão de uma Secretaria, aceitou o convite, tornou-se Diretor Geral e, desde então, se apaixonou pela área e pelos projetos realizados por essa entidade. O site oficial da organização define a Fundação Gol de Letra da seguinte forma:

A Fundação Gol de Letra foi criada no dia 10 de dezembro de 1998 pelos ex-jogadores de futebol Raí e Leonardo. A data, escolhida propositalmente, marca também o Dia dos Direitos Humanos. A Gol de Letra representava um sonho: a possibilidade de contribuir com a educação de crianças e jovens de comunidades socialmente vulneráveis, para que elas tivessem mais oportunidades e perspectivas de vida. Depois de muito trabalho, nasceu a Gol de Letra: uma organização cujo nome já misturava a questão do esporte, de seus dois fundadores, com a Letra, relacionando a Educação. Ao longo dos anos, a Fundação aumentou o número e a abrangência de seus programas, ganhou prêmios e reconhecimentos e hoje trabalha com atendimento direto e com a gestão do conhecimento, sistematizando e disseminando suas práticas educativas. A atuação da Gol de Letra se configura em uma proposta de educação integral no microterritório (atuação na Vila Albertina, em São Paulo, e no Caju, no Rio de Janeiro), a partir da integração entre práticas educacionais e de assistência social. Os programas são voltados ao atendimento de crianças, adolescentes e jovens, aliado ao desenvolvimento comunitário e de suas famílias. O público é selecionado de acordo com o grau de vulnerabilidade social e risco, seguindo critérios da PNAS (Política Nacional de Assistência Social – 2004), que pressupõe a centralidade na família e a importância do caráter sócio assistencial das ações, com o objetivo de desenvolver contextos de proteção social familiar e comunitária. O foco da Gol de Letra, desde que foi criada, é de desenvolver outras áreas que não são trabalhadas na escola, proporcionando novas perspectivas e visões de mundo para os educandos (FUNDAÇÃO GOL DE LETRA, 2017).

Marlene Taveira, a segunda entrevistada sobre o Terceiro Setor, é atual presidente da entidade que fundou, a Associação dos Deficientes Visuais de Ribeirão Preto e Região ou, simplesmente, ADEVIRP. A história da Profa. Marlene se confunde com a história da própria ADEVIRP. Ela se mudou para Ribeirão Preto no ano de 1990, por uma solicitação do

Governo do Estado, seu empregador na época. O contexto da cidade era de que alguns professores haviam se aposentado na área das pessoas com deficiência, portanto, ela viria assumir a função de docente na rede estadual. No ano seguinte, no entanto, já era planejada a inauguração de uma escola municipal, de nome Egídio Pedreschi, que contemplaria as necessidades dos deficientes visuais, auditivos, intelectuais e físicos. Essa possibilidade chamou sua atenção e, mesmo antes da mudança definitiva, prestou concurso municipal para a vaga. Passou no concurso e começou a trabalhar nessa escola adaptada. Entretanto, entendia que as adaptações ainda não eram suficientes às necessidades de crianças cegas, que apresentavam as mesmas dificuldades que ela própria havia enfrentado em seus primeiros anos de estudo, já que também é deficiente visual. Simplesmente não havia uma equipe multidisciplinar capacitada para apoiar corretamente, além da falta de algumas ferramentas e equipamentos essenciais para a educação das crianças cegas. A partir dessa dificuldade, Marlene se uniu com alguns pais de alunos cegos da escola para a criação e fundação da ADEVIRP. O site oficial da entidade a define da seguinte forma:

A ADEVIRP – Associação dos Deficientes Visuais de Ribeirão Preto e Região, é uma instituição da sociedade civil sem fins lucrativos, fundada em 27 de março de 1998, pela percepção da Profa. Marlene Taveira e alguns voluntários da comunidade, que perceberam a necessidade de inclusão educacional e social de pessoas com deficiência visual. Desde o início, o foco de atenção da instituição foi o atendimento educacional especializado, social, profissional, esportivo e cultural, junto à crianças, jovens e adultos com deficiência visual. Sempre visando a inclusão como um todo, num trabalho centrado também na família, escola e comunidade. Atualmente, a Adevirp dispõe de várias salas de aulas, oficinas e ambientes adaptados voltados para a capacitação e inclusão das pessoas com deficiência visual. A concepção arquitetônica foi baseada nas necessidades específicas das pessoas com cegueira e baixa visão e estão de acordo com as normas de acessibilidade (ADEVIRP, 2017).

Glaziela Cavallaro, a primeira entrevistada sobre Negócios Sociais, é a especialista na área, com experiência devido à função de Diretora de Projetos Educacionais da Yunus Negócios Sociais Brasil. Glaziela é graduada em Psicologia, mas nunca pretendeu atuar com atendimentos, visando trabalhar na área de recursos humanos, especificamente em consultorias. Entretanto, no último ano de graduação, fez alguns atendimentos seguindo a abordagem de Yung, já que eram obrigatórios e, pessoalmente, essa abordagem fazia sentido a ela. Em sua monografia, escreveu sobre o desenvolvimento da consciência e o discurso do desenvolvimento sustentável das empresas, ou seja, que tipo de expressão de consciência vinha das empresas que falavam sobre e exerciam a sustentabilidade, unindo desta forma a

abordagem de Yung com o seu interesse pelas empresas e organizações. A conclusão que chegou em seus estudos foi que tratava-se de um lindo discurso que não se aplicava na prática nas empresas tradicionais,. Isso a incomodou. Depois de se formar, seguiu o caminho de consultorias por um tempo, conforme planejado. Entrou como *trainee* e cresceu rapidamente, mas o incômodo de sua conclusão da monografia e da graduação havia ficado, ou seja, executava processos legais para grandes corporações a troco do que? Pessoas enriquecendo cada vez mais com seu trabalho, milhões de pessoas pensando em estratégias apenas para ganhar dinheiro. Em seu melhor momento profissional, resolveu sair dessa consultoria para buscar algo com mais propósito. Fez um curso de facilitador de grupo na linha do Yung e conheceu o gestor da aceleradora da Yunus Negócios Sociais, Vitor Pucci, que buscava expandir a organização por meio de uma nova área, uma rede nacional que englobasse organizações de fora do eixo Rio-São Paulo, que naquele momento centralizava todas as ações. Começou ajudando voluntariamente a organização nesse projeto, especificamente na seleção de pessoas e na organização de uma imersão para que essas pessoas conhecessem a organização. Depois de um tempo, com o crescimento dessa área, naturalmente tornou-se a gestora e entrou de fato na Yunus Negócios Sociais Brasil, que segundo o site oficial da organização, tem como objetivo:

A Yunus Negócios Sociais Brasil tem como objetivo desenvolver negócios sociais pelo país através de seu fundo de investimentos e aceleradora para negócios sociais. Oferece serviços de consultoria para empresas, governos, fundações e ONGs. Promove também os negócios sociais no meio acadêmico, realiza palestras, workshops e eventos por todo o Brasil. Nossa missão é ser uma inspiração e uma ferramenta prática para pessoas e organizações no Brasil, interessadas em se engajar na construção de um país livre de seus maiores problemas utilizando os mecanismos do negócio social, seguindo a visão de nosso fundador, Prof. Muhammad Yunus, sonhando com o dia em que não haverá mais pobreza. Com o dia em que as novas gerações terão que ir a museus para saber como era viver na pobreza. (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2017)

Matheus Cardoso, segundo entrevistado sobre Negócios Sociais, é fundador e atual COO da Moradigna. Assim como outros empreendedores sociais, a história de Matheus se confunde com a história da organização, que surgiu em seu bairro natal, o Jardim Pantanal, na cidade de São Paulo. O principal problema dessa região é que trata-se de um bairro alagadiço, já que o rio que corre ao lado não permite que a água encha e depois desça, como acontece com a maioria dos rios, daí a origem do nome Pantanal. Porém, há uma comunidade consolidada por ali desde a década de 80. Matheus tem 22 anos e mora no bairro desde seu

primeiro ano de vida, saindo apenas bem recentemente, em 2016. Seus pais vieram do nordeste, em uma história de superação comum a muitos nordestinos que vêm ao estado de São Paulo. Ele cresceu no bairro e o problema até chegou a ser reduzido em razão de algumas intervenções governamentais, mas ainda trata-se de um bairro cujas casas são extremamente úmidas, também pelo problema do rio mas, principalmente, pela falta de condições da população em fazer impermeabilização e um sistema de ventilação correto no momento da construção de casas, culminando em residências mofadas e insalubres. O fato de viver em uma casa com mofo e insalubre por vários anos foi a principal motivação para a criação da Moradigna. Depois de economizar um pouco na faculdade, com o intuito de empreender, conheceu o conceito de Negócios Sociais – Modelo Yunus e percebeu que poderia não apenas constituir-se na resolução de um problema que vivera, mas também uma carreira profissional. Então, em 2014, fundou a organização. Logo de início, incluiu-a na incubadora de sua faculdade (Mackenzie – Engenharia Civil), mas o grande diferencial foi a entrada no processo de incubação da Yunus Negócios Sociais. Nesse momento, convidou seus dois atuais sócios para se juntarem à organização, além de também firmar parceria com o Instituto Alano para terem uma sede, com o objetivo de estruturar melhor os processos e o modelo de negócio. Os resultados vieram e o crescimento foi exponencial: atualmente, o número de atendidos ultrapassa os cento e cinquenta, movimentando mais de um milhão de reais e recebendo diversas premiações na área dos negócios sociais. Há uma equipe de sete funcionários no escritório e mais ou menos dez pessoas nas equipes de obras, trabalhando nas reformas. Segundo o site oficial, a Moradigna:

É um negócio social criado para solucionar as problemáticas sobre habitação no Brasil. O produto principal oferecido são reformas de baixa complexidade, com foco em prevenção e combate a insalubridades residenciais (umidade, mofo, falta de iluminação, falta de ventilação, falta e/ou revestimento inadequado etc.). Em outras palavras, quaisquer problemas que possam comprometer a saúde dos moradores em sua habitação. O serviço é realizado em forma de “combo”, incluindo material de construção, mão de obra capacitada, projeto e gestão da reforma. Dura em média 4 dias, e o valor pode ser parcelado em até 10 vezes sem juros (MORADIGNA, 2017).

Adriana Tubino, terceira entrevistada sobre Negócios Sociais, é fundadora e sócia da Revoada, originalmente criada com o nome de Vuelo. Adriana vem de uma trajetória mista. Formou-se em Comunicação e seguiu o tradicional caminho de trabalhar em agências de publicidade e propaganda. Entretanto, desde que entrou na faculdade, o desejo era de trabalhar com algo mais próximo à arte e fotografia. Apesar de ter tido contato com algumas

visões diferentes ligadas à área de criação, percebeu que não gostaria de manter-se no mercado de publicidade por muito tempo. Ainda na agência, foi trabalhar como produtora de vídeo, experiência diferente, já que antes trabalhava com equipes mais isoladas e, ao trabalhar com filmes e comerciais de TV, era algo mais coletivo, com várias pessoas trabalhando em sinergia. Isso a interessou e logo, ao sair da agência, empreendeu pela primeira vez, por meio da criação de um estúdio de design gráfico junto a três amigos, bem no início da internet. Neste empreendimento, criaram um espaço de trabalho onde eles gostariam de trabalhar: uma casa alternativa, com os horários muito flexíveis, um ambiente descontraído e informal onde as pessoas, por exemplo, iam de chinelo ao escritório, com cachorro, churrasqueira, jardim, entre outras coisas. O conceito era de, cada vez menos, separar o que é trabalho do que é vida particular, as duas coisas eram uma só. Tiveram esse estúdio por dez anos com sucesso e chegou um momento no qual, possivelmente, seria comprado por uma grande empresa de comunicação. Adriana já estava ensaiando sua saída, gestando a ideia do que viria a ser a Revoadá e aproveitou a oportunidade de venda para, de fato, sair do negócio. Trabalhou ainda um tempo com moda, como estilista de grandes empresas e foi nesse momento que conheceu sua futura sócia na Revoadá. Ela fazia um trabalho de moda consciente, para conscientizar as pessoas que usassem mais coisas de seus guarda-roupas, reinventando ou reformando peças em vez de comprar novas. Conhecendo esse trabalho, fazia sentido encaixar o projeto que havia começado: fazer produtos de forma sustentável. Então, em 2013, nascia a Vuelo, com alguns nortes principais. O primeiro, fazer um produto utilizando resíduos descartáveis e no lixo foram encontradas as duas matérias primas que seriam utilizadas: a câmara de pneu e o nylon de guarda-chuvas, que são materiais normalmente descartados. A partir daí, começou-se a criar uma cadeia produtiva 100% sustentável. Com o crescimento e a comprovação de que estavam no caminho certo, resolveram alterar o nome, para passar uma mensagem mais coletiva e de transformação. Assim nasceu a Revoadá. O site oficial da organização traz a definição de “Quem somos” da seguinte forma:

Uma andorinha só não faz verão. Somos um coletivo de “pássaros” voando juntos, um “bando” criando alternativas para os desafios de nosso tempo. Queremos inventar! Geramos prosperidade e inovação. Somamos diferentes formas de conhecimento e estamos sempre aprendendo com esta bela rede colaborativa que se expande pelo mundo. Gostamos de trabalhar juntos, com leveza e alegria. Acreditamos na força do coletivo e na sabedoria das pessoas. Nosso propósito é potencializar a vida através do Design. Valorizamos muito as pessoas e o planeta em nossos projetos. Criamos produtos a partir de resíduos através de processos produtivos que aumentam o impacto positivo. Nossa principal ferramenta é o Design Vital, inspirado nos ciclos da natureza e criado a partir das nossas experiências com a reinvenção (REVOADA, 2017).

4.2.Motivação para Empreender

Este tópico busca apresentar os sentimentos, desejos e motivações que levaram empreendedores e os trabalhadores a “construírem” um empreendimento social, buscando comparar como surgiram esses empreendimentos nas três vertentes estudadas.

Segundo Daniel, a primeira motivação da maioria dos empreendimentos de economia solidária é material, ou seja, pessoas marginalizadas se unem pois são mais fortes juntas e podem potencializar financeiramente suas atividades. Neste sentido, é fundamental um trabalho de conscientização e de formação para que os integrantes desse empreendimento tomem consciência de estar inseridos em uma forma alternativa de organização. Neste ponto, apesar da Economia Solidária ter muitos pontos em comum com os Negócios Sociais - Modelo Yunus (e reforça-se que essa semelhança está restrita aos empreendimentos no modelo Yunus e não com outros tipos de Negócios Sociais mais mercadológicos, onde há algum objetivo social, mas o principal objetivo é o lucro), ela dá um passo além, já que, tradicionalmente, os Negócios Sociais são soluções externas que levam uma resposta a um problema social. Por exemplo, se fosse aberto um negócio social para resolver um problema de moradia, seriam contratadas algumas pessoas para levarem esses serviços às classes mais baixas. A Economia Solidária, por sua vez, envolve o empoderamento, para que os próprios indivíduos que sofrem do problema protagonizem as soluções. A Co-Labora, por exemplo, promove esse empoderamento, essa capacitação, para que eles possam ser protagonistas de todo o empreendimento. Ainda no exemplo anterior, o apoio seria na montagem de uma cooperativa de construção, ou reformas em residências, nas quais eles serão donos da propriedade, dos equipamentos, do processo decisório e tomariam as decisões de forma coletiva. Portanto, trata-se de uma capacitação tanto no aspecto empresarial, gerencial, de eficiência, quanto para os processos coletivos do negócio, de diálogo, de comunicação, de como a equipe irá se organizar. É a estruturação como um todo, o clima para que seja mais cooperativo, para que eles tenham a consciência crítica de classe saibam que o que está sendo feito é uma ruptura com o sistema tradicional.

Entretanto, Daniel enxerga algumas dificuldades nesse processo, já que, normalmente, os trabalhadores que estão inseridos nesses empreendimentos são pessoas que há muito tempo não conseguem trabalhar ou trabalham em ofícios historicamente marginalizados como, por exemplo: moradores de rua, costureiras marginalizadas, mulheres que sempre foram renegadas ao trabalho, pessoas mais velhas, pessoas que trabalhavam no lixão, cortadores de cana, empregados em casas de família sem registro, etc., pessoas que nunca tiveram voz.

Quando são colocados para gerenciar um empreendimento, a tendência é que reproduzam toda uma lógica “tradicional” que eles vivenciaram como, por exemplo, a criação de chefes e pessoas que tendem a deturpar a lógica de auto gestão. Além disso, vários desses empreendimentos, em sua origem, quem os propôs não foram as próprias pessoas, o que traz um caráter hierárquico e não um empoderamento desde o início. O que não é ideal e nem a melhor das práticas. O correto seria começar um trabalho com o processo reflexivo de formação pra autonomia, reunir as pessoas e refletir como são as experiências que já existem, para que elas próprias possam decidir qual é o melhor caminho para trabalharem juntas. A maioria das pessoas está acostumada com a lógica empresarial ou com a lógica filantrópica. O que está entre essas duas coisas, como a Economia Solidária, ainda é difícil de compreender, mesmo pelos próprios integrantes de um EES. Por exemplo, quando há doação de brinquedos ou cestas básicas, muitas vezes são aceitas, já que, na maioria das vezes, há vulnerabilidade e real necessidade daquela ajuda. As relações com as empresas parceiras também são deturpadas em algumas ocasiões, onde os EES não são vistos como parceiros, mas como uma ajuda filantrópica, por meio de doações e benfeitorias, que são aceitas pelo empreendimento. O que deveria ser feito, seguindo os princípios da Economia Solidária, não seria uma doação pequena, mas sim a remuneração daquele EES pelo trabalho realizado, pela contratação do serviço específico. Não uma decisão de doação pontual unilateral, seguindo uma lógica ainda hierárquica e filantrópica.

Em relação ao aspecto de inclusão, também existem dificuldades inerentes à lógica do sistema. É um dos princípios da ES trabalhar com justiça social e com a igualdade de gênero, questão de cores, etnias, entre outras. No ideal, deveria haver reflexões constantes sobre o empreendimento: se de fato respeita e segue essa lógica de inclusão, contra as diferenças. Entretanto, na prática, depende muito de cada empreendimento. Em alguns casos, o sentimento de classe é mais forte, portanto, essas reflexões aparecem mais naturalmente. Enquanto em outros casos, nem tanto. Por vezes, quando não há um processo reflexivo constante, segue-se a mesma lógica excludente de preconceitos historicamente construídos em nossa sociedade. Se não houver momentos de formação relativos aos aspectos culturais, associativos, sobre todos esses temas, seja via Universidade ou com os próprios movimentos se articulando, vai se repetir o que temos na sociedade, não há diferença. Não é algo autônomo, que surge de repente, a partir de um grupo fazendo de forma diferente. Claro que há grupos que autonomamente são mais conscientes, muito por conta de alguma possível liderança, mas não é um padrão.

Daniel conclui, portanto, que a principal motivação na maioria dos casos é a motivação financeira, que resulta em todos esses problemas discutidos anteriormente. Exceção feita aos casos que não tratam de iniciativa com pessoas pobres e sim de pessoas com um nível econômico superior, que se unem para a aplicação dos princípios da Economia Solidária. Neste contexto, é fundamental entender que a Economia Solidária não é viável apenas para pessoas pobres. Por exemplo, o Instituto Chão ou outras experiências que aplicam os conceitos de auto gestão, propriedade coletiva, tomada de decisão coletiva, podem ser considerados EES. Neste caso, a principal motivação tende a ser outra que não a financeira, mais voltada ao idealismo ou a trabalhar de uma forma mais saudável e justa. Neste estudo, foi possível comparar e ter contato com essas duas realidades.

No Instituto Chão, exemplo de pessoas de classe média que se uniram em um EES, Vladimir afirma que a principal motivação, tanto os fundadores quanto dos integrantes que entraram posteriormente (um total de doze pessoas, no momento da entrevista), é a busca de um objetivo comum, trabalhar de uma forma menos exploratória, mais sustentável nos três pilares (ambiental, social e econômico), tendo o pilar financeiro como o ponto menos importante. Dessa forma, muito mais do que ser saudável financeiramente, o que obviamente é fundamental para a continuidade do negócio, a ideia é fomentar uma rede de pessoas que trabalhem de uma forma parecida com a deles e, assim, ajudar a construir uma alternativa que combata essa lógica exploradora do sistema econômico atual. Acredita-se que a forma de trabalho que foi construída por eles é uma ferramenta de divulgação dessa nova lógica comercial. Apesar de ser uma feira de produtos orgânicos, os integrantes valorizam mais a sustentabilidade social do que a sustentabilidade ambiental. Então, por vezes, vendem também produtos sem certificação de orgânico, com produção convencional, já que trata-se de um pequeno produtor ou uma cooperativa, no qual essa forma de trabalho é a que eles conseguem executar, levando-se em conta o contexto que se encontram. Entretanto, trabalham sob uma lógica não exploratória, por isso se encaixam nos requisitos desejados pelo Chão, fazendo sentido que trabalhem com eles, independente do produto que comercializam, fomentando formas mais justas de comércio. Por outro lado, Vladimir afirma que, apesar de um movimento coletivo e coletivista, é possível afirmar que todos eles se colocam no centro das decisões tomadas, pensando no bem estar de cada indivíduo. Entretanto, o perfil das pessoas não é de priorizar a acumulação financeira e o crescimento econômico, mas sim a qualidade de vida, as relações humanas, a felicidade, etc. Por isso é viável construir o projeto da forma como tem sido construído. Entretanto, com o crescimento das atividades, é natural que conflitos aconteçam em relação aos anseios de desenvolvimento pessoal de cada um,

inclusive financeiros, mas esse estágio ainda não foi atingido. Eles tentam minimizar esse risco buscando pessoas que tenham exatamente esse perfil pessoal, semelhante aos que já estão trabalhando atualmente.

Já no caso da Cooperativa Mãos Dadas, a principal motivação, de fato, foi financeira, já que todos os integrantes são pessoas em condição econômica muito ruim. O relato de Iraci sobre o início das atividades na cooperativa evidencia essa motivação devido à necessidade financeira. Segundo ela, o início dos trabalhos foi muito difícil. Começaram com cerca de cento e cinquenta cooperados trabalhando, em sua maioria, por meio período e só quatro ou cinco cooperados trabalhando os dois turnos. Entretanto, a remuneração era muito baixa, já que aqueles que faziam os dois turnos, ou seja, trabalhavam em um regime de doze horas diárias, ganhavam cerca de 240 reais e duas cestas básicas, desde que não perdessem nenhum dia de trabalho. Se perdessem, a remuneração caía pela metade. Já os cooperados que trabalhavam meio período ganhavam metade disso. Dessa forma, quem precisava sustentar a família não estava conseguindo e as pessoas começaram a sair da cooperativa buscando outras formas de remuneração. Restaram, em determinado momento, apenas sete cooperados, e chegou um momento no qual não estavam ganhando praticamente nada: menos de trinta reais por mês, com a cooperativa prestes a fechar. Devido a essa força da atuação coletiva foi viabilizada uma parceria com a USP que, por sua vez, deu origem a um contrato com a prefeitura. As condições melhoraram e a Cooperativa reestruturou-se, dando sequência aos trabalhos.

Observa-se que, no Terceiro Setor, a grande maioria das entidades, criadas pela própria sociedade civil, têm como principal motivação um sonho, um desejo ou uma experiência pessoal.

Segundo Sóstenes, a origem e principal motivação de criação da Fundação foi o sonho de seus fundadores, os ex-atletas profissionais de futebol Leonardo e Raí. Ambos desejavam utilizar o prestígio que obtiveram em suas carreiras para criar um projeto social e contribuir com a sociedade, ainda quando atuavam na França. Sem saber como estruturar o projeto, buscaram referências em entidades que já faziam o mesmo trabalho, como a Fundação ABRINQ, o Instituto Ayrton Senna, o CENPEC (Centro de Estudos de Pesquisa em Educação e Cultura), entre outros. Todos esses agentes, junto aos profissionais que foram chegando, ajudaram a moldar a forma de trabalho da Fundação. Chegou-se ao escopo atual de fortalecimento comunitário, de bairro, com formação acadêmica forte dos profissionais, bem sistematizado e com processos, por meio de atividades culturais, lúdicas, educacionais e

esportivas. No entanto, a origem de tudo foi mesmo por meio da motivação e paixão dos fundadores.

No caso da ADEVIRP a situação não é diferente. Segundo Marlene, a entidade surge de seu desejo de criar um espaço para cuidar bem do deficiente visual. A crença é que o ser humano é um ser em constante evolução, nunca pronto. Então, a ideia é que nenhuma deficiência, especialmente a visual, é um grande peso para ninguém. Portanto, o ideal é preparar as pessoas cegas para os desafios da vida como um todo, dando atenção e amor. Todo o grupo de colaboradores incorporou esse desejo e trabalham para que isso aconteça. Também neste caso, é claro que a força da causa de sua fundadora é a principal força motriz para sua criação.

No caso dos Negócios Sociais – Modelo Yunus, a principal motivação do escritório da Yunus no Brasil é expandir a causa e a ideia dos negócios sociais, fortalecendo e empoderando cada um deles, segundo Glaziela. Neste sentido, o próprio negócio aplica os conceitos defendidos e idealizados pelo Prof. Yunus. Estando em vários países, cada escritório tem o seu jeito de nascer e, no Brasil, partiu de uma iniciativa de Rogério Oliveira, atual diretor da organização, que já trabalhava há muito tempo com uma aceleradora no modelo Yunus, sediada no Rio de Janeiro. Apenas depois de ter conhecido o Prof. Yunus é que essa aceleradora se transformou na Yunus Negócios Sociais. Para Graziela, a principal motivação da maioria dos Negócios Sociais é causar impacto social. Neste sentido, existem dois caminhos: empreendedores que foram mobilizados por uma causa, que criam o negócio e depois de um tempo chegam ao modelo Yunus, fazendo sentido a eles e à causa que defendem; o outro caminho são os empreendedores que conhecem o modelo Yunus, se apaixonam pela forma de gerenciar o negócio, pelo próprio modelo que é uma causa em si e procuram um ramo de atividade, um problema social para que possam empreender. Outra característica interessante é que os negócios sociais tendem a possuir um duplo impacto. Ou seja, além de resolver um problema social de classes baixas, geralmente impactam outro problema social em suas próprias operações. Além disso, muitos dos empreendedores neste modelo são jovens, a maioria deles tem menos de vinte e cinco anos, o que faz muito presente a questão de realização pessoal, de estar satisfeito e feliz com o que estão fazendo. Em projetos novos da Yunus Negócios Sociais, sempre há a pergunta por parte do CEO para identificar se todos estão felizes com aquela iniciativa. É algo característico aos negócios sociais. Dependendo do momento, inclusive, essa felicidade e satisfação pessoal é mais importante do que a questão financeira. É necessário que o crescimento financeiro seja

sustentável, inclusive na felicidade de sua própria equipe de trabalho. É necessário um equilíbrio.

Nos casos estudados neste trabalho, os empreendedores apaixonaram-se primeiro pela causa, para depois incorporar o modelo Yunus. Na Moradigna, Matheus afirma que sua principal motivação foi seu próprio problema social da infância: o fato de viver em uma casa com mofo e insalubre por vários anos e observar seus vizinhos, familiares e amigos na mesma situação. Posteriormente, conheceram o modelo e essa decisão de seguir a proposta de organização idealizada pelo Prof. Yunus aconteceu por acreditarem que essa é a forma de organização perfeita para um mundo melhor, mais justo, especialmente para acabar com a desigualdade. É uma bandeira levantada diariamente na organização e se orgulham muito de ter feito essa escolha. Mesmo assim, existem momentos nos quais os conflitos, por se inserirem nesse modelo, aparecem e isso aconteceu com a Moradigna nos últimos seis meses, devido ao crescimento apresentado. Neste caso, o problema social resolvido pela organização não é “privilégio” das classes C, D e E, já que muitas pessoas possuem problemas com obras e reformas, desde um triplex no Morumbi até quem mora na favela. Achar um pedreiro de confiança, material de construção adequado e planejamento correto, são desafios independentes de classe social. Neste contexto, o empreendimento teria a possibilidade de atender a cidade de São Paulo inteira, se assim desejasse, com a rede de contatos que criou até o momento. Essa dúvida, de começar a fazer reformas em outros locais, de classes mais altas, simplesmente para aumentar o faturamento, nunca houve, devido ao alinhamento dos sócios com a resolução do problema social. Entretanto, já houve discussões sobre fazer reformas em casas de classes mais altas para subsidiar as reformas de classes mais baixas. Ou então, mesmo ficando apenas no Jardim Pantanal, focar em áreas com um poder aquisitivo um pouco maior (ainda que se sejam consideradas classes C e D), que possuem ao menos saneamento básico, asfalto, etc., para conseguir mais reformas e garantir um poder aquisitivo maior. Discussões como essas acontecem constantemente e são bem complexas, uma vez que cada sócio possui uma posição diferente e que é levada em conta. Rafael, o diretor financeiro, sempre está procurando formas de capitalizar a empresa; Matheus possui uma preocupação em relação ao bairro onde estão inseridos, buscando atendê-lo bem; e Vivian, a diretora executiva, consegue intermediar bem a situação. Nenhum dos três está errado e as discussões e divergências sempre são importantes para a busca de novas soluções. Foram dessas discussões, por exemplo, que surgiram soluções como: a venda pré-paga, para quem não consegue pagar as altas parcelas do financiamento; e o modelo de consórcio, onde várias

famílias pagam e realizam uma reforma por mês, por sorteio. Então, são discussões que acontecem para atender aos anseios dos sócios e, principalmente, da sociedade.

No caso do Revoada, segundo Adriana, a motivação principal para empreender foi a resolução do problema social do excesso de lixo, aliado à competência das empreendedoras em relação ao design de produtos. Desde o início, logo ao ir atrás da matéria prima para os produtos, o lixo, decidiu-se remunerar os catadores por essa compra que nem tinha preço, já que poderiam conseguir de graça. Assim, também formalizaram a cadeia produtiva, fazendo com que os catadores se comprometessem em ter esse material sempre que a empresa necessitasse, de uma forma organizada, gerando renda e demonstrando que aquela atividade era de fato um ofício. No início, não imaginavam criar uma empresa social, assim como não percebiam que estavam montando esse ciclo produtivo circular. A aproximação com a Yunus Negócios Sociais só veio posteriormente, já que várias pessoas indicavam à Adriana e sua sócia que conhecessem a organização. Ao terem a oportunidade de conhecerem, perceberam que havia muita sinergia e que a Revoada (na época ainda Vuelo) tinha todas as características para ser um negócio social. Logo depois dessa conversa inicial, houve uma seleção de empresas que seriam aceleradas pela Yunus Negócios Sociais e as sócias decidiram que fazia sentido se inscrever. Logo no processo de inscrição, de preenchimento de formulários, já tiveram uma experiência rica em reflexões sobre o negócio, mas foram além e acabaram sendo umas das seis selecionadas no ano de 2015. Apenas nesse momento foi que, de fato, tiveram a certeza de que eram uma empresa social, que poderiam mensurar o impacto gerado, escalar o negócio, além de conhecer diversas iniciativas semelhantes, o que é fundamental para o apoio ao crescimento do negócio e para a aprendizagem. Ao iniciar o processo de aceleração, optaram por interromper as operações do negócio em três meses, apenas preocupando-se em aprender e absorver o conhecimento.

Diante do exposto, é possível afirmar que, em vista às instituições estudadas, o Terceiro Setor apresenta um destaque à motivação por uma causa social, normalmente de um líder ou fundador que tem um desejo de resolver um problema social específico ou geral. Os EES, por sua vez, possuem como motivação principal o desenvolvimento financeiro de seus integrantes: quando já pessoas envolvidas em vulnerabilidade social, como é o caso da Cooperativa Mãos Dadas, ou quando busca-se o fomento de uma forma mais justa e equilibrada de comércio e atividade econômica, neste caso, há iniciativa de pessoas que não estão em vulnerabilidade social, como é o caso do Instituto Chão. Por fim, quanto aos Negócios Sociais, a motivação também está ligada a uma causa mas, geralmente, de uma

forma mais empreendedora, aliando a realização profissional ao impacto social, diferente do Terceiro Setor, cujo caráter tende a ser mais assistencial.

4.3. Hierarquia e entrada de novos trabalhadores

Este capítulo discorre sobre como são os processos decisórios nos empreendimentos estudados nas três vertentes, suas relações hierárquicas e seus critérios para a contratação/associação de novos trabalhadores no empreendimento.

Segundo Daniel, em relação à hierarquia dos EES, a auto gestão é um dos principais pilares, ou seja, a participação de todos os trabalhadores no processo decisório de forma igualitária é um dos pontos mais importantes a ser executado por um empreendimento. Entretanto, apenas em alguns poucos empreendimentos esse princípio é bem desenvolvido, o que cria uma série de problemas e dificuldades. Uma das principais dificuldades é que, para a entrada de novos trabalhadores, por exemplo, os EES adotam o princípio de “portas abertas”, originário do cooperativismo. Isso significa que, se houver disponibilidade técnica para entrada de mais uma pessoa para executar as atividades e existir uma pessoa interessada no trabalho que garanta que aquela atividade seja executada corretamente, a organização deverá absorver esse novo trabalhador. Entretanto, na prática, definir tal “viabilidade técnica e econômica” é muito relativo e varia de organização para organização. Nos lugares onde a auto gestão não é bem desenvolvida, muitas vezes essa decisão é tomada pelo presidente e pelos diretores, em uma lógica absolutamente hierárquica, seguindo uma dinâmica igual ou até mais profunda em comparação à lógica empresarial, já que muitas vezes os novos trabalhadores são pessoas que atendem aos interesses pessoais da “alta cúpula”, sem passar por qualquer critério técnico ou de recursos humanos, como normalmente acontece em empresas tradicionais. Em outros lugares, onde a auto gestão é bem desenvolvida, normalmente, essas decisões são tomadas em assembleias coletivas. Por exemplo, se há cinco interessados em entrar em uma cooperativa, é feita uma discussão na assembleia, levando-se em conta se há alguma vaga disponível, qual o perfil dessa vaga, qual dos candidatos tem o perfil mais indicado para a vaga e, então, chega-se a um consenso ou é feita uma votação. Esta seria a forma ideal de auto gestão. Outro exemplo é o assentamento Mário Lago, onde a Co-Labora também trabalhou. Lá, basta assumir um lote e o compromisso de produção e entrega de alimentos, que o trabalhador estará dentro da organização. A partir daí, os integrantes vão envolvendo as

pessoas naquele ideal, nos processos e naquela vivência que é inerente ao grupo, exigindo alguns compromissos em troca.

Para Daniel, o principal em um EES, independente da decisão a ser tomada sobre a forma de entrada de novos integrantes, é seguir à risca o princípio da auto gestão. Nunca uma decisão deve ser algo imposto, uma decisão hierárquica, mas sim uma decisão coletiva, mesmo fira algum outro princípio como, por exemplo, a questão ambiental. Se é uma decisão coletiva tomada por todos em assembleia, conseguirá ter efetividade e legitimidade diante do grupo. Para ele, entretanto, a Economia Solidária pura é uma “utopia”, que dificilmente é atingida cem por cento. Isso porque a sociedade em geral ainda segue uma lógica excessivamente individualista, na qual as pessoas que são donas dos meios de produção não aceitam alterar essa ordem. O caminho deve ser, então, a conscientização de que “ser dono” pode ser algo onde todos são donos, não apenas uma parte das pessoas. Mesmo que existam cargos, por exemplo, de Presidência, Coordenação e Diretoria, eles devem existir para ajudar a orientar e cumprir os acordos coletivos e não para mandar e ditar as ordens. O “chefe” deve ser sempre o regimento interno e as assembleias. Cabe ao Presidente, aos Diretores ou a quem for designado coletivamente para isso, fazer cumprir. E essa dinâmica não é facilmente entendida pelos trabalhadores e muitas vezes gera efeitos contrários. Por exemplo, se um Presidente tenta aplicar um conceito definido coletivamente, hipoteticamente, que alguém está colocando um objeto em um local diferente do combinado, esse trabalhador muitas vezes responde que, por também ser um dos “donos” do local, não deveria cumprir ordens da Presidente, ao contrário de pensar que, por ser dono, deveria buscar cumprir ainda mais os acordos coletivos e zelar pelo patrimônio que também é dele. É fundamental que fique claro que o conceito de auto gestão não é a mesma coisa que falta de gestão ou não gestão. Devem existir processos, organização, diretoria, acordos e normas, desde que esses sejam definidos coletivamente e democraticamente. Em muitos casos, é importante que exista um líder, que tome a frente do processo, influencie positivamente as pessoas, dê o exemplo. Muitas organizações possuem um líder democrático, consciente, que ajuda o grupo a se desenvolver e nunca assume um papel de chefe autoritário.

No Instituto Chão, por exemplo, o conceito de auto gestão é aplicado em um estágio muito próximo ao ideal, afirma Vladimir. Todas as decisões importantes e todas as diretrizes são tomadas de forma coletiva. Todos são associados e não há distinção, mesmo de fundadores ou pessoas que entraram posteriormente, inclusive em funções dentro da organização. Em razão dessa ausência de hierarquia, ele destaca como resultado o bom relacionamento entre eles próprios e com os clientes do espaço. Como os atendimentos não

são realizados por funcionários comuns, mas sim por associados com conhecimento e participação no projeto com um todo, há uma relação horizontal, de igual pra igual, com os frequentadores do espaço, por meio de conversas, explicações sobre os objetivos, debates sobre os conceitos, entre outras formas de interação. Essa relação olho no olho, de igual pra igual, é algo diferente que, em alguns casos, gera até mesmo um desconforto, pois há debate, há explicação sobre o projeto, sobre a contribuição e sobre os princípios no próprio caixa e ao longo de todo o espaço. Então, a ideia é que na relação de consumo também não haja hierarquia, que o processo interno e externo seja cem por cento horizontal. Quanto à entrada e seleção de novos integrantes, ainda não há um formato bem definido para que ocorra: sente-se a necessidade de mais pessoas para trabalhar e há possibilidade de remunerá-las com o valor padrão, então, eles convidam. Como ainda estão no início do projeto, todas as pessoas que entram são indicações que se identificam com o perfil e com a causa. Normalmente, começam trabalhando aos poucos, para se adequar aos processos e aos acordos e quando é o momento certo, tornam-se associados como todos os outros. Nunca houve um processo seletivo, utilizando sempre a indicação de alguém que já estava dentro da organização. Até o momento tem dado certo, pois todos os trabalhadores são pessoas engajadas e com o mesmo ideal.

Já na Cooperativa Mãos Dadas, pode-se dizer que trata-se sim de auto gestão porém, com momentos nos quais a Presidente toma decisões de forma mais direta. As principais decisões são tomadas coletivamente como, por exemplo, se um cooperado começa a faltar muito. Neste caso, existem acordos coletivos que definem que, se há uma falta de segunda-feira, na véspera de feriado ou de sexta-feira, a punição é de três dias de suspensão. A única tolerância com falta é por motivos médicos, apresentando atestado. Entretanto, quando as faltas começam a ser recorrentes ou quando existem faltas sem justificativas, o assunto é levado à assembleia geral: apresenta-se todo o contexto dos atos do cooperado e decide-se na assembleia se o mesmo deverá ter mais uma chance ou se será imediatamente desligado. Entretanto, quando o tema é a seleção e inserção de novos cooperados, por exemplo, a Presidente Iraci tem uma decisão um pouco mais monocrática, apesar de ainda respeitar critérios e diretrizes decididos em assembleias que, normalmente, têm a ver com a necessidade da pessoa: se está passando por dificuldades, se precisa muito do trabalho, se tem aptidão para o cumprimento daquela tarefa e comprometimento com a cooperativa, fundamental para que não existam perdas de dias de trabalhos e, assim, não sobrecarregue os outros cooperados. Desta forma, trata-se de uma auto gestão onde o presidente possui autonomia para a aplicação das normas coletiva

Quanto ao Terceiro Setor, em relação à hierarquia das entidades, pode-se afirmar que, via de regra, as organizações seguem uma dinâmica muito semelhante a de empresas tradicionais, com níveis hierárquicos bem definidos, cargos e funções fortemente estabelecidos, graus de subordinação, enfim, todas as características também observadas em empresas tradicionais, em relação ao organograma hierárquico. A diferenciação ocorre na prática, já que a maioria das pessoas que trabalham na área apresentam um grau de idealismo alto. Nas duas organizações estudadas, essas características ficam muito evidentes.

No caso da Fundação Gol de Letra, por exemplo, Sóstenes afirma que existem cinco níveis hierárquicos: direção, coordenação, assistentes, analistas e auxiliares. Em cada um dos níveis existem *steps* para evoluir. Quanto ao processo decisório, também é observada a presença de uma carga considerável de hierarquia. Em reuniões de planejamento estratégico participam apenas os funcionários até o nível de coordenação, algumas vezes até os analistas. Além disso, tais reuniões são consultivas e as principais decisões são tomadas pela diretoria e pelo conselho da organização. Portanto, os rumos da organização são definidos pelos cargos mais altos na hierarquia, apesar de todos os funcionários possuírem voz e influência. No entanto, esta hierarquia bem definida não apresenta reflexos negativos no *turnover* de pessoas, justamente pelo fato de que a maioria das pessoas que ali trabalham tem um ideal, acreditam na causa da Fundação e “vestem a camisa”. As áreas que mais possuem rotatividade de pessoas são as de comunicação e captação de recursos, por serem áreas mais distantes do público final, dos resultados sociais propriamente ditos e por terem maiores oportunidades em empresas tradicionais, com melhores remunerações.

No caso da ADEVIRP, a situação é semelhante. Segundo Marlene, há uma diretoria com funções bem definidas, com Presidente, Presidente Adjunto, Tesoureiro, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo. Os funcionários possuem bastante voz e participação na tomada de decisão, porém, as principais decisões também são tomadas pela diretoria. Também é uma característica a grande dedicação dos funcionários, impulsionados pelo apelo à causa e idealismo característicos de entidades do terceiro setor. Todas as pessoas que são selecionadas possuem um perfil sensível à causa, de amor à pessoa com deficiência e, por isso, também tem uma relação muito forte com a entidade e costumam ficar muitos anos trabalhando por lá, portanto, com um baixo *turnover* de pessoal.

Segundo Glaziela, apesar de no dia a dia os negócios sociais não possuírem uma hierarquia rígida e os processos decisórios serem participativos, a palavra final e as decisões mais importantes costumam ser do empreendedor/fundador ou dos sócios do negócio. Trata-se de algo natural em razão da fundação e idealização daquele empreendimento, o que acaba

transformando, de forma natural, o fundador em um líder. Obviamente, cada negócio tem suas características próprias mas, via de regra, não são processos cem por cento horizontais e os empreendedores/sócios puxam para si essa responsabilidade.

No caso da Moradigna, por exemplo, Matheus afirma que não há uma hierarquia forte, todos são consultados de maneira efetiva, mas as principais decisões finais são tomadas pelos três sócios. Por haver uma cultura de confiança, já que todas as pessoas são amigas antes mesmo de trabalharem no Moradigna, sendo contratados por indicação ou relacionamentos anteriores com os sócios, essa relação de confiança gera um ambiente muito flexível e leve. A forma de contratação é um ponto fundamental, pois nunca houve um processo seletivo, todas as pessoas que vieram a trabalhar na organização já se identificavam com a causa e possuíam um perfil adequado. Apesar de ter consciência de que esse modelo de indicação tende a terminar com o crescimento da empresa, o intuito é sempre pautar a contratação pela identificação com a causa dos negócios sociais. No entanto, apesar de bastante participativa, a influência dos funcionários é consultiva e a deliberação, via de regra, é feita pelos três sócios em conjunto. Neste contexto, Matheus afirma que o empreendimento incorpora muitos pontos de modelos tradicionais, inclusive a ordem hierárquica na qual os níveis inferiores se reportam aos superiores e, por outro lado, possui influências de uma *startup*, com uma equipe pequena que compartilha opiniões e decisões.

No caso da Revoada, Adriana afirma que a lógica é mais ou menos a mesma da Moradigna, com a diferença de que a equipe é ainda menor. Trata-se de um processo bastante participativo, mas as deliberações são tomadas pelas sócias. No último ano, por exemplo, a reunião de planejamento contou com a participação de treze pessoas externas à organização que, de alguma forma havia cruzado o caminho dela, seja fornecedores, amigos, simpatizantes, pessoas que tinham interesse em trabalhar com a empresa, entre outras, das mais diversas formações e situações profissionais. O resultado foi excelente, com soluções que jamais teriam sido tomadas se o planejamento fosse realizado apenas pela equipe interna. Inclusive, nesse planejamento foi levantada a pauta da sustentabilidade social da organização, de como crescer sem a lógica exploratória tradicional e a ideia é cada vez mais trabalhar em parcerias, em redes, sem que, necessariamente, a equipe interna fique inchada. Em cada projeto realizado, tentam complementar o trabalho com alguma parceria específica, como um engenheiro ambiental, um antropólogo ou outro profissional pertinente ao caso específico. Quando sentem a necessidade de efetivamente aumentar a equipe interna, o intuito é que seja feito de uma forma natural, com pessoas que tenham interesse no projeto, na causa e não estejam ali simplesmente pela remuneração. Até o presente momento, todas as contratações

seguiram este preceito, de estagiários a colaboradores, inclusive os não remunerados. A ideia é que o “chamado” para trabalhar no empreendimento parta da própria pessoa para a organização e não o contrário.

É possível concluir que, analisando o quadro das instituições que são parte deste estudo, os empreendimentos de economia solidária são os que apresentam menores índices hierárquicos e influência direta do princípio da auto-gestão, um dos pilares da Economia Solidária que prega que os próprios funcionários devem definir diretamente os rumos da organização. Por sua vez, observa-se, em oposição, as organizações do Terceiro Setor e os Negócios Sociais absorvendo e reproduzindo a lógica hierárquica presente em empresas tradicionais, estando as decisões concentradas nas mãos da diretoria ou dos sócios, apesar do processo decisório ser informalmente mais participativo em comparação às empresas tradicionais.

4.4.Remuneração e Propriedade

Neste capítulo são apresentados e discutidos efetivamente os modelos de remuneração utilizados em cada uma das frentes de pesquisa e instituições entrevistadas, buscando avaliar quais práticas possuem maior ou menor efetividade frente aos objetivos propostos e, também, quais práticas poderiam influenciar e moldar sistemas mais tradicionais de remuneração, especificamente em empresas capitalistas.

Daniel afirma que o tema remuneração é uma questão mal resolvida na Economia Solidária. Para ele, a remuneração torna-se um entrave se a discussão não for muito bem feita e se o sistema não for extremamente transparente. Respeitados esses dois fatores, ela deixa de ser um problema, tornando-se uma ferramenta importante para alavancar o empreendimento. Entretanto, quando não há a questão associativa bem resolvida, quando os processos e a transparência não são bem definidos e o assunto remuneração entra em pauta, invariavelmente afloram aspectos individualistas e pessoais, o que se torna um grande problema para o coletivo. Segundo ele, passamos por um período no qual sistemas alternativos de remuneração são desenvolvidos a todo momento e que, portanto, trata-se de um tópico extremamente atual e pertinente. EES e outros empreendimentos sociais estão desenvolvendo modelos próprios, baseando-se em conhecimento empírico por tentativa e erro, aliados ao conhecimento de

algumas experiências anteriores, tentando adapta-las às necessidades de cada empreendimento.

Para exemplificar essa afirmação, Daniel conta uma experiência pessoal. Ele e sua esposa tentaram fundar um EES em Marketing Digital. Para isso, definiram que não contratariam funcionários, seguiriam o princípio de portas abertas e de auto gestão. Portanto, todas as pessoas que se interessassem em trabalhar com eles teriam essa oportunidade, tomariam as decisões em conjunto e teriam a obrigação de prospectar clientes, já que suas remunerações seriam por atividades desempenhadas e clientes trazidos à empresa, ou seja: se o trabalhador vendesse, teria uma remuneração; se executasse tarefas do dia a dia das propagandas online, teria outra remuneração; e cada atividade adicional geraria remuneração específica. Tentaram fazer isso com três pessoas e não deu certo. Ao contrário de gerar um incentivo para que as pessoas trabalhassem mais e estivessem mais motivadas, já que todos estavam ganhando um incentivo com base em tarefas e, se a empresa crescia, todos cresciam, acabaram gerando um incentivo reverso, já que os trabalhadores raciocinavam que, se ganhavam por um cliente e não pelo outro, não deveriam se envolver com aquele que não o remunerava. Se trouxessem um cliente e recebessem por isso, não se envolviam com os clientes trazidos pelos outros trabalhadores. Uma competição interna transformou uma lógica que deveria ser solidária em ainda mais individualista. E tratavam-se de pessoas instruídas, todas com formação de ensino superior, presumindo-se um melhor entendimento sobre os conceitos apresentados. A conclusão que se chegou foi que não deu certo por dois motivos: em primeiro lugar, por incapacidade de desenhar um modelo que motivasse, um sistema de incentivo feito de forma errada, já que é um grande desafio desenhar esse tipo de sistema sem gerar distorções. Por outro lado, há o desafio da sociedade, cultural, cujo paradigma ainda é muito competitivo, individualista, então, as pessoas pensam apenas do que dá retorno a elas individualmente. Ainda, analisa-se a composição de renda de forma mesquinha e individualista, enquanto sociedade competitiva no modelo tradicional de hoje. Atualmente, a empresa conta com duas funcionárias assalariadas e ainda que pague uma proporção dos lucros com um sistema de incentivos, trata-se de um modelo de remuneração que pode ser considerado tradicional, ou seja, desistiram da ideia de um EES.

Daniel afirma que essa experiência é um exemplo de um dos diversos modelos que são tentados. Existem modelos que funcionam mais, por exemplo, com um sistema de porcentagem com base no trabalho e nas funções desempenhadas, dividindo o lucro extra igualmente ou reinvestindo-o. Alguns escritórios de *co-working* em São Paulo têm feito algo parecido, movimentos de classe média e classe média-alta querendo romper com essa lógica

do funcionário, do empregado, transformando-os em parceiros, tentando criar uma diferenciação justa de trabalho e remuneração. A conclusão é que são diferentes sistemas sendo desenvolvidos, que funcionam até certo ponto, dependendo também da atividade na qual estão inseridos, mas todos muito complexos. São muitos fatores que influenciam negativamente como o mercado, por exemplo, onde o trabalhador olha alguém em uma mesma função no mercado tradicional, ganhando mais, com salário mais fixo ou com benefícios. É fundamental que se discuta e se desenvolva modelos de sistemas de remuneração para esse tipo de organizações. Essa discussão ainda é muito nova e incipiente.

Segundo Daniel, o trabalho assalariado é negativo no contexto da Economia Solidária. Acredita-se que o trabalho assalariado aliena o trabalhador duplamente, tanto da posse e dos bens, quanto da participação nos rumos do negócio, do projeto de vida. É por essa razão que exclui-se a possibilidade do trabalho assalariado tradicional nesse tipo de empreendimento. Então, mesmo que o trabalhador ganhe menos e não tenha condições de tomar decisões complexas sobre o negócio, é necessário ouvi-lo, que ele participe e seja ativo. O ideal é mesmo a auto gestão, que é o valor que resume isso, que quebra essa lógica de patrão e empregado, onde as decisões e a propriedade são democráticas. E isso não significa que todos terão tudo exatamente igual. Quando se fala em propriedade coletiva, remuneração justa e auto gestão, não significa que todos os bens serão divididos de forma igual. Há um grande exemplo disso que é a cooperativa Mondragón, uma das mais famosas do mundo. Lá, o engenheiro não ganha o mesmo que um operário de produção, mas não são cinquenta vezes mais. Essa diferença salarial é definida em assembleia, onde todos ponderam quais as experiências dos engenheiros e dos operários, qual é o tempo de formação de cada um, uma análise técnica que leva vários fatores em consideração e define o salário. No Brasil, havia uma cooperativa que seguia essa mesma linha: definiu-se em assembleia um teto para o engenheiro e para o diretor, que era três vezes mais do que o operário de chão de fábrica. Portanto, para aumentar o salário do engenheiro e do diretor, era obrigatório aumentar proporcionalmente o salário do operário. Assim todos crescem juntos, sem um aspecto individual relacionado. E isso é auto gestão, a propriedade coletiva, sem que necessariamente todos ganhem igual. Uma forma mais democrática e justa de remuneração, dando a cada um aquilo que precisa e merece, buscando sempre a equidade.

Entretanto, para Daniel, é justamente essa diferença individual de retirada um dos pontos mais críticos e um dos maiores desafios da Economia Solidária. Como trata-se de um conceito muito amplo, onde existem empreendimentos solidários culturais, de música, de arte, artesanato, floricultura, alimentação e praticamente todos os ramos de atividade econômica, as

formas de diferenciação variam muito. A partir do momento que essa diferenciação é colocada em prática já criou-se um problema. É preciso estar muito claro pra todos a razão pela qual um retira mais do que o outro. Caso contrário, haverá questionamento sobre a justiça e a igualdade do empreendimento. Portanto, deve-se trabalhar muitas questões para que se aplique um sistema de remuneração mais complexa. Na maior parte dos empreendimentos com os quais a Co-Labora trabalhou não havia nenhum tipo de diferenciação, todos tiravam a mesma quantia. A exceção era o assentamento Mário Lago, cuja remuneração era muito mais tradicional do que cooperativa e solidária. O que cada um produzia, levava-se para a comercialização e o custo do trabalhador era remunerado. Entretanto, cada um recebia uma quantia diferente, já que entregava uma produção diferente. Inclusive, a incubadora chegou a refletir várias vezes, em conjunto com os trabalhadores, se de fato aquela remuneração era solidária, já que a qualidade da terra, o produto produzido e outros fatores externos ao trabalho influenciavam a colheita. Acabou-se concluindo que este formato, de fato, não é coletivo e cria injustiças e desigualdades, mas manteve-se por falta de uma alternativa confiável. Entretanto, também é um problema que todos ganhem igual, pois podem aparecer os “free riders”, pessoas que, por estarem ganhando a mesma coisa, não trabalham tanto e inventam desculpas: colocando a culpa na terra, na chuva, na água ou em qualquer outro fator ambiental, no caso do cultivo da terra; ou outras desculpas quaisquer no caso de outra atividade. Para lidar com isso, algumas cooperativas de agricultores, por exemplo, criam sistemas de fiscalização internos, nos quais passam nos terrenos e dão orientação junto a cada produtor: se a terra é boa para isso ou aquilo; se há necessidade de um mutirão para algum produtor colher a tempo; etc. Desta forma, fica de fato coletivo, pois eles têm condições de avaliar cada lote, crescer juntos e fiscalizar, o que sempre é necessário, pois nossa sociedade ainda não é evoluída a ponto de confiar cem por cento na boa intenção de todas as pessoas.

No exemplo da Cooperativa Mãos Dadas, segundo Iraci, optou-se por todos recebem exatamente a mesma quantia por dia trabalhado. Soma-se as receitas, subtrai-se as despesas e divide-se pelo total de dias trabalhados por todos e assim, chega-se ao valor do dia. Depois, multiplica-se pela quantidade de dias trabalhados de cada um dos trabalhadores, chegando à remuneração mensal, descontando o INSS (que é obrigatório para dar segurança aos cooperados e por ser uma exigência legal constante na Lei das Cooperativas), as férias e o décimo terceiro. Ou seja, não é que todos ganham igual, mas é proporcional apenas pela quantidade de dias/horas de trabalho. Por vezes, uma idosa irá trabalhar um pouco menos do que os outros, mas o critério é o mesmo, independente da qualidade e da intensidade do trabalho realizado. Hoje são cerca de quarenta cooperados que ganham, em média, R\$

1.200,00 por mês, já sem os descontos, variando de acordo com as vendas do mês, podendo chegar até a R\$ 2.000,00 em alguns meses. Essa gestão do número de cooperados é fundamental para que o montante ganho mensalmente seja suficiente. De nada adianta aumentar o número de cooperados, sendo que os que lá estão ficam insatisfeitos e não conseguem se sustentar. Quem faz essa gestão é a própria Iraci, a presidente. Com a inauguração da nova estrutura (a cooperativa está construindo uma outra estrutura física, cerca de 300 metros distante da atual, no mesmo bairro), a tendência é que a coleta aumente e, aí sim, seja viável aumentar o número de cooperados.

Entretanto, esse formato também gera alguns questionamentos, segundo Daniel. Vários dos cooperados não entendem por que ganham o mesmo que um outro cooperado que não produz tanto ou que fica passeando. Muitos gostariam de incentivos por qualidade ou quantidade, de remunerar, por exemplo, pelo número de toneladas triadas. Outros, gostariam de remuneração por tempo de casa, por estar na cooperativa desde o início, ter construído e visto crescer, mas há uma insegurança de implantar um sistema mais complexo e gerar um problema ainda maior, criando um incentivo reverso. Por isso o sistema de igualdade absoluta ainda é mantido. Iraci, entretanto, defende que é justo que todos ganhem igual por dia trabalhado, já que não há função mais importante do que a outra. Seja o responsável pelo financeiro, seja ela que é presidente ou os catadores, todos são importantes. Ela não é presidente, por exemplo, para ganhar mais do que ninguém e todos deveriam pensar dessa forma. As mulheres devem fazer as mesmas funções dos homens, sem distinção e ninguém deve se achar melhor do que o outro. Entretanto, segundo ela, é um dos objetivos da cooperativa criar uma forma de remuneração para incentivar que os cooperados não percam dias de trabalho. Por exemplo, quem não perder nenhum dia ganharia um adicional de 10%, 20% ou 40% dependendo do trabalho que é feito. Essas opiniões opostas explicitam a dificuldade que é criar um sistema adequado de remuneração. No caso da propriedade, ela de fato é coletiva, ou seja, todos os cooperados são considerados os “donos” da cooperativa.

Daniel afirma que em outros EES, trabalha-se exatamente com essa lógica de metas individuais. Entretanto, para ele, o mais importante é que tudo seja decidido em assembleia. Em outros casos, existem profissionais contratados que recebem um salário de mercado, maior do que o dos outros cooperados, para fazer um trabalho específico, por exemplo, um engenheiro, que não se submete à lógica de remuneração da cooperativa, para que eles possam melhorar a produção e beneficiar a todos.

No Instituto Chão, Vladimir esclarece que são todos assalariados. Entretanto, apesar de ser um salário juridicamente regido pela CLT (pela natureza da organização ser sem fins

lucrativos) não se trata de trabalho assalariado comum, tão criticado na Economia Solidária. O processo segue os princípios da auto gestão, onde todos decidem conjuntamente o quanto cada um vai ganhar. Nesse primeiro momento é um assunto muito delicado e ele afirma que eles devem ter muita atenção para que não entrem na lógica convencional, das empresas capitalistas. O que ocorreu foi a simplificação deste recebimento por meio do estabelecimento de um salário-base. Todos recebem o mesmo salário, independente das horas de trabalho individuais. Existem integrantes que trabalham três vezes na semana, enquanto outros chegam a trabalhar até seis vezes. Todos eles acreditam no conceito de equidade, de cada um poder ter o que precisa, levando-se em conta a disponibilidade financeira geral do local. E em casos pontuais, quem precisa de mais, paga-se mais, desde que seja decidido em assembleia. Apesar da forma atual, a ideia é evoluir esse sistema e criar diferenciações maiores, sempre baseado nas necessidades das pessoas, já que os integrantes tem vidas e necessidades bem diferentes entre si. Busca-se, dessa forma, uma equidade coerente com as necessidades da vida de cada indivíduo. Entretanto, não é um princípio valorar o trabalho nem pela quantidade de horas, nem pelo tipo de trabalho que se faz. Se alguém está repondo a feira, se está atendendo no caixa ou se está fazendo o planejamento estratégico, a importância é a mesma. Este sempre foi um princípio muito claro para todos os associados. Segundo ele, um assunto mais delicado foi a questão do tempo de dedicação, a quantidade de horas trabalhadas por cada um e se seria necessário uma diferença de remuneração. Entretanto, decidiu-se, nesse primeiro momento, que todos que se comprometem com o lugar e que trabalham, devem receber o mesmo salário-base. Obviamente, há um limite onde pessoas se tornam praticamente *freelancers*, se sustentam com outras fontes de renda, então, neste caso, é uma remuneração diferente. Mas nada disso é definitivo e há total liberdade para que o sistema de remuneração seja repensado e alterado a qualquer tempo, sempre de forma democrática e coletiva.

Quanto ao montante da remuneração, Vladimir afirma que foi algo decidido antes de fundar a organização, em diálogo entre os fundadores. Chegaram a um consenso de um montante que seria confortável para eles sobreviverem e provavelmente seria viável para o que estavam se propondo a fazer. Atualmente, todos consideram que o salário está abaixo do nível de responsabilidade e esforço do trabalho, entretanto, ainda não fizeram um reajuste devido à impossibilidade financeira da organização, mas já está nos planos para que nos próximos meses isso seja feito. Não é uma meta individual que os salários cresçam proporcionalmente ao crescimento da organização e todos estão satisfeitos por conseguirem viabilizar o pagamento do montante que definiram antes da abertura do local.

Quanto à propriedade, Vladimir afirma que, juridicamente, trata-se de uma instituição sem fins lucrativos, por isso ninguém é sócio com uma porcentagem. Todos os custos aportados para o início do projeto já foram pagos como empréstimo para os próprios trabalhadores que fizeram esse aporte, então, quem entra no projeto não precisa aportar nada e é um trabalhador como todos os outros. São todos associados e, inclusive, existem alguns associados que não trabalham mais no Chão, mas continuam com esse status, porém sem receber remuneração. E a decisão de constituir-se como uma entidade sem fins lucrativos foi com o objetivo de passar uma mensagem diferente à sociedade, de valorizar o aspecto coletivo. Juridicamente e contabilmente, faria mais sentido constituir-se como uma empresa privada, pagariam menos impostos e seria mais simples no geral. Entretanto, eles acreditam que passariam uma mensagem desvirtuada quanto aos objetivos e a ideologia por trás do projeto. Assim, resolveram que valeria a pena um trabalho maior por ser uma associação. Futuramente, depois de ter a ideologia bem enraizada, não é descartada a ideia de manter uma empresa privada “anexa” à associação, para facilitar as questões jurídicas e contábeis, mas é uma discussão que foi deixada para o futuro.

Segundo Daniel, é um princípio da ES a propriedade coletiva dos meios de produção. Então, isso deveria ser seguido em todos os EES. Caso haja um investimento individual de capital, não deve ter um direito maior à propriedade. Coletivamente, deve-se definir como esse investimento será pago, recebendo uma remuneração maior por um período ou como se fosse um empréstimo. O importante é que não deve ser algo vitalício, como acontece nas empresas comuns, onde os proprietários recebem os resultados apenas por terem montado, fundado ou investido no empreendimento.

No Terceiro Setor, em relação à remuneração, este se aproxima muito das empresas tradicionais, assim como ocorre em relação à hierarquia, exceto pelo fato de que existem muitos voluntários, inclusive em função de diretoria. Entretanto, para aqueles que são assalariados, geralmente o planejamento de remuneração é semelhante aos sistemas tradicionais, de empresas tradicionais. Em relação à propriedade, por definição, todas as entidades sem fins lucrativos não são propriedade de ninguém e assim é o caso das duas instituições estudadas neste trabalho.

Na Fundação Gol de Letra, Sóstenes afirma que todos os funcionários são assalariados e todas as contratações são regidas pela CLT, mesmo aqueles que trabalham menos de dez horas semanais, totalizando cerca de cento e dez funcionários. Trata-se de uma cultura da organização desde sua origem, o que traz segurança às operações. O valor do salário é balizado pelo mercado, ou seja, no quanto outras entidades semelhantes pagam aos seus

colaboradores nas mesmas funções. Foram realizadas duas consultorias para este fim, uma em 2006 e outra em 2012. Nesta última, foi estruturado um plano de cargos e salários relacionado a avaliações por desempenho, que ainda não foi aplicado na íntegra, mas irá englobar auto avaliação, avaliação do superior, entre outras formas. Assim, busca-se que haja um processo meritocrático de progressão de carreira e salários dentro da Fundação. Apesar disso, toda a remuneração é fixa, com os direitos garantidos pela CLT como férias e décimo terceiro e não há nenhuma parte do salário variável, em razão de uma escolha estratégica da fundação aliada à legislação brasileira do terceiro setor, que não é aberta a esse tipo de prática. A progressão salarial acompanha o nível hierárquico, ou seja, conforme o funcionário avança de nível e dentro do próprio nível, aumenta seus ganhos. As promoções dependem, obviamente, da qualidade do trabalhador, mas também de uma oportunidade de ter a vaga disponível, um funcionário superior sair ou ser mal avaliado. Apesar de, na teoria, ser muito semelhante às políticas tradicionais, Sóstenes acredita que a grande diferença está na prática. O dia a dia do terceiro setor é muito diferente, tendo uma função muito mais de fortalecimento do indivíduo, de formação e evolução pessoal, do que ter uma avaliação rígida. O processo exige e apresenta muito mais diálogo e conversa.

Na ADEVIRP a situação não é diferente. Todos os funcionários são sindicalizados e também assalariados regidos pela CLT. Não há remuneração variável, apenas banco de horas e benefício de cinquenta por cento do plano de saúde e três refeições na instituição. Também reproduz, na teoria, um sistema de remuneração tradicional.

Segundo Glaziela, a remuneração é fundamental para os empreendedores de negócios sociais, pois é onde o terceiro setor mais peca, por depender muito de trabalho voluntário. Neste contexto, é desejo dos empreendedores no modelo Yunus que sejam remunerados por algo que lhes dê propósito, além de fazer com que todas as pessoas envolvidas também se sustentem daquela atividade. No entanto, há um questionamento e uma reflexão constante em relação a quanto essa remuneração deve crescer, para que a situação sempre fique confortável para todos. Além disso, o tempo de maturação de um negócio social em relação à remuneração costuma ser mais longo do que de empreendimentos tradicionais. E, mesmo assim, as faixas salariais não podem ser comparadas aos de empresas tradicionais, ou seja, os negócios sociais não conseguem atingir os níveis pagos no mercado tradicional. No Brasil, a maioria dos Negócios Sociais ainda não tem um tempo de maturação suficiente para pagar muito bem, inclusive a Yunus Negócios Sociais. Glaziela conta que começou trabalhando como voluntária na área de educação e ficou assim por dez meses, porém, com total autonomia de sua área, inclusive a definição de seu próprio salário, de acordo com a

possibilidade financeira. Normalmente, os modelos de remuneração seguem um sistema híbrido, incorporando de alguma forma um pouco do sistema tradicional mas, na prática funcionando mais como parceria e a remuneração variando de acordo com as possibilidades do negócio. Um dos fatores que impactam essa política é o beneficiário. Caso o beneficiário seja também o trabalhador do negócio, então o empreendedor deve buscar ao máximo uma melhoria de remuneração, como é o caso do Grameen Bank. Se o principal beneficiário é o cliente, então o objetivo maior será reduzir o custo de seu produto final e, apesar de importante, a remuneração interna será um objetivo secundário. Neste contexto, a maioria dos negócios sociais produzem duplo impacto, onde causam interferências positivas tanto no trabalhador quanto no cliente e, neste caso, é necessário um planejamento muito bem feito em relação ao salário/custo final do produto ou serviço. Glaziela também afirma que os Negócios Sociais, em sua maioria, trabalham em um modelo meritocrático, empreendedor, com autonomia para que as pessoas possam produzir. As pessoas são protagonistas, colhem os frutos de acordo com suas escolhas e a propriedade normalmente é dos sócios, apesar de não existir distribuição de dividendos.

No caso do Moradigna, o modelo se parece com sistemas tradicionais de remuneração. Segundo Matheus, as remunerações de todos os funcionários são calculadas pelo mercado, balizadas em pesquisa e nas possibilidades do negócio em seu atual momento, inclusive em relação aos sócios. Entretanto, devido ao atual momento financeiro, os sócios reinvestem metade de seu salário no empreendimento. Por ser um *startup* com pouco tempo de vida, os três sócios acreditam que estão seguindo um caminho correto, mesmo tendo que investir essa quantia. Retiram um mínimo para sobreviver tranquilamente e acreditam na evolução do negócio, até como uma motivação para que sigam cada vez melhores. Além disso, existe uma remuneração variável para cada funcionário, com metas positivas e negativas, que impactam na remuneração. Outro fator que pode impactar é o desempenho geral do negócio, caso se produza muito abaixo, os prejuízos são “divididos” também com os funcionários. No caso da propriedade, é dividida igualmente entre os três sócios, que ditam os rumos dos negócios, embora sem retirada de dividendos.

O caso da Revoada é um pouco diferente. Segundo Adriana, por ser uma organização pequena e com poucos trabalhadores, também existe o conceito de que se o negócio cresce, ganham todos e se não cresce ou há perda, todos também perdem juntos. Ao contrário do Moradigna, não há uma remuneração fixa. É um modelo “super-variável”, de ocasião, onde não há propriamente um sistema de remuneração estruturado. Com a parceria com o Yunus, existe uma ideia em desenvolvimento, que baseia-se em experiências bem sucedidas e na

própria tentativa e erro do negócio. O mais importante, segundo ela, é que seja justo, saudável e transparente, e que todos sintam-se bem e confortáveis. E, naturalmente, será estruturado o modelo conforme o crescimento, mas a ideia é que caminhem para uma remuneração um pouco mais fixa e segura, uma garantia maior aos trabalhadores e, inclusive, às sócias, que ainda não conseguem se sustentar sozinhas e já dedicam cem por cento de seu tempo à Revoada. Apesar desse desejo de independência financeira, o conceito sempre será o destaque ao impacto do negócio e não das pessoas envolvidas. Em razão disso, a ideia é que não se construa um sistema altamente meritocrático, com metas individuais e sim com esse espírito de resultado coletivo, de mérito de todos, crescendo de forma sustentável, sem o desejo de acumular recursos, mas sim de ter uma estabilidade e ser feliz com o que estão fazendo. No caso da propriedade, também é dividida igualmente entre as duas sócias, que também não retiram lucros e dividendos, respeitando um dos princípios do modelo Yunus.

Pode-se concluir, portanto, que os sistemas de remuneração das entidades do Terceiro Setor estudadas aproximam-se muito de sistemas tradicionais, reproduzindo a lógica empresarial, com exceção da participação de voluntários, inclusive em cargos de diretoria. Quanto à propriedade, por definição, este tipo de entidade não possui donos. Os Negócios Sociais também apresentam características incorporadas de sistemas tradicionais, com o estabelecimento de um plano de remuneração bem próximo ao de empresas tradicionais. A propriedade também não apresenta grandes mudanças, já que geralmente são de alguns sócios do negócio. A grande diferença é mesmo o fato de que os sócios não recebem lucros e dividendos do negócio, apenas sua remuneração padrão. Por fim, em relação aos EES, os sistemas apresentam um caráter mais igualitário, onde todos ganham a mesma coisa e a propriedade é coletiva, exceção feita ao Chão que, juridicamente, é uma entidade sem fins lucrativos. Esse tipo de modelo tem como principal desafio encontrar formas de estimular o trabalho, criando sistemas de remuneração justos e que, ao mesmo tempo, não gerem pessoas que se aproveitam do trabalho das outras.

4.5. Transparência

Este tópico busca apresentar como as frentes de estudo e as instituições encaram a questão da transparência, tanto internamente, na comunicação entre os trabalhadores, sócios e empreendedores, quanto externamente, na comunicação com a sociedade como um todo.

Segundo Daniel, a transparência interna e externa é um dos pontos fundamentais para a sustentabilidade a longo prazo de um EES. Entretanto, trata-se de um grande desafio crescer com profunda transparência, como foi o caso do empreendimento solidário de marketing digital que fundou com sua esposa. Neste exemplo pessoal, todas as despesas, os salários, as receitas, quem estava trazendo clientes e quem não estava, tudo era cem por cento transparente para todos. A aceitação não foi boa e o projeto não vingou, já que a transparência acabou se tornando uma ferramenta mais maléfica do que benéfica, muito por conta do perfil das pessoas envolvidas. Por tratar-se de uma quebra de paradigma, confrontando a cultura individualista da sociedade atual, é necessário que as pessoas inseridas em processos como esse estejam preparadas e com outra mentalidade. Se for dessa forma, ele acredita que quanto maior a transparência nos processos, maior será o sucesso do empreendimento.

Vladimir afirma que a transparência é um dos principais valores do Chão, seja interna ou externa. Os números da organização são cem por cento transparentes, publicados em redes sociais mensalmente. Todos os trabalhadores e clientes sabem exatamente quais despesas foram pagas, quanto cada um custou, quanto foi arrecadado e todos os outros números, inclusive as despesas de salário. E, como todos ganham a mesma coisa, obviamente todos sabem os salários dos outros associados. Vladimir só enxerga benefícios nessa prática e afirma que a aceitação e a sinergia com a ideia, tanto dos consumidores quanto dos associados, tem sido completa. Entretanto, o grande desafio do Chão em relação à transparência está em explicar a contribuição de trinta por cento que o consumidor pode fazer à instituição ao final de cada compra. Por não entenderem o conceito, muitos se sentem explorados e não aceitam a contribuição em um primeiro momento. Entretanto, depois de explicado adequadamente e entendido, a maioria das pessoas acha incrível e aceitam contribuir, especialmente ao visualizar a lousa com as despesas expostas, onde é comprovada a efetiva transparência.

Na Cooperativa Mãos Dadas também adota-se a política de 100% de transparência. Também há uma lousa onde são expostas todas as despesas e receitas, já com o cálculo do que sobrou no mês e será dividido pelos dias trabalhados. Também há um conselho fiscal que se reúne todo mês para aprovação das contas, conta Iraci.

Já no Terceiro Setor, a grande preocupação se dá quanto à transparência externa. Organizações do terceiro setor costumam publicar seus balanços ao público, onde demonstram seus gastos, suas receitas e outras informações relevantes. Entretanto, a qualidade e a efetividade desses demonstrativos variam de organização para organização, já que enquanto algumas apresentam e explicam cada linha de receitas e despesas, outras os

apresentam de forma genérica. Em relação à transparência interna, não há uma política comum, variando muito de organização para organização.

No caso da Gol de Letra, Sóstenes afirma que são publicados todos os balanços, demonstrativos e informações relevantes no site da entidade. Fazendo uma rápida análise desses demonstrativos, é possível perceber que trata-se de um documento bem detalhado, com notas explicativas para várias linhas de despesas e receitas, portanto, com níveis altos de governança e transparência externa. Quanto às relações internas, ele afirma que não é facilitada a informação dos salários dos funcionários, ou seja, essas informações são sigilosas e não são compartilhadas entre todos. No entanto, por se tratar de uma organização relativamente pequena, a maioria das pessoas costuma conversar sobre o assunto, apesar de não ser institucionalmente facilitado.

Com a ADEVIRP a situação não é muito diferente. Marlene afirma que todos os balanços e demonstrativos estão disponíveis no site da entidade e também são bem detalhados e explicativos, embora em um grau um pouco menor quando comparados à Gol de Letra, até pela diferença de porte das duas entidades. Segundo ela, todas as análises e fiscalizações realizadas até o momento, desde quando foi fundada, vêm acompanhadas de elogios e recomendações positivas por parte de fiscais. Quanto à publicidade da remuneração interna, não é algo compartilhado abertamente, mas também nunca foi solicitado aos funcionários que escondessem a informação. Trata-se de questão particular e individual de cada funcionário.

Segundo Glaziela, é um dos principais valores da Yunus Negócios Sociais a total transparência interna. Todos sabem o salário de todos os colegas, sem qualquer tipo de restrição: todos sabem o faturamento, os custos, a margem e todos os outros dados financeiros pertinentes. Inclusive, é mais valorizada a transparência interna do que a externa, já que esse tipo de dado não é divulgado abertamente em meios de comunicação. A maioria dos negócios sociais também seguem uma linha de elevada transparência interna em comparação aos empreendimentos tradicionais, apesar de, em alguns casos, não ser tão profundo quanto na Yunus. O que ocorre é que a maioria dos empreendedores do Brasil nasceram inspirados e orientados pela Yunus Negócios Sociais, então, há sempre uma influência, em maior ou menor grau.

Na Moradigna, Glaziela conta que toda segunda-feira há uma reunião de planejamento, na qual os funcionários recebem informações sobre o faturamento, a inadimplência, o número de obras, entre outros dados pertinentes. Além disso, Matheus afirma que, uma vez por mês, é organizado o *Moradigna Day*, onde as operações são colocadas em *stand-by* (apenas as obras em andamento continuam) e todos se reúnem por um

dia para discutir pontos pertinentes ao dia a dia da organização. Até mesmo em relação à questão salarial, no momento, a transparência também é total. Entretanto, não trata-se de uma cultura organizacional, mas sim de uma situação em função do porte da organização, já que os salários nunca foram divulgados e a tendência é que isso mude com o crescimento do número de pessoas envolvidas, já que é uma ideia dos sócios de que não é ideal a divulgação dos salários individuais. Em relação à transparência externa, uma vez por semana, são recepcionados visitantes com o intuito de que o negócio seja apresentado “por dentro”. Mas dados financeiros e estratégicos não são divulgados abertamente.

Na Revoad, há um conceito parecido. Adriana afirma que em todos os momentos, bons e ruins, a transparência também foi total, especialmente em relação ao momento financeiro. Acredita-se que isso seja necessário para criar uma relação de confiança com quem lá trabalha. Entretanto, assim como na questão da remuneração, não há um modelo a ser seguido e o conhecimento do dia a dia vai moldando as ações. A questão da transparência é uma consequência dos valores, da remuneração por projetos e da confiança necessária. Outro fator é que os custos envolvidos na produção são muito altos e a margem se torna muito pequena, apesar de se tratar de material reciclável. Assim, é importante que todos saibam qual é exatamente o destino dos recursos, para que não haja desconfiância e perda de credibilidade. Então, o mais importante é que as pessoas acreditam que tudo está sendo feito de forma justa, por isso, a transparência é fundamental. No caso da transparência externa, a organização é divulgada e estudada em uma série de trabalhos e artigos, mas não há uma preocupação grande em relação a este assunto.

Portanto, em relação à transparência interna, é possível estabelecer uma escala decrescente. Claramente, os EES são os que mais praticam este conceito. Nos dois casos estudados, a transparência era total, seja de salários, receitas, despesas e todas outras informações financeiras relevantes, tanto na Cooperativa Mãos Dadas quanto no Instituto Chão. Já os Negócios Sociais – Modelo Yunus, pode-se afirmar que também praticam a transparência interna, porém, em graus um pouco mais moderados em comparação à Economia Solidária. No caso da Moradigna por exemplo, não trata-se de algo institucional, mas sim circunstancial, pelo perfil das pessoas envolvidas e, provavelmente, não será assim quando a organização crescer. Já nas entidades do Terceiro Setor, normalmente as relações de transparência interna não são tão profundas como, por exemplo, a divulgação dos salários dos funcionários. Neste sentido, essas organizações assemelham-se às organizações tradicionais. No caso da transparência externa, de prestação de contas à sociedade, os EES permitem o acesso e divulgam publicamente todos os seus dados, sem qualquer tipo de objeção. Já o

Terceiro Setor, principalmente por depender de doações, possui uma preocupação muito grande em divulgar suas informações contábeis e financeiras, de forma a gerar confiança e credibilidade. Já no caso dos Negócios Sociais – Modelo Yunus, não há uma preocupação e cultura de divulgar dados financeiros e estratégicos ao público.

4.6.Aspectos Formativos Internos e Difusão dos Princípios Praticados

Este tópico busca entender como as instituições trabalham o aspecto formativo de seu próprio corpo trabalhador, além de entender como (e se) buscam difundir essas práticas alternativas junto às empresas tradicionais e à sociedade como um todo, de modo a influenciá-las positivamente.

Segundo Daniel, uma das principais missões da Co-Labora é transformar um grupo de trabalho que tentar melhorar sua condição financeira, em uma organização coesa com ideais comuns e processos para atingir seus objetivos. Para isso, são separadas claramente duas dimensões de trabalho: a dimensão eficiência/gestão, ou seja, como organizar pessoas, processos, estruturar o negócio para que seja eficiente e rentável; e a dimensão associativa, que também pode-se chamar de comunitária, coletiva, que apresenta-se no diálogo, auto gestão, tomada de decisão envolvendo as pessoas, clima organizacional e integração em torno dos princípios da economia solidária. Cada empreendimento solidário tem suas características próprias, de se desenvolver mais facilmente em uma ou outra dimensão, dependendo do contexto. Por exemplo, em um assentamento já existe a dimensão associativa inata, ao ser um movimento político com consciência coletiva, de formação no diálogo, lideranças, empoderamento, discussões políticas e econômicas. No assentamento Mário Lago, por exemplo, a função da Co-Labora era fomentar processos, principalmente organizar a auto gestão, que ainda era falha. Por outro lado, em uma cooperativa de catadores, com pessoas que passaram a vida inteira como empregados, em situações nas quais seus chefes nunca perguntavam o que eles pensavam, a maioria chega com um pensamento individualista, apenas de trabalhar e ganhar seu sustento e assim, há uma dificuldade maior de promover a questão coletiva. Do ponto de vista da Co-Labora, a dimensão associativa era a mais difícil de se trabalhar, especialmente pelo perfil da própria equipe da incubadora, que não era capacitada para lidar com esses aspectos. Na opinião de Daniel, a dimensão eficiência/gestão é importante para que o negócio e as pessoas se mantenham vivas e saudáveis

financeiramente, mas a dimensão associativa é fundamental para que o empreendimento não caia em uma lógica exploratória e fuja dos princípios da economia solidária. Enquanto sociedade, ainda há um paradigma cultural forte a ser quebrado para que as pessoas de fato possam se conscientizar para vivenciar esses modelos. É fundamental, portanto, que haja de fato essa conscientização e esse preparo. A importância da incubadora e da parceria com as Universidades é exatamente essa, de conseguir trabalhar as duas dimensões em conjunto. Todos esses sistemas de remuneração praticados: ganhar três vezes mais do que o outro ou todos ganharem a mesma quantia de quem está entrando posteriormente na organização, são complexos se o paradigma cultural não for alterado para a cooperação e coletividade. Ainda há um paradigma extremamente individual e competitivo. Não adianta unir vinte pessoas em torno de uma cooperativa dizendo que ganharão igual ou proporcional. Serão criados muitos conflitos e insatisfações como, por exemplo, as pessoas pensarem que estão trabalhando mais e deveriam ganhar mais, ter meta de produtividade, entre outros aspectos. Se não há o aspecto formativo muito bem trabalhado, isso está fadado ao insucesso.

Entretanto, a conclusão que Daniel chega é que nunca deve-se focar em uma dimensão e esquecer da outra. Se o foco está apenas no aspecto associativo, no comunitarismo, no ideal, nas relações, não gera-se renda e, mais cedo ou mais tarde, os trabalhadores ficarão desestimulados. Não haverá uma gestão eficiente, processos e ninguém mais terá interesse em trabalhar ali, perdendo a oportunidade de um trabalho com remuneração fixa, com leis trabalhista, benefícios, etc. Na outra ponta é a mesma coisa, não se pode apenas pensar em gerar renda, aumentar a produção, contratar apenas os mais fortes ou capacitados para trabalhar e esquecer o aspecto anterior. Dessa forma, provavelmente se tornará uma empresa tradicional e o processo não será transformador. Os dois aspectos precisam estar perfeitamente integrados para se construir um empreendimento solidário forte. Não é fácil e em raros casos Daniel viu isso acontecer, nunca com seus próprios olhos.

No caso do Instituto Chão, por exemplo, Vladimir acredita que a própria operação da organização já é uma forma de conscientização das pessoas e fomento da Economia Solidária. Ao firmar parcerias com pequenos produtores, cooperativas, associações, dando vazão a essas produções, há uma geração de renda e um retorno maior a esses agentes, que conseguem investir mais na produção própria e fomentam naturalmente a Economia Solidária. Entretanto, há um desejo unânime de construir mais momentos reflexivos, formas de comunicação mais efetivas, divulgar melhor o que está sendo feito como forma de ser exemplo e estimular essa forma diferente de economia e organização. Então, pode-se afirmar que, internamente, o Chão possui a dimensão associativa muito bem desenvolvida. Em relação ao ambiente externo,

tratando a conscientização dos fornecedores e produtores, Vladimir afirma que é uma preocupação conseguir atuar na preparação e formação desses agentes, algo que não é feito atualmente por conta da limitação de pessoas. Apesar da grande maioria dos produtores trabalhar sob uma lógica solidária, não são todos. Existem fornecedores que trabalham em uma lógica exploratória e o desafio é para que, por meio do diálogo, aos poucos, isso seja alterado. Em alguns casos, é possível que este fornecedor seja substituído, em outros não, já que os produtos produzidos por eles são importantes para que haja um mix suficiente no local, aumentando a venda dos outros produtos. Sendo assim, mesmo que a empresa trabalhe sob uma outra lógica, oposta a do Chão, o produto continua ali, com a “missão” de auxiliar a venda de outros itens, fomentando, assim, empreendimentos que são solidários. Com o desenvolvimento cada vez maior da organização, a ideia é trabalhar cada vez mais com parceiros da economia solidária e menos com parceiros da economia tradicional. Trata-se de uma discussão constante em assembleias e, em alguns casos, o produto é retirado mesmo sem substituição.

O grande desafio, segundo Vladimir, está na dimensão dos processos e na conscientização dos clientes. Segundo Vladimir, é uma dificuldade que a mensagem e a forma de trabalho do Chão não chegam às pessoas como deveria. Muitas pessoas vão até a organização apenas por vender orgânicos baratos. Por um lado, isso foi positivo, pois fez o projeto vingar e atraiu consumidores, já que o orgânico tem esse apelo saudável, que faz com que as grandes redes aproveitem para lucrar mais, ao contrário do que faz o Chão, o que, naturalmente, gera preços mais acessíveis. Por outro lado, é negativo, pois a principal função e motivação que os integrantes possuem, de passar a mensagem de uma forma de comércio menos exploratória e mais justa, muitas vezes não é atingida. É necessário explicar às pessoas que estão vindo em um local cujo objetivo não é vender mais barato, é também fazer isso, mas como consequência de se trabalhar sem explorar ninguém ou com margens de lucros excessivas, que ninguém sabe como são construídas. A mensagem que se quer passar é que é possível vender orgânicos e qualquer outro produto a preços acessíveis se a lógica de trabalho e comércio for alterada e, quando comprem no Chão, o mais importante é que estão comprando em um local que trabalha com total transparência, que é auto gerido, que é sem fins lucrativos, ou seja, que a compra é também um incentivo a uma economia alternativa, incentivando o pequeno produtor, as cooperativas e outras formas alternativas de organização. E que, apesar do orgânico, que já remete à sustentabilidade ambiental, também estão fomentando a sustentabilidade social.

A partir da segunda ou terceira visita, com todas as explicações que são fornecidas sobre os preços e custos expostos, já entende-se melhor e o frequentador demanda menos tempo de explicação da equipe. Entretanto, Vladimir explica que o momento mais delicado mesmo está na contribuição do percentual para manutenção do espaço. Alguns frequentadores sentem-se pressionados e, de certa forma, “enganados” pelo preço da prateleira não ser o mesmo que pagam quando é adicionada a contribuição. Sugerem por exemplo, que os trinta por cento sejam adicionados aos alimentos, que assim se sentiriam melhor; ou criticam o Chão em redes sociais, e-mails e outros veículos, o que gera uma imagem negativa e, com certeza, impacta outras pessoas de irem ou não até o local. A forma como a organização lida com o problema é explicar e conscientizar ao máximo, com informações sobre o projeto. Em toda compra, o caixa explica que trata-se de contribuição facultativa, que é permitido que se pague apenas o preço do produto, mas existem custos para a manutenção do local, que estão expostos atrás dele e que, se a pessoa optar por não contribuir com o percentual, outras pessoas necessariamente pagarão aquela conta por ela. Mas esse “incômodo” depende muito da consciência crítica de cada pessoa, de entender o impacto deste pagamento e a própria dinâmica do local. Os integrantes querem que, ao mesmo tempo em que a pessoa esteja livre para tomar a decisão, que também esteja consciente de todo o impacto que essa decisão terá no Chão, com os produtores e com os outros clientes.

No Terceiro Setor, é priorizada a questão da formação dos colaboradores, mas não há grande impacto em relação à conscientização ao aspecto formativo do meio externo. Segundo Sóstenes, a Fundação Gol de Letra estimula a capacitação de seus funcionários por meio de programas, cursos e oficinas que acontecem o ano inteiro, algumas tendo a própria entidade como organizadora. Além disso, são realizadas reuniões periódicas de equipe para estimular o diálogo, a reflexão e a evolução dos processos internos. Também estimulam capacitações individuais, quando aparecem oportunidades interessantes. Sóstenes afirma que eles tentam compensar a certa rigidez de remuneração com a geração de oportunidades de crescimento profissional por meio de capacitações. Também existe o programa de voluntários da Fundação, mas muitas vezes esse voluntário gera mais problemas do que soluções, pela falta de comprometimento e cobrança. Por isso, atualmente, apenas as atividades-meio são apoiadas por voluntários: pessoas na área de marketing e publicidade, editora de vídeos, software, entre outras. Na atividade fim, não há mais trabalho voluntário. Em relação ao meio externo, a Fundação procura influenciar especialmente as empresas parceiras, mas a participação e a influência das atividades da fundação em seus patrocinadores ainda é muito pequena. No discurso, a maioria das empresas afirma que estimula o voluntariado de seus

funcionários, a participação em projetos sociais e formas de conscientização. Entretanto, na prática, não liberam horários e não facilitam em nada a participação desse funcionário. O discurso e a prática não são alinhados. E isso depende muito das pessoas e pouco da política organizacional. Em alguns casos, com pessoas mais sensíveis tratando da parceria, é mais fácil conseguir impactar a empresa, mas, de maneira geral, ainda é muito incipiente.

Na ADEVIRP, também é muito estimulada a possibilidade de capacitação. A entidade tem contato e bom relacionamento com as principais instituições que trabalham com deficiência visual no país, além de parcerias com a USP, Sesi e SENAI. Esses parceiros geram, constantemente, possibilidades de intercâmbios, palestras, cursos e capacitações. Desta forma, é estimulado que os funcionários estejam fora da instituição, participando das capacitações. Não existem ações diretas de conscientização e influência externa. A própria atividade da organização já é encarada como uma forma de conscientizar o meio externo e empresas privadas sobre a importância da inclusão da pessoa com deficiência.

Já no caso dos Negócios Sociais, especialmente tratando-se da Yunus Negócios Sociais, o desejo de influenciar e conscientizar o meio externo, principalmente empresas tradicionais, é real. Segundo Glaziela, a Yunus acredita muito em influenciar e conscientizar as empresas tradicionais e seus trabalhadores para as causas defendidas pelos negócios sociais. Uma empresa é constituída de pessoas e essas pessoas podem ser influenciadas positivamente para que impactem a organização como um todo. Vive-se um tempo de mudança de relações, da internet e da facilidade de comunicação, por isso, uma boa causa é capaz de multiplicar-se rapidamente e o empreendedorismo social tem esse potencial. Esse propósito de resolver um problema social é muito sedutor para a maioria das pessoas e dentro das organizações não é diferente. Um dos projetos da Yunus Negócios Sociais, de capacitação sobre Negócios Sociais dentro de empresas tradicionais, tem justamente esse intuito, de sensibilizar, levar os conceitos e ferramentas deste “novo mundo” dos negócios. Obviamente, é necessário um certo cuidado, pois são escopos muito diferentes e a ideia é que essas pessoas, alinhadas à forma de pensar da Yunus, continuem dentro das empresas e não queiram abandonar seus empregos de uma hora para a outra para empreender em um negócio social, pois se estiverem fora das empresas não conseguirão mais influenciá-las e transformá-las. Muitas das pessoas que participam da capacitação começam naturalmente a questionar suas atuais funções em grandes empresas, procurando algo com mais sentido e houve casos até de pedido de demissão. Portanto, é possível concluir que muitas pessoas estão buscando uma causa, um sentido no próprio trabalho, mesmo que inseridas em organizações cuja lógica é extremamente competitiva e exploratória.

Um caso sintomático foi o trabalho em uma grande empresa do ramo de bebidas, onde foi desenvolvido um projeto de uma água cujos lucros seriam reinvestidos em projetos para acabar com a falta de água no semiárido, exatamente no modelo de negócio social. Quando foram comunicados internamente, os funcionários da empresa ficaram maravilhados, voltaram a sentir orgulho da sua empresa e, pelo menos metade deles, se interessaram em participar do projeto em funções diferentes das que exerciam diariamente. Portanto, acredita-se que se essa semente for plantada nos novos funcionários e estes começarem a executar o trabalho de forma diferente, “contaminarem” outras áreas e as ideias se expandirem internamente, vislumbra-se uma possibilidade real de mudança de cultura, inclusive em empresas com uma lógica atualmente tão oposta à dos negócios sociais. No entanto, só será possível afirmar que esse é o caminho para mudar efetivamente o mundo por meio dos negócios sociais quando iniciativas como essa começarem a conflitar com os negócios lucrativos da organização. Essa é a barreira mais difícil de se quebrar e esse ponto de impacto ainda não foi atingido. Normalmente, as iniciativas aparecem como apêndices das empresas tradicionais. Também é importante que este tipo de trabalho não se torne um estepe dessas empresas, como observa-se muito no Terceiro Setor, uma espécie de limpeza de consciência de fazer algo impactante socialmente, mas onde o escopo principal continua sendo de exploração social e destruição ambiental.

Outro ponto destacado por Glaziela é em relação ao aspecto político do trabalho da Yunus. Ela acredita que o trabalhado realizado é inspirado em um modelo econômico que deve influenciar diretamente o modelo político. Entretanto, isso é feito de baixo pra cima, ou seja, a sociedade civil criando formas diretas de mudar o mundo por meio de seus negócios sociais e essas novas formas de organização econômica. A gestão e a economia impactam diretamente em várias outras áreas.

No caso da Moradigna e da Revoadá, o trabalho de conscientização acontece muito mais de fora pra dentro do que de dentro pra fora. Não há uma política ativa de disseminação dos conceitos de Negócios Sociais, apesar de estarem sempre divulgando e questionando o status quo das empresas tradicionais.

Matheus conta que um exemplo de como o Moradigna executa esta ideia é a participação em um programa de TV, que consistia em uma competição cujo objetivo era buscar financiamento para o negócio. Entretanto, ao explicar a modalidade de investimento em negócios sociais para os investidores, onde não haveria lucros ou dividendos aos acionistas, os mesmos declararam que não conheciam tal modalidade de investimentos e, por conta disso, não os selecionaram para fazer o investimento, apesar de terem gostado do

modelo de negócios. Esse desconhecimento é fruto da falta de disseminação do conceito no país. Economia social é uma bolha no Brasil, e não há uma cultura de incentivo a essa área de investimentos. Ou se faz filantropia ou se faz investimento com fins lucrativos, quase nunca um investimento social. A função do Moradigna neste contexto é quebrar esse paradigma, divulgando sua forma de trabalho, apenas transparecendo o que de fato é a organização.

No caso da Revoada é exatamente a mesma situação. O trabalho é divulgar e disseminar as novas relações econômicas que são formadas pela organização. Lá dentro, são implantados os valores pessoais, principalmente das duas sócias: colaboração, inovação, felicidade, sustentabilidade, vida plena e outros conceitos semelhantes. E, por serem valores muito fortes, as pessoas que entram para trabalhar ou já possuem tudo isso presente, ou acabam incorporando o mesmo perfil de trabalho. Além disso, são realizadas muitas palestras, workshops, participações em eventos e trabalhos, mídia digital e todos os demais meios para disseminar qual é a cultura de trabalho da organização. Adriana percebe que, de fato, essa causa é facilmente disseminada e multiplicada, gerando muito interesse das pessoas por esse propósito criado por elas.

Observa-se que, das três vertentes estudadas, as entidades do Terceiro Setor são as que menos colocam esforços em difundir sua forma de trabalho para a sociedade e, principalmente, nas empresas privadas. Já em relação às capacitações aos funcionários, é possível verificar que são mais voltadas à formação técnica, apesar de motivadas por um desejo genuíno dos gestores de desenvolvimento dos indivíduos, ao contrário do que ocorre em empresas privadas, onde geralmente as capacitações estão mais ligadas a benefícios que o trabalhador poderá trazer para a própria empresa. Já nos Empreendimentos de Economia Solidária, a difusão externa se dá pelo estímulo e parcerias com outros agentes que trabalham sob a mesma lógica, no caso do Instituto Chão, mas existe a ideia de influenciar e difundir externamente quando o projeto estiver mais bem estabelecido. Não há a ideia de influenciar empresas tradicionais. No caso da Cooperativa Mãos Dadas, a própria operação é o foco principal, por isso, não observa-se uma preocupação direta com este tema de difusão externa. Já internamente, ambos os empreendimentos trabalham com muito diálogo e reflexão constante sobre os princípios que norteiam o negócio. Por fim, no caso dos Negócios Sociais – modelo Yunus, a vertente de difusão dos conceitos junto às empresas é forte, especialmente na Yunus Negócios Sociais, que tem um trabalho específico sobre o tema que já traz resultados concretos. No caso da Moradigna e Revoada, também existem alguns aspectos de conscientização, embora em menor grau. Internamente, assim como na Economia Solidária,

todos os negócios estudados trabalham com muito diálogo e reflexão constante sobre seus princípios e diretrizes norteadoras das atividades.

4.7. Viabilidade Financeira

O último capítulo busca entender como cada instituição viabiliza-se financeiramente, ou seja, qual a origem das receitas dessas organizações e os conceitos por trás desse perfil de receitas.

Segundo Daniel, é um princípio da Economia Solidária que os empreendimentos sobrevivam do próprio produto que geram, ou seja, que sejam sustentáveis financeiramente a longo prazo. Apesar de afirmar que, no Brasil, também há captação de recursos para EES a fundo perdido, especialmente de verbas públicas tendo como contrapartida exigências no sentido de gestão e governança, não é o ideal do movimento, pois segue uma lógica assistencialista, característica de organizações do terceiro setor, gerando uma dependência das doações a longo prazo.

No caso do Chão, por exemplo, sempre houve uma ideia clara de que a organização deveria se sustentar partir do próprio negócio, sem depender de doação, injeção financeira de outra organização ou qualquer outra operação relacionada. Os integrantes do Chão não acreditam no modelo de associação que nasce como um braço de empresas que trabalham sob uma lógica predatória, explorando a mão de obra dos seus funcionários e o meio ambiente, fazendo barganha e pressão em seus fornecedores, ou seja, que têm uma relação desigual e pouco saudável com os *stakeholders*. Neste contexto, essas ações surgem como uma espécie de compensação, como um “bate e assopra”. Os integrantes do Chão sempre quiseram executar um trabalho que já se desenvolvesse de forma sustentável, sem depender de outro financiador com características opostas. Nesta linha, o fato de não haver uma fatia de lucro a ser acumulada e repassada aos acionistas é uma grande vantagem competitiva, por conseguirem praticar preços mais baratos que o de costume, mesmo inserindo os trinta por cento de contribuição para manutenção dos custos. E é fundamental que esta contribuição esteja atrelada ao consumo individual, por isso é uma preocupação o levantamento e o planejamento de vendas e despesas, de forma a conseguir ligar percentualmente o valor da compra à contribuição, reduzindo as injustiças para quem contribui. A partir do meio de 2017, a ideia é que a previsão de custos seja feita considerando um período anual e não mensal,

como é feita atualmente. Isso em razão de haver uma sazonalidade intrínseca à atividade, o que demandaria uma contribuição percentualmente maior em meses com menos movimento, o que não seria saudável. Assim sendo, uma previsão anual absorveria essa sazonalidade e permitiria que o percentual de contribuição fosse sempre o mesmo. Depois de mais de um ano de funcionamento, apesar das dificuldades, está claro que este modelo funciona e é viável. No segundo mês de operação, a organização já conseguiu pagar todos os custos de manutenção, inclusive salários. O investimento inicial foi feito por meio de um empréstimo familiar de um dos integrantes e também já foi quitado.

Já no caso da Cooperativa Mãos Dadas, Iraci afirma que o grande diferencial em relação ao financiamento foi o contrato assinado com a prefeitura em 2013. Isso permitiu que mudassem para a sede atual e criassem uma estrutura melhor, além de remunerar os cooperados de forma digna. Neste contrato, a prefeitura paga para a cooperativa a tonelada triada, o que garante a remuneração pelo trabalho realizado. Além disso, a prefeitura se compromete a ajudar com alguns custos, como água, luz, telefone, café da manhã, combustível para o caminhão e, em alguns casos, uma ajuda com cestas básicas. A grande dificuldade é a crise que assolou o poder municipal ribeirão pretano, que ocasionou alguns atrasos de pagamento. Por dependerem muito deste contrato, as consequências financeiras são muito ruins. Além disso, existem convênios com empresas privadas que também pagam pela tonelada triada, o que ajuda em uma pequena diversificação de receitas.

Em relação ao financiamento, é característica das entidades do terceiro setor que custeiem suas atividades, majoritariamente, por meio de doações. Poucas entidades possuem capacidade de geração de receitas próprias e desvinculadas de doações.

A Gol de Letra veio em uma crescente evolução de suas fontes de financiamento ao longo dos anos, acompanhando a tendência de crescimento do terceiro setor no Brasil, afirma Sóstenes. No início, os fundadores Leonardo e Raí criaram um fundo para investimentos, com uma parte de recursos pessoais de cada um deles e muitas parcerias que conseguiram pelo prestígio que adquiriram como atletas. Uma fundação internacional financiou os três primeiros anos da Gol de Letra. No primeiro ano, cem por cento; no segundo, oitenta por cento; e no terceiro, setenta por cento, o que deu uma segurança grande para este primeiro momento, que é tão difícil. Paralelamente, as pessoas da organização foram se capacitando para começar a captar as mais variadas fontes possíveis. A partir daí, ao longo da história, a característica das fontes de financiamento foi mudando. No início, a maioria eram empresas privadas e fundações internacionais por meio de patrocínios diretos, ainda em razão das possibilidades que os fundadores abriam com seu respeito, prestígio e imagem internacional.

Depois, começaram a trabalhar com as leis de incentivo fiscal, especialmente a Lei de Incentivo ao Esporte, que, além de proporcionar muitos recursos, contribuiu para que a organização desse uma guinada ao esporte, que até então não era o foco maior, apesar da história e origem ligada a ex-atletas profissionais.

Já a ADEVIRP possui diversificadas fontes de financiamento. As principais fontes são: os eventos realizados para arrecadar fundos, como rifas, sorteios, chás e bingos; a verba do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente; a nota fiscal paulista; doação de parte do imposto de renda; doações espontâneas; e convênios e editais com empresas e entidades nacionais e internacionais. Pode-se afirmar que a maior parte dos recursos da ADEVIRP é financiada pelo poder público, tendo pouca relação com patrocinadores privados e dependem muito de eventos e arrecadações pontuais, o que gera um risco e uma dificuldade grande para a entidade.

Quanto ao financiamento, Glaziela afirma que os negócios sociais, por definição, seguem o conceito de investimento social idealizado por Muhammad Yunus, onde o investidor receberá apenas a própria quantia investida, sem juros, lucros ou dividendos. A própria Yunus Negócios Sociais é uma das poucas possibilidades de financiamento em Negócios Sociais que, por se tratar de conceito muito novo, ainda carece de variadas opções. Outras organizações são especializadas em investimento social, mas a maioria engloba projetos que distribuem dividendos, o que não se enquadra no modelo Yunus. Além disso, para Matheus, é fundamental que se separe filantropia de investimento social. Enquanto a filantropia é uma doação para resolução de um problema específico, o investimento deve ser por acreditar em um negócio social, mesmo que em ambos os casos não haja interesse de lucro por parte do investidor.

Neste modelo, a Moradigna foi o primeiro empreendimento a ser financiado pela Yunus Negócios Sociais no Brasil. Entretanto, tratou-se de um financiamento apenas para o capital de giro. Segundo Matheus, desde o princípio da operação, a Moradigna foi autofinanciada, ou seja, os lucros resultantes das operações eram reinvestidos na própria empresa e isso se mantém até hoje. Começaram com cinco reformas, foram crescendo e reinvestindo para chegar ao patamar de hoje. Essa crença também está ligada ao modelo Yunus, de ser um negócio escalável, já que trata-se de uma organização como uma empresa comum, na qual, ao final do dia, os lucros são reinvestidos no próprio negócio, não há necessidade de remunerar um acionista, o que deve gerar um crescimento mais rápido. O maior desafio, por conta da operação de reforma financiada, é o capital de giro. Para isso, a meta para os próximos anos é desvincular a operação financeira da operação de reformas,

gerando mais segurança e planejamento, possivelmente com um parceiro externo ou alguma solução inovadora que ainda não foi encontrada.

No caso da Revoad, ao contrário, nunca receberam financiamento, nem do modelo Yunus nem da própria Yunus Negócios Sociais. No início das operações, houve “investidores” que acreditaram no negócio, mas fizeram em uma modalidade de empréstimo, sem participação acionária e com juros muito baixos. Tratou-se quase de um “empréstimo social”, mas não se pode afirmar que foi no modelo Yunus pois não houve retorno apenas do principal. A partir deste empréstimo, que já foi quitado, as próprias operações sempre financiaram a empresa, seja nos serviços prestados em produtos corporativos, sejam os próprios produtos sustentáveis vendidos ou as novas áreas que estão surgindo.

É possível observar que as três vertentes de empreendimentos sociais possuem características próprias de financiamento. O Terceiro Setor, por exemplo, baseia boa parte de suas receitas em doações a fundo perdido de agentes públicos e privados, inclusive desde o investimento inicial. Assim sendo, é necessário que possuam relacionamentos bem articulados com esses financiadores, sendo cuidadosos em também atender aos seus objetivos. Já a Economia Solidária e os Negócios Sociais – Modelo Yunus, possuem como principal característica o fato de não dependerem de doações, mas sim de receitas oriundas de suas atividades comerciais. No caso do Instituto Chão, que juridicamente é uma entidade sem fins lucrativos e, por conta disso, classifica suas receitas como “doação”, todas essas estão vinculadas aos produtos vendidos e, portanto, possuem características muito distintas das doações às entidades do Terceiro Setor. Entretanto, enquanto os Negócios Sociais aplicam esse conceito de forma mais concreta, a Economia Solidária ainda possui aspectos assistencialistas, principalmente em empreendimentos cujos integrantes são pessoas em vulnerabilidade social.

5. Considerações Finais e Conclusão

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões e considerações finais do trabalho. Ao comparar os diferentes modelos de organizações alternativas, percebe-se potencialidades e limitações em cada um deles. Abaixo, para facilitar a análise dos principais pontos, montou-se um quadro resumo comparativo entre as três vertentes de organizações sociais estudadas em relação às temáticas abordadas:

	Motivação para Empreender	Hierarquia e Novos Trabalhadores	Remuneração e Propriedade	Transparência	Aspectos Formativos e Difusão dos Princípios	Viabilidade Financeira
Economia Solidária	Fundação por pessoas em vulnerabilidade social: a principal motivação é o desenvolvimento financeiro daqueles indivíduos. Fundação por pessoas sem vulnerabilidade social: a motivação é o idealismo de trabalhar em um modelo econômico mais justo e equilibrado.	Baixos níveis hierárquicos aplicando o princípio da auto gestão. Para a entrada de novos trabalhadores, adota-se o princípio de portas abertas.	A propriedade é coletiva, de todos os trabalhadores, e a remuneração pode ser igualitária (todos ganham exatamente igual) ou equitativa (com compensações por desempenho, tempo de casa, entre outros quesitos)	Transparência total, interna e externa, em relação a dados financeiros e valores salariais.	Aspectos formativos de princípios e conceitos da Economia Solidária fundamentais para o desenvolvimento dos EES. A Difusão externa dos princípios está no fomento e nas parcerias com organizações que trabalham sob a mesma lógica.	Viabilidade Financeira sem depender de doações, baseando-se em suas próprias atividades econômicas de produtos e serviços, embora existam doações que assemelham-se ao terceiro setor.
Terceiro Setor	Motivação voltada a uma causa social, ligada a um líder ou fundador que deseja resolver um problema social específico ou geral	Na teoria, a lógica é de empresas tradicionais, com hierarquia definida e decisão final da diretoria. Na prática é mais flexível. As contratações são semelhantes de empresas tradicionais, com busca por profissionais que se identificam com a causa.	Reproduz os sistemas de remuneração de empresas tradicionais. Em relação à propriedade, por definição, não existem donos, portanto não existe distribuição de lucros, apesar de em alguns casos dirigentes perpetuarem-se no poder.	Transparência interna semelhante à de empresas tradicionais, com foco na comunicação das informações contábeis e financeiras à sociedade.	Aspectos formativos mais técnicos. A difusão está ligada muito mais à causa do que às formas de gestão e princípios praticados.	Baseia a sua viabilização financeira em doações públicas e privadas, além de parcerias com outros entes do terceiro setor.

Negócios Sociais – Modelo Yunus	Normalmente também ligada a uma causa, mas cujo empreendedor quer aliar o impacto social com sua atuação profissional. Por vezes, a causa é o próprio modelo Yunus de negócios sociais, que pode ser considerado uma causa em si.	Na teoria, a lógica é de empresas tradicionais, com hierarquia definida e decisão final da diretoria. Na prática é mais flexível. As contratações são semelhantes de empresas tradicionais, com busca por profissionais que se identificam com a causa.	Reproduz um sistema de remuneração próximo ao de empresas tradicionais. Existem sócios do negócio, com a grande diferença que estes não recebem dividendos, e as “sobras” são todas reinvestidas no próprio negócio.	Transparência interna moderada, sem foco na divulgação de dados financeiros à sociedade externa.	Internamente, baseia-se no diálogo e nas reflexões constantes com a equipe. A difusão se dá por meio de participação em seminários, palestras, trabalho com empresas tradicionais, entre outras formas.	Viabilidade Financeira sem depender de doações, baseando-se em suas próprias atividades econômicas de produtos e serviços. Sua captação de recursos é como uma empresa tradicional, podendo vender percentuais de participação sem retirada de dividendos.
--	---	---	--	--	---	--

Quadro 5. Quadro comparativo das vertentes sociais estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando todos os resultados apresentados, pode-se afirmar que foram atingidos os objetivos propostos. A começar pelo objetivo geral, de como as práticas de remuneração e gestão em empreendimentos sociais podem contribuir para redução da desigualdade, foram identificadas diversas potencialidades. Em primeiro lugar, qualquer trabalho que resolva problemas sociais de pessoas em vulnerabilidade econômica está contribuindo de alguma forma para esse objetivo. Todas as experiências investigadas ajudam a resolver algum problema social, portanto, é possível afirmar que todas elas contribuem direta e indiretamente para a redução das desigualdades, atuando cada qual da sua forma específica, resolvendo alguma mazela existente na sociedade.

Quanto aos objetivos específicos, é possível executar a análise gerando reflexões mais profundas. O primeiro objetivo específico refere-se a comparar as diferentes formas de empreendimentos sociais em relação à efetividade da resolução dos problemas sociais aos quais se propõem. Neste sentido, o Terceiro Setor destaca-se, já que identificou-se que sua principal potencialidade está exatamente na capacidade de resolução das causas sociais a que se propõe, mais eficiente em comparação às outras duas vertentes. Isso porque, entre as três linhas estudadas, é a mais desenvolvida, com mais recursos, provavelmente por ter a capacidade de coexistir e cooperar com empresas tradicionais, conseguindo, desta forma, um

fluxo maior de recursos em comparação às outras duas. Por atuar cooperando com as grandes empresas de maximização de lucros, detentoras do poder econômico (algumas empresas, inclusive, fundaram Institutos ou Fundações próprias com o intuito de transformá-las em “braços sociais” de seus grupos empresariais), sob uma lógica que pode ser considerada mais assistencialista, as entidades do Terceiro Setor utilizam-se dessa força para transformá-la em conquistas sociais efetivas, com mais celeridade e eficiência. Já a Economia Solidária e os Negócios Sociais – Modelo Yunus, dificilmente conseguem cooperar de forma tão profunda com as empresas tradicionais, o que dificulta, principalmente, sua capacidade financeira, impactando, especialmente, o início das atividades na busca por atingir resultados tão expressivos quanto aqueles observados no Terceiro Setor. No caso dos Negócios Sociais, entretanto, há a ideia de unir eficiência e gestão empresarial com o comprometimento pela resolução da causa social, o que poderá ter grande representatividade neste contexto, se esse modelo realmente se difundir ao longo do tempo, já que trata-se de algo muito novo.

O segundo objetivo específico foi discutir como os empreendimentos sociais podem influenciar práticas em EML's e nas relações comerciais como um todo. Neste ponto, há uma contradição. Ao observar o potencial de influência em empresas tradicionais, o Terceiro Setor é também o que mais teria essa possibilidade, dada essa coexistência pacífica e próxima com empresas tradicionais. Entretanto, essa proximidade, muitas vezes, reflete-se na reprodução da lógica empresarial em vários aspectos, inclusive na hierarquia e nos sistemas de remuneração, que praticamente não diferem do que é praticado no mercado capitalista. Desta forma, muitas vezes, o Terceiro Setor acaba sendo “usado” pelas empresas tradicionais, como forma de compensar (ou mascarar) os danos ambientais e sociais de suas atividades principais. Portanto, apesar da proximidade, na prática consegue-se pouca influência em pontos estruturais para o problema da desigualdade. Quando analisa-se as outras vertentes, apesar de menor proximidade e cooperação, a influência, caso ocorra, seria mais efetiva para esse objetivo. Os Negócios Sociais – Modelo Yunus, por exemplo, também possuem capacidade de cooperação com empresas tradicionais, embora em menor grau. Um dos exemplos é o Grameen Danone, uma joint-venture entre a organização Yunus e uma grande empresa do setor alimentício, apresentada com detalhes no referencial teórico dos Negócios Sociais – Modelo Yunus. Outro exemplo é a água desenvolvida entre a Yunus Negócios Sociais Brasil e uma multinacional de bebidas, um endo-empreendimento social, desenvolvido dentro da empresa tradicional. Entretanto, o questionamento é que, como nos casos estudados e conhecidos não houve conflito com o escopo principal da empresa tradicional, o que aconteceria, por exemplo, se o produto do Grameen Danone começasse a ganhar mercado da

empresa tradicional? Ou a água brasileira começasse a vender mais do que a água produzida sob a lógica tradicional? Será que essas iniciativas seriam expandidas, encerradas, ou transformariam sua lógica para se adequar à tradicional? Provavelmente, a segunda ou a terceira hipótese, a não ser que haja uma mudança de consciência e de princípios muito grande da empresa tradicional, que levaria tempo e muitos cuidados. Por isso, pode-se concluir que o potencial de influência é grande, desde que gerenciados esses conflitos que, invariavelmente, irão ocorrer, por serem princípios distintos e praticamente opostos. Por fim, em relação à Economia Solidária, o potencial de cooperação com empresas tradicionais é baixo e, normalmente, aparece sob uma lógica assistencialista, parecido com a relação das empresas com o terceiro setor, o que não respeita os princípios da economia solidária e deturpa essas iniciativas. Assim, o principal potencial transformador dessa vertente é de fato conseguir ganhar espaço e representatividade econômica em relação à economia global.

Quanto ao último objetivo específico, ao analisar todos os aspectos de remuneração e gestão que foram estudados, em que pesem todas as dificuldades e desafios de aplicabilidade dos conceitos teóricos já explicitados na apresentação dos resultados, conclui-se que a Economia Solidária traz princípios com maior potencial de contribuição no cenário geral de desigualdade, para influenciar uma mudança estrutural na sociedade. Seus sistemas de remuneração e propriedade coletiva representam a extinção da mais-valia nas relações de trabalho, por meio do fim do trabalho assalariado, já que uma das principais formas de acumulação de capital é exatamente a apropriação da mais-valia. Trata-se, essa mais-valia, de um conceito intimamente ligado à forma de remuneração por meio do trabalho assalariado, já que é desta forma que o empreendedor ganha “o pão e mais que o pão” (MARX, 2013). O princípio da auto-gestão, cujas decisões são compartilhadas de forma democrática entre todos os trabalhadores, também tem grande potencial na redução de desigualdades estruturais, já que as decisões tendem a ter o bem coletivo como objetivo principal. Também o conceito de transparência total é uma grande ferramenta para este fim, já que previne que decisões e interesses individuais deturpem o desenvolvimento coletivo. Sendo assim, o principal desafio da Economia Solidária é conseguir aumentar a sua representatividade econômica, de forma a ter uma efetiva participação na economia e influenciar, dessa forma, o cenário geral da desigualdade com seus conceitos mais justos e igualitário em relação às empresas tradicionais. Os Negócios Sociais – Modelo Yunus também alteram, de alguma forma, a lógica da mais-valia, ao não prever a distribuição de lucros e dividendos. Apesar disso, mantem-se o trabalho assalariado. Portanto, a mais-valia não deixa de existir, mas se transforma em reinvestimento na própria organização, o que é refletido em benefícios aos próprios trabalhadores e na

resolução do próprio problema social. Como já foi explicitado anteriormente, trata-se de um conceito muito novo, com grande potencial de transformação estrutural, mas que precisa de maiores experiências e de estabilidade conceitual mais sólida. O Terceiro Setor, por sua vez, por muitas vezes reproduzir a lógica tradicional em vários quesitos, como sistemas de remuneração e hierarquia, faz com que seu potencial de mudança estrutural seja limitado. É, muito mais uma forma de resolver problemas gerados pelo sistema atual sem a capacidade de alterá-lo de forma significativa, pensando de forma estrutural e sistêmica.

Desta forma, conclui-se que cada uma das linhas de empreendimentos sociais possui potencialidades e limitações quanto aos objetivos de redução das desigualdades sociais. É necessário que atuem em cooperação e complementariedade, de forma a potencializar suas ações e aumentar sua representatividade na sociedade em geral, reduzindo, por consequência, a desigualdade na sociedade atual. Considerando todos os pontos expostos anteriormente, acredita-se que a Economia Solidária seja a forma de organização social com maior potencial de transformação estrutural no atual cenário da desigualdade. Entretanto, alguns desafios devem ser superados, como a questão do desenvolvimento e aplicação de sistemas de remuneração mais complexos. Os Negócios Sociais – Modelo Yunus também aparecem como uma alternativa interessante, já que seus princípios, especialmente o de não distribuição de dividendos, visam quebrar a lógica de exploração da força de trabalho e criação de mais-valia. Entretanto, ainda é um conceito novo, que precisa ser desenvolvido e provavelmente passará por algumas transformações até se estabelecer. Seu grande potencial em relação à Economia Solidária está na eficiência de gestão, na visão empreendedora que, via de regra, é mais desenvolvida. O grande desafio está em conseguir aliar os anseios de crescimento e desenvolvimentos dos negócios com a manutenção dos ideais que permeiam essa forma de organização. Por fim, o Terceiro Setor aparece como muito eficiente na resolução de problemas sociais pontuais, mas pouco significativo em relação às mudanças estruturais, sendo por vezes uma ferramenta utilizada pelas empresas tradicionais para “compensação” e “limpeza de consciência” de organizações que trabalham sob a lógica de exploração social e ambiental.

Destaca-se dois pontos que são comuns e limitadores em todas as experiências. Em primeiro lugar, o aspecto da educação e da formação se mostra fundamental. O sistema econômico vigente estimula o individualismo e a competitividade, desestimulando a cooperação e o coletivo. Assim, um trabalho educativo bem feito, para formação e conscientização, é fundamental para o sucesso dessas organizações na redução das desigualdades, de forma a gerar profissionais com consciência colaborativa e igualitária. Em

segundo lugar, chama a atenção que todas as experiências estudadas, em sua origem, dependem de uma motivação genuína dos empreendedores em executar uma atividade econômica ou social. São idealistas movidos por uma causa, seja ela qual for. Para que o potencial de transformação e representatividade econômica dessas organizações aumente é necessário que se provem tão ou mais eficientes que as organizações tradicionais, para que consigam competir e ganhar mercado dessas empresas de maximização de lucro, sem perder sua essência. Trata-se de um desafio, de um paradigma difícil de ser resolvido, mas que precisa ser equacionado para que, de fato, essas organizações, especialmente as de Economia Solidária e os Negócios Sociais – Modelo Yunus, consigam, efetivamente, causar impacto estrutural na sociedade. É possível que seja apenas um problema de conscientização das pessoas, que seja necessário apenas melhorar essa consciência, como defendem alguns autores, mas também é possível que sejam necessárias adaptações e mudanças em alguns conceitos e princípios para que esse patamar seja atingido. Mudanças, por exemplo, nos sistemas de remuneração, nos aspectos hierárquicos e até de propriedade, desde que não se perca o ideal de igualdade, justiça e felicidade.

5.1.Limitações do Estudo

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foram identificadas algumas limitações, que são expostas a seguir. Em primeiro lugar, alguns dos conceitos estudados são novos e ainda não estão inteiramente definidos e estabelecidos, o que cria algumas dificuldades do ponto de vista conceitual. Também, que as realidades comparadas são muito diferentes entre si, o que dificulta a análise, fazendo-se necessária a relativização dos conceitos apresentados. Por fim, o número de organizações entrevistadas é relativamente baixo, o que limita a generalização desta pesquisa.

Para pesquisas futuras, alguns pontos podem ser destacados, como estudos que envolvam o desenvolvimento de sistemas próprios e mais complexos de remuneração para essas organizações. Também, um acompanhamento histórico do impacto e do desenvolvimento das organizações estudadas. Por fim, estudos que proponham alterações nas empresas tradicionais para redução das desigualdades também se mostram fundamentais.

Referências Bibliográficas

ABREU, C. Amartya Sen, reexaminando a desigualdade. **Revista angolana de sociologia**, v. 10, p. 205-208, 2012.

ABRUCIO, F. L. et al. Nova Gestão Pública. In. OLIVEIRA, L. M. de; GALVÃO, M. C. C. P. (org). **Desenvolvimento gerencial na administração pública do Estado de São Paulo**. São Paulo: FUNDAP – Secretaria de Gestão Pública, 2009.

ADEVIRP. Site Oficial. Disponível em: < http://www.adevirp.com.br/?page_id=200>. Acesso em 18 abr. 2017.

AKTOUF, O. **Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica**: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, J. A. G. Montesquieu: sociedade e poder. In. WEFFORT, F. (org.). **Os clássicos da política**, v. 1, 14ed. São Paulo: Ática, 2006.

ANDERSON, P. **Linhagens do Estado Absolutista**. 2ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

BARATA, R; ALMEIDA, M. Relações entre homicídios e indicadores econômicos em São Paulo, Brasil, 1996. **Rev. Panam. Salud Publica**, 7 (2), 2000.

BELÍSSIMO, D. **Empreendimentos econômicos solidários**: sistematização da experiência de formação da incubadora Co-Labora. 131p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

BERGH, A; NILSSON, T. **Globalization and Absolute Poverty**: A Panel Data Study. IFN Working Paper, v.862, 2011

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**, 2ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BINELLI, C; LOVENESS, M; WHITEFIELD, S. What Is Social Inequality and Why Does it Matter? Evidence from Central and Eastern Europe. **World Development**, v. 70, p. 239-248, 2015.

BOMBAL, I.G.; KROTSCH, P. Hacia un nuevo contrato social para el siglo XXI. **IV encuentro iberoamericano del tercer sector**. Reflexiones finales. Buenos Aires: 1998.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro Setor**: gestão e controle social. São Paulo: Saraiva, 2007.

CO-LABORA ITES. **Site Oficial**. Disponível em: < <http://www.co-labora.fearp.usp.br/>> Acesso em 18 abr. 2017.

COELHO, F. U. **Manual de Direito Comercial**. 16ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COOPERATIVA MÃOS DADAS. **Página Oficial**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/pg/Cooperativa-M%C3%A3os-Dadas-399603666774171/about/>>. Acesso em 17 abr. 2017.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul/ago/set. 2012.

DALLARI, D. DE A. **Elementos da Teoria Geral do Estado**, 23 ed. São Paulo: Saraiva, 2002

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**, 2 ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DOWBOR, L. Gestão Social e transformação da sociedade. In. ABRAMOVAY, R; ARBIX, G; ZILBOVICIUS, M. (org.). **Razões e Ficções do Desenvolvimento**. São Paulo: Editora UNESP; Edusp, 2001.

EDWARDS, A.; SKINNER, J. **Qualitative research in sport management**. Burlington: Elsevier, 2009.

ESTANQUE, E. A questão social e a democracia no início do século XXI: Participação cívica, desigualdades sociais e sindicalismo. **Revista Finisterra**, v. 55-56-57, pp. 77-99, Lisboa, 2006.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**, 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 155p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? **Revista do Legislativo**, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n. 18, p.26-30, abr./jun., 1997.

FRANÇA FILHO, G. A perspectiva da economia solidária. In. FISCHER, T. (org.) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FUNDAÇÃO GOL DE LETRA. **Site Oficial**. Disponível em: <<http://www.goldeletra.org.br>> Acesso em 17 abr. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓES, C. **Classificar o “Relatório da Desigualdade” da Oxfam de farsa seria pouco: depoimento**, jan., 2016. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?is=2292>>. Entrevista concedida a Geanluza Lorenzon. Acesso em 13 fev. 2016.

GOLDSTEIN, M. **Novas organizações para uma nova economia**. 12ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GRUSKY, D. **The past, present, and future of social inequality**. In: David Grusky (org.). *Social stratification: class, race and gender in sociological perspective*. Boulder: Westview, 2001.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

HENRIQUES, R. Desnaturalizar a desigualdade e erradicar a pobreza: por um novo acordo social no Brasil. In: HENRIQUES, R. **Desigualdade e pobreza no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, p 1-18, 2000.

HUNT, E. K; LAUTZENHEISER, M. **História do Pensamento Econômico**. Tradução André Arruda Vilella. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

INSTITUTO CHÃO. **Site Oficial**. Disponível em: < <http://www.institutochao.org/>>. Acesso em 16 abr. 2017.

KERSTENETZKY, C. L. Por que se importar com a desigualdade. **Dados**. Rio de Janeiro, v.45, n. 4, 2002

KEYNES, J. M. **Essays in persuasion**. London: Macmillan, 1972.

LINDBLOM, C. E. **Políticas e Mercados – Os sistemas políticos e econômicos do mundo**. Tradução Ruy Jungman. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

NUNES, J. M; SANTOS, N. **A desigualdade no “topo”**: Empregadores negros e brancos no mercado de trabalho brasileiro. *Revista de Ciências Sociais - Civitas*, v. 16, n. 2, p. 87-109, abr.-jun. 2016.

MARX, K. **O Capital**. 3ed. 2reimp. Tradução e condensação de Gabriel Deville. Bauru/SP: EDIPRO, 2013.

MELLO, L. I. A. **John Locke e o individualismo liberal**. In. WEFFORT, F. (org.). **Os clássicos da política**. 14ed. São Paulo: Ática, v. 1, 2006.

MOURA, M. S. Gestão do desenvolvimento local, economia e solidariedade. In. FISCHER, T. (org.) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MUJICA, J. **Conferência Rio+20: discurso**. Jun. 2012. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=iy3hiXYG8xc>>. Acesso em 13 fev. 2016.

NASCIMENTO, M. N. **Rousseau: da servidão à liberdade**. In. WEFFORT, F. (org.). **Os clássicos da política**. 14ed. São Paulo: Ática, v. 1, 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **In it together: Why less inequality benefits all.** Paris: OCDE Publishing, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264235120-en>>. Acesso em 13 fev. 2016

OLIVEIRA, C. S. M. **Análise das especificidades do terceiro setor e suas influências no desenvolvimento de um planejamento estratégico.** 176p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

ONU. **Humanity Divided: confronting inequality in developing countries.** Nov. 2013. Disponível em: <<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/humanity-divided--confronting-inequality-in-developing-countries.html>>. Acesso em 28 jun. 2016.

OXFAM. **Equilibre o Jogo.** Out. 2014. Disponível em: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/cr-even-it-up-extreme-inequality-291014-summ-pt.pdf>. Acesso em 28 jun. 2016.

_____. **Uma economia para o 1%.** Jan. 2016. Disponível em: <http://www.oxfam.org.br/noticias/relatorio_davos_2016>. Acesso em 13 fev. 2016.

_____. **Extreme Carbon Inequality.** Dez. 2015. Disponível em: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/mb-extreme-carbon-inequality-021215-es.pdf>. Acesso em 13 fev. 2016.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** 3ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PASSADOR, J. L. **Os Sofredores da Rua: estudo de caso da cooperativa dos catadores de papel e papelão da Várzea do Glicério.** 177p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas - SP, São Paulo, 1993.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PIKETTY, T. **O Capital no século XXI.** 1ed. Tradução Monica Baumgarten de Bolle. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

_____. **A economia da desigualdade.** 1ed. Tradução André Telles. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

PONTES, B. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 13ed. São Paulo: LTr, 2008.

RIBEIRO, R. J. Hobbes, o medo e a esperança. In. WEFFORT, F. (org.). **Os clássicos da política.** 14ed. São Paulo: Ática, v. 1, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

REIS NETO, M. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. Tese (Doutorado) - Faculdade de ciências econômica da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

REVOADA. **Site Oficial**. Disponível em: < <https://www.revoada.com.br>>. Acesso em 16 abr. 2017.

SADEK, M. T. Nicolau Maquiavel: o cidadão sem fortuna, o intelectual de *virtú*. In. WEFFORT, F. (org.). **Os clássicos da política**. 14ed. São Paulo: Ática, v. 1, 2006.

SAMPAIO, C. et al. Revisitando a experiência do cooperativismo de Mondragón a partir da perspectiva da ecossocioeconomia. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 25, pp. 153-165, Editora UFPR, 2012.

SCHOMMER, P. C. Investimento Social das Empresas: Cooperação organizacional num espaço compartilhado. In. FISCHER, T. (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

SEN, A. From income inequality to economic inequality. **Southern Economic Journal**, v. 64, n. 2, p. 383-401, 1997.

_____. **Desigualdade Reexaminada**. 2ed. Tradução Ricardo Mendes. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SIMÃO FILHO, A. **Direito empresarial II**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. 2ed. Tradução Alexandre Amaral Rodrigues, Eunice Ostrenky. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, v.1, 2012.

STIGLITZ, J. **Moral Bankruptcy**: Why are we letting Wall Street off so easy?, jan./fev, 2010. Disponível em: <<http://www.motherjones.com/politics/2010/01/joseph-stiglitz-wall-street-morals>>. Acesso em 11 fev. 2016.

_____. **Vencedor do Nobel de Economia critica cálculo de desigualdade de Piketty, Joseph Stiglitz considera que proposta de taxação de capital do colega francês é simplista: depoimento**, jan. 2015. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/vencedor-do-nobel-de-economia-critica-calculo-de-desigualdade-de-piketty-14970492>>. Entrevista concedida ao Jornal O Globo. Acesso em 24 fev. 2016.

_____. **O preço da desigualdade**. Lisboa: Bertrand, 2013.

SWEZZY, P. et al. **Do Feudalismo ao Capitalismo**. Trad. Manuel Vitorino. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

VAROUFAKIS, Y. **El último enemigo del igualitarismo**: una revisión crítica del libro de Thomas Piketty, *El Capital en el Siglo XXI*, out. 2014. Disponível em: <<http://www.sinpermiso.info/sites/default/files/textos/varpik.pdf>>. Acesso em 24 fev. 2016

WEFFORT, F. (org.). **Os clássicos da política**. 14ed. São Paulo: Ática, v. 1, 2006.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: A nova vantagem competitiva. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. Trad. Juliana Saad e Henrique Monteiro. São Paulo: Ática, 2008.

_____. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Tradução Leonardo Abramowics. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **Site Oficial**. Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/>>. Acesso em 16 abr. 2017.

Apêndice A – Roteiro de entrevistas

HISTÓRICO DO ENTREVISTADO E MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

Q1. Histórico do entrevistado

Q2. Histórico e atividade da organização

* Como vocês definem a organização? Negócio Social? ES? ONG? Dá para definir?

Q3. Motivações para o início do empreendimento

Q4. Qual é o propósito da organização?

HIERARQUIA E ENTRADA DE NOVOS TRABALHADORES

Q5. Em relação à tomada de decisão, como é organizada a empresa?

- Graus de hierarquia?
- Organização verticalizada, horizontalidade, por projetos, por equipes?
- Autonomia e confiança na tomada de decisão? Controle?

REMUNERAÇÃO E PROPRIEDADE

Q6. Quanto à política de remuneração da organização:

- Existe distinção entre sócios e funcionários?
- Todos os profissionais são remunerados? Como (Assalariado, Participação de Resultado)? Como foi essa decisão (exemplo, pq salário e não participação nos resultados)?
- Como precificaram/precificam o salário dos funcionários/associados?
- Quanto ganham?
- Qual a diferença entre o salário dos cargos mais altos e mais baixos? Qual o critério para a equidade? Como e por quem é tomada essa decisão?
- Existem conflitos nessa “diferença”? Ou existem conflitos nessa “igualdade”, será que todos merecem ganhar igual?
- Existe remuneração variável? (Caso a remuneração seja essencialmente variável, existe remuneração fixa?)
- O que fazem com possível Lucro/Superávit? E com Déficit/Prejuízo?
- A empresa crescendo, como cresce/crescerá o salário de vocês?
- Como funcionam o salário das novas contratações? Ganham igual ou menos?

Q7. Existem benefícios indiretos oferecidos aos trabalhadores?

- Há igualdade entre todos (benefícios para todos igualmente)?
- Há demandas de benefícios não cumpridas? Quais? Porque?

TRANSPARÊNCIA

Q8. Qual o grau de transparência da organização?

- Todas as informações são públicas?
- Quais não são? Porque?
- E para os funcionários, todas as informações são disponibilizadas? Quais não são e porquê?
- Há diferença entre as informações que são públicas e as que são disponíveis para os funcionários? Caso positivo, qual é essa diferença e porquê?

ASPECTOS FORMATIVOS INTERNOS E DIFUSÃO DOS VALORES PRATICADOS

Q9. No aspecto formativo/político, como vocês trabalham?

- Os funcionários têm identificação com o propósito de ser uma “quebra de sistema”?
- Vocês possuem esse “pré-requisito” ao “contratar” novas pessoas?
- Sentimento de “donos” e responsáveis pelos resultados? O que indica isso?
- Os clientes possuem essa consciência?

Q10. Como os valores abaixo são inseridos no contexto da organização?

- Meritocracia
- Felicidade
- Crescimento Econômico/Lucratividade
- Igualdade
- Justiça

VIABILIDADE FINANCEIRA

Q11. Como é viabilizada financeiramente a organização?

- Variação de Receitas?
- Visão de crescimento? Como crescer?
- Parceria com as empresas?
- Custos

Apêndice B – Transcrição Co-Labora

Sócrates: Dani, primeira parte do roteiro é pra você contar um pouco sua experiência com EES, seu histórico da incubadora que você participou, brevemente pra contextualizar.

Daniel: Cara, de maneira bem breve, e interessante eu te contar antes disso, antes da incubadora, eu começo na faculdade com as ONGs, com o Terceiro Setor, eu me apaixonei pelo voluntariado e fui descobrir o mundo das ONGs, queria saber como que as ONGs podiam se profissionalizar e fui me enveredando nesse rolê. Fiz vários cursos lá no Filantropia (Instituto) e estudei pra caralho essa porra, queria entender como profissionalizar pq eu visitava muita ONG desestruturada sem processo nenhum sempre reclamando da grana mas sabíamos que tinha alguma coisa por trás, que não era a grana, então começa por aí. Aí eu comecei a trabalhar numa consultoria que oferecia curso e consultoria pra ONGs e pra empresas que queriam fazer RSA. Trabalhei nessa consultoria mais ou menos 1 ano. Nesse meio tempo eu chequei a montar um negócio social, um cursinho pra jovens mais barato, pra preparar pro ENEM na época que ela se tornou a prova mais importante então a gente montou o cursinho, ele atingiu o ponto de equilíbrio, foi legal mas aí cada um analisou fez uma autoanálise, eram 4 sócios e achamos que nenhum queria tocar pra frente e eu sai. Depois eu saio desse rolê, a empresa de consultoria também começa a caminhar mal, não gerando tanto retorno, e a Profa Perla me chama e diz que estava com vontade de montar uma incubadora, que havia um edital aberto. Eu não conhecia Economia Solidária, fui conhecer ali, e comecei a estudar pq tinha que escrever um projeto pra aprovar, e fui me apaixonando enquanto eu estudava. Desde a faculdade eu já estava estudando Terceiro Setor, Empreendedorismo Social, Yunus, lendo as porra toda, mas não conhecia Economia Solidária e conheci ali. Escrevemos o projeto e aprovamos em 2013. Meio de 2013 pra frente.

Sócrates: O Negócio Social que você montou era na pegada do Yunus, com os conceitos exatos.

Daniel: Sim, na pegada do Yunus. Teríamos um salário cada um dos sócios, cada um dos fundadores e cuidaríamos de uma função, um de marketing, o outro de conteúdo, o outro do comercial, cada um teria uma função com um salário-teto e o lucro excedente seria reinvestido, então era bem “Yunus” mesmo. Mas não chegamos nem a esse ponto, só atingimos o ponto de equilíbrio e não fomos pra frente. Aí, porra, aí a Perla me apresentou esse rolê da ES, então várias peças foram encaixando na minha cabeça, pq eu fui vendo a evolução dessa história, da iniciativa privada se envolvendo das questões socioambientais, então começa com a RSA, chega nas discussões de sustentabilidade, teve uma época que era mais forte a questão do investimento social, enfim, fui estudando essa parada toda, tem até um material que gosto muito que é da professora Rosa, da FEA-SP, que ela faz essa trajetória, como foi evoluindo, aí chega nos Negócios Sociais, aí hoje em dia é Negócios Sustentáveis, pois deve ser sustentável em todos os eixos. E eu pirando nesse rolê todo... a ONG como é que começa lá na Filantropia, as Associações de caridade, e foi indo, profissionalizando, e assim apaixonado por todos esses temas, e a Economia Solidária foi massa porque pra mim ela deu um passo a mais nesse rolê todo... ela tem muita identidade com os Negócios Sociais do Yunus, agora com os Negócios Sociais de outras vertentes não, pq o Negócio Social é como uma linha né, tem aquele que é mais mercadológico e tem aquele que é mais social mesmo, a gente vê essa diferença muito clara. É como você falou, não é tão gradual, as coisas são meio bagunçadas, mas dá pra ver claramente isso, o cara que não distribui o lucro, que reinveste mesmo, ou aquele outro que presta algum objetivo social ali mas, enfim, é uma empresa que vai ganhar o lucro, tem vários aqui em RP por exemplo.

E aí comecei a trabalhar com ES e vi que ele dava um passo além pra mim, porque os Negócios Sociais, pelo menos os que eu conhecia, eram Negócios tipo eu e você vamos na

favela tal e agnt vê que tem um problema de moradia, aí a gente monta uma empresa, eu e você, e contratamos uns caras pra resolver o problema de moradia, mas somos eu e vc indo levar a resposta. E a ES envolve o empoderamento pra que os próprios indivíduos protagonizem o processo. O que uma incubadora igual a minha faz, já entrando um pouco nisso, a incubadora promove esse empoderamento, essa capacitação dos caras, pra que eles possam ser protagonistas de todo o empreendimento deles, então eu vou ajudar os caras a montar, nesse exemplo meu, uma cooperativa de construção, ou de reformas em residências em que eles vão ser donos da propriedade, dos equipamentos, do processo decisório, eles vão tomar as decisões de forma coletiva, então vc capacita eles tanto no aspecto de empresa, gerenciais, de eficiência, quanto pros processos coletivos do negócio, de diálogo, de comunicação, enfim, como que a equipe vai se organizar, estruturação de tudo e tal, o clima pra que seja mais cooperativo mesmo, pra que eles tenham a consciência crítica de classe, pra que eles saibam que o que eles estão fazendo é uma ruptura com o sistema lá fora, então a incubadora faz tudo isso, ou é pra fazer pelo menos, pois nem sempre consegue. Então a gente montou a incubadora, pegamos alguns estagiários, tivemos essa grana que veio do Ministério do Trabalho e do Emprego, as Secretaria Nacional de Economia Solidária, tínhamos 4 estagiários e mais 4 da MED e mais alguns do direito, professores da MED, Direito e FEA, e a gente começou a ver em RP o que existia nessa linha que pra nós era novo, tinha uma professora que tinha trabalhado antes com ES então pra nós era muito novo, então agnt começou a conhecer, a ver, aí descobrimos o assentamento Mário Lago, que tinha uns produtores ali de agricultura, que precisavam vender e não estavam sabendo como, achamos a Cooperativa Mãos dadas que a Perla já trabalhava com eles, eu também já tinha feito algumas coisas, aí achamos um grupo de costureiras que estavam começando, querendo vender e não sabiam como, então pegamos 4 grupos e um de saúde mental do CAPES/AD, uma galera de recuperação do uso abusivo de álcool e outras drogas, que também tem um histórico de montar EES, é um relação muito forte entre saúde mental e ES, e aí percebi o quanto a ES era, nesse tema, ela é o auge da inclusão pois ela coloca o cidadão como protagonista de um processo de trabalho, e o trabalho não é só remuneração né. É também! Mas o trabalho dignifica, o trabalho te dá a chancela social, os vínculos, fortalece os vínculos e mais uma porrada de coisas, e o trabalho é inclusive uma forma de inclusão social de fortalecimento de vínculos, o trabalho é usado até como terapia né, de uma forma terapêutica. Então aí pegamos moradores de rua, saúde mental, costureiras marginalizadas, vulneráveis, mulheres que sempre foram renegadas ao trabalho, cooperativa mãos dadas, uma galera mais velha, 80% tem mais de 50 anos, então pessoas que trabalhavam no lixão, excluídas, e que quando tiveram trabalho, já fizemos esse levantamento, eram trabalhos marginalizados, cortando cana, sem registro, ou então como empregados em casas de família sem registro, enfim, trabalhos marginalizados e excludentes em geral, preconceituosos em relação a eles, nunca tiveram voz, aí você chega e bota essa galera pra gerenciar o empreendimento. Ah, dá problemas “mil”. Qual é a tendência? É eles reproduzirem toda uma lógica que eles vivenciaram, então aparecem os “chefinhos”, enfim... Segue a entrevista senão eu já começo a me empolgar.

Sócrates: Não, não... Sem problemas. Então vamos tentar seguir aqui com o cronograma, mas vai nessa linha que você tá falando. A primeira “linha” que eu gostaria que você falasse é mais ou menos isso, assim, dessas experiências que você teve, quais propósitos que geralmente surgiam disso, se eram propósitos de empoderamento da comunidade, ou se eram propósitos um pouco mais econômicos.

Daniel: Pra mim, você diz? Ou pras pessoas?

Sócrates: É, como você enxergava esse propósito pras pessoas, pra quem estava lá!

Daniel: Cara, eu acho que, assim, a primeira necessidade é sempre a material, é sempre a renda. Então, assim, se eu falar que os caras montam cooperativas, nesses empreendimentos,

pq tão querendo trabalhar juntos, porque são fraternos, etc, é romance, isso é utópico. Os caras se unem pois eles são fracos sozinhos. Eles se unem pq unidos eles são mais fortes. Por isso que se unem. E pra fortalecer e poder ganhar grana. É isso, eles começam assim.

Sócrates: Tá. Mas você falou que uma das funções da incubadora é trazer esse aspecto de conscientização. Então você acha que isso se tornou efetivo em algum momento. Você conhece algum empreendimento que tenha adquirido isso?

Daniel: É, exatamente isso. A incubadora chega e pega um cenário, esse cenário que falei pra você. Uma galera que se juntou, não é ainda uma equipe e não tem um ideal comum, e a incubadora chega nesse cenário, uma galera trabalhando junto e fazendo o melhor que dá pra ganhar grana. Por exemplo, se for em uma cooperativa de catadores, igual a gente trabalhou, ou no assentamento, por exemplo, é que cada contexto é de um jeito né, não dá pra colocar tudo na mesma linha, e aí qual a missão da incubadora: contribuir nessas duas dimensões, que até é o meu tema de Mestrado, a dimensão eficiência/gestão, como organizar processos, enfim, estruturar o negócio para que seja rentável e eficiente, e uma dimensão associativa, que vc pode chamar de comunitária, coletiva, é a dimensão que é o diálogo, a autogestão, a tomada de decisão envolvendo as pessoas, então é toda aquela dimensão do clima, integração, dialogo, tudo isso, então essas duas dimensões, a incubadora chega pensando o que ela tem que apoiar nisso! Então ela cria momentos formativos, fazemos dinâmicas, vários momentos, reflexões, desde a história de formação do estado brasileiro, né? Política mesmo, economia, o que é o sistema capitalista, o que é a ES, passando por questões mais dinâmicas, mais vivenciais, fazer uma dinâmica pra que eles tenham um desafio em equipe, e aí depois refletir isso com eles, então a incubadora faz tudo isso, ela tem que contribuir pra esses objetivos, tanto eficiência do negócio quanto empoderamento coletivo, o desenvolvimento da autonomia dos indivíduos, a coletividade, o senso de pertencimento àquele empreendimento e àquela categoria, aos catadores no Brasil, (nesse exemplo dos catadores) no estado, à comunidade, então temos que trabalhar tudo isso.

Sócrates: Tá, mas na pratica, você falou do conceito do que “deveria ser”, na pratica isso acontece, em que grau?

Daniel: Esse é meu trabalho de Mestrado, você vai ter que ler. Hahahahaha. Estou zuando mano. Não cara, assim. Varia. Em alguns EES você consegue mais a dimensão empresa do que a dimensão associativa, em outros o contrário, então depende muito do contexto, em alguns mais em outros menos. Vou te dar exemplos: em um assentamento, eles já tem uma dimensão associativa, porque é um movimento MST, os caras tem essa coisa coletiva, de trabalhar, de formação, dialogo, de visão de lideranças, empoderamento, discussões políticas, econômicas, então vc chega ali é um prato cheio pra você só dar uma fomentada nisso, organizar um pouco mais a autogestão deles, agora lugares que você vai como uma cooperativa de catadores, são pessoas que passaram a vida inteira como empregadas, e empregadas do chefe nunca perguntar o que o cara pensa, ele chega ali pra trabalhar de forma coletiva, ele ta individualista “eu quero fazer o meu pra ganhar minha grana” né? Não sempre, claro, nós não generalizamos, mas na maioria das vezes. Então você tem muita dificuldade de promover essa coletividade, então varia muito do contexto, da equipe da incubadora, então quando botamos jovens aqui da FEA, pra fazer esse processo formativo, os caras tem muita dificuldade. O arcabouço teórico aqui da FEA, em geral, é o mainstream. Então você vai levar a ES pra uma galera que não tem essa formação também. Eles tão aprendendo no processo, enquanto eles fazem. A gente capacitava eles, mas é uma capacitação que não dá conta de tudo o que deveria ser, então quando eles vão pros grupos trabalhar eles tem dificuldade também, então não é culpa só dos grupos, a gente também tem muitas falhas internas, os próprios professores divergem, é tudo isso que eu analiso na minha dissertação, depois você vê mais lá, os professores não chegam em consensos, um entende ES de um jeito o outro de

outro, um acha que tem que fazer mais a dimensão empresa o outro mais a dimensão associativa, são muitos conflitos. Então, em certa medida sim, mas varia muito o caso.

Sócrates: Entendi. Tá, eu vou te perguntar mais da questão do conceito da ES tentando entender isso, e aí levando ainda pra esse lado de ideias, o conceito da ES, a ideia é que tenha um lado de construção participativa e espontânea que vc já falou mais ou menos, em relação a trazer pessoas com propósito semelhantes, como é isso? Tem seleção? Em alguns casos sim em outros não? isso varia também ou tem um conceito formado sobre isso, da entrada de pessoas? Por exemplo, uma cooperativa, como funciona a seleção de pessoas, ou novos entrantes, isso tem uma regra ou cada uma faz como achar melhor?

Daniel: Cara, tem um princípio que é o princípio do cooperativismo internacional, que é o princípio de portas abertas, a ES adotou ele, muita coisa entre cooperativismo e ES batem e outras não. Tem um cooperativismo que é meio de mercado. Mas tem esses princípios e o primeiro deles é “portas abertas”. Então o que significa, se houver disponibilidade técnica, pra entrada de mais uma pessoa pra executar atividades, e uma pessoa que garanta um mínimo daquela tarefa ou que possa ser treinada pra isso, é portas abertas. Mas essa viabilidade técnica e econômica pra que entre uma nova pessoa é muito relativa, então na pratica as cooperativas de ES fazem uma certa seleção. E aí varia, em lugares é da cabeça do presidente pq ali não tem uma auto gestão verdadeira, tem a gestão de um presidente e uma diretoria, e enfim, o cara manda. (Sócrates: uma lógica hierárquica e empresarial quase, né?). Exato. Hierárquica e as vezes até pior que empresarial pq ele coloca gente da família dele, gente do interesse dele, e isso eu já vi muito assim. Ele não tem nem as ferramentas que um RH empresarial tem. Ele bota ali do conhecimento dele quem ele quer e pronto. Nem vê se tem viabilidade mesmo. Agora tem lugares em que a gente começa a trabalhar e problematizar isso, começam a se desenvolver novos processos, então a gente já implementou em alguns grupos a fazer uma assembleia coletiva. Exemplo, essa semana tem 5 interessados em entrar aqui, a gente tem alguma vaga? Tem uma vaga ali na frente, pra empurrar o que desce na esteira do material reciclável. Legal, quem seria bom pra essa tarefa, que perfil? Então fazemos assembleia com a galera e decide por uma pessoa mais forte, que aguentar o tranco, pq não é fácil ficar o dia inteiro ali e tal. Dentre as 5 pessoas, faz-se uma análise mais coletiva da situação e uma votação ou um consenso pra ver quem será o contratado. Essa é a auto-gestão mais ideal. Já conseguimos fazer isso em alguns locais. E tem outros, tipo o assentamento Mario Lago, que são vários lotes, que a entrada é só por vc fazer parte, se vc vai fazer parte e assumir o compromisso com a galera, de entregar os alimentos ali, eles vão procurar mais clientes, então vão deixando entrar pessoas e vão envolvendo essas pessoas naquele ideal e na vivência daquele grupo, nos processos daquele grupo, e a pessoa tem alguns compromissos. Mas é isso, existe o princípio, mas pra pratica nem sempre isso funciona e a incubadora tentava ajudar nisso, mas é um modelo complexo. Não é de fácil resolução não.

Sócrates: Falando um pouco agora de grana. Como princípio, principalmente. Essas organizações não dependem de doação, né? E a ideia é não depender mesmo, que se gere um produto ali e por esse meio ela se sustente. As experiências são essas mesmo né? O que difere bastante do Terceiro Setor, né? Por exemplo, quando falamos de uma cooperativa de catadores, você acha que tem um aspecto filantrópico pras pessoas consumirem e adquirem os produtos?

Daniel: Cara, é uma boa pergunta, porque tem. Tem influência de um aspecto filantrópico sim. Vários desses empreendimentos solidários, seja artesanato, catadores, qualquer área, cultural, vários deles, na origem, se pegar quem propôs não foram aquelas pessoas ali, então já traz um caráter hierárquico pro rolê. Às vezes é um assistente social da prefeitura (aqui em Ribeirão é assim) que viu aquela galera e pensou em uni-los, coloca-los juntos, e depois a gente organiza. Então não foi um empoderamento desde o momento 0, foi um

empoderamento desde o momento 2. Já estavam lá e agora vamos ver como eles vão se organizar, porque antes a gente faz. Então tem sim um caráter filantrópico, um rolê do tipo “precisamos ajudar esse povo” então vamos dar trabalho pra eles e eles juntos vai ser melhor. Muitas vezes ocorre isso mas não é o princípio, nem o ideal, e nem a melhor das práticas. A melhor das práticas é que vc comece o trabalho já com o processo reflexivo de formação pra autonomia, desde o momento 0. De reunir aquelas pessoas e falar: “Olha, há outras experiências que a galera faz isso, o que vocês acham? Vcs poderiam trabalhar juntos?” E aí você começa a refletir sobre trabalho coletivo com eles, sobre as experiências coletivas da vida deles, até o momento em que o grupo pensa estar preparado pra começar a trabalhar juntos, formalizar. Mas desde o momento 0. Em geral, ocorre muito essa confusão, essa filantropia... Muita gente quando se fala em Economia Solidária acha que é doação, acha que é um rolê assim.

Sócrates: É, até por próprio desconhecimento do conceito né? Tanto de quem tá fora, quanto dos próprios integrantes. É o que acontece o contrário do que você estava falando, uma lógica empresarial impor à lógica da Economia Solidária, porque nós estamos acostumados ou à lógica empresarial ou à filantropia. O que está no meio é coisa nova.

Daniel: Exatamente. A galera não entende. Só que, as vezes, é o que você falou, o próprio cara que está lá confunde. Então chega alguém querendo oferecer cesta básica, e como são pessoas em geral muito simples, de classe muito baixa: “pô, dá a cesta básica aí, vai ajudar lá em casa”. Doação de brinquedos, têm um monte de filhos. É uma galera de classes sociais muito vulneráveis. Isso ocorre em muitos empreendimentos, não todos. Isso é importante categorizar, pq muita gente acha que economia solidária é só pra pobre, e não tem nada a ver. Em SP hoje em dia vc tem prédio de três andares na paulista, de engenheiros, que se denominam experiências de Economia Solidária. Porque é auto gestor, porque é coletivo, a propriedade, a distribuição, a tomada de decisão é coletiva, então eles incorporaram e falaram: “Nós somos de ES”. No Terroá, a gente em algum momento falou isso também, mas hoje nós estamos no meio do caminho, entre um Negócio Social e um ES, eu acho que ainda não é um ES pleno, é até mais um Negócio Social, hoje. Então, não é só pra pobre, isso é importante categorizar. Mas existe sim essa confusão e as vezes o próprio cara repete a lógica e aceita doação e muitas vezes ele precisa mesmo. Ah, e tem captação de recursos também. Então, assim, tem fundos “perdidos” pra EES, por exemplo, cooperativa de catadores, tem verba do governo, por exemplo um programa chamado “CATAFORTE”, que investe uma grana em cooperativas, no maquinário e tal... A fundo perdido mesmo.

Sócrates: A fundo perdido mesmo? Doação do governo como no terceiro setor?

Daniel: Exato. A contrapartida é de organização estrutural e de gestão, então você tem que cumprir algumas coisas, e há empresas que chegam lá e repetem essa lógica. A Coca-Cola por exemplo chega em uma cooperativa de catadores e fala “olha, vamos definir metas? Ex: tem que aumentar a quantidade de toneladas, tem que fazer isso e aquilo” Não é tão *top-down* mas mais ou menos. Chega lá e diz “vamos ver juntos”... Define as metas, e se cumprir as metas eles dão por exemplo 5 mil reais no trimestre pra cooperativa. Então tem empresas que repetem essa lógica de achar que é filantropia.

Sócrates: E você acha que isso foge do princípio da coisa, né? Cria uma espécie de assistencialismo? Depender de um recurso que não é gerado dali?

Daniel: Exatamente. Eu acho que foge sim. O que era o ideal? Uma empresa dessa, uma Coca-Cola ou a BIPEC por exemplo, Associação de todas as empresas de embalagens e cosméticos, que são super interessados em reciclagem. Eles chegam lá com essa ideia, “meu, vou bancar uma reforma do galpão e vou pôr no meu relatório que todas as toneladas anuais triadas eu também retirei do mercado”. Eles precisam fazer isso, é a lei de resíduos sólidos federal. A Política Nacional dos Resíduos Sólidos prevê a logística reversa. Então eles têm que fazer essa logística reversa. E aí eles põem no relatório deles e fazem uma doação. O que

era o ideal e que o movimento nacional dos catadores que é um dos mais fortes na ES queria? Meu, para com isso. Não é pra fazer uma doaçõzinha e ir embora, a gente quer remuneração. É trabalho, você tá contratando o nosso serviço pra que todo mês a gente tire x toneladas de coisa sua que vai pro lixão. Então vc tem que pagar todo mês, não é dar o que vc quer: “eu acho que você precisa de uma reforma ali, e bla bla bla”. Não! Para com essa lógica ainda hierárquica, ainda filantrópica de que eu tenho muito e vou ajudar os coitadinhos, assim eu coloco no meu relatório e fica bom. O movimento briga muito, então tem essa lógica aí e é uma coisa que se repete em todas as áreas. Estou dando o exemplo de catadores, mas em todas, essa lógica ainda acontece.

Sócrates: Achei massa o que você falou dessas experiências com pessoas de alta renda tentando aplicar os princípios, você conhece essas experiências, o que elas diferem? Pontos positivos e negativos disso? Porque aí foge dessa lógica, não tem assistencialismo mais, pois são pessoas ricas tentando aplicar um princípio diferente, né?

Daniel: Cara, é muito interessante, são sistema de remuneração sendo desenvolvidos hoje, enquanto falamos aqui. Então é muito atual. Esquemas muito inovadores, então cada um meio que vai adotando ali um modelo.

Sócrates: Com conhecimento empírico?

Daniel: Exato. Conhecimento empírico, uma pesquisada no que outros fazem e vai tentando bolar ali. Eu posso dar um exemplo pra você, pra ficar próxima, da minha esposa. Ela foi abrir uma empresa de Marketing Digital, e nós tentamos fazer um Empreendimento Solidário. Não vamos contratar funcionários não, vamos fazer o seguinte: as pessoas que começarem a chegar, é portas abertas, elas poderão decidir juntos e tudo, mas terão que trazer clientes delas, o esquema de remuneração vai ser por atividades desempenhadas, então se vender tem uma remuneração, se está executando o dia a dia das propagandas online (no caso era o negócio dela) tem uma remuneração, se está fazendo outra coisa tem outra, e tentamos desenhar um esquema de remuneração com base em porcentagens, tarefas, etc... E estou falando tudo no passado, porque já tentamos fazer isso com umas três pessoas: não deu certo! Eram pessoas com alto grau de instrução, formadas aqui na FEA ou em outra faculdade, e que esses modelos não funcionaram, tentamos desenhar vários tipos... Acho que tem um fator de incapacidade nossa ainda de desenhar isso corretamente, mas um outro lado de culturalmente estarmos acostumados com o modelo tradicional, então começamos a desenhar isso assim, mas começou a acontecer um incentivo reverso. Achamos que estávamos dando um incentivo a mais pra pessoa trabalhar mais, crescer junto, pois todos estavam ganhando um incentivo com base em tarefas, se a empresa crescia todo mundo crescia, fizemos um esquema assim doido, mas as pessoas começavam a pensar: peraí, eu não ganho por esse cliente, eu ganho pelo outro, então não vou me envolver com esse. Eu não trouxe esse cliente, eu trouxe o outro, essa tarefa aqui eu não faço, etc...

Sócrates: Competição interna, né? Deveria ser uma lógica solidária e se tornou mais individualista ainda.

Daniel: Exatamente. Talvez nós tenhamos desenhado o sistema de incentivo errado. Acho que tem um papel nosso, de desafio de como desenhar esses sistemas de remuneração, mas tem um desafio da sociedade, cultural, que ainda é muito competitivo o paradigma, é individualista, então as pessoas pensam: “olha, estou ganhando tanto, então vou fazer tanto, não estou ganhando pra fazer isso ou algo mais”. Ainda analisamos nossa composição de renda de uma forma muito mesquinha e individualista, enquanto sociedade competitiva. Então é muito difícil você crescer coletivamente com muita transparência que foi o nosso caso. Ficava lá na lousa, quanto cada um estava ganhando, tudo aberto, pra todos verem quantos por cento está ganhando, como todo mundo ali tava trazendo clientes, e virou uma coisa que não vingou. Estou te dando esse exemplo pra falar que tem vários modelos, tem alguns que funcionam, tem uma galera que consegue, monta sistemas de porcentagem com base no

trabalho e nas funções desempenhadas e aí o lucro extra divide igualmente ou então reinveste, os caras bolam sistemas diferentes e pra algumas atividades funciona mais do que outras. Mas tem uma galera tentando em vários locais, vemos escritórios de coworking aqui em SP fazendo algo parecido, te movimentos de classe média e classe média alta, jovens querendo romper com essa lógica do funcionário, do empregado, então a pessoa já entra como um parceiro de trabalho, e aí você vai criando sistema pra diferenciar um pouco cada indivíduo, então se eu to aqui há dois anos um percentual a mais eu tenho, mas daqui a dois meses você vai ganhar um a mais também, você vai criando sistemas pra dar incentivo pra quem tá lá desde o começo, mas é muito complexo.

Sócrates: Muitos fatores que influenciam né?

Daniel: Sim, muitos fatores de risco e que influenciam. O mercado influencia muito pois a pessoa olha para a janela do vizinho, estou aqui me matando e no mercado o salário é mais fixo, tem benefício e várias outras coisas. Construir um empreendimento do 0 é muito complicado

Sócrates: Você falou bastante da questão de empregado e de romper com essa lógica, e esse é um dos conceitos fortes da Economia Solidária a questão do trabalho assalariado, do salário fixo com benefício se acha que essa lógica é ruim, pensando de uma forma mais sistêmica.

Daniel: Eu acho que é o ideal, o ideal é a auto-gestão, que é o valor que resume isso, entender que não precisa ter empregado e patrão, as decisões podem ser democráticas, a propriedade pode ser democrática. Não é que todo mundo vai ter tudo igual e isso precisa ficar claro. Quando você fala de uma sociedade socialista as pessoas acham que vai ser dividido tudo igual e não é assim. Auto-gestão é o trabalho, a experiência, existem cooperativas como a Mondragon que é uma das mais famosas do mundo, o Complexo Mondragon. O engenheiro não ganha o mesmo que o operário de produção, mas não é 50 vezes mais. É isso que as pessoas não entendem. E sabe onde é definido o salário? Na assembleia. Todos juntos ponderam: os caras são engenheiros, têm formação de vários anos, várias experiências, esse é operário, com outras experiências, quanto merecem ganhar cada um deles? Faz-se uma análise técnica, de mercado, levam várias coisas em consideração e aí avalia pra empresa. Tem uma no Brasil que segue a mesma linha, era o seguinte: definiram um teto para o engenheiro e para o diretor, que era três vezes mais que o operário de chão, os caras decidiram juntos. Outra coisa que eles decidiram, pra aumentar o salário do engenheiro teria que aumentar proporcionalmente o salário do operário. Então o engenheiro ficava se matando de trabalhar pra aumentar o salário dele, e o operário também, então o aumento era proporcional. Então tem alguns sistemas de remuneração interessantes. E a galera decide junto. A auto-gestão é isso, essa propriedade coletiva. Mas eu tava querendo dizer isso, não é todo mundo ganhando igual, não é isso. É uma forma mais democrática e justa que nem sempre é igualdade. É dar a cada qual aquilo que ele precisa.

Sócrates: Equidade, né? Que é o conceito de igualdade com justiça né? E essa discussão pro meu objeto de pesquisa é muito importante né, se fala de desigualdade e a galera já pensa no Marx né, comunismo, tudo igual, e as discussões vão nesse sentido. Ah, o lixeiro vai ganhar a mesma coisa que eu que estudei a vida inteira? É óbvio que não tem a ver com isso e a questão é proporção né?

Daniel: Mas só pra finalizar esse pensamento da sua pergunta, eu acho que isso é maravilhoso, e o que eu acho? Eu acho que enquanto sociedade, analisando o paradigma cultural que a gente vivencia, nós não estamos preparados. Tem que haver uma preparação prévia pra que a gente possa...

Sócrates: De consciência da galera?

Daniel: Exatamente. Pra que possamos vivenciar esses modelos, então é a importância de uma incubadora igual a nós trabalhar em cima desses empreendimentos, as duas dimensões juntas, porquê se só disser que um vai ganhar três vezes mais que o outro, ou que quando você entrou

you vai ganhar igual ao outro, tudo isso é muito complexo se você não mudar o paradigma cultural de cooperação, para a cooperação, para a coletividade, na minha visão. Ainda estamos em um paradigma muito individualista e competitivo. Então acaba acontecendo igual a empresa da minha mulher que teve que mudar tudo, hoje ela tem duas funcionárias mesmo, ainda que pague uma proporção dos lucros, ela fez um sistema de incentivos, mas é tradicional, porque tentamos fazer um sistema diferente, que fosse um empreendimento solidário, que fosse mais assim, e não rolou. Transparência total, etc... Não rolou! Hoje a transparência diminuiu um pouco com os funcionários, o sistema de remuneração tem incentivos mas já não é igual, e tá funcionando bem melhor. Porque? Tem falhas nossas que desenhamos um esquema ali errado em alguns aspectos, mas tem essa questão societal aí, cultural, que se não mudar não adianta você chegar e jogar 20 caras da sociedade em que vivemos numa cooperativa e falar que vão ganhar igual ou proporcional. O cara vai pensar “estou trabalhando muito mais que o outro, eu tenho que ganhar mais”. Então vai começar os conflitos e que a gente vê, e na incubadora nos vimos muito dentro das cooperativas, um reclamando do tanto que o outro ganha, “olha lá, trabalho bem mais que ele, eu tinha que ganhar mais. Tinha que ter meta de produtividade, quem produz mais ganha mais. Se você for lá hoje irão reclamar isso pra você”. Porque estão acostumados com esse paradigma, então se você não faz essa formação de base, humana, de valores e tal, dificilmente eu vejo como implementar esses novos modelos, por isso eu acho que estamos em uma transição.

Sócrates: Aprofundando mais um pouquinho esse assunto, o ovo ou galinha. Você falou do micro, né? Então pra implantar um empreendimento em algum local você tem que chegar com um conceito e eles internalizarem esse conceito. Você acha que pra sociedade como um todo (e eu tenho uma pergunta aqui que é um pouco pra você resumir isso e eu não quero que você chegue nessa pergunta, de porque a economia solidária ainda não pegou como moda, pq o Paul Singer fala muito isso né, que a ES tende a superar o capitalismo, e eu vou te perguntar lá na frente porque ainda não superou, mas isso tem a ver também, então é ovo e galinha) você acha que são experiências bem sucedidas que irão influenciar a sociedade, que criarão protagonismo e a partir disso começarão a influenciar, ou vc acha que tem que mudar primeiro a consciência das pessoas (e você falou que acha que já está mudando) primeiro, pra depois se começar de consciência pra ações pra que isso mude. Não sei nem se tem resposta isso, mas gostaria que você refletisse sobre isso...

Daniel: Cara, eu e o Anselmo já gastamos horas refletindo sobre isso. O seu professor tem mais arcabouço pra falar sobre isso, e eu brinco com o Anselmo que eu sou um pouco idealista. Eu tenho um pouco da linha do Hegel, que é o rolê da mudança primeiro do arcabouço cultural, ideológico, de valores da sociedade, pra depois a transformação material. Eu tenho um pouco um viés idealista. Porquê o Marx é ao contrário né, o materialismo histórico, a infraestrutura define a superestrutura. Por exemplo, a ideologia protestante veio justificar o capitalismo, a necessidade de acumulação, então o materialismo vem primeiro, né? E tem essa outra visão do idealismo. Eu acho que hoje não é nem uma nem outra, é os dois ao mesmo tempo. Essa é a minha visão hoje, mas tenho um viés um pouco idealista.

Sócrates: Não dá muito pra separar as duas coisas né? Uma coisa influencia a outra.

Daniel: É interativo, então são experiências concretas que vão promovendo a transformação ideológica, que vão “contaminando”, e ao mesmo tempo se exponenciam através dos diálogos, dos cursos, dos ambientes de trocas ideológicas, e aí volta pra sociedade se refletindo. E aí se gerar experiências concretas, elas voltarão pro ideal. Então eu tenho um pouco esse viés interativo hoje, entre o material e o ideal, as ideias e o concreto, eu já tive mais uma visão muito ideal, eu achava ” precisamos trabalhar as pessoas, as consciências, porquê assim que o mundo vai mudar”. Hoje já acho que é os dois, temos que oferecer experiências concretas de organização para uma nova economia, empreendimentos solidários, nova economia, colaboração, enquanto vamos mudando nosso arcabouço cultural, as ideias e

tal. Então hoje acho que é interativo. Não tem como separar. E aí já entro numa pegada espiritualista, da coisa da não dualidade que toda filosofia oriental traz né. Então não é negar o material pra você ir pro espiritual. É tudo junto, não tem essa separação, dualidade, isso é uma ilusão, não há bem e mal, tudo é uma coisa só.

Sócrates: Muito bem colocado. Conceito ficou muito claro. Já falamos muito sobre remuneração, apesar de eu não ter te perguntado você já sabia que era esse o tema, então já quase esgotamos isso. Você falou que as experiências são muito diversas né?

Daniel: Quer que te dou exemplos mais concretos? Se quiser eu dou.

Sócrates: Quero. Tem dois conceitos que eu querida destacar, acho que a partir disso você pode dar alguns exemplos que vai ser legal. Então trabalho assalariada você falou que é um conceito básico que não tem ou não deve ter. E aí tem duas coisas que eu gostaria de colocar e você me dá exemplos que aplicaram isso ou não. Essa questão de diferença, de quem ganha mais ou quem ganha menos, como isso influencia. E a questão da remuneração variável, estímulo, meritocracia, quem produz mais, independente de quem tem qual função, mas quem produz mais, quem trabalha mais, quem é melhor. Como essas duas coisas aparecem.

Daniel: Cara, primeiro a questão do trabalho assalariado pra complementar. Os caras acreditam muito no rolê marxista mesmo de que o trabalho assalariado acaba sendo alienante, então ele aliena o trabalhador duplamente, né? Tanto da posse e dos bens, quanto da participação nos rumos do negócio, do projeto de vida dele. Então por isso já é excluída a possibilidade de trabalho assalariado. Então mesmo que o cara vá ganhar menos e tal, e de repente não tem tantas condições de tomar decisões complexas sobre o negócio, você quer ouvir ele, que ele participe, seja ativo.

Sócrates: Com trabalho assalariado ele só vai se preocupar com o que ele ganha no fim do mês né?

Daniel: Exato. Por isso falei pra você que o cooperativismo tem uma linha muito mercadológica e capitalista. As cooperativas aqui do Si por exemplo, você sabe que tem um órgão aqui que é um dos maiores do Brasil de pesquisa sobre cooperativismo. Quando comecei a trabalhar com isso pensei que tínhamos que falar com esses caras, mas depois eu fui entender que a minha pesquisa é uma outra linha, tem um racha né? Que é a linha da OCB, que eles seguem (esqueci até o nome, acho que é Observatório do Cooperativismo), ela segue essa linha, que cooperativa é uma empresa que usa a cooperação, e ela pode contratar, então eles têm um monte de trabalho assalariado. Eles trabalham muito com cooperativa de agricultura, então quem eles contratam, os cafeicultores por exemplo, eles contratam uma galera pra fazer logística, armazenamento, e não dá voz nenhuma pros caras. Paga o salário ali e dane-se, decidem tudo e pronto. A cooperação é entre eles, não é entre todos.

Sócrates: Engraçado essa questão de cooperação né? Qualquer empresa tem cooperação em algum grau né, e você usa isso como desculpa pra reprodução da lógica.

Daniel: Reproduzir ali o deles e o dos caras é aquilo. O Singer mete o pau. Enfim, mas cai nessa questão que você falou. Diferença de renda, de quem tira mais ou menos: varia, é claro. A Economia Solidária é muito ampla né, então você tem empreendimento cultural, de música, de arte, artesanato, tudo, todos os ramos praticamente, floricultura, alimentação, marmita, etc... O que acaba acontecendo é que esse é um dos grandes pontos críticos, porque quando diferencia salário, não é salário né, é a sobra que um tira da que o outro tira, você já criou um problema. Se não for muito claro porque um está tirando mais do que o outro, já há questionamento. Ué, mas não é tudo igual? Não somos iguais. Entende-se assim a ideia. A simplicidade também afeta nesse julgamento. Então você tem que trabalhar muitas questões pra você poder criar um sistema de remuneração mais complexo. Tanto é que a maior parte dos empreendimentos que nós trabalhamos não havia diferenciação, todo mundo tirava igual. Ou pelo menos a maior parte deles. O único que tinha era o assentamento, nós até falávamos que o sistema de remuneração deles era o tradicional, não era cooperativo não. O que você

produziu você vai levar e será remunerado o custo seu ali, de manutenção da sua terra e da sua vida. Mas cada um ia lá e recebia uma coisa diferente porque entregava uma produção diferente. Chegou um momento que começamos a questionar com eles: “você acham que é solidário essa remuneração de vocês? Mas e se a sua terra foi boa pra produzir berinjela que vende mais caro do que Banana? E aí? E o outro que produz banana, porquê a terra dele é melhor pra dar banana do que berinjela? Só por isso ele ganha menos?”

Sócrates: É, coletivo de fato não é, né?

Daniel: Não é coletivo! Então há essas injustiças, ou desigualdades. Como eles lidam com isso, é diferente em cada lugar. Eu já vi cooperativa de agricultura que conseguiu fazer coletivo mesmo. Todo mundo trabalha junto, e o que eles criam? Sistemas de fiscalização internos, pra que não crie “free riders”. Porque isso pode acontecer. Pessoas que por estarem ganhando igual não trabalham tanto e vou dar a desculpa que minha terra não está dando, que tá seca, que não choveu, que não tenho água, vou dar um migué, vou lá levar o que eu tenho e ganhar o mesmo que o outro. Para não criar isso, eles criam sistemas de fiscalização internos, onde eles passam nos terrenos e vão dando orientação junto a cada produtor, se a terra é boa pra isso ou aquilo, se tem que fazer um mutirão pra alguém senão não dá tempo de colher, aí é coletivo mesmo, eles têm condições de ir avaliando ali cada lote e produzindo juntos, crescendo junto com cada cara, fiscalizando, tem que fiscalizar, não tem jeito. Confiar só na boa vontade, nós não estamos em uma sociedade evoluída a esse ponto. Então já vi isso acontecer. Existem cooperativas onde é coletivo. Mas tem também as tradicionais, em Ribeirão é assim, que você recebe pelo que produziu independente de outras condições, se você é sozinho ou se tem três filhos, então gera desigualdade ali na remuneração mesmo sendo um empreendimento solidário. É complexo, e nós tentamos sempre refletir junto com eles esses temas. Na Mãos Dadas, por exemplo, eles recebem “igual”, pelo dia trabalhado. Então é ou pela hora, ou pelo dia, depende da cooperativa de catadores. Mas em muitas é assim, ou pela hora, ou pelo período, então você soma o tanto de dias trabalhados, que é receita menos despesa dividido pelo total de dias de todo mundo, chega-se ao valor do dia. E multiplica pela quantidade de dias que cada um veio. Não é igualzinho pra todos, mas é um valor de dia proporcional.

Sócrates: Proporcional ao tempo.

Daniel: Sendo que as vezes tem uma tiazinha de 65 anos que vai trabalhar um pouco menos que outros. Então ali rola essa igualdade de recebimento independente se um carrega mais peso ou separa mais tonelada que o outro. Só que (e isso ocorre na maioria das cooperativas) internamente você ouve vários questionamentos, vários já me perguntaram porque produzem mais, trabalham muito, e outros ficam “passeando”. Eles geram intrigas internas por conta disso. Muitos gostariam de incentivo por quantidade. Ir lá, deixar as toneladas, pesar e ver um jeito de remunerar melhor pela tonelada a mais que foi triada. Um benefício a mais. Outros já querem por tempo de casa, por estar na cooperativa desde o início, ter visto crescer, ter construído, então deveria ter um percentual a mais por tempo de casa. Então eles querem muitas vezes, boa parte deles. Mas muitas vezes a diretoria e todos ficam inseguros, de implementar isso e gerar mais problema ao invés de solução, do incentivo ser reverso. É uma polêmica que, assim, alguns lugares têm, por meta, você recebe a mais, tem lugares que colocam meta individual, por exemplo, se eu trabalho da prensa eu tenho que prensar 5 bags por dia pra receber um X a mais. Se eu trabalho no fim da esteira eu tenho que tirar X bags. Então existem metas por função, digamos assim, metas coletivas, então na esteira tem que rodar X toneladas por mês, se rodar mais recebe um tanto a mais. Têm lugares quem tem essa segurança de implementar algumas metas individuais ou coletivas, tudo envolvendo discussão em assembleia, todo mundo junto ali, isso acontece. Mas a maior parte dos lugares rola insegurança e acaba ficando todo mundo meio igual ali e algumas vezes a galera questiona. Então é um problema, uma questão mal resolvida eu diria da Economia Solidária. E assim,

têm cooperativas que tem um engenheiro contratado. Mas na verdade é ao contrário, o engenheiro é contratado por todo mundo pra ele fazer uma função de maximizar a linha de produção, e ele ganha um salário equiparado ao mercado que é diferente da galera, então tem essa diferenciação também por formação em alguns momentos, isso rola. Mas, enfim, quando é acordado por todos não é um problema. O problema é quando é imposto, pois gera uma série de outros problemas. Por exemplo, quando a prefeitura vem e fala que tem que ser assim e tal é complicado. Quando é uma coisa que até nem segue os princípios da ES, mas é acordado entre todos, segue a auto gestão e não é um problema, pois esse é um dos princípios maiores. Na assembleia foi decidido que algo fere por exemplo a questão ambiental, decidimos juntos. Então acaba sendo o fator decisivo ali pra eles.

Sócrates: Tem a questão de propriedade né, que é uma coisa que acho que podemos aprofundar um pouco mais, que é essa questão de divisão de lucros, divisão de receitas, e você falou que tem experiências que são muito diferentes nesse sentido né, algumas se consegue fazer isso, ser de todos, e outras com o passar do tempo vão tendo “donos” que tomam à frente e começam a tomar decisões unilaterais, então acho que isso já está meio esgotado, mas a questão de propriedade que eu queria que você aprofundasse, como você enxerga isso? Você acha que a propriedade coletiva é a ideal nesse modelo, ou, enfim, não sei se ficou claro, como é que você enxerga isso, privada ou coletiva? Sentimento de “dono” ou responsável por aquilo...

Daniel: Entendi. Cara, eu acho assim... Eu acho não, é um princípio da ES a propriedade coletiva dos meios de produção! Ah, mas e se eu entrei com um investimento de capital e tal, sei lá, uma máquina e a galera não entrou, eu não terei um pouco a mais da propriedade? Aí é uma questão de como, dialogando com a galera, vai se definir como vai ser pago esse investimento seu. Então você pode ter uma remuneração por determinado período, mas não é pra sempre. Então eu montei (isso tem muito no capitalismo, nas empresas comuns) essa biblioteca, então por mais que eu não esteja aqui no dia a dia, eu coloco um gerente e vou receber 50% dos lucros pra sempre. Isso não tem. O que tem é o cara ter uma remuneração maior por um período, como um pagamento a mais pelo investimento que ele teve. Esse é um primeiro ponto. Mas o que acaba acontecendo, por ser propriedade coletiva, por princípio, existe ainda muita confusão, então é bacana, é um princípio que deve ser muito defendido, mas se você chega por exemplo na cooperativa mãos dadas o que acontece: a presidente vai falar com um carinha que está fazendo algo errado, que está colocando algo em um lugar diferente do combinado, e o cara responde: “eu sou o dono disso aqui, isso é cooperativa, não empresa. Você não é minha chefe não”. Então algumas vezes acaba tendo um efeito contrário do que deveria ter. Ao invés do cara falar: “eu sou dono, então vamos cumprir os acordos coletivos, vamos fazer junto, vamos melhorar, vamos trabalhar mais” o cara encosta na parede e pensa “eu sou dono, não vou mais trabalhar”.

Sócrates: É, de novo esse paradigma do coletivo e individual né? Como a formação do cara aplica aquele conceito.

Daniel: É que é assim. Economia Solidária “pura”, com todos os princípios, sendo seguido lindo, é o ideal, é uma utopia na minha visão. Perseguimos ela, e temos graus em algumas áreas que conseguimos atingir ela. Mas, em geral, a gente não consegue atingir essa utopia 100% por conta da sociedade onde somos formados. A gente é ainda muito individualista, então o cara pensa que é dono e não quer fazer. E aí o que você tem que promover? Uma conscientização de que ser dono é um “dono coletivo” e não dono, muda os nomes, então você é um cooperado, não é questão de ser dono ou menos dono. A Presidente está aí pra ajudar orientar, nós esclarecemos as funções da presidente, dos coordenadores, dos diretores, o que eles têm que fazer. Não é pra mandar, mas sim pra cumprir os acordos coletivos. Quem é o chefe (eu gosto de brincar com isso, todo empreendimento que eu vou eu falo isso)? O chefe é o regimento interno. Lá estão nossos acordos, nossas regras nós decidimos juntos, em

assembleia. Se alguém não cumprir, a presidente pode sim penalizar, chamar atenção e se for o caso de expulsar, chamar todo mundo e votar se querem expulsar ou não. Se descumprir várias vezes seguidas. Existe uma diretoria, uma organização, auto-gestão não é não gestão, e às vezes confunde-se. Existem acordo, processos, tudo! Não é não-gestão. Não pode achar que por ser dono ele vai fazer o que ele quer, e isso é um processo de conscientização constante. Mas é o que você falou, tá no paradigma cultural nosso.

Sócrates: Indo agora pros esses outros fatores de desigualdade. Isso é considerado dentro de uma organização de Economia Solidária, por exemplo, questão racial, ou questão de gênero, principalmente de gênero, já que a questão racial é um pouco mais tabu. Mais a questão de gênero tem alguma influência diferente de uma empresa comum, ou diferente do ambiente externo. Existe isso em algum grau ou não?

Daniel: É um dos princípios da ES. Trabalhar com justiça social e com a igualdade de gênero, questão de cores, etnias, são princípios da Economia Solidária trabalhar todos esses temas. No ideal, deveria ter reflexões constantes se o empreendimento tá seguindo isso, tá respeitando, fazendo de acordo com o que cada um precisa, se está ouvindo essas diferenças. No dia a dia depende. Nos empreendimentos que nós trabalhávamos, levávamos essas reflexões, no aspecto associativo de gênero, raça, região, levava sempre reflexões sobre isso. E em empreendimentos em que há movimentos mais fortes, essa discussão é feita também, não só pela incubadora como agente externo. Quando há consciência de classe, de categoria, então os catadores, o movimento nacional de cultura, tem uns movimentos mais fortes, eles mesmo fazem um processo de empoderamento, questionamento, reflexão deles pra cumprir isso. Então é quando a incubadora vai ou quando tem esses movimentos. Agora aqui no outro extremo, quando eles são jogados lá, eles repetem tudo o que fazem na sociedade. Mas aí você pensa, “ué, mas a maioria é mulher e negro”. Repete os preconceitos! Tem um homem, acaba tendo mais voz do que 10 mulheres. Tem uma mulher que é bem negra, e eu já vi isso acontecer, os outros são menos negros, eles vão zuar a mais negra. Impressionante! Não só brincar, é bullying feio! Já teve caso em Sertãozinho, que é onde estou trabalhando hoje, de uma mulher que é muito negra, e as outras menos, simplesmente não deixavam ela usar o banheiro. Claro que tinham muitos que discordavam, mas três, quatro ali falavam que ela era suja, pra usar o banheiro lá fora. Sendo que 90% ali são negros. Então eles repetem os preconceitos que são construídos historicamente e culturalmente na sociedade. Nós mesmo repetimos né? Quando não temos esses momentos de empoderamento e de questionamento, nós repetimos. Então quando a Universidade, ou quando os movimentos que já estão estabelecidos e tem uma história de combate a isso não levam, eles acabam reproduzindo tudo o que a gente vê igual. Tanto a gestão empresarial... etc... Se tem uma coisa que é interessante pro seu trabalho, é destacar isso. Se não houver esses momentos de formação relativo aos aspectos cultural, associativo, sobre todos esses temas, seja via Universidade ou com os próprios movimentos se articulando, ou o próprio poder público apoiando através de Secretarias de Igualdade Racial ou Direitos Humanos, ou outros, esses momentos de reflexão e empoderamento sobre esses temas, vai se repetir o que está aí na sociedade, não tem diferença. Não é algo autônomo, que do nada surge um grupo e ele é lindo. Não, você tem que levar uma série de reflexões, formação. Claro que tem grupos que autonomamente são mais conscientes pois as vezes tinha uma pessoa ali no meio que...

Sócrates: A formação daquelas pessoas ou de uma pessoa é diferente...

Daniel: Tinha um líder ali, que era um líder democrático, um cara consciente, um cara que tinha uma bagagem, que ele ajudou aquele grupo a conscientizar, promoveu reflexões. E em outro grupo que não tenha uma pessoa dessa... Então a liderança influencia nisso? Pra caralho! Mas é uma questão polêmica, desse tipo que eu te falei mesmo aí.

Sócrates: Bom, pra gente acabar, é aquela pergunta que eu te fiz no meio. Pra você resumir, passando pela maioria dos conceitos que falamos, especialmente remuneração, que talvez seja

um conceito central desse modelo, porque a economia solidária não consegue, ou não conseguiu ainda protagonismo em um cenário econômico global, porque ainda não tem o poder de protagonismo, que é uma coisa que autores famosos defendem né? Que isso tende a ser algo que vá mudar a economia em geral. Porque ainda não é? Você acha que vai ser? Você acha que há potencial para, se acontecer alguma coisa? Enfim, faz um resumo disso.

Daniel: É uma pergunta boa, também. No movimento de Economia Solidária é uma reflexão constante, nos encontros estadual, nacional, com professores que trabalharam há 30 anos com o tema, galera de empreendimentos, uma inflexão constante. Você vai achar gente dentro do movimento que acha que Economia Solidária é uma alternativa superior, como o Singer fala, ao Capitalismo e ela vai superar o capitalismo se o movimento se fortalecer tanto de dentro como por fora de agentes públicos, como teve nessa última década, no governo do PT foi muito forte, impulsionada. Então há essa galera que acredita ser uma alternativa superior. A galera que fala que é só uma resposta às crises do capitalismo, então quando dá crises, de desemprego e tudo, fortalece a economia solidária porque a galera fica no trabalho informal, aí se unem mais, fazem mais trabalhos cooperativos, pra responder à pobreza, à condições desestruturantes. Então é uma resposta a isso. Enfim, há pensamentos muito diversos sobre o que seria a Economia Solidária e qual o caminho dela. O que eu penso? Eu, hoje, acho, que a Economia Solidária não é a única vertente de transformação no sistema econômico, eu acho que ela é uma das. Então, estamos observando tendências como economia criativa, colaborativa, compartilhada, com outros nomes né. Que vem surgindo, a Economia Solidária é uma delas, que vem dos anos 90 pra cá se fortalecendo, por mais que o cooperativismo seja mais antigo né, ela vem se fortalecendo nessa época. Então acho que há essas tendências e elas vão transformar aos poucos o nosso sistema. Se vão substituir ou superar eu não sei. Às vezes elas vão só transformar e esse sistema nosso vai ganhar outros contornos como o Prof. Passador fala, ele vai fagocitar tudo isso, incorporar ali de um jeito ou outro, pra continuar a reprodução. Pode ser isso, ou pode ser que algumas delas se unam, essas tendências, e façam que, enfim, ocorra um novo sistema. Eu não sei responder isso. Acho que, quando há o apoio de políticas públicas, fortalece muito mais. Então tem uma questão que é a visão de cidade, visão de país que queremos ter, se é construída e tem um governo capitaneando junto à sociedade civil, democraticamente. A gente ruma pra isso. O que a gente tá assistindo é um desmonte de uma visão, havia uma visão, por mais que houvessem concessões ao mercado, ao sistema financeiro, às grandes empresas, e muitas concessões foram feitas, que nós não ficamos satisfeitos, mas tinha uma visão! Tinha uma visão de país, uma visão de cidade, e que ela tá sendo desmontada. Então, a Economia Solidária tende a ficar acessória, lateral a essa nova visão. Ser tratada quase como filantropia mesmo, dar empreguinhas pros pobres. Assumiu um cara na Secretaria de Economia Solidária que é um cara que era do exército, que nunca ouviu falar do tema, só ouvi críticas, muita gente falando desiludida, em muitos municípios não conseguiu se desfazer das políticas pois tinham governos de esquerda que mantiveram, então assim, acho que a Economia Solidária ela tem potencial pra se fortalecer, as pesquisas da SENAES indicam que são mais de 30.000 empreendimentos no país, com mais de 2 milhões de trabalhadores cooperados, extraíndo renda, trabalho e renda, vida coletiva e comunitária desses empreendimentos. Então aí é muita gente, muita gente, tem um potencial, mas na minha visão se não houver um fomento, que as Universidades deram, que os Governos deram, a essas comunidades pra elas ganharem autonomia, porque autonomia se conquista né, empoderamento se conquista, quando é criado um ambiente favorável. Do nada, é muito mais difícil. Não que não possa acontecer, nós temos exemplos, mas é muito mais difícil. Então sem criar um ecossistema fértil, pra isso, nós da sociedade civil organizada, e o governo, e as universidades, eu acho muito difícil ir pra frente. E o que temos visto nos últimos 3,4 anos, é uma guinada contrária a isso. Por exemplo, a incubadora aqui perdeu eu e mais três ou quatro técnicos que trabalhavam porque caiu o financiamento, então já cai a

atividade da incubadora, a Universidade para de impulsionar, apesar disso conseguimos alguns legados. Vou te dar um exemplo local pra você ver como é que é: Fórum Municipal de Economia Solidária está firme e forte, criamos uma lei municipal. Só que precisa da boa vontade do próximo prefeito pra ver se ele vai colocar em pratica essa visão de cidade e de trabalho e de economia, ou se não. Talvez não. Talvez ele não vá implementar e vai ficar engavetado e não vai impulsionar tanto quanto gostaríamos, pois o fórum sozinho não tem condições de fazer tanta coisa. Pode fazer um pouquinho, umas feiras, uns eventos.

Sócrates: Pontual, mas não como política.

Daniel: Exatamente. Então acho que depende muito, o que rolar no cenário mais macro, quanto no micro também, a sociedade civil organizada, o governo local, porque a Economia Solidária depende de muita coisa. E a nível de transformação de sociedade, ela depende de uma educação mais voltada pra cooperação, e não estamos vendo essa educação ser implementada. Alguns casos isolados, mas muitos não. E agora essa reforma do ensino médio que eles querem emplacar é uma visão de educação pro trabalho, é técnica né, oposto ao conceito de ES, que você educar pra vida, pro cara entender o que é vida coletiva, que o trabalho é muito maior do que dinheiro, que o trabalho é empoderamento em relação ao projeto de vida, ao sonho, ao propósito dele. É reflexão, é filosofia né, sociologia, tudo isso que eles querem tirar. Então se não tiver Educação também, pra que a gente transforme esse modelo cultural nosso, dificilmente nós vamos ter uma Economia mais solidária. Então você tem potencial? Sim! Mas o cenário hoje não está bom. Vamos ver se a sociedade civil consegue se movimentar, reagir, pra impulsionar um novo fomento a isso.

Sócrates: Pra acabar mesmo. Você falou muito mais de macro, né? E quais mazelas que você acha que são os principais entraves do ponto de vista mais dentro das entranhas das empresas. O que você como pontos primordiais, essas questões de remuneração? De liderança? Essa coisa de incorporar o conceito, mais consciência? Um pouco de tudo isso?

Daniel: Cara, pra vingar dentro de uma organização, esses princípios da Economia Solidária, de autogestão, de democracia, de justiça social, de respeito à diversidade, esses princípios da ES que são o top do ideal, na minha visão, pra vingar você não pode nunca focar em uma dimensão e esquecer da outra. É isso que eu falo no meu Mestrado. Então se você focar só no comunitarismo, no ideal, nas relações, você não vai gerar renda, e aí a galera vai se desestimular estar aí. Então você não vai gerar gestão eficiente, processos, a galera não vai querer ficar ali. Vai tirar uma oportunidade e trabalho com remuneração fixa, certa, com leis trabalhista, tchau. Então acontece muito isso. E a outra ponta é a mesma coisa, você não pode só pensar em gerar renda, aumentar a produção, trabalhar, pegar só os fortes pra fazer o trampo, pra aumentar e ganhar mais, e se esquecer do lado anterior. Porque aí provavelmente vira uma empresa tradicional. Não transforma nada, não é transformador o processo. Então tem que integrar, pra micro, na organização, se integrar esses dois aspectos, na formação daquelas pessoas, dos cooperados e trabalhadores, aí você consegue um empreendimento solidário forte. Mas não é fácil. Em raros casos eu vi isso acontecer. Com meus próprios olhos, de perto, eu não vi. Eu vi lendo, os casos, histórias. Tem, tem vários no Brasil. Tem cooperativa exportando e que a galera é feliz, tem vários casos. Esses engenheiros são foda e também dá certo. Tem nos estados unidos, uma cooperativa de produção de tomates, não é só no Brasil. Com 400 produtores, eles elegem que são os líderes e os coordenadores das equipes, mas as decisões vêm tudo da base, é autogestão, self-management em inglês. Eles montaram o self-management Institute, de tanto que deu certo pra eles. Então não é só no Brasil isso aí. Está rolando esse movimento por mais autonomia, auto-gestão, democracia. Mas tem que ter esses dois pilares rolando juntos, se vai só um fica capenga e não funciona. Se perguntar se eu vi de perto casos em que isso tá rolando: não. Eu vi assim, casos começando, olhando um lado e o outro precisava melhorar, ou aquele era bom e esse tinha que melhorar, os dois juntos, difícil! Mas eu acredito muito! Trabalho pra que isso aconteça,

então hoje eu estou muito mais realista, eu tenho uma mentalidade mais gradual, hoje entendo que tem a empresa tradicional, os negócios sociais, a economia solidária, e a gente transita ali, nós transitamos. Não só eles, porque também temos mania de falar eles, né? Eles fazem, não! A gente transita. Como falei da minha esposa, hoje caindo mais pra cá (tradicional). No futuro pode voltar a ser um pouco mais pra lá (solidário), ou não. À vezes precisamos mais de grana e os processos não tão rolando, então voltamos mais pro tradicional. Então é pras nossas organizações refletirem. Então temos que olhar pras nossas, as nossas estão fazendo esses modelos que são voz, que remuneram justo e tal. Eu acho que a remuneração ele é um entrave, no seu tema específico. Ele é um entrave se essa discussão não for muito bem feita. Se não for muito transparente o sistema de remuneração e as questões cooperativas. Se isso não for muito bem feito, a remuneração vira um entrave. Por exemplo, estamos aqui há 10 anos e vamos ganhar 10% a mais. Os outros vão olhar e reclamar, então não foi democrático. O pilar não foi respeitado. Ou começa a ganhar mais e não é transparente, o esquema não é muito definido, a presidente que elegeu quem vai ganhar mais. Então respeitando esses dois anteriores, a remuneração não seria tanto entrave, eles ia conseguir juntos pensar, po, o cara ali tem mais formação, o outro merece uma meta por estar contribuindo mais, ou não mais a meta individual é ruim, então pensa em uma coletiva, pro setor. Acho que se fosse feito dentro desses dois pilares, o racional e os valores, o emocional, se fosse feito seguindo isso, a remuneração era um fator mais pra alavancar do que pra piorar. Mas como não tem, tanto a questão associativa, quando os processos e transparência bem definidos, a gestão, quando joga o assunto grana, fica meio no ar, então começa a pipocar o individualismo, pipocar muita coisa, que a remuneração se torna um problema, mas não por causa dela em si. É isso que to querendo dizer, por causa de vários fatores que ela provoca.

Apêndice C – Transcrição Instituto Chão

S: Sócrates

V: Vladimir (Entrevistado)

S: Primeiro obrigadão por vocês terem, você e o grupo ter me atendido, parado aí o que eu imagino que seja uma loucura pra vocês essa experiência, primeiro obrigada por isso e a ideia como eu te falei e agora oficialmente gravada é a gente conhecer essa experiência de vocês, fazer um estudo sobre ela, comentar sobre ela, pra fomentar um estudo de experiência contra hegemônicas que tentam quebrar a lógica da desigualdade, do sistema, então...

V: Legal você ter vindo atrás da gente também Pô, bacana mesmo!

S: Show de bola! Pra gente começar cara eu queria saber um pouco mesmo do seu histórico enquanto Vladimir pessoa física

V: Aham...

S: Como que você se mistura com essa galera, com a organização e aí já mistura o histórico da organização em si, como que vocês chegaram aqui, enfim, pra gente começar.

V: Bom...eu de graduação fiz engenharia ambiental, né? Acho que também sempre tive uma ligação com essa causa não só do meio ambiente na sustentabilidade ambiental, mas também pensando na sustentabilidade social, acho que sempre procurei entender isso, como que a gente pode atuar pra de alguma forma melhorar isso. A distribuição de renda, e...a possibilidade de ter acesso as coisas, né? Para as pessoas. Ahm...eu tava no meu mestrado, que virou um doutorado direto...eu tava lá enfim, num estudo de saneamento, né? A área que eu abracei, eu trabalhei com isso, aí eu saí do trabalho pra fazer esse estudo, enfim, pra encurtar um pouco a história eu estava um pouco insatisfeito com a academia nesse sentido, mas também não via uma coisa pra trabalhar que me motivasse e aí quando começou a surgir a possibilidade da gente construir o que virou o chão eu comecei a me empolgar pra caramba e foi o pontapé que faltava acho...pra conseguir falar “beleza, acho que isso aqui...acho que tem muito valor” o estudo acadêmico e...mas aquilo que eu tava fazendo, era um assunto que já não tava há muito tempo me preenchendo, né? Então quando surgiu essa ideia eu falei beleza, então acho que é isso, é uma coisa que realmente me motiva no sentido dos valores do trabalho terem coincidido com o que eu queria, né? E aí ficou evidente que eu tava só me dedicando à esse planejamento do que vinha a ser o Chão e eu tava já só cumprindo tabela lá na USP e uma hora resolvi trancar e acabei até cancelando...

S: Você fez aqui em São Paulo mesmo?

V: É, eu acabei não concluindo, né? Mas enfim, sempre tem a possibilidade de voltar, né? Bom...o Chão ele surgiu de uma construção minha com dois amigos muito próximos. Na verdade dois desses amigos, o Tiago e o Fábio que trabalham aqui, eles tentaram transformar um hospital psiquiátrico numa associação. Era uma empresa familiar de um deles e a ideia era transformar a forma com que o trabalho acontecia lá. Então é legal falar um pouco dessa história porque remete um pouco aos nossos princípios básicos que é assim a forma de se trabalha, então a gente, hoje o Chão é um mercado, uma venda, mas assim a mesma coisa, entre aspas, que tentava ser aplicada nesse hospital, que é transformar...primeiro, a natureza jurídica desse lugar, deixar de ser uma empresa com fins lucrativos e passar a ser uma associação e claro isso tem um monte de, de motivo por trás, não é simplesmente uma mudança de CNPJ, é um conceito mesmo. É você trabalhar de uma forma colaborativa e que busca manter o serviço ou o trabalho que se faz vivo, mas não necessariamente acumular capital com isso, não necessariamente acumular um enriquecimento com quem é...com quem são os donos do espaço, então a ideia era transformar esse hospital que é uma empresa privada, em um associação onde todos os funcionários passariam a ser associados. Então

assim, o trabalho já existia, ele ia continuar sendo feito, talvez de uma forma um pouco diferente do que no dia a dia porque ia passar a ser uma decisão conjunta, né? A cada coisa que se decide lá ia passar a ser uma tomada de decisão em assembleia, então quer dizer todo o formato, o processo decisório, o organograma desse lugar, a relação entre setores e hierarquias, tudo isso ia mudar porque ia passar a ser um trabalho compartilhado como é o Chão hoje em dia, então a ideia fundamental era isso, era revolucionar a forma como o trabalho se dá lá. O serviço ia continuar sendo feito, o projeto ligado à saúde, né? Mas de uma forma mais democrática, mais...uma experiência de uma auto gestão que a gente costuma chamar o chão também. Uma tentativa de gerir um negócio de uma forma totalmente horizontal, onde todo mundo que trabalha tem voz, né? Pra decidir tudo, desde o próprio salário, quando cada um ganha, até como as coisas se dão no próprio trabalho, horário de trabalho, setor de funcionamento, qual a gente vai fomentar, qual a gente vai extinguir, tudo, né? A gente acredita muito nisso, né...que a possibilidade de você ter mais gente ou possivelmente todos que trabalham num lugar desse decidir os rumos desse lugar torna uma experiência muito mais rica do que você ter algum lugar que tem...que funciona como uma empresa onde um punhado de pessoas decide os rumos, sócios, diretores, enfim...quem tá nos cargos de chefia sabe como as coisas tem que funcionar e essas pessoas então que...a gente não acredita nisso, a gente acredita que quanto mais gente pensando, mais a coisa vai funcionar melhor. Que vai atingir...enfim, uma coisa que fica melhor pra todo mundo, que trabalha lá, que depende do serviço, que fornece pro lugar, enfim...é...isso é...já tô falando um pouquinho da história e ao mesmo tempo citando os princípios fundamentais do nosso trabalho, né? Porque eu acho que foi a partir daí que a gente começou tudo. Quando isso deu errado lá, porque enfim, muita disputa, alguns sócios dessa empresa quererem, outros segurarem porque tinham medo de perder esse poder, essa prerrogativa do poder nas decisões, né? A coisa foi se embrulhando um pouco até que se tornou realmente inviável e eles decidiram não fazer mais isso lá, então lá continua como empresa e esses dois amigos que trabalhavam lá na parte administrativa saíram, lógico que um pouco frustrados porque eles tavam lá pra isso...mas aí pensando então o que que a gente vai fazer, né? Lá tinham um serviço formatado, formatado não, tinham um serviço que era feito e a ideia era transforma a forma dele, e agora então a gente podia fazer de A à Z, então aí nesse momento, eu e a Carol, que é esposa de um deles, esposa do Fábio, nós quatro nos juntamos pra então pensar numa nova, um novo negócio, um novo serviço, uma produção de alguma coisa, enfim, algum setor da economia que a gente pudesse se encaixar com esse formato de associação. Ou seja, tomada de decisão em assembleia, priorizar o grupo, enfim...um trabalho colaborativo que todos possam dividir as responsabilidades e dividir as tarefas. Daí a gente começou a pesquisar e a gente pensou muito em resíduo, trabalhar em algum pedaço da cadeia de coleta e transformação do resíduo...

S: Então cada um tem a mesma formação que você?

V: Não...cada um fez uma coisa. A Carol é psicóloga, o Fábio fez administração e filosofia, um pouco de cada na verdade, o Tiago fez SPN, educação, marketing...esse foi só os quatro, depois foi entrando cada vez gente mais variada ainda. Isso é bem legal, cada vez a gente tem várias especializações diferentes que se juntaram aqui. E é isso, a gente começou a pensar em trabalhar com plantas, arrenda um lugar, começar a produzir mudar de frutífera...pensamos em um monte de coisas diferentes e nessa pesquisa a gente foi vendo que primeiro o que a gente tava querendo como atividade tinha muito a ver com os conceitos da economia solidária. E aí a gente foi vendo que a parte da alimentação, principalmente a produção orgânica, já tá muito desenvolvida, talvez sejam setores da economia que tem mais instituições, empresas, associações, iniciativas, que trabalham desse jeito que a gente pensava, então a gente começou a pensar “pô talvez seja interessante a gente entrar nessa cadeia, a gente começou a pensar onde...na produção, na distribuição...e aí a gente viu que o gargalo

pra muito desses produtores é o local de venda. Você conseguir manter um lugar, um ponto de venda é...funcionando, abastecido, toda logística que envolve o administrativo, notas fiscais, logística de recebimento da mercadoria, estar lá no atendimento, coisas que normalmente eles, os produtores não querem, eles querem poder estar na produção deles, enfim, então a gente começou a ver que a gente poderia ajudar nesse gargalo. Todo mundo era de São Paulo, a gente acho mais fácil arrumar um lugar aqui do que arrendar no interior, né? Então vamos tentar fazer essa ponte, né? Daí surgiu a ideia do chão e aos poucos foi formatando essa forma que a gente trabalha. Voltando um pouquinho pra trás eu acho que a ideia da gente ser uma associação e tinha sempre atrelada a ela a ideia de fazer uma coisa que pudesse se sustentar a partir do próprio negócio, né? Então seja o que for, a ideia era não depender de uma doação de uma fundação, de injeção de dinheiro de uma outra empresa, porque acho que isso é até um pouco do que a gente tava falando antes de começar a gravar. A gente não acredita...agente acredita no papel das associações, da ONGs, né? Mas não tanto nesse modelo no qual ela...a associação nasce com um braço de uma empresa, então ela é uma empresa que trabalha na lógica exploratória, quer dizer que...enfim, explora funcionário, explora mão de obra, meio ambiente, muitas vezes tem uma relação complicada com fornecedor, quer dizer, pressiona, barganha, preço com fornecedor, então quer dizer, tá fazendo uso de coisas que pode ser vista como predatória para o nosso...e aí tem um braço que é uma associação que faz algum serviço social que é como se fosse pra compensar isso, né? E a gente acredita num trabalho que já no fazer ele já seja mais sustentável financeiramente além de socialmente e ambientalmente. Então dá a impressão que nessas ONGs você tem alguém batendo e um que assopra e a gente quer fazer um trabalho que já se desenvolva de modo sustentável e aquele sustentar pra justamente não depender desse outro financiador, que vai saber como é esse financiador, como ele consegue o dinheiro dele, seja assim um serviço, um produto, enfim, a gente não queria depender de alguém que talvez tivesse um conceito muito diferente, né? Então a ideia sempre foi essa, de tentar fazer um trabalho que pudesse arrecadar os recursos que precisa pra sobreviver. Bom...aí a gente foi chegando nesse lugar que a gente foi fazendo um contato, fazendo uma curadoria de produtor, formatando um mercearia e feira de produto que principalmente orgânico, mas não necessariamente orgânico, assim a parte da feira a gente conseguiu só compra de produtor certificado, mas a gente acredita que o ser ambientalmente sustentável é muito importante, mas é mais que isso sustentabilidade social, como a gente tava falando antes. Então, ter produtos de pequenos produtores que as vezes não tem ainda o certificado e nem querem ter, ou tem uma produção convencional porque é o que ele consegue fazer, mas ele é um pequeno produtor que trabalha sob outra lógica...então talvez tenha um sentido desse produto estar aqui independente do servidor, então na mercearia a gente também vai atrás de produtos assim, é tem cooperativas que as vezes não são certificadas, que a gente trabalha e que tem todo o sentido de ser uma cooperativa, da gente tá incentivando já essa economia solidária, essas formas mais justas da gente trabalhar na nossa opinião.

S: Sensacional...acho que isso é uma introdução bacana....já, já aqueceu bem. É...você já falou um pouquinho, na verdade já falou bastante do propósito de vocês, mas você consegue resumir em trinta segundos qual é o propósito dessa galera...não só de vocês quatro, mas da galera toda que tá aqui?

V: É porque o grupo foi aumentando muito...a gente abriu com seis, logo fomos sete e hoje somos doze então é...acho que todo mundo tá aqui em volta de um objetivo mais ou menos comum que é no fundo trabalhar de uma forma menos exploradora, mais sustentável nesses pontos de vista todos, acho que mais ambiental e menos financeira, mas óbvio porque a gente precisa estar vivo, mas principalmente do social e fomentar a rede que existe de instituições que trabalham de uma forma parecida com a nossa. Então aos poucos ir semeando dentro do próprio sistema é...enfim, que a gente vive, que tem todos esses problemas e aos poucos ir

construindo uma alternativa dentro do próprio sistema. Então...obvio que combata os problemas desses sistema, mas que de dentro dele eu possa gerar alternativas, a gente eu acho que é uma alternativa, a gente trabalha com inúmeros parceiros que são alternativas a esse sistema explorador em muitos sentidos, então...a ideia é isso. Fazer essa economia solidária crescer, ajudar essa rede a se expandir, ser mais um elo dela e se possível trabalhar dentro desses princípios e que virem outras frentes culturais, não só de produção, só de comércio, mas de fazer outras atividades não só dentro da cadeia do produto alimentícias, mas também pensando em outras coisas, né? Acho que o céu é o limite, a gente tem que pensar o que dá pra fazer e fazer parcerias...

S: Ser uma sementinha, mas vocês trabalharem também esse aspecto político de disseminar isso...

V: Sim...

S: E vocês fazem isso hoje? A operação consome...

V: A operação consome a gente muito, mas a gente tenta cada vez mais...se bem que na própria operação a gente já tá fazendo isso, né?

S: Não, lógico...

V: Firmando parcerias com produtores pequenos, cooperativas, associações, você já tá dando vazão pra essas pessoas, eles conseguem retorno na produção, conseguem investir na produção deles, isso....o nosso dia a dia expande a economia solidária com certeza! Mas a gente tem vontade de trabalhar mais a comunicação, fazer parcerias de outras ordens, quer dizer...pensar outras formas de divulgar o nosso trabalho, de fomentar outros trabalhos parecidos, acho que isso é sempre uma vontade ainda...ainda incipiente digamos...acho que tá começando a....a gente tá começando a ter mais tempo, um tempo maior que a gente tem pra fazer essas coisas acontecerem. Realmente a gente foi engolido por essa...pela demanda que apareceu aqui, pela demanda de trabalho, pela demanda de venda, né? Mas agora eu acho que com mais gente a gente consegue aos poucos ir...enfim...

S: E já tá grande, né? Eu baixei aqui os relatórios financeiros de vocês pô e vocês já são pelo menos uma média empresa, já dá pra falar que vocês são. Média empresa no sentido...

V: Sim, claro!

S: Do faturamento, movimentação financeira...acho que vocês já têm uma representatividade legal. É...eu vou pular um pouquinho o roteiro porque a gente foi um pouquinho pra uma linha que é interessante e uma das minhas referências teóricas sobre economia solidária, ela separa assim no sentido conceitual esses dois aspectos e com a mesma importância que é o aspecto gerencia: então enquanto operação, enquanto dia a dia você consiga montar uma coisa que destrua essa lógica que eu acho que vocês já estão fazendo muito bem e tem um outro aspecto tão importante quanto segundo alguns teóricos que estão na minha pesquisa, que é um aspecto político, que é o aspecto formativo, que é o aspecto de conceito mesmo, de tentar enraizar isso nas pessoas.

V: Sim.

S: E a gente sabe que a lógica principalmente, quer dizer, vocês são pessoas com alguma formação, com mais informação mesmo e tentar uma experiência a gente sabe que essa lógicas entre pessoas com menos formação, menos renda, mais dificuldade, ela as vezes fica muito aquém, então a galera por mais que tenha, participe de iniciativas de economia solidária muitas vezes não consegue absorver e aplicam aquilo que já tiveram a experiência e foram empregados e assalariados, e enfim, não conseguem enraizar isso com o conselho e então aí por causa da grana...mas reproduzindo uma lógica do sistema convencional por mais que tenha economia solidária. Tô falando tudo isso pra te perguntar sobre esse aspecto formativo e político, como é que vocês trabalham com os parceiros que vocês tem, com os cooperados que vocês tem aqui, se vocês conseguem fazer isso ou se vocês ainda não conseguem. Se pensam

em fazer, enfim como é que vocês trabalham isso por mais que os caras sejam de experiência cooperativa, economia solidária, a gente sabe que tem muito problema nesse meio...

V: De entender a importância disso...

S: Exatamente!

V: Porque o que você tá fazendo de fato?

S: Exata, exato!

V: Pô...eu acho que isso é uma preocupação nossa, com certeza, eu acho que a gente não conseguir atuar tanto nisso passa por um problema maior que é a gente ainda ter dificuldade de ter ainda uma relação mais próximo ainda com os produtores. A gente tem uma relação próxima, mas a gente gostaria de conhecer o lugar de cada um, se organizar pra ir visitar essa produção, né? Conhecer as pessoas que estão produzindo mais, claro que a gente conhece alguns, muitos deles inclusive vem entregar aqui e a gente semanalmente conversa com todos eles, mas isso é um trabalho que demanda muito tempo e gente, né? Eu acho que a gente também espera poder fazer cada vez mais isso, né? Eu concordo que eu acho que tem essa coisa de as vezes a pessoa trabalhar numa lógica diferente e talvez não valoriza tudo isso, nem ter essa noção de que é uma forma “disruptiva” que vai contra o sistema...mas...eu acho que tem muita gente que sem saber disso, sabe disso automaticamente e mesmo sem saber disso formalmente ela sabe o que ela tá fazendo e ela saca tipo...porque é muito louco, você começa a trabalhar com isso e você começa a estabelecer relações diferentes e o produtor querendo ou não ele junto com dois ou três vizinhos dele pra fazer entrega, então querendo ou não eles já estão fazendo um tipo de associação pra viabilizar o comércio e já tem que ter uma relação de como vamos fazer isso...

S: E mesmo não sendo grandes produtores?

V: Sim, as vezes a lógica convencional que você falou, né? Mas eu acho que essa troca é muito...essa troca, ela gera muita coisa, porque as vezes essas pessoas nem tem essa consciência mas ela sabe que...

S: Aham..

V: que a gente tem que tentar trabalhar de uma forma justa. Parte disso, a gente tentar ser justo, que o que a gente tá fazendo, o que o outro tá fazendo, tentar enxergar o que o outro precisa, o que o outro faz, e também ter essa consciência crítica do que o outro tá fazendo. E isso parece que é uma coisa muito distante, muito teórica, mas eu acredito que isso se desenvolve nessa relação já, né? Mas sim, eu acho que é uma vontade nossa de alguma forma formalizar isso melhor, tentar falar mais isso que a gente faz, tentar conhecer melhor os produtores pra falar também do que eles estão fazendo e até poder influenciar mais essa produção. A gente tentar ter uma noção de como as coisas se dão em cada parceiro nosso e as vezes a gente fala pô, essa empresa aqui é meio complicada, é uma pequena empresa mas a gente acha que os funcionários não são tão bem pagos ou a relação não é tão, não é uma relação convencional de empresa e funcionário com o chefe...então quer dizer, a gente tem fornecedores que a gente sabe que trabalha nessa lógica, mas assim quando uma coisa fica mais escancarada a gente conversa com esse produtor ou acaba deixando de pedir, fala bom então vamos aumentar essa produção.

S: Aham.

V: Tem uma outra que produz algo parecido ou a mesma coisa de um jeito melhor, então a gente vai aumentar essa produção, vamos...e tem uma outra que produz algo parecido ou de um jeito melhor a gente vai também migrar de fornecedores que não fazem tanto sentido mas que ajudam a gente a sustentar esse projeto hoje em dia. Porque a gente ter uma variedade de produtos é muito importante principalmente pros produtores saírem, porque se você vai num lugar que tem amis coisas você vai fazer uma compra maior. Às vezes uma pessoa vem e falta tal, tal coisa vira e vai embora e aí não saem as coisas dos pequenos produtores. Então tem um sentido das coisas estarem aqui que as vezes a produção não é feita nessa lógica da economia

solidária, mas ela ajuda a fomentar a economia solidária, o fato dela estar aqui. Então assim, isso pra falar que a gente tem parceiros que a gente tem noção que não trabalham tanto nos nossos valores, mas eles são importantes nesse momento e a gente vai sempre substituindo eles por parceiros que tenham mais sentido, então essa é a ideia. E a gente vai sempre tentando conhecer novos produtores e ir substituindo mesmo.

S: Sensacional...

V: não sei se dá pra falar mais disso mas eu acho que...

S: Ficou bem claro cara, bem claro...o preço a pagar pela ideia maior...

V: Exatamente! É uma coisa que envolve uma discussão constante e a gente às vezes a gente vai...as vezes eliminando mesmo sem ter uma substituição pra esse produto. Realmente esse parceiro não tem sentido, é uma empresa gigante...se bem que o orgânico, o artesanal, ele sempre vai ser menor que uma mega empresa, mas existem empresas também grandes de orgânico, né? Então se elas estão aqui, elas estão aqui nesse sentido de ajudar esse projeto a se manter vivo.

S: Aham.

V: Pra gente poder cada vez mais fazer essa lógica nossa...

S: Perfeito. Seguindo, seguindo esse aspecto que vamos chamar de político e formativo que é como eu escrevi aqui. Falando dos clientes de vocês agora, a gente comentou da cadeia, dos stakeholders entre aspas, e como é que vocês acham que os clientes encaram isso, eles têm, a maioria deles tem a consciência que isso aqui não é uma feira, só uma feira?

V:Então...éesse é um assunto que eu já ia abordar, mas eu acabei indo pro lado dos produtores mas eu acho que aqui querendo ou não, do jeito que a gente trabalha já é uma ferramenta de divulgação de uma forma alternativa de trabalhar o sistema. Mas isso nem sempre chega nas pessoas, é como você falou, tem muita gente que vem aqui porque é um orgânico barato e isso é um motivo pra pessoa tá aqui. Ah o cara ouve falar que é orgânico no preço do produtor, entende que é mais barato e vem. E as vezes questiona a gente porque isso é mais caro. E a gente não, não garante, nossa propaganda não é venha comprar mais barato aqui, é venha incentivar uma outra economia e venha saber quando o produtor ganha pelo produto dele aqui. Tipo, as coisas estão expostas pelo preço do produtor. Claro, a gente tem um monte de custos, todo mês a contribuição das pessoas pra se manter e enfim...a pessoa vai muitas vezes por esse lado mais do bolso dela, então...isso por um lado fez o projeto vingar, porque isso atraiu muita gente então a demanda atraiu muita gente, porque é orgânico, ele não necessariamente é mais caro que o convencional mas ele tem esse apelo da saúde então os mercados usam isso como um fator de aumentar o preço e então vira um produto diferenciado mais pra elite ainda, porque...beleza, esse cara é menor mas as vezes realmente o produtor ele chega num preço um pouco maior do que o convencional, mas não o preço estratosférico que se cobra por aí porque vira grife do orgânico e isso a gente já tá totalmente fora dessa linha, totalmente. Mas é isso que torna difícil, muita gente vem aqui por conta do preço e aí a gente precisa explicar, olha na verdade você tá vindo num lugar que o objetivo não é vender mais barato, é também fazer isso, mas isso é uma consequência que a gente trabalha mais do que um objetivo. Ainda que seja um dos objetivos mostrar também que a produção orgânica e natural pode ter um preço justo se você não explorar ninguém ou colocar uma margem de lucro que ninguém sabe como é, de ganho gigante...enfim, tentar fazer o lugar funcionar com o que ele precisa, né? E isso já reduz custo, e você não ter uma fatia de lucro que é o que uma empresa acumula no fim do ano pra quem é dono dela, isso já tira uma porcentagem do preço no final, não existir essa fatia. E o a mais é pra manter esse lugar funcionando, então quer dizer, realmente o necessário pra isso ter que continuar, pra esse produto estar aqui, podendo ser vendido arrumadinho, no preço certo, cadastrado no sistema e o preço é o que a gente expõe aqui. É o que a gente tenta falar, na verdade quando você compra aqui você na verdade está primeiro comprando num lugar que trabalha de uma forma mais transparente, um

trabalho que é auto gerido e num ponto de comercio que é uma associação e não uma empresa, mas você também está incentivando uma economia alternativa. Você tá incentivando um pequeno produtor, associações, cooperativas, é...enfim, formas mais sustentáveis e não só socialmente falando. Porque a pessoa vem e se ela não vem pensando só no barato ela vem pensando no orgânico, “Ah a sustentabilidade ambiental” a gente fala, pô mas também o que é a sustentabilidade ambiental sem a sustentabilidade social? Tem que sustentar as duas coisas, senão a sociedade colapsa ou só faz aumentar a desigualdade como tem sido aí que é uma coisa meio controversa, mas a gente entende isso como uma consequência da forma exploradora que...a economia se organiza, enfim...

S: Isso é o pano de fundo do...do meu trabalho. É...cara, a gente conversou até aí pra mim, pra esse lado, é...como é que você tá de tempo?

V: Tá de boa, eu preciso ficar mais um pouco e daqui a pouco eu dou uma conferida com eles pra ver se tá tudo bem.

S: Se precisar sair e voltar, fica à vontade, tá?

V: Sexta feira é o melhor dia porque é mais tranquilo

S:É...

V: Essa semana de feriado então tá fraco e a gente tá até preocupado um pouco com isso.

S: A galera emendou aí...

V: É...e o orçamento cai, a nossa porcentagem de arrecadação é maios ou menos fica, mais ou menos fixa, digamos, em relação ao que a gente vende. Então quando a gente não vende arrecada menos e fica mais difícil de cobrir os custos, né?

S: a gente já, já começamos a falar disso está questão de viabilidade financeira né.

V: Uhum

S: Como é que é esta coisa de doação cara? Doação não, não sei como é que vocês chamam.

V: É contribuição, a gente chama de contribuição mais juridicamente ela é uma doação.

S: Aham, como é que isso funciona? Como é a aceitação da galera, vocês falam que é uma contribuição não a compulsória né?

V: Exato. Espontânea tem que ser.

S: Mas ao mesmo tempo se ela ficar muito espontânea, as vezes vocês são explorados.

V: Sim!

S: E existem pessoas que exploram a outra como é que vocês trabalham está consciência da galera. Imagino que seja um desafio também né.

V: Bom Este foi o maior desafio quando a gente abriu né! Não sabia se isso iria dar certo, acho que hoje com vários meses de funcionamento a gente sabe que é viável trabalhar deste jeito né. Mas, realmente era uma dúvida então a gente pensou em subsidiar está tomada decisão das pessoas, para que ela possa ser o mais consciente possível nesta tomada de decisão no quanto eu vou contribuir. Porque acho que envolve o quanto a pessoa pode e quanto a pessoa quer né, acho que sai destas duas coisas aí no final ela deixa para o lugar se manter. Então é isso a gente procura trabalhar da forma mais transparente possível, expor nossos custos mensais fazer uma previsão bem fidedigna de custo e de previsão de venda de produto, porque aí esta relação de custo e venda da uma porcentagem de quanto o custo representa... na nossa expectativa de venda então é uma porcentagem de quanto precisa arrecadar, relativamente e o quanto a gente espera vender no mês. Então isso e o bom de ser uma porcentagem é que isso é exatamente o custo individual na compra de cada um né... é uma referência para sua compra né... no fundo está previsão mensal este custo que a gente faz. Que inclusive tende a ser anual agora já tem ano, mais de anos de operação.

S: Aham.

V: Que tem meses que a gente funciona menos dias, vende menos dias, portanto né... e vende menos então arrecada menos. Então dezembro, janeiro, mês de carnaval também em fim, os meses que a gente tem menos dias abertos a gente tem mais ou menos a mesma quantidade de

custo, um pouquinho menos a parte que é bem atrelada a venda cá também! Mas nossos custos básicos continuam o salário que é o maior custo tipo a gente precisa diluir isso nos outros meses. Então a gente já está pensando em fazer isso já para o ano que vem para ter este custo anual dividido nos outros meses. Claro que isso é uma conta meio complexa, porque, envolve uma questão de crescimento, faturamento e de custo né..., mas já é muito melhor do que não incluir estas baixas de vendas nos outros meses.

S: Sazonal né...

V: É, porque se não é isso o mês que a gente vai abrir metade dos dias a contribuição teria que ser o dobro para a gente se manter. Quase o dobro né em fim! Considerando que alguns cursos cairiam um pouco. Mas... é... em fim isso do ponto de vista do planejamento, mas do ponto de vista dos clientes era um desafio mesmo porque a gente não sabia que as pessoas iriam falar né. Só que assim, a gente abriu com o lugar que tinha a chance de dar certo, mais chance de dar certo deste jeito meio maluco porquê... primeiro a gente está em um bairro de elite, quer dizer as pessoas tem condições financeira melhor tendem aos clientes que tendem na maioria ter uma condição financeira melhor. É um bairro onde muita coisa digamos não só quanto aos temas mais digamos que... estimula a consciência crítica é... Arte tem muito aqui na vila então acho que as pessoas, muita gente que mora aqui tem a vontade também de estar mais perto destas coisas então a gente acreditava que era um lugar que poderia. Como um lugar diferente como o nosso tem uma aceitação maior né i... alguns estavam mais otimistas e outros mais otimistas, mais acho que estavam nos mais pessimistas antes da gente abrir. Então eu me surpreendi positivamente acho que fui vendo, a gente foi vendo que sendo transparente mostrando está necessidade de arrecadação, explicando o projeto o que que a pessoa está fomentando quando, ela está fazendo compras aqui. Isso foi tendo um impacto nossa porcentagem de arrecadação foi subindo muito nas primeiras semanas, porque, a pessoa vem ela entende mais ou menos aí na segunda vez ela entende melhor na terceira ela já sabe um tanto do projeto. Já entende esta necessidade começa a contribuir melhor é uma pessoa que você precisa explicar menos, que também tira um pouco da nossa... demanda nossa.

S: Aham

V: Da equipe de mostrar o que é este lugar maluco que abriu e que funciona de um jeito bem contra a corrente. Foi uma experiência muito louca, mas que deixou a gente bem otimistas mesmo em pouco... no segundo mês a gente conseguiu pagar a operação quer dizer o investimento ainda estava longe de ser pago, mais assim no nosso dia-a-dia estava pago. O aluguel a luz a água o pagamento de todo mundo, um lugar que abre e no segundo mês consegue se manter. Agora que deu certo muita gente ficou sabendo muito rápido a gente, contou com algumas divulgações espontâneas de mídias que ficou sabendo que a gente existia! Que aí quis fazer uma matéria portal de internet e alguns disse assim, impressionante o que movimenta isso acho que é uma coisa que chama atenção. Acho que a gente teve este mérito de montar um lugar que tinha vários chamarizes né... assim o orgânico é uma coisa que cada vez mais as pessoas estão procurando, orgânico num preço mais acessível particularmente é muito difícil de encontrar, um lugar que trabalha com uma lógica diferente que... tem um esquema de atendimento que não é funcionário que... que está lá e que recebe ordem, que está te atendendo. Não é alguém que construiu este projeto é alguém que está podendo falar sobre ele é uma relação muito mais. Meio que horizontal com o cliente né a gente não tem, a gente nem gosta de chamar de cliente, prefere chamar de frequentador, apoiador em fim. Colaborador do espaço em fim é... só que claro que assusta muita gente eu estava falando muito do lado bom agora assim, isso de ter uma relação olho no olho com que está vindo aqui muita gente estranha de você estar polí estando está coisa de ser servido. Isso gera constrangimento nas pessoas e esse não é um constrangimento que a gente sente mal por ele, assim, a gente obviou tenta não...

S: Constranger Muito.

V: É não, não... acho que este constrangimento é parte da pessoa no momento que a gente está tratando ela de igual para igual, quando ela faz uma pergunta para a gente, a gente responde o que ela perguntou... e a gente pergunta para ela o que você acha? A pessoa já que lugar que é este, perguntado sobre alguma coisa normalmente você fala e as pessoas que está ali te obedecem então não é esta loja que funciona aqui. Isso as vezes constrange as pessoas é.... eu acho que claro a gente tem que tomar muito cuidado com esta nossa liberdade de estar aqui podendo ser mais nós mesmos e não se perder por um respeito, isso acho que a gente presa muito tentar ter um respeito com as pessoas que vem aqui né. É.... mais sim este também é um limiar que a gente tem que constantemente estar discutindo sobre né. A parte do funcionamento mesmo com o comércio é uma coisa que joga as pessoas um pouco, algumas pessoas se sentem jogadas na parede não que realmente a gente faça isso, como assim agora o preço que estava na prateleira não é o que eu estou, isso é um absurdo como que não é o preço da prateleira o preço que eu vou pagar? A gente fala não, é o preço da prateleira é o preço do produto hoje, mais você pode pagar inclusive só ele, só que todos os nossos custos não estão sendo pagos o custo proporcional da sua compra é mais ou menos trinta por cento e tem sendo isso nos últimos meses quer dizer você pode não colocar nada mais não tem milagre isso é custo! Outra pessoa ou o próprio instituto adiciona o seu fundo e estará subsidiando os custos da sua compra. E está simples explicação de como o lugar funciona são consequências da decisão que você toma, em relação em quanto você pode ou quer contribuir isso as vezes constrange as pessoas né, porque, é um jeito muito diferente porque nenhum comércio funciona assim né? Existe aí um ou outro lugar sei lá, que você vai numa festa que é pague quanto você quiser em um show que é pague quanto você quiser, mais é difícil isso né. Mas é uma coisa assim depende da consciência crítica da pessoa que é ela tentar entender o impacto desta compra dela. Quanto ela precisa de tal coisa se cabe no meu orçamento eu vou contribuir com que precisa se não cabe eu vou contribuir com menos, ou talvez eu possa levar alguma coisa a menos e poder contribuir com um pouco mais, é um jogo que a gente, é uma questão que a gente deixa para pessoa resolver é um exercício de autonomia, no fundo fazer compra aqui né...

S: Sim.

V: e tem gente que não quer pensar e fala porque, você não coloca a gente fala se a gente colocasse a margem você pagaria? E a pessoa fala pagaria! Então

S: Paga.

V: Então assim, só porque a gente deixa você decidir você vai tomar uma atitude que... vai minar nosso trabalho, que vai fazer talvez com que ele acabe. Não pagar os custos deste lugar... se a gente em um mês ou dois ou três meses seguidos tivermos uma baixa incrível ou ninguém resolver não contribuir o lugar fecha. Não tem como escapar disso, a gente vai fazer outra coisa cada um vai seguir sua vida fazendo o que estava fazendo, ou talvez tentar fazer outra coisa juntos mais é isso né... a gente tenta mostrar que o lugar depende disso então, se é um lugar que você gosta que exista faz sentido para você fazer compras aqui. Faz sentido fomentar estes produtores faz sentido ter acesso as estes produtos todos reunidos no mesmo lugar, é... pô o custo da sua compra é este. Você pode se você puder pô... não sei assim o que a gente espera é que a pessoa contribua, mas, também aí é parte dela a gente espera que ela decida... mais isso é.... é um dos pontos mais delicados do nosso trabalho né... este momento do pagamento. Tipo por um lado a gente tem que explicar muito bem o nosso projeto e isso é... a gente faz as vezes aos poucos que a pessoa não quer as vezes ficar ouvindo dez minutos que eu estava te falando agora, porque isso as vezes demora de explicar todo este conjunto de coisas que a gente está fazendo com o chão né. Então você explica um pouco você mostra esta necessidade nossos custos que estão logo atrás do caixa, e as pessoas vai entendendo aos poucos né... mais é realmente um momento muito delicado porque a gente não sabe qual é a vida da pessoa qual é a bagagem dela sobre o projeto. Sobre a economia solidária, sobre o

capitalismo você não sabe a condição financeira dela a princípio né... apesar que enfim as vezes você pode até ter uma noção, mas, a gente tenta não ficar inferindo isso à porque a pessoa está levando tal coisa é porque ela tem dinheiro. Então é um desafio muito grande explicar o projeto deixar a pessoa livre para contribuir com quanto ela quiser, de forma consciente.... né.

S: Aham.

V: Acho que é a junção destas primeiras coisas que é explicar projeto e deixar livre ao mesmo tempo, então.... a gente quer que a pessoa tome a decisão mais a gente quer que ela tenha noção do que ela está fazendo.

S: Tome uma decisão com a informação correta né.

V: Porque as vezes a pessoa fala ta feliz e fala põe dez por cento porque, todo mundo esta acostumado a fazer isso nos restaurantes aí a gente explica ela fala poxa não sabia que vocês fazem um calculo poxa que legal! Já vim aqui umas duas três vezes e ninguém tinha me falado isso, pô to te falando agora legal! Isso é aos poucos mesmo mas, é isso a gente tem uma louza com os custos então é isso agente vai aos poucos sendo construída individualmente. A gente recebe críticas... muitas críticas sobre isso... é... é esmagadora mais a maioria das pessoas acham incrível esta forma de trabalhar é... isso a gente já tem esta noção mais tem pessoas que tudo que eu estava te falando desta relação olho no olho com o cliente quer dizer de igual para igual. Quanto a está forma de funcionar da gente depender desta contribuição isso vai deixando as pessoas bem constrangidas mesmo, ou se sentindo insultadas se sentindo enganadas, ai vem post de facebook avaliação do facebook vem comentario, vem e-mail e a gente tenta lidar com isso da melhor forma possível né. Aí ainda as pessoas criticam a gente porque, a gente não tá... acantando o que elas tão falando dizendo amém, não a gente está responedendo o nosso lado porque que, a gente funciona assim, aí tem gente que acha a gente pô seco com as explicações é como assim vocês não pediram desculpas pelo constrangimento da pessoa aí a gente começa desculpa a ideia não era a gente constranger ninguém mas, realmente a gente não pode deixar de explicar isso que outras pessoas estão subsidiando a sua compra que até por respeito a elas a gente tem que explicar está necessidade, enfim isso da pano pra manga infinito cara é uma preocupação nossa inclusive a gente acha que as vezes isso afasta muita gente que nem chegou a vir aqui. Que é isso avaliação de facebook cada um tira lá sua própria conclusão, o cara nunca veio aqui e por uma esperiencia negativa que alguém teve sabe-se lá quem é esta pessoa os valores dela faz um post chingando tudo e aí a pessoa usa isso como base. Quer dizer aí ate que a gente vê que as vezes tem a gente fature menos, venda menos ou escoe menos estes produtos destes produtores. Por causa desta propaganda negativa entre aspas digamos que as pessoas fazem com estes comentarios. Então a gente tenta o maximo possível explicar o porque disto tudo, porque a gente decidiu trabalhar assim qual que são os objetivos é... qual a diferença de se trabalhar assim que a gente não visa o lucro e é interssante isso gera desculções longas no face. E tem gente que é cliente que gosta muito daqui e entra lá pra falar também defender, e gostaria que até acontecesse isso mais porque tem coisas que a gente como instituição não pode falar né. E o cliente ve coisas acontecendo que ele pode falar... e o cliente ele vê coisa acontecendo que ele pode dar uma posição mais enfim.

S: Mais imparcial entre aspas.

V: É

S: Para quebrar esta...

V: Até parcial eu diria.

S: imparcial eu diria para quem é crítico, porque vocês estão se defendendo.

V: Sim

S: Porque uma outra pessoa falando você.

V: exato.

S: expondo

V: Sim

S: Para o crítico as vezes isso soa melhor do que para vocês.

V: Exatamente, legal de mais cara muito massa.

S: Voltando um pouco para dentro então e indo mais a fundo no.... projeto principal do meu trabalho. E a questão da remuneração principalmente de vocês enfim. É todo mundo é associado então vocês não tem distinção por exemplo: (quem fundou, quem não fundou.)

V: Isso, como não é uma empresa não tem também assim ninguém é socio como uma porcentagem, não existe isso não existe quem tem porcentagem maior porque investiu mais no começo que quando você entrar você vai ter que fazer o mesmo aporte, não você é um novo trabalhador daqui como nós... inclusive todos os investimentos que a gente fez praticamente foram pagos, esta operação já viabilizou pagar pra quem tirou do próprio bolso que fez empréstimo no começo da operação e comprou geladeira enfim lógico computador e montou o espaço né. E...

S: Tá, e juridicamente é uma associação sem físico artigo?

V: Exatamente todo mundo que trabalha aqui é um associado dela a gente em ata inclui um novo açossiado feito em uma assembléia com todo mundo, ou com a maioria enfim é uma coisa super simples basicamente. Aí você começa a trabalhar aqui mais tem muita gente que não trablha aqui mas, que continua associado porque isso não onera de forma alguma a associação tem gente que pô, tem uma super historia com a gente algumas pessoas que já saíram e continua sendo associados em quanto elas quiserem. E aí a parte da remuneração a gente é assalariado daqui! E é isso a gente decide conjuntamente quanto cada um vai ganhar e nesse primeiro momento, isso é um assunto também delicado acho que a gente quer ter muita atenção com isso, para não entrar na lógica dos lugares é... convencionais que você fala. Haa o que que a gente fez foi uma decisão para simplificar um pouco este recebimento, a gente estabeleceu um salário base. Todo mundo daqui recebe um salário e isso independe das horas que a gente faz, é um salario base tem gente que vem aqui três vezes por semana e tem gente que trabalha quase seis. É... e o salario base é igual a gente acredita muito no conceito de equidade neste sentido de... cada um poder ter o que precisa né então tipo a gente tenta, claro isso também envolve o financeiro global do lugar para ele se manter, e quanto a gente pode pagar pra cada pessoa este é o salario base e quem precisa de mais recebe mais. É basicamente assim que a gente consegue fazer isso pouco ainda, eu acho que tem gente que precisa de mais doque está diferença que a gente consegue pagar né. Então o ideal é um dia é que está pessoa consiga um salário que ela consiga finacear uma casa pra ela, que é isso tem gente de condições bem digerentes que trabalham aqui. Tem gente que tem casa própria e tem gente que não tem e tem este sonho obviamente, tipo como encaixar isso aqui né. Então pensamos isso as pessoas terem um salário que viabilize estas necessidades, estas vontades né e... por enquanto a diferença ainda não é tão grande tem que recebe mais por causa disto isso é a ideia. É que no fundo atenda as necessidaes de cada um praticamente é isso.

S: Tá o conceito de equidade de vocês ele é muito mais externo do que interno então assim é... não é uma equidade de eu me dedico mais eu tenho mais formação, ou eu tenho uma função mais importante.

V: Exato.

S: Isso não existe?

V: Não, a gente.

S: A equidade é externa a vida, o contexto fora daqui?

V: Exato, sim neste sentido certo é acho que também envolve bastante a parte interna porque, é a viabilidade de quanto você consegue pagar ou não as pessoas, esta parte não tem como fugir disto mas, sim a gente não valora o trabalho nem pela quantidade de horas, nem pelo tipo de trabalho que você faz aqui se você esta repondo as coisas dafeira se você esta no caixa

se você esta fazendo planejamento estratégico você está trabalhando pra sociedade e sua importancia é igual. Então tipo isto é uma coisa meio obvia para todo mundo aqui o que foi uma coisa mais difissil de trabalhar foi questão do tempo mais a gente entende que alguém comprometido com o lugar, ele.... tem que receber o salario base que a gente estabeleceu para todo mundo, claro que a gente chega num limite de um dia ter alguém que vem tipo o cara é quase um frila para gente, ele trabalha... já tem o emprego dele que te sustenta e ele quer porque, ele adora o projeto e ele vai trabalhar uma manha por semana, as vezes a remuneração dele pode ser diferente né. Mais isso não acontece por enquanto ainda então, a gente tem sim toda a liberdade de repensar isso a qualquer momento isso que é legal deste trabalho né... todo mundo poder dar sua opinião pensar numa coisa, em uma forma nova de fazer este salário í... a genteir pensando o jeito que funciona melhor.

S: Aham, é então vocês não tem hoje como contexto total vocês não tem nada de variável por hora. O salario base é aquele independente.

V: Isso e quem achou que precisava receber mais comunicou a gente conversou em reunião e beleza, dá para receber mais tanto pode ser belza e fechou.

S: Tá e como é que foi, foi claro está questão do porque ser uma salário e não ser por exemplo percentual de retirada é... pra entrar nesta lógica de não enrriquecimento ou não.

V: Na verdade a gente é... a gente nem pode né. A nossa natureza jurídica como associação a gente não tira lucro.

S: sim, lógico.

V: Você determina o salário das pessoas que trabalham conjuntamente, você determina isso e a associação precisa funcionar assim né. Ela...

S: Sim!

V: O regime dela...

S: Mas a decisão seja a associação foi anterior a está decisão de...

V: Quando a gente tomou essa decisão a gente já sabia que as pessoas precisariam trabalhar, como uma "CLT".

S: Tá

V: A partir disso né. É... algumas pessoas que prestão serviços extra para a gente as vezes, emitem nota de emei a gente paga as pessoas que fizeram algum serviço aqui, como manutenção mas, os funcionarios daqui é... são pessoas que trabalham... e principalmente as pessoas que trabalham todos os dias não tem como fujir, isso ai é... a gente já sabia disso abrir como uma associação requer pagamento como "CLT" né.

S: Claro, mais assim minha pergunta no contexto foi de... é uma decisão base ser uma associação vocês não pensaram em ser por exemplo: uma empresa privada. Uma micro empresa com a mesma lógica o mesmo conceito mas juridicamente.

V: A gente até pensou mais nosso advogado falou que, nosso contador nosso advogado todo mundo recomendou, recomendaram a gente fazer isso.

S: Aham.

V: Porque,... juridicamente contabeumente é muito mais fácil e mais barato administrar uma empresa que é como uma associação. Porque, como associação a gente já entra em lucro real, a gente não pode entrar... por mais que não tenha lucro a taxaçaõ dos produtos é como se fossem lucro real e não como se fosse um lucro presumido, etão, é tudo mais complicado nossa contabilidade é complicadissima é... a nossa roupagem juridica também precisou ser muito bem trabalhada em relação ao estatuto porque, é uma novidade isso que a gente faz. É um comércio que se organiza como uma associação é a gente ta meio que entre o terceiro e o segundo setor é... é uma novidade então gerou muito mais trabalho né. Só que a gente achava que abrir como empresa já de cara ía desvirtuar nossos objetivos, nossa ideologia que está por traz né.

S: Uhum.

V: Então assim, a gente bancou está dificuldade de ser uma associação é... esse bonus que tem por você é enfim, em vez de pagar mais imposto ter mais dificuldade... trabalho muito maior de contabilidade enfim... de de de... apoio juridico enfim.... a gente achou que valeria a pena pela ideologia do projeto mesmo.

S: Uma coisa de passar uma mensagem sem fins lucrativos mesmo né. Ainda juridicamente.

V: Sim!

S: Tá.

V: É uma coisa que a gente explica no caixa todo dia, e ainda a gente até pensa que tem coisa que a gente poderia fazer que talvez, que facilitasse muito a gente também ter uma empresa anexa talvez, então, tipo você poder fazer juntar varios produtores, poder fazer notas conjuntas através da empresa enfim... a gente pensa em até na possibilidade de talvez atrelar o cnpj de empresa a associação para facilitar as interações comerciais. Mais isso é uma discussão longa tanto ideológica como...

S: Complicada

V: Juridica do ponto de vista burocratico então é por enquanto a gente sabe que funciona esta dando certo e... a contabilidade nossa do ano passado é um negocio surreal se fosse imprimir seria uma pilha dessa altura, e é isso a realmente tem que fazer a coisa... o da VIVO tá. Beleza eu vou lá.

S: É quer í la agora?

V: Pode ser tem como dar uma pausada aí ?

S: Vamos

V: Mas, quanto tempo se acha?

S: Cara uns vinte minutinhos no máximo.

V: Tá

S: pode ser?

V: Tá acho que dá talvez um pouquinho menos.

S: Tá, a gente acelera aqui então. Bom ainda falando da questão da remuneração como foi sua decisão do quanto ganhar, uma coisa meio que viabilidade do local ou vocês decidiram antes.

V: Cara a gente decidiu antes de abrir até! A gente pensou um dia conversando a gente falou um valor é acho que tá bom. Vamos tentar ter este valor como base uma coisa que... enfim a gente nem tinha aberto a gente não sabia nem quanto conseguiria movimentar, acho que hoje em dia com o nível de responsabilidades que a gente tem e o tamanho que este lugar ficou, é... e o com o nivel de trabalho que a gente tem acho que a gene deveria receber mais isso é um consenso mais isso não cabe ainda. Mas pro ano que vem a gente já pensa em aumentar um pouquinho este salário base, mais foi isso a gente pensou acho que isso dá para começar, as pessoas que tinham antes tinham uma situação mais ou menos parecida aí todo mundo falou acho que tabom, ta bom, ta bom e foi mais ou menos assim e aí a gente foi trabalhando pra viabilizar isso também, isso virou um dos custos né.

S: Efetivo de atingir este ponto que...

V: Exato.

S: Tá e... você já até começou a falar é... mais esta decisão de crescimento de salário acompanhando o crescimento do lugar aconpanhando a responsabilidade seja uma coisa meio que delicada né.

V: Sim!

S: É... vocês estão fazendo uma coisa tão tão é... legal bonita e pouco pensando em cada um de vocês como individuo e ao mesmo tempo ter que tomar uma decisão que é pra vocês, como é que é este conflito? E como é que vocês tomam isso. Vocês tem este planejamento?

V: Bom acho que na verdade a gente se considera muito como indivíduo também nesta decisão né.

S: Tipo quis dizer financeiramente assim, não é uma uma... um objetivo de crescimento financeiro.

V: Sim Sim, para gente poder individualmente acumular.

S: Exatamente.

V: Acho que está não é uma vontade de nenhum, de ninguém daqui a gente tem uma vontade de ter uma vida... boa né.

S: Sim.

V: Que a gente consiga fazer as coisas que a gente quer basicamente é... com uma consciência sobre isso a gente sabe que tem coisa que é melhor você não querer tá ligado, acho que todo mundo tem uma noção mais ou menos parecida assim né de... isso é muito louco, porque depende mais dos anseios de cada um né. Quais são mais... mais isso acho que não é uma questão, que todo mundo tem está noção de simplesmente poder se manter.

S: Uhum

V: Fazer as coisa que gosta assim, ninguém daqui gosta e precisa de muitas extravagancias de de... mais é claro que pode surgir pô eu gostaria muito de ter um lugar para eu passar o fim de semana. Então isso preciso de alguma forma organizar isso na minha, então beleza, né? Mas acho que todo mundo tem muito o pé no chão, sabe? Então é..

S: perdeu a...

V: É e essa proteção de salário seria muito mais no sentido de viabilizar essas necessidades e poder acompanhar esse nível de responsabilidade e de tamanho de projeto que gente tem e que vem crescendo, né? Mas é uma coisa que eu tô conversando com você e nem conversei tanto assim com eles, sabe? É uma coisa a ser conversada.

S: Ainda...

V: Claro, a gente tá feliz de poder pagar o salário que a gente estabeleceu desde que a gente abriu, raríssimos meses que a gente precisou atrasar os salários que aconteceu de mês que não fechou. E salário é o que sobre pro salário porque o resto é pra pagar, aluguel, luz, agua, não o que fazer, né? Então eu acho que é isso aí...tem que encaixar no financeiro o projeto...

S: Tá, então...entendi. Pra gente encerrar duas: como que é a questão da galera que tá entrando? Não a questão salarial, mas vocês, vocês tem algum tipo de seleção, é a galera que abraça o projeto ou é as duas coisas?

V: Então é...isso é uma questão que não existe muito um formato pra isso acontecer. A gente vai sentindo a necessidade de mais gente, a possibilidade de pagar mais gente que a gente quer que a pessoa entre recebendo o mesmo valor, mas então assim...sendo necessário mais gente, sendo possível mais gente, a gente começa a pensar. E normalmente, acho que por ser um trabalho que tá começando a gente por indicações de quem trabalha aqui, então ah conheço uma pessoa que pelo perfil e aí a pessoa vem, começa a vir um dia, trabalha de sábado, em alguns períodos que ela pode, vai conhecendo a gente, a gente vai conhecendo a pessoa e se der certo a ela vai se tornar um associado. Assim...a gente nunca chegou a ir atrás, por mídia social, processo seletivo...muita gente manda currículo pra gente, até de querer trabalhar de forma voluntária mas não tem ninguém que entrou aqui dessa forma, desse jeito. Foi mais alguém que a gente conhecia, então as pessoas que trabalham aqui foi desse jeito...foram trazendo outras...foi assim que aconteceu...

S: Uma rede de pessoas mais ou menos com os mesmos interesses...

V: É...amigos nossos, que você conhece bem, a gente tenta mais ou menos fazer isso...chamar alguém que a gente saiba mais ou menos quem seja, ou melhor, mais do que mais ou menos, que a gente saiba melhor, pra já... porque fica difícil você tira, desconstruir, então a gente tentar acertar. Mas é isso, é um pára rio de pessoas incríveis.

S: Mas o pessoal que procura isso já...

V: Mas tem gente que vem ou que manda currículo mas entendue um quinto do projeto, acho que a gente é uma vendidnha de orgânico só. Então é difícil, mas realmente dos que vieram é uma equipe muito legal, muito forte eu acho, muito bacana.

S: Que massa. Bom, pra gente acabar então eu vou te dar cinco conceitos que eu queria que você escalonasse, botasse num ranking pra vocês como instituição. É...meritocracia, felicidade, crescimento, igualdade e justiça.

V:Putz...meritocracia é uma coisa que a gente praticamente não acredita...acho que a gente acredita em justiça e...

S: Pode empatar alguns aí..

V: Sim...eu acho que igualdade e justiça estão bem ligados, né? Talvez a equipdade seja um conceito que englobe esses dois melhor, não sei, é....a acho que felicidade é sempre improtante, né? A gente tenta trabalhar, a gente fala, pô tá um clima estranho, o que que aconteceu? A gente sente esse clima no ar, a gente conversa sobre isso, tenta achar o que aconteceu...a ideia é a gnete tá bem trabalhando com tudo isso, porque é um volume de trabalho muito grande realmente. É acordar cedo pra tá aqui, pra receber mercadoria de feira, pra tá aqui todo dia. A gente abre da oito às três, mas a gente trabalha da seis e meia da manhã até as seis da tarde mais ou menos. Claro, cada um no meio horário, meio diferente, mas de terça feira aqui praticamente todo mundo chega entre seis e meia e sete e fecha às três e aí fecha caixa, lança pagamento, lança nota, então cinco e meia da tarde repoe mercearia, repoe feira e você tá acabando o trabalho. Então é um volume muito grande de trabalho, então a gente tent se manter bem, quem pegou muito pesado uns dias tentar se resguardar, prestar atenção nisso e fazer um trabalho mais leve no outro dia e ser substituído por algume numa função se já fez muito, sabe? Tenta fazer as pessoas estarem bem trabalhando pra poderem receber as pessoas bem porque a gente já tem esse jeito diferente de funcionar que gera as vezes um embate como a gente tava falando, então a gente tem que estar bem pra poder é...falar com as pessoas, explicar projetos, falar da contribuição, falar qual o objetivo disso..um pouco disso tudo. E o crescimento economico e a lucratividade eu acho que a gente desatrelaria dessas coisas, eu acho que a gente tem vontade de crescer...

S: A lucratividade nem é pra aparecer aqui porque é um questionário padrão que eu vou perguntar pra outras pessoas. Pra vocês não faz sentido isso, é um conceito do crescimento mesmo.

V:Sim, é eu acho que talvez entendendo a lucratividade como superavit eu acho que é uma vontade nossa de trabalhar cada vez com margem de erro digamos, ter um receber um pouco mais do que custa o dia a dia pra não só melhorar o projeto e aprofundar nas coisas que a gente faz, mas também pra pensar em possibilidades de crescimento porque quanto mais a gente expandir o que a gente faz, mas a gente vai é..impactar positivamente mais gente, produtores, clientes, trabalhadores daqui, né? Acho que nesse sentido é uma expansão da economia solidária independente da gente. A gente até brinca que se pudesse abrir dez mercados em volta da gente aqui a gente acaba falindo porque os outros caras acabam fazendo um trabalho melhor? Tá tudo bem,

S: Cumpriu a função...

V: a gente cumpriu a função, né? A economia solidária cresceu e vamos fazer outra coisa, dentro da economia solidária obviamente, mas enfim, fora do Chão...

S: Cara, sensacional, era isso a entrevista, uma horinha, uma horinha, um tempo bom..

V: Legal, o audio deu...

S: É, trancrever dá um trabalhinho, mas cara...

Apêndice D – Transcrição Cooperativa Mãos Dadas

S: Sócrates

I: Iraci (entrevistada)

S: Então vamos lá, bom dona Iraci primeiro queria que a senhora falasse sobre você né. Sobre a sua trajetória como trabalhadora o que você faz antes de chegar a cooperativa, primeiro seu nome completo enfim é onde você nasceu seu histórico pessoal e depois um pouco do seu histórico profissional para a gente começar.

I: Certo.

S: Pode, pode i....

I: Eu, eu trabalhava sempre assim em condomínio trabalhei em sindicato (?) né. E contive uma época e trabalhei dezesseis anos no sindicato depois eu tive que sair porque, já não tinha mais lugar para mim lá para pagar meu salário... fechou onde eu tomava conta, uma escola de panificação aí comecei... fiquei em casa depois eu vi que passou na rua eu vi que era um (57 seg), nós cata na rua e vendemos no sucateiro e nós apresenta uns Valinhos para a assistente social todo final do mês.

S: Da prefeitura

I: É, a assistente social da prefeitura aí ela dá uma sexta básica para nós só que nós temos que catar assim foi 2005, 2006. Depois eu dei uma paradinha e voltei de novo aí quando foi 2008 eu voltei de novo, 2008 aí nós começamos a catar na rua aí já tinha um caminhão né. Um caminhão que já catava no lugar e depositava na feapam pra nós e eu trabalhei na feapam até 2009, a gente trabalhava lá sol e chuva depois nós ganhava vinte reais por mês foi uma luta muito dura mesmo muito, muito dura mesmo aí a ... a prefeitura resolveu é... que tinha outra reciclagem aqui no lixão que era... uma tal de copelute se não me falha a memória faliu aí nós resolvemos montar está aqui e nós montou em 2009. Nós viemos para cá em 2009 em 2009 nós viemos para cá... aqui foi dificuldade também aqui eles não traziam reciclagem eles traziam lixo... tudo que você pensava em espécie de lixo eles vinham e depositavam aqui. Aí aqui nós fomos sofrendo também e teve uma época que nós ganhávamos um pouquinho mais eu e umas quatro ou cinco pessoas ganhava mais porque, nós fazíamos doze horas era das oito as oito da noite que nós ficávamos aqui aí chegava no final do mês a gente ganhava cento e vinte reais e uma sexta básica, se você não perdesse nem um dia você ganhava duas sextas básicas... e mais cento e vinte reais agora se você perdesse você perdia, porque era contado como hora trabalhada aí nós fomos lutando, lutando assim aí teve uma época que não deu mais. Você está aqui hoje você está vendo tudo limpo, mas aqui já ficou repleto de lixo mesmo que você nem andava aqui... você nem passava aqui neste lugar aí nós fomos lutando e lutando mais nós ficamos só em sete porque quem era pai de família não podia ficar aqui que tinha sua casa seu aluguel para pagar sua família para cuidar, então não dava ficar aqui um pai de família então foi embora. Porque está cooperativa inaugurou aqui ela deu emprego para cento e cinquenta pessoas formando dois turnos aqui só eu e umas cinco pessoas que fazia o turno inteiro os outros faziam só meio. Mais assim mesmo não ganhava chegou por fim a gente não estava ganhando nada... na última vez teve uma cooperada aqui ela saiu e ela recebeu sessenta e quatro centavos, dezessete reais, quatorze reais, doze reais, ela sofreu muito isso aqui ia fechar mesmo. E nós juntamos com a prefeitura é... da USP né. A doutora Fabiana o pessoal do direito lá ajudou muito nós sabe.... foi uma batalha muito dura para eles para nós sabe, eles apoiaram muito nós o pessoal do direito depois veio o povo da perla sabe, veio vários órgãos Daniel uma pessoa muito ótima e todo mundo da USP tiveram uma participação de pouquinho vieram aí e quando nós conseguimos contrato com a prefeitura eles vieram aqui querer limpar porque a tinha muita coisa assim jogada que dava pra aproveitar o

povo da USP veio sabe, fizeram um mutirão aqui com nós deram uma força muito grande, grande mesmo sabe agradeço a eles até hoje a Deus por ter colocados eles no nosso caminho aí foi lutou junto com nós pra gente assinar o contrato estava lá junto com nós firme no ministério nas passeatas foram muito fundamental na nossa vida até nós conseguir, quando assinamos o contrato onde que melhorou.

S: Isso foi em que ano?

I: O contrato nós assinamos em 2013 assinamos o contrato, aí nós viemos para cá foi onde que nós melhorou e a prefeitura paga para nós é...se não me falha a memória é setecentos e... setenta e oito por tonelada triada o mesmo que ela paga para a empresa da coleta para por aqui para nós, é o mesma coisa que ela paga para nós mas, só que de material limpo.

S: Uhum.

I: Entendeu?

S: entendi.

I: Aí nós vendemos este material, o nosso caminhãozinho coleta aí nós vendemos também a coleta do nosso caminhãozinho, a coleta do nosso caminhãozinho a prefeitura não paga nada deste caminhão aí. Então, assim hoje em dia dá para nós viver razoavelmente bem graças a Deus, dá para você tirar um salário mais ou menos... dá para você pagar suas contas, sua água sua luz sabe...hoje em dia está este pouco de gente aqui porque não dá para pôr mais pessoas.

S: Aham.

I: Então, eu fico muito agradecida pelo povo que me ajudou se entendeu ajudou está trajetória toda inclusive vou falar de novo o povo da USP então tem vários ali da FEA é incubadora vem tudo aqui para nós, ajudou nós muito aqui eles são muito úteis aqui na nossa vida.

S: Bom.

I: E que continuem aqui eu quero que eles venham aqui que não é para eles abandonar nós de jeito nenhum sempre que eu preciso deles eles estão prontos para me ajudar e agora que a gente está aqui do jeito que você está vendo aqui, ainda não está do jeito que a gente...

S: Sonha.

I: Sonha, meu sonho é....a gente está fazendo outra cooperativa mais falta ainda dinheiro, porque, a gente ganhou uma verba pouca, ainda falta dinheiro para nós acabarmos lá vai ser cinco quarteirões daqui lá vai ser muito melhor.

S: Outra sede a senhora está falando?

I: É, outra sede uma sede maior porque isso aqui é uma situação precária aqui deu enchente nós passamos por enchentes aqui umas quatro vezes sabe...este muro aqui que está caído foi feito em 2009, não chegou nem a um ano e ele caiu...ele foi feito em 2009 e quando foi 2010 ele caiu no chão. Primeira enchente que deu ele caiu no chão que ali desceu uma enchente enorme, aí veio um senhor aqui da prefeitura que está com nós até hoje, aí conseguimos abrir uma valeta que está ali em cima para água ecoar para outro canto sabe.

S: Sei

I: Agora vou falar da prefeitura também se não ela fala assim não, a prefeitura o que ela faz aqui para nós...ela dá o café da manhã ela paga a água a luz e o telefone põe o combustível no caminhão quando eles têm eles dão os EPIS, e uma sexta básica, mas agora no final eles não estão dando nada disso porque a dificuldade está...

S: Brava!

I: Brava, inclusive eles estão atrasados com nós umas três notas é umas três notas eles estão atrasados com nós inteirou três notas este mês, enfim nós estamos na luta aqui e está dando para nós sobreviver graças a Deus.

S: Dona Iraci, então é a senhora enxerga a cooperativa e a cooperativa surgiu para gerar renda para as pessoas que, que eram catadores né.

I: Isso! Era umas pessoas assim também que você vê que hoje em dia o mercado de trabalho se você tiver quarenta anos você não arruma mais serviço, porque você não aguenta agora

imagina uma pessoa que não tem estudo uma pessoa que tem deficiência sabe...eles não dão serviço um ex-presidiários.

S: E aqui vocês têm cooperados com tudo isso?

I: Isso, graças a Deus dei serviço para ex-presidiários sabe...não tenho preconceito pessoas de idade você pode vir ver que tem várias pessoas de idade. Se fosse antigamente trabalhava nesta idade, mas hoje acha que não dá rendimento, mais dá rendimento sim! E eles trabalham e trabalham muito bem.

S: Muito bom, Show de bola. Então, hoje a questão financeira a....maior parte da receita é deste convênio com a prefeitura?

I: É, a prefeitura paga um tanto tem mês que dá vinte e sete têm mês que dá trinta e dois não tem um valor certo.

S: Uhum.

I: Aí nós juntamos.

S: Vinte e sete e trinta e dois.

I: Vinte sete mil trinta e dois mil.

S: Ata.

I: É assim mais a maioria da vinte e sete é neste torno assim.

S: Tá em torno de trinta.

I: Em torno de trinta eles pagam para nós, aí nós pegamos e juntamos com a venda, nós pagamos todas as despesas que a gente tem né. Todas as despesas aí o que sobra a gente faz o valor que sobra e divide por dias trabalhados das pessoas.

S: Tá.

I: Trabalhado, aí a gente fala o valor do dia trabalhado deu tanto se você trabalhou vinte dias dezenove dias você recebe um tanto, aí naquele lá a gente tira o INSS nós guardamos para o nosso décimo terceiro e nós guardamos para as nossas férias que dá para tirar uns mil e vinte uns novecentos e pouco. Graças a Deus porque, para quem tirava Cem reais fazendo doze horas.

S: Tem muita diferença né.

I: Tem muita diferença!

S: Tá a ideia então é que todo mundo ganha igual dependendo apenas das horas que trabalha.

I: Dos dias trabalhados.

S: Dos dias trabalhados.

I: Dos dias trabalhados, se você trabalhou o mês inteiro no comando que você faça você vai ganhar o dia trabalhado.

S: Tá entendi, certo é...e quantos cooperados vocês estão aqui?

I: Nós estamos em quarenta cooperados.

S: Quarenta cooperados.

I: Porque, nós temos também lá na rede pão de açúcar no extra nós temos cooperados lá também sabe...que nós temos nossos pontos de coleta nos pontos, no pão de açúcar da nova Aliança, tem dá Fiúza, tem o da Independência e tem o extra da Vargas.

S: Tá.

I: Tem os cooperados que trabalha lá tem vários cooperados.

S: Entendi, tá e está remuneração mês a mês ela varia de acordo com que vocês é..

I: Varia, tem mês que quando você vende mais você ganha mais, e quando você vende menos você ganha menos, mais isso é em torno assim de sessenta para cima nunca sai menos de sessenta.

S: Mais isso é de acordo com o mês mais se teve um mês que vocês venderam muito.

I: Muito.

S: Entrou muito todos os cooperados vão ganhar mais?

I: teve um mês que nós vendemos mais...foi mês de janeiro mesmo que nós vendemos mais nós recebemos foi quase cem reais o dia.

S: Coisa boa.

I: Mais de sessenta menos de sessenta nunca saiu acima de sessenta sai, mais no meio do ano não deu para chegar quase a cem reais o dia.

S: Hahah, cem reais o dia trabalhando vinte dias tira dois mil reais.

I: Tranquilo.

S: Belo salário.

I: Muito bom, mais para quem sofreu merece!

S: É...vocês merecem de mais ganhando cem é...e agora dona Iraci então está política de salário de todo mundo ganhar igual é...tem algumas vantagens mais imagino que tenha algumas desvantagens também pessoas que devam achar que, que produzem mais que tem uma função melhor na cooperativa como é que é isso. Existe isso?

I: Não, aqui não existe isso porque, ninguém aqui tem função melhor.

S: Tá.

I: Que nem assim, o SR. Carlos ele poderia ser assim um escriturário ele é cooperado ele não quis fazer parte do.

S: Escolha dele.

I: É, eu sou a presidente e eu ganho igualzinho aos outros cooperados eu não quero ser o presidente daqui porque, eu quero ganhar mais não, não quero eu quero ganhar igual. Eu quero ganhar igual aos outros, aqui é assim aqui não tem escolha aqui se mulher tiver que ir na prensa vai, se tiver que ir para esteira vai se tiver que carregar o caminhão a gente carrega. A gente arrasta bag a gente faz de tudo igualzinho os homens, ninguém ganha mais do que ninguém e ninguém acha que faz mais que os outros.

S: Perfeito, então nunca teve nem um tipo de conversa deste sentido reclamação.

I: Não, não.

S: Isso é bem conversado entre todos todo mundo entende isso?

I: Todo mundo entende!

S: E gosta deste sistema né. Se a SRA. Que é a presidente tem este posicionamento isso acaba passando para todo mundo, legal show de bola. É e dona Iraci e como é que funciona a entrada de novos cooperados como é que vocês é. Tratam isso se as pessoas, existem pessoas que vem querendo ser cooperados como é que vocês lidam com isso.

I: É....eu tenho muito currículo guardado né...está tudo guardado a gente vai guardando, aqui eu vou repondo entendeu, eu vou repondo porque aqui não adianta eu por aqui cem pessoas oitenta pessoas e voltar à estaca zero. Para mim ganhar pouco por mês.

S: Claro.

I: Aí, não compensa!

S: Claro.

I: O pai de família vai vir aqui para ganhar trezentos reais por mês, o que ele vai fazer com trezentos reais não tem como então aqui não, mas na outra cooperativa como ela é maior a gente vai ver a coleta a mais se entendeu, vai ter uma coleta maior lá tinha que ver pegar mais pessoas.

S: Entendi.

I: Mas os currículos das pessoas estão todos guardados, então eu vou pegando aqueles currículos que estão guardados e vou chamando, aqui agora eu estou repondo vou repor agora é...a filha deu uma cooperada que está necessitada porque, aconteceu um problema com o marido dela. E ela tem que receber um dinheiro chamei ela para trabalhar que a mãe chegou, a mãe trabalha com a gente a muito tempo né.

S: Uhum

I: Aí eu ponho, só que aqui tem que trabalhar tem que trabalhar, trabalhar é o seguinte é vim não perder dia de serviço, porque se um perder o dia de serviço sem justificativa se ficar à toa você prejudica os outros companheiros.

S: Alguém vai ter que trabalhar para você.

I: Vai ter que trabalhar, fala assim Dona Iraci eu perdi dia vai fazer falta para mim não vai fazer falta para ele, faz falta para ele sim mais já prejudiquei os outros se entendeu os outros sai prejudicados, então eu sempre falo para eles pensar assim, se você precisa sair na parte da manhã você vai lá faz o seu negócio e volta a trabalhar depois do almoço, se você precisa sair depois do almoço você vem até a hora do almoço depois pica cartão e vai lá. Você não ficou o dia a toa pelo menos veio meio período.

S: Perfeito, perfeito. Então a SRA. Tem sempre que balancear está questão da remuneração com a quantidade de pessoas, para também não prejudicar todo mundo.

I: Para não prejudicar todo mundo.

S: Porque, há vai ter um monte de gente aqui, mas todo mundo ganhando mal insatisfeito voltando lá atrás.

I: Na estaca zero.

S: A conta que a SRA. faz é esta né.

I: É.

S: É uma remuneração legal com um número de pessoas dependendo da receita que vocês têm? De certo modo é isso né.

I: É.

S: Tá legal!

S: As decisões são compartilhadas com você, no cargo, ou são mais discutidas com o pessoal de fora, da incubadora, a USP costuma indicar o melhor caminho pra vocês...como que é esse processo decisório?

I: Olha, eu aprendi um pouco com o povo da USP, um pouquinho com você, eu aprendi muito. E eles me ensinaram muito. Aqui quando a gente vai tomar uma decisão, que aqui dá...aqui é assim tinha sumido os documentos, tinha acontecido várias coisas, então agora que a gente tá se organizando, você entendeu? Porque aqui nós fazemos tudo certinho, tudo na lei.

S: Claro.

I: Tudo na lei, tudo certinho que se a polícia, a fiscalização bater aqui na porta a gente tem como provar, tudo certinho. Aqui agora nós estamos fazendo conselho fiscal, tem que reunir uma vez por mês, cê entendeu? 18: 44? Já publicamos isso aí, compramos já o livro..tem assunto pra tratar? Tem, então vamos discutir. Não tem nada? Tal dia vamos e tal, tal, tal, tá tudo marcado no livro, cê entendeu? Então tem decisão aqui que a gente vai tomar, por exemplo, o operário que começa a faltar muito, se falta de segunda pega três dias de suspensão, véspera de feriado e de sexta.

S: Que é os dias mais problemáticos, né?

I: Então tem uns que um dia tem médico, você pode faltar, você guarda o comprovante e a gente pode marcar que...você vai faltar na sexta, aí a gente não paga o atestado, mas tem que trazer o atestado pra comprovar que você faltou porque tava doente. Aí quando começa a dar muito trabalho, perder muitos dias, sem justificativa, aí aa gente chama o cooperado e diz, “ó, você já assinou três advertências, na quarta você pode sair...isso é intolerável. Aí a pessoa torna a resistir, aí a gente une com os cooperados, aí junto todos e ó o fulano fez isso, fez aquilo e cês tá vendo certinho, é a quarta vez, o que vocês acham? Tira ele da cooperativa ou dá mais uma chance? Aí já fala “não, vamos dar mais uma chance pra ele, agora se na próxima vez ele continuar afazendo depois dessa chance, aí ele não tem mais. Você nem precisa falar com nós, pode exonerar ele da cooperativa direto. Assim que nós toma decisão.

S: Excelente, excelente. E essa questão que você falou que vocês estão tendo os livros, o balanço, o conselho fiscal, isso vocês deixam público ou isso é uma coisa interna da cooperativa?

I: Não. Lá tem tudo as despesas. Você quer que eu te mostro lá?

S: Não, depois a gente vai lá.

I: Lá tem uma lousa, que tem todas, é transparente, lá tem todas as despesas que a gente gasta, gastou, tem tudo, tá tudo lá. Então o que sobrou foi isso esse mês, a despesa foi em tanto e isso aqui a gente vai dividir.

S: Perfeito, perfeito.

I: É tudo transparente.

S: Fica lá pra tudo mundo ver...

I: É, isso...

S: Sensacional. É...bom...é...vocês tem um modelo aqui de organização que é bem diferente do modelo tradicional. Do modelo que eu acho que as pessoas daqui que devem ter trabalhado em outros lugares, você já trabalhou –

I: Já...

S: E todos vocês têm participação coletiva, um aspecto horizontal...

I: É, porque aqui é uma cooperativa social, né? Então aqui é diferente de firma, você paga o INSS, mas o nosso INSS é mais caro que uma firma, né?

S: Sim...injustiça, né?

I: Então, mas aqui nós pagamos vinte por cento em cima do salário que nós temos. Só que agora, que nem eu falo pra ele, nós, aí é muito...não, muito você vai ver na hora que você pegar a sua aposentadoria, aí você vai ver o valor que você vai dar no seu salário.

S: Agora parece muito, mas mais pra frente você vai agradecer.

I: Mas mais pra frente, é. Aqui se você ficar doente, se o médico dar cinco dias pra você, você traz o atestado que o médico deu cinco dias, a gente marca perícia no INSS, você entra lá e recebe. Também tem pessoa que precisou fazer cirurgia, que ficou afastada, foi ótimo, não teve problema nenhum.

S: È, dá uma tranquilidade...

I: E aqui é tudo certinho.

S: Mas o governo poderia dar um estímulo pra vocês, né? Pagar pelo menos o igual as empresas tradicionais.

I: Não, esse aí é lei do cooperativismo.

S: Sei.

I: É uma lei que já vem há muito tempo, né? Tem cooperativa que não paga, né...

S: Mas aí tem esse risco...

I: È...e aí paga sob o salário mínimo e o que que vai acontecer? Na hora que essa...é de lei, tá no papel, é diário oficial, na hora que essa cooperativa pagar vinte por cento, muitas cooperativas vão se ferrar.

S: Vocês já estão preparados.

I: Já me preparei, to pagando certo e isso não tem nada haver.

S: Não vai mudar nada pra vocês.

I: Pra mim não vai mudar nada. E tem cooperativa que paga só pelo salário.

S: O que eu ia...

I: E tem cooperativa que não paga nada.

E aí machuca, acontece alguma coisa...

I: E não apaga nada, não tem aposentadoria...

S: É, pois é. O que eu ia te pergunta é essa questão: vocês trabalham isso com os cooperados? De ser uma forma diferente de organizar o trabalho, todo mundo entende isso ou não é fácil fazer isso, o pessoal...

I: Se é assim...

S: Esse aspecto de formação, entendeu o que eu tô falando?

I: Sim...eles tem dificuldade pra entender as coisas. Vou te falar pra você que eles tem. Mas se alguém não sabe você tem que repetir mais vezes, é...aí pergunta “ Nossa! Mas gastou tudo isso?” aí você vai lá explica, isso foi pra isso, isso e isso. Aí você torna a virar as costas e ele tá falando “Mas tudo aquilo lá?” aí você pega e tá marcada e é isso, isso e isso. Aí ele fala “Ah bom...então tá certo.” Mas você tem que falar umas três ou quatro vezes.

S: Entendi...tem que falar umas três ou quatro vezes pra entender. É...tá legal. E qual que é o perfil das pessoas que vocês vendem o material que vocês reciclam? São poucas pessoas ou vocês vendem...como que é isso pra eu entender melhor?

I: Ó, eu tenho venda aqui e eu já achei assim propostas, que não fábrica, porque a fábrica a gente tem que fazer...

S: Vocês tem parceria com algumas empresas?

I: Só com a VidaCor. Com fábrica ainda não dá pra nós, porque as fábricas querem vir buscar, cem, duzentas toneladas e nós não temos capacidade pra isso. Então por exemplo o Dionísio, a MS Sucatas, e a Vida Cor, é as três que pessoas que eu trabalho.

S: Tá...

I: Porque essas pessoas é aquelas pessoas que você vendeu, você recebe.

S: São pessoas de confiança.

I: É, de confiança. Agora, tem comprador que vem aqui, ele paga uma vez ou duas e depois ele some com o seu material e não te paga. Aí você fica no prejuízo. Aí u que faço a venda, se acontece isso você acha que eles vão acreditar? “ Ah o homem lá não pagou?” eles não vão acreditar, vão falar que é mentira! Então é mais fácil ficar, eu fico com eles que eu sei que é...

S: que pode confiar, que pode ficar tranquila, que vai entrar o dinheiro.

I: Vai entrar o dinheiro pra isso.

S: E você conversando com eles, qual que é...você faz um preço legal pra eles, qual que é o fato que faz eles comprarem de vocês. Você consegue identificar isso ou não? É a qualidade do trabalho?

I: Eles sempre tão aqui e quando eles não tão eles sempre tão aqui com nós, sabe? Nós sempre vende pra ele. Então quando aumenta, quando te aumento no salário, no material, eles mesmo passam pra gente. “Ó, aumentou tanto, tá aumentando tanto” entendeu?

S: Uhm.

I: A mesma coisa o preço, o papel branco, o jornal, então eles mesmos passam as coisas. Então caiu. A gente mesmo sabe que cai, esse mês a gente sabe que cai, então quero ver se caiu, será que caiu mesmo?

S: Eles são honestos com vocês.

I: Eu ligo e as vezes as pessoas estão pagando menor do que eles. Então agora podemos...ó, eu vendo da kuat as latinhas de alumínio, api veio o rapaz da fábrica, veio aqui em sertãozinho, que fabrica as latinha pra mim levar lá ele pagava R\$ 3,70 até o mês de novembro. E eu vendo pra cara que vem entregar aqui a R\$ 3,40 e porque que eu preferi vender pro cara que pega R\$ 3,40? Porque eu não vou pagar pedágio, nós temos um caminhão que não pode ficar disponível, e eu vendo na base de mil, dois mil quilos de alumínio, isso na base de dois meses. Então quer dizer que não compensa ficar lá na fila duas, três horas...

S: Claro.

I: E o caminhão eu tenho um só e já tá precisando de dar uma boa reforma, de comprar um novo, mas o dinheiro não sobra, então já reformamos.

S: Fez o que tinha que fazer.

I: Agora deixa ele andar e vou ver quem compra um novo pra mim.

S: Tá. Muito bom Dona Iraci, muito bom. Acho que já respondeu boa parte do que eu tinha aqui pra senhora. Aí eu vou, vou dar algumas palavras pra senhora aqui e queria que refletisse

um pouco sobre como essas palavras fazem sentido ou não aqui pro trabalho de vocês. Então a primeira palavra que eu falo aqui é meritocracia, que é uma palavra que é bem usada nas faculdades de negócio.

I: Não, fala no meu jeito que eu sou mais...

S: É, meritocracia é o que? É um pouco do que a gente já conversou, a pessoa “Ah eu trabalho mais” ou “ Eu trabalho melhor, eu preciso ganhar mais, eu preciso ser recompensado” é...e a gente já conversou um pouco sobre isso, né? Que aqui a gente já conversou sobre isso, né? Que aqui é todo mundo igual, todo mundo já tem essa consciência, então essa palavra não faz sentido aqui.

I: Eu to querendo, na hora que melhorar mais, é...tipo incentivo.

S: Tá. Isso é legal, legal você falar...

I: È, isso, porque que eu tô querendo, pra pessoa se incentivar pra ela não perder muito dia. Cê entendeu? Então quando não perdem o dia vai ter tanto, assim vinte por cento quem vai na prensa, dez por cento quem vai na esteira dos mais pesados, quarenta por cento pra quem trabalha em outro lugar, porque a prensa é pesada, na prensa eu vou te falar, os fardos que sai é de duzentos e cinquenta quilos os fardos. Então se dá um incentivo, um prêmio pra eles, eu acho que eles vão “ah não foi fazer isso porque senão vou perder meu prêmio” e sabe, deixar bem claro também que se perdeu o dia perde o prêmio. Porque tem que fazer isso, mas deixa dar uma melhorada primeiro, a prefeitura pagar umas notas nossa que estão atrasadas, então vamos ver como é que vai ser. Aí a gente pode ver melhor isso..

S: Entendi, a senhora pensa em no futuro fazer uma coisa mais...

I: Isso...

S: Tá, entendi. E o aspecto de felicidade dos cooperados, como é que vocês enxergam isso, assim, essa questão de vocês se sentirem parte disso aqui e por exemplo, ter essa possibilidade de ter um galpão novo, é...a questão da qualidade de vida mesmo das pessoas que estão aqui. Como é que isso aparece aqui pra vocês?

I: Eles agora inclusive esse mês agora nós pegamos nosso décimo terceiro, mas foi bom, moço! Todo mundo ficou feliz da vida! Menino nós ganhamos, cada um guardou, quem não perdeu dia guardou o seu mil e seiscentos de décimo terceiro! Todos nós ficamos alegres! Pegamos pagamento que não foi pouco, foi mais de mil. Pegamos décimo terceiro, todo mundo só alegria, agora nós brincamos agora todo mundo pode ir no pinguim tomar chopp! Foi muito legal! Fizemos almoço, nós almoçamos, deu um almoço de véspera de Natal, foi muito bom!

S: Que bom. Justiça Dona Iraci, a senhora contou um exemplo de teve uma cooperada que teve um marido que teve um problema, você tentou compensar isso de alguma forma contratando a filha dela, então como é que isso entra, essa coisa de tá...

I: Eu sou um tipo de pessoa assim, de tá, ó...essa pessoa tá com problema com o marido, essa pessoa tá com problema então ela veio até mim com a mãe dela, a mãe dela trabalha aqui faz dois anos, ela veio aqui assim e assim, veio aqui ontem e conversou comigo, eu peguei e falei assim “Ó, eu vou te contratar, mas não é por causa disso...” porque tem mulher que vem aqui pra trabalhar e eu já explico “Ó, você tá disponível pra trabalhar?”, “Tô”, elas falam que tá, aí depois o que acontece, fala que tem filho pequeno e então eu solto eles mais cedo quando tem filho na creche. Agora eles saem quatro horas e as crianças saem cinco horas, quatro e meia, cinco horas. Aí o que acontece, tem vezes que ela não vem. Aí fala que foi porque o filho tem horário na creche, que perdeu a hora da creche, que não tem com quem deixar e que por isso não veio. Então quando entra aqui, a criança não tá doente, você não tá doente, difícil, porque você perdeu hora e você precisa ter responsabilidade...sabendo que você tem o serviço, que tem o filho pra tratar, eu falei pra ela e ela me disse “ Não, eu quero trabalhar porque eu tenho um filho pra tratar” Falei então eu vou te ajudar, vou te dar um serviço. Aí saiu daqui um cooperado, ele trabalhou com nós uns dois anos e agora arrumou um outro serviço melhor, de

fazer telhado lá em Santa Catarina, ele foi pra lá, ontem ele veio se despedir de nós e até saiu daqui chorando, era um ótimo cooperado.

S: Legal. Bom, o que eu tinha aqui era isso. Ficou muito boa a..o seu esclarecimento, muito legal.

I: Ficolu alguma coisa...

S: Não, eu acho que é isso. A senhora quer falar alguma coisa a mais do que a gente conversou?

I: Não, eu quero é repetir aqui de novo, é agradecer vocês da USP, sabe? Todo mundo que nos ajuda, sabe? Daniel meu amigão, a Perla, enfim...parte do Direito, né? E da Dani do...da...como que chama mesmo? Eu esqueci como chama da parte do...ah...a Daniela, Daniela que faz parte da reciclagem. E a USP também é parceira nossa, há muitos anos que nós coleta na USP.

Apêndice E – Transcrição Yunus Negócios Sociais

S: Sócrates

G: Graziela (entrevistada)

S: Bom Graziela então, a gente começando aqui, o primeiro tópico é este mesmo que a gente já tinha ensaiado começar. É para você me contar um pouquinho do seu histórico como é que você, sua formação da onde você veio enfim. Seu histórico profissional mesmo e aí como você entra na Yunus e e... partindo disso já começar a me contar um pouquinho o que que faz a Yunus como um todo enfim o que você faz aí dentro, a sua linha e... tudo mais.

G: Bom de início minha história não é tão grande mais a história da Yunus, traz cinquenta anos antes de chegar aqui a gente veio com um negócio social, bom, mas, falando de mim é eu sou psicóloga me formei em psicologia.

S: Uhum!

G: E na verdade desde a formação eu entrei na psicologia para não ser psicóloga para trabalhar na área de RH ou em... na verdade o meu grande desejo quando eu entrei na psicologia era em consultoria.

S: Uhum.

G: Bem com mais coaching de pessoas mais estratégicos é... porque no último ano da graduação a gente é quase que obrigado a atender para a gente se formar e eu gostava muito do Yung e a abordagem dele me tocou bastante e eu me senti contemplada e identificada com ele e para me formar com esta abordagem.

S: Uhum.

G: Eu precisava a atender então a primeira vez que eu atendi eu falei poxa, acho que aquilo mobilizou alguma coisa dentro de mim que eu não conhecia até então, então, aí fez muito sentido a clínica também!

S: Uhum.

G: É aí na minha própria monografia de graduação eu tentei juntar estas duas áreas de interesse né... que era o Yung, que fala muito sobre consciência que é consciência inconsciente é... o meu desejo por empresas.

S: Uhum.

G: É... então na graduação eu escrevi a minha monografia escrevi sobre o desenvolvimento da consciência e o discurso do desenvolvimento sustentável das empresas. Então, que tipo de expressão de consciência é... pela psicologia estavam vindo destas empresas que queriam fazer sustentabilidade ou que falava de sustentabilidade ou que consciência era está que consegue falar de sustentabilidade.

S: Interessantíssimo.

G: Acho que isso foi um grande marco assim, para... tudo que vem depois né... e está monografia realmente me mobilizou e falou eu quero trabalhar com isso só que a uns seis ou sete anos atrás, quando foi minha formação é... se falava muito mais do sessar de de... dá área da sustentabilidade que ainda e depois da monografia me incomodou bastante porque era um lugar que eu ainda entendia que não era, amplo não era integral, a gente falava de um discurso super. Legal mas, não falava de dentro das organizações não falava do lugar como realmente de transformação era como se fosse uma área um apêndice.

S: Uhum.

G: Isso me incomodava é... mais até com a...até com a idade mesmo eu sai da faculdade fui atender, no período da noite i... mais como não tinha nada que conversasse ainda com a minha monografia fui para grandes consultorias fui para big four é... fiquei trabalhando na praça durante um tempo aí entrei como treine, virei consultora e sentia que aquele caminho era de

escuridão não fazia sentido porem teve um momento que, tudo aquilo que já... que já tinha me incomodado na graduação. Ela começou a retornar que era... estou fazendo o processos e coisas super legais para grandes corporações mais para que né.

S: Uhum.

G: Estou vendo pessoas que estão se enriquecendo com o meu trabalho, e no final com a minha... com o meu trabalho mas não estou vendo sentido nisso não é um cara que já é rico enriquecer mais, ã... sendo que a gente é assim tem milhões de pessoas pensando em soluções pensando estratégias aprimorando coisas só para ganhar dinheiro, ai ficou.

S: Vazio (?) (4:44)

G: Sim senti um vazio muito grande saí da consultoria num momento até que muita gente não indica porque, tinha acabado de ser promovida de ganhar a melhor avaliação da área enfim, aquelas coisas que a gente não entende porque a gente sai.

S: Sim!

G: E foi quando eu saí que comecei a expandir um pouco mais, assim o que existia deste outro lugar que poderia ser um pouco o nosso perfil né... eu já tinha um olhar da clínica que era muito do sensível, um pouco do humano então eu fui experimentar coisas novas fui até ser educadora de jovens fui fazer formação em psicodrama. E aí que eu comecei a entrar mais na área de sustentabilidade ã... só que também não era... não era tão... ainda não me atendia aí fui fazer um curso que era facilitação, de ser um facilitador de grupo que é do germinar que fala de antroposofia que tem a base antroposófica, que já era na base que eu vinha desde o Yung né.

S: Uhum.

G: Que eu já gostava bastante lá que eu conheço um pouco mais do conceito sobre ((?) 5:53) sociais, já tinha ouvido por cima sobre Yunus mais não tinha me chegado pela consciência.

S: Uhum.

G: Aí neste curso eu conheci o Vitor, que dá... na época ele era gestor da aceleradora da Yunus e isso foi em 2015 e aí em 2015 mesmo ele precisava expandir uma área de... ele tinha siado de gestor da aceleradora e ele estava abrindo vamos se dizer uma nova área na Yunus, que era a Yunus rede nacional. Então, o sonho naquela época da Yunus era expandir para o brasil né... era expandir para que tivesse mais representantes em todo o brasil para falar e também para... ser um ponto focal de negócios sócias da Yunus.

S: Uhum.

G: Porque, antes ficava muito no eixo Rio, São Paulo né. Bem nesta época que eu estava é... na verdade a procura de trabalho que fazia sentido ele falou vem aqui, vem me ajudar voluntariamente nos processos seletivos era uma coisa que eu sabia fazer muito bem! É... vem me ajudar e acabei selecionando junto com ele as pessoas do brasil, depois a gente desenhou o processo de emersão aí deu no final de 2015, eu já estava apaixonada pelos conceitos pelas pessoas tanto de São Paulo quanto do Brasil todo.

S: Uhum hum hum.

G: E... e aí eu quis ficar e ai no começo de 2016 é que... começa nascer a área de educação comigo, quer dizer a área já tinha nascido antes mais aí eu estreando nela né.

S: Uhum.

G: Mais aí daqui a pouco eu emendo neste papo que agora eu acho que... para aí deixa eu pegar um carregador calma aí...

S: Tá.....

G: Cara (7:50) (?)

S: Uhum.

G: Que aí já emenda onde a gente se encontra.

S: Ótimo.

G: Enfim o Yunus ele tem uma história enorme, é... a gente começa contar a história dele quando ele foi para os Estados Unidos .

S: Uhum.

G: Lá em torno de 1960 ele foi para tirar o PHD dele, ficou só cinco anos lá nos Estados Unidos, porque logo em seguida teve a independência de Bangladesh com o Paquistão, ele volta para Bangladesh e... sabe. Você conhece a história dele?

S: Conheço assim, a história em si a história geral dele eu conheço bastante, enfim como ele... ele chegou nos conceitos, nos conflitos enfim há... resolução do problema da comunidade de Bangladesh.

G: As quarenta e duas mulheres.

S: Isso! Isso eu já li bastante li o livro dele enfim para fazer o referencial eu fiz toda esta lição de casa aí.

G: Certo então eu vou pular está parte tudo bem?

S: Tá...

G: Tá então pela história aí né... nasce o Gramem Bank ã... aí depois do quando ele ganha Nobel da Paz por conta do micro crédito Gramem Bank é... ele começa a fazer algumas parcerias né. Com grandes empresas daí o CASE é mais simbólico é um caso (Grameen Danone ? (9:20))

S: Uhum.

G: E... nesse meio assim até com o Gomem Danone e nesta época o Yunus já tinha várias outras instituições com o nome dele né. Enfim um cara que já tem toda esta notoriedade mundial, então, depois do Nobel da Paz começou a fazer parcerias com grandes empresas é... até por conta da expertise que ele tinha tido no Gomem.

S: Uhum.

G: E... nesse meio principalmente com o... Gomem Danone, á... acho que não sei se você chegou a ouvir das outras instituições.

S: Não, Não.

G: Tá, é... até por conta desta experiência que ele estava aprendendo no Gomem e com as, as JOINT Venture né. Com algumas empresas naquela época logo depois do Nobel da Paz começou a surgir outras instituições em Bangladesh, Índia, na região da experiência que o... só um minutinho.

S: Tranquilo, Oi?

G: Desculpa.

S: Tranquilo eu vou parando aqui.

G: Tá, então e nessa época... já tinha ã... nessa época já tinha várias outras instituições no Yunus surgindo o... o Yunus Center, então muito do conhecimento desta experiência já estava sendo condensado né.

S: Tá.

G: Só que aos cinco... de cinco a sete anos é que aqui não tenho uma data tão exata aí, mas talvez no site deva ter e posso te indicar depois para procurar.

S: Tá.

G: Duas es consultoras da BCG a Sacha e a Sofi, elas conversam com o Yunus mas ela está muito na região de Bangladesh e Índia é... que tal a gente expandir isso como modelo de negócio para outros lugares no mundo e aí ela falou é mesmo aí então, a... Yunus global initiative que é este braço da Yunus aqui no Brasil, aqui nós somos o braço.

S: Uhum.

G: Ela vem destas duas ex-consultoras elas eram consultoras muito boas em negócios sociais em parceria com, O Yunus é o nosso ã...ele está no conselho mas ele não ele não é diretor.

S: Uhum.

G: É...ele é mais como um training man. Mesmo e... e este braço, a Yunus, a Yunus Global Initiatives ela nasce com dois cores que é o fundo de investimento e aceleradora.

S: Uhum

G: Então, ela nasce com estes dois objetivos lá as outras Yunus, depois começa se espalhar Pelo resto do mundo né. A gente fala que oficialmente a gente somos em oito mas nosso site global nós somo acho que em onze... porque, nosso escritório no caso nosso modelo de funcionar não é um escritório físico e...totalmente com as mesmas, mesmas mediadas da Alemanha né.

S: Uhum.

G: Cada um tem uma operação as vezes tem um projeto só então já funciona em país diferente a gente fala que a gente estamos em oito, em onze países desculpa.

S: Tá.

G: É... então, Colômbia, é... Haiti, Índia, Albânia, Uganda, Cañiza e Brasil.

S: Perfeito.

G: E Alemanha né. É... aí as outras são outros projetos.

S: Tá.

G: ã... e a partir disso né enfim começa a se expandir mais cada Yunus, cada escritório tem uma historinha diferente como a gente a... desde da sede da Alemanha enfim todo o nosso modelo ele é um negócio social então nós ã...

S: Vocês aplicam internamente os conceitos gerais.

G: Exato nós somos um negócio social a princípio assim.

S: Uhum.

G: Então o escritório não tem assim uma parte financeira para nascer, então, cada um tem um jeito diferente por exemplo o Haiti foi uma parte se não me engano faz parte de uma grande empresa, para ter um fundo de investimento lá por conta dos desastres ambientais então ele nasceu com está história. Aqui no Brasil o nosso que é o Rogério, ele já tinha uma aceleradora modelo Yunus no Rio.

S: Uhum.

G: ã... tinha um outro nome seguia bastante o Yunus já, ele já ia para as conferencias né. Como se fosse se fosse a Business Plan. ã... e quando o Yunus vem para o Brasil né. Ele fala do trabalho que ele já estava fazendo aqui e a gente já até conta que foi até uma.... uma piadinha que a gente fala que o.... quando o Rogério mostrou pro Yunus tudo que ele estava fazendo, legal e tudo isso que você está fazendo aí no Brasil, te ajudaria se eu emprestasse o meu nome?

S: Uhum hum.

G: ã.... aí o Rogerio falou assim ã... te ajudaria Yunus se eu te emprestasse o Oliveira.

S: Uhum hum hum.

G: Então, é... o Roger falou que foi um jeito muito generoso, e o Yunus é... ajudou aqui no Brasil né. Foi emprestando o nome.

S: Aham.

G: Que é o que é possível dentro também dentro de um modelo de negócios social não é muito mais que isso.

S: Claro.

G: então a gente nasceu sem a parte financeira nenhum, diferente por exemplo Haiti, da Uganda que começa com o banco nacional da África. Que aportou dinheiro então a gente já não nasceu logo de cara como um fundo de investimento a gente nasceu como uma aceleradora.

S: Uhum.

G: Então a partir deste momento o Rogerio ele, a estratégia dele foi ter negócios empreendedores acelerados no modelo Yunus para a gente ter esta variedade aqui no Brasil, e

depois a gente vê para onde o escritório vai. Então a gente já fala né na verdade já dentro da Yunus global initiatives o Brasil é o escritório mais criativo por já ter nascido deste jeito então até lá no comecinho no embrião da Yunus, que a gente fazer cinco anos este ano.

S: Uhum.

G: É... além de já nascer como aceleradora ela nasceu com alguns projetos ã... diferentes aí, por exemplo a área de educação porque, lá atrás o Rogério era muito amigo de um dos diretores da ESPM aí eles resolveram criar o... Yunus center, um centro de negócios sociais dentro da ESPM, que a partir disto já surgiu modelos de atuação para a gente aqui é... então posso te dizer que assim nestes anos que a gente trabalhou tivemos três ciclos de aceleração, então, aceleração que começa tem processo seletivo e aí depois ã... um fechamento né.

S: Processo seletivo das empresas a serem aceleradas?

G: Isso, isso.

S: Tá.

G: Para as empresas serem aceleradas já houve três ciclos.

S: Uhum.

G: ã... 2016 não tivemos nenhum empreendedor acelerado, porque a gente estava cuidando da nossa casa qual seria o modelo que iríamos funcionar.

S: Tá.

G: Í... e aí a gente reabriu o nosso processo para acelerar no final do ano passado, então, num modelo mais customizado onde a gente não abre o processo seletivo o processo seletivo ele é aberto o tempo todo então, a gente está aberto para ouvir os empreendedores a qualquer momento.

S: Uhum.

G: Porque, a gente entende que os empreendedores estão num tempo cada um. Em um tempo diferente de aceleração com necessidades também né.

S: Claro.

G: É... aí quais eras os ganhos estes anos né. Então, no ano passado que começou com (x ? 17:51), Então foi uma outra área aí... criativa da YUNUS global, mas que nasceu primeiro aqui no Brasil que é uma aceleração para grandes empresas.

S: Uhum.

G: Então, empresas que possam elas tem três meses de capacitação com conteúdos ã... de negócios social mais bem semelhante ao nosso processo de aceleração voltado para grandes empresas.

S: Uhum.

G: Depois de um período de mentoria a gente auxilia eles no projeto e aí o objetivo deste (18:27 ?) e que tem empresas muito naqueles modelos que a gente conhece dos cases de Bangladesh do Grameen-Danone ã... Grameem Veolha, todos aqueles que estão no livro do Yunus. A gente gostaria sim que tivesse modelos aqui no Brasil.

S: Uhum.

G: É... só que não sendo Joint-ventures né. Mais a gente ajuda eles internamente a terem núcleos, a gente atua como consultoria talvez.

S: Tá.

G: É... então tem esse programa específicos em que recebe várias empresas ano passado recebemos Ambev, Cosam, Matos Filho, é... Make Of Americam e Santa Marcelina.

S: Certo

G: E... aí este ano a gente já começa a ter produto que rodou ano passado com estas empresas, então, a Ambev lançou vai lançar mais já tem matéria que já foi publicada então, já pode ser falado é... que a ama é uma água que... 100% do lucro desta água vai ser investido em projetos empreendedores trabalhando com o tema água, semiárido, então, eles falam que é uma água 200%, !00% dos nutrientes para você e !00% dá água para água.

S: É... eu vi, eu vi semana passada eu acho, acho que eles estão lançando a água e está bem legal esta chamada mesmo.

G: Tá o projeto está muito bonito a exame escreveu uma matéria que não está muito boa.

S: Uhum.

G: Que ela sita o modelo Yunus, fala que é marketing social, marketing de causa isso machuca um pouco a gente, porque, desvirtua né.

S: Claro.

G: É... a gente sabe que ainda é muito recente todo este dialogo sobre isso, então gera um pouco assim de dúvida marketing de causa somente.

S: Lógico

G: É... então, isso foi do ano passado e além disso foi também no final de 2015, a gente teve os onze representantes selecionados desde o ano passado a gente já está atuando onze estados com estes representantes. É área de educação também já existia lá desde o começo mais no ano passado a gente estruturou um pouco melhor a área quando eu entrei para ela, aí que a gente casa as histórias.

S: Uhum

G: E... como eu tinha uma, uma experiência e também trabalho com jovens a gente expandiu um pouco a área da educação tem gente trabalhando desde o ensino médio até a... até universitário então o objetivo da área da educação é... acho que até um leve conceito de negócios sociais, mais nosso objetivo também é inspirar para empreendedorismo social.

S: Tá.

G: Seja ele intraempreendedorismo, um empreendedorismo de fato.

S: Uhum.

G: Mas, a gente quer apontar a sementinha de ser um Change-Maker a... desde o inicio e que também você possa ser protagonista do seu próprio trabalho além da sua vida do seu trabalho. Então a gente leva um pouco destes conceitos com a universidade a gente tem o objetivo de... ajudá-las a ter um núcleo a estruturar uma disciplina enfim a trabalhar este tema bem nos campos.

S: Uhum.

G: Tá, falei tudo isso e não falei. Há também tem um objetivo grande na área da educação que tem vários Cases acontecendo aí, seja da nossa aceleradora do Equishon Tank ele que trabalha com (22:00 ?), todos vai para os jovens que a gente quis estar dentro das universidades tem muito produto né. Tem coisas sendo escrita.

S: Aham.

G: Sendo criadas, então, nesta área de educação ela também é responsável pela inteligência. Onde a gente dissemina conteúdos sobre cases e a gente também recebe. Então, para ter este momento de guardar todo este repertório e riqueza que está sendo produzido.

S: Sensacional muito, muito rico este início e... é que eu tenho algumas perguntinhas aqui Graziela, e sente-se à vontade para responder sobre tudo, até quanto a aceleradora, quanto a educação posso te perguntar sobre é... todo este escopo que envolve a organização? Ou, ou.

G: Pode, pode!

S: Tá.

G: Se eu souber eu te respondo.

S: Certeza que você vai saber muito. É... bom na verdade assim é... falando um pouco sobre, sobre a você falou muito das parcerias com as empresas né. Que são os intra empreendimentos nas empresas enfim. É... mas vocês fazem também a aceleração com empreendedores puros, que aplicam os conceitos.

G: Uhum.

S: E... falando um pouco destes caras, desses empreendedores é... você consegue traçar um é... uma linha assim, é de... de qual propósitos para estes caras, e se o propósito é o mesmo

assim, para ser de fato está quebra de paradigma se a motivação é, é ser um negócio social mesmo em relação ao conceito, em relação a consciência. Ou tem algo, algum outro tipo de propósito é... enfim você consegue identificar isso?

G: Nestes empreendedores?

S: Isso! Isso.

G: É... bom acho que o primeiro propósito é sempre o de causar impacto né.

S: Aham.

G: Social, de todos estes empreendedores antes de tudo, antes de pensar em modelo eles tiveram algo que mobilizou.

S: Tá.

G: Ou, na verdade assim... a gente tem os dois caminhos né. ã... os empreendedores se sentiram mobilizados por uma causa.

S: Uhum.

G: Mas a gente também tem empreendedores que se a gente for olhar assim, muito para o perfil a maioria muito novo né.

S: Sim.

G: A maioria dos nossos empreendedores tem menos de 25 anos.

S: Uhum, hum, hum.

G: Eu até falo que as vezes, eu sou que eu sou até tiazinha para eles.

S: Ham, ham, ham.

G: É... então, é um público muito novo, então, mesmo que para muitos seja simplesmente uma causa né. De repente, fome, ou educação é... alimentação se não foi isso que mobilizou, o que mobilizou talvez foi este momento de empreendedorismo social, então, é... eles leram sobre ou de repente foi um aluno da (? 25:00).

S: Aham.

G: ou tiveram uma matéria. Ou se depararam algum momento com o nome do Yunus.

S: Aham.

G: Muitos deles, assim eu diria que está metade, metade assim. Entre causa e o outro que eles ouviram deles entre si.

S: Uhum.

G: Então, o que eles queriam era fazer uma empresa que, modelo né representando o nosso modelo.

S: Se apaixonaram pelo conceito e procuraram uma causa.

G: Exato né. Então, acho que a gente tem estes dois movimentos.

S: Uhum.

G: ã... quem foi pela causa depois sentiu que fazia mais sentido o modelo Yunus, é... mais normalmente, assim, eu acho que, que tem um... um quase que uma paixão da origem né.

S: Aham.

G: A gente fala de modelo social, mais quando a gente vai mais fundo a gente chega no Yunus né.

S: Claro! O modelo é uma causa em si né.

G: É.

S: Ele por si só, a causa independente de qual seja a causa de fato né.

G: Isso! Então, a gente tem muitos que vem neste modelo sim.

S: Aham.

G: Eu até diria que os, as oficinas que a gente faz aberta aqui na casa, olha até vem ideias das pessoas que se simbolizaram com alguma outra causa, mas ela vem querendo ouvir do Yunus.

S: Aham, perfeito legal, é... i você está falando muito dos empreendedores não sei qual é o porte destes empreendimentos, é... mais você consegue enxergar isso também da organização como um todo, então, das pessoas que chegam depois porque claro que o espírito do fundador

do empreendedor ele é muito presente né. É... tem empreendimentos que já, já tem uma quantidade grande pessoas e isso consegue se manter este propósito? Ou enfim, você consegue ter este tipo de visão?

G: Sim! É... por exemplo a moradia digna que é um negócio que também, está ficando mais famoso aqui em São Paulo, que ele é modelo de negócios social é... e já receberam investimentos nossos na forma de primeiras empreendedores a receber o investimento.

S: Aham.

G: Eles já tem em torno de cinquenta, de trinta funcionários.

S: Tá.

G: Talvez uns dez dentro do escritório de nove a dez, e vinte pedreiros que trabalham na rua.

S: Uhum.

G: É... e aí é engraçado né. Porque, quando a gente fala com o pedreiro ele talvez não tem toda está informação, bagagem do que, que é um negócio social talvez este histórico mais acadêmico que faz sentido, muitas vezes a gente escreve.

S: Claro.

G: Porem, eles assim, sabe que é um barato diferente.

S: Hum, hum, hum.

G: Eles sabem que a gente está numa empresa que está fazendo um bem muito legal! Que tem um jeito de gestão diferente.

S: Uhum.

G: É... aí assim, e quem está no escritório está lá por opção de ser um negócio social.

S: Tá.

G: Tanto que tem, ele tem arquitetos tem secretarias é e ele também tem duas pessoas um é sênior, é de quem eu estou falando é o Matheus.

S: Tá.

G: O Matheus ele tem vinte e três anos, vinte e dois em torno de vinte dois a vinte e três.

S: Uhum.

G: Ele sabe que ele é muito novo né. Para... associou enfim para tocar a empresa aí ele buscou pessoas mais senhor para ficar ao lado dele, foi aí que ele pegou o Rafa, e á... esqueci o nome da outra sócia.

S: Aham.

G: Que são pessoas que vieram do mercado e tinham salários muito maiores do que o Matheus podia oferecer, hoje pelo tamanho da empresa dele.

S: Aham.

G: Mesmo assim, até hoje eles fazem parte da equipe, eles acreditam muito no trabalho, então, eu diria que até se não faz sentido hoje em dia a gente, no mínimo sensibilizar os funcionários que aquilo é um modelo diferente. Que a gente está operando de uma outra forma, porque, acho que o que acontece muito e aí não é modelo de gestão, acho que acontece quase que automaticamente a gente trabalha com muita transparência interna.

S: Uhum.

G: É... então, os funcionários do Matheus sabem todo dia, toda segunda feira que a reunião deles o quanto a empresa está recebendo de faturamento, quanto está tendo de inadimplência.

S: Aham.

G: Quantas obras vão ter então, o número da relação, então você sabe que aqui já está um modelo, aqui na Yunus a gente opera do mesmo jeito eu sei o salário de todos os meus colegas né.

S: Aham.

G: A gente olha pro (? : 30:16) o tempo todo e pra conta também né.

S: Não perfeito.

G: Não sei se eu respondi.

S: Respondeu bastante, coce até entrou em outros tópicos que eu tenho para a frente mais, já é bom que a gente vai adiantando. É... tá i... vamos, vamos eu vou avançar um pouco mais para a questão financeira agora, destas organizações você até começou a falar um pouco de modelo de gestão remuneração, é isso que a gente vai entrar um pouquinho agora, o conceito ele, ele é muito claro que não é para ser uma, um, algo filantrópico né. Para que se gere valor a um produto ou serviço e a partir daí a organização se mantenha. E gere as próprias receitas isso né.

G: Isso.

S: Tá e... é...nesses, vou pegar um gancho no que você falou nestas parcerias com as empresas é... e nos próprios clientes destes empreendimentos mais puros, é você não acha que, que estando no Brasil, não tem um aspecto filantrópico relacionado aí. Isso você consegue identificar isso? É...você não consegue é... por exemplo: um cliente que vai enfim eu não sei nenhum serviço que vocês oferecem a moradia digna é qual que é o escopo dela?

G: É... formas para... é...para casas e na região do jardim pantanal que esteja em situação de insalubridade.

S: Tá, então, vou, vou pegar um exemplo das empresas, por exemplo: a água que a Ambev está lançando é... vocês não veem, não veem algum tipo de conflito e uma empresa que... que... enfim é tradicional e eu vou parar por aí. O tradicional você, você entenda todas as mazelas que que empresas tradicionais são por natureza né. É.... como é que vocês encaram isso da empresa ter um braço ali, enfim está contradição aparente que pode vir a ter vocês chegaram a discutir sobre isso.

G: Tá de ter der repente a Ambev, ela tem toda uma operação para a cerveja rentável e de repente ter uma ama acontecendo.

S: É, é o que a gente observa muito no terceiro setor que é uma das conclusões que eu estou chegando que, que passa a ser a sei lá um estepe das empresas para algum tipo de limpeza de consciência, e fazem ali um evento social sendo que o escopo principal dela é de destruição ambiental é de, de enfim de exploração social e tudo mais, então, é este conflito.

G: É o que que a gente, e acho que eu vou falar não só do que a gente andou observando, porque essa questão não é só de observação e experimentação, mas até um pouco do que a gente acredita como trabalho.

S: Aham.

G: É...a gente acredita que o que faz, o que constrói, o que constitui uma empresa são pessoas. A AMBEV em si ela existe como um CNPJ, mas ela é feita de pessoas.E aí a gente acredita muito...a gente tá num momento de ahm..de mundo, de história, em que a gente tá precisando repensar as nossas relações. Na verdade o mundo já nos traz muita coisa nova que tá acontecendo, é...hoje se a gente fala de empreendedorismo social isso já contamina e aí vou até te contar pessoalmente...talvez uma vez por semana eu tenha uma pessoa nova me adicionando no facebook porque quer saber da Yunus, então que eu não conheço, mas que quer saber. Então a gente entende que esse olhar pra ser um resolvidor de problemas social, que você vai trabalhar com um propósito de você ter mais sentido no seu fazer..a gente entende que isso já tá sendo...entendo que isso é um pouco o que a gente acredita, o que a gente observa também. E aí quando a gente vai pra dentro das empresas e observa também como o CTS?(35:04) que aconteceu aqui, dos três meses do período de capacitação das pessoas que eram responsáveis por levar o projeto da área social normalmente eram das áreas de sustentabilidade.

S: Uhm.

G: A gente teve um trabalho muito grande com elas de sensibilizar, realmente levar os conceitos, as ferramentas e levar pra esse mundo novo. Tendo um certo cuidado, porque o que a gente tem muito em mente aqui é que a gente precisa que essas pessoas que estão alinhadas

com o nosso jeito de pensar continuem dentro das empresas, porque se elas saírem não transformam de dentro das empresas.

S: Claro.

G: Então a gente teve um cuidado pra que essas pessoas não tivessem o desejo absurdo de largarem seus empregos no dia seguinte. E eu te conto que isso foi um compartilhamento constante desse momento de capacitação. Porque as pessoas falavam vou largar esse trabalho! o que eu tô fazendo? tem tanta coisa que faz sentido no mundo, porque que eu tô por exemplo dentro de uma AMBEV? Então sim houveram questionamentos de pessoas, tanto que uma das pessoas que estava dentro do programa pediu realmente demissão e a gente não gostaria que tivesse acontecido, mas dentro de tantas pessoas pelo menos só foi um. E a gente já tira isso como um...um...é um gol, né?

S: Uhm.

G: Enfim, eu to falando disso porque a gente percebe que as pessoas estão buscando outros sentidos em seu próprio trabalho, mesmo dentro das organizações.

S: Aham.

G: Então quando eu falo que tem uma AMBEV que tem uma operação que é extremamente capitalista, trabalha com competição, quando eles aproveitaram o projeto da AMA, os funcionários ficaram deslumbrados, na verdade eles voltaram a sentir orgulho da sua empresa, metade das pessoas que souberam do projeto queriam participar dele e não nas funções que elas estavam. Então a gente acredita que esse modelo, ele também conversa com o nosso íntimo, né? Então se as empresas começarem a ter núcleos desses e que sei lá, comece com os trainees. E oitenta por cento dos trainees não querem estar nessas áreas, mas querem estar no projeto que é de negócio social, isso começa a ter uma mudança de cultura, de estratégia, interessante.

S: Sim.

G: Então a gente acredita muito nesse caminho. A gente acredita e na verdade o caminho que a gente tá desenhando desde o ano passado ele leva um pouco pra isso, né? Os projetos começaram muito pequenininhos, ali na área do RSC. Daqui a pouco eles estavam envolvendo o marketing, a área de novos negócios...

S: Aham...

G: Financeiro...então ele foi se expandindo, foi uma contaminação do bem a gente diria.

S: Sim, sim.

G: Então a gente não vê essa polaridade, como saiu na matéria da Exame, esse marketing de causa.

S: Aham.

G: Que seja, assim, pra gente tudo bem esse marketing de causa se as pessoas estão fazendo, se elas estão para além da causa. Pra um efeito em cascata, que contamina, que bom. A gente consegue então uma boa contaminação. Tô falando bastante...

S: Não, não, não, mas foi muito legal essa coisa de tirar esse conceito de bem e mal.

G: Exato.

S: Taxação. E você já tiveram alguma experiência disso começar a incomodar de alguma forma o chefe principal da empresa ou o escopo principal e ter algum tipo de resistência? Por exemplo, se isso daqui pra frente crescer na AMBEV e amanhã alguém da a ideia de, sei lá...chutando um sonho...a alteração da cerveja da AMBEV vai ser no modelo de um negócio social. Claro que eu tô exagerando, mas vocês já tiveram um modelo de exemplo desse? Em menor escala obviamente, mas que incomodou de alguma forma a organização como um todo e os objetivos um pouco menos nobres da organização?

G: Ainda não. Mas eu diria que é porque a gente tá muito novo, a gente acabou de nascer aqui no Brasil. É...e eu diria que até os casos em Bangladesh também ainda não. Não dentro da própria organização, mas eu diria que sim, que incomoda quando a gente fala de uma

concorrência mais tradicional, então por exemplo, uma área que pra gente é super difícil de entrar e aí...a gente eu diria os empreendedores,

S: Aham.

G: Então a energia, muitos empreendedores querem trabalhar com energia, mas se deparam com o problema da energia, então se deparam com as grandes indústrias, né? Ou até o governo. Então como fazer essa grande gestão com o governo e com as empresas é meio difícil e aí esse empreendedor acaba não indo pra frente.

S: Aham.

G: Então eu acho que a gente não tem ainda histórico pra falar das empresas em si. E eu imagino até que a empresa em si vai até curtir muito mais porque ela tem mais pessoas engajadas, só que não é certeza ainda pra gente falar sobre isso. Só que dos pequenos sim. Dos pequenos a gente realmente sente entrar em alguns setores mais conservadores, mas aí o próprio empreendedor não vai pra frente.

S: Lógico. É...tá...eu vou agora entrar numa parte um pouquinho mais objetiva que os conceitos que a gente tá entrando estão dando bastante material para as minhas discussões, mas eu preciso falar também do meu constructo principal que é remuneração. Então assim, é como os conceitos aparecem aplicados na práticas, como os conceitos que o Yunus defende para um negócio social, eles..é...até que ponto de fato funcionam e quais os conflitos que isso gera. Então quando a gente fala de remuneração nas empresas desses negócios sociais, a remuneração que o Yunus sugere, uma remuneração igualitária, transparente como você já falou, como é que vocês enxergam essas experiências? Isso é bem aceito, os empreendedores levam isso de uma forma tranquila, a cultura da empresa já estimula isso...como que é essa forma de remuneração.

G: Sim, ele...na verdade, eu acho que a remuneração ela é muito desejada pelos empreendedores, porque isso que é o que peca no terceiro setor.

S: Aham.

G: E tem muito voluntários, então se – só um minuto, a casa está agitada hoje – os empreendedores desejam muito isso, além deles serem remunerados por algo que tá dentro do propósito deles, eles também gostariam que as pessoas envolvidas, além de estarem felizes, pudessem se sustentar daquilo. Então acho que isso com os empreendedores a gente não encontra barreira alguma. Ao contrário até, eles se questionam o tempo todo de quanto essa remuneração pode crescer, até pra gerar mais, enfim pra ficar mais confortável pra todo mundo. Só um detalhe, eu gosto muito de falar que um empreendedor em modelo de negócio social, ele tem um tempo que é diferente do modelo de um empreendedor de impacto social ou tradicional.

S: Aham.

G: Porque quando a gente pensa no retorno financeiro de uma empresa de um negócio social, ele é muito mais longo do que quando a gente tá olhando só para o dinheiro ou quando ainda estamos olhando para os dois meio juntos, claro que ter um capital é importante. Então se a gente pegar o caso do Grameen Danone eles estimavam ter um ganho incrível em três anos. E eles atingiram em cinco. Aqui no Brasil a gente tem o mesmo caso, alguns casos. Então as empresas visam um ganho incrível ou elas querem mesmo aumentar o seu capital até pra pagar melhor os funcionários e pra ter uma estrutura mais sólida, isso tem um tempo. Então acho que isso é super importante quando a gente olha porque hoje um faturamento de uma empresa de reforma, ela não consegue pagar um engenheiro igual uma empresa tradicional de engenharia e reformas paga. Na verdade talvez ele pague menos, mesmo pro sócio, quanto pro cara do financeiro, pro arquiteto, ou pros próprios pedreiros, eles não são CLT, são PJ. E eles conversam sobre isso sempre, se tá tranquilo pra todo mundo. Mas eu acho que tem esse detalhe que o montante de dinheiro, ele é diferente, né? Não pega rios de dinheiro dentro de um negócio social. Então eu acho que cada empreendedor tem esse detalhe de sim quero

pagar até melhor pros pedreiros, né? Porque assim, muitas vezes a gente não olha assim pra remuneração justa e até maior da operação e normalmente a gente incentiva bastante para os empreendedores olharem pra remuneração maior da operação, até porque causa impacto na própria equipe, né?

S: Claro.

G: Mas hoje eu acho que a grande parte dos nossos cases e até a Yunus mesmo, nós como empresa, a gente não tem muito tempo de vida pra pagar super bem. E a Yunus Brasil em específico, a gente não tem ninguém que é CLT. A gente trabalha no modelo empreendedor então eu não sou contratada pra cuidar da área de educação da Yunus, eu sou uma empreendedora porque a gente acredita que é preciso ser, aprender a ser pra depois saber ensinar...

S: Claro.

G: Coerência interna e externa. Então eu diria assim...nos dez primeiros meses eu trabalhei como voluntária...pra Yunus daqui, Brasil. E depois, os últimos seis meses, desde o ano passado eu tive uma ajuda de custos e tive o controle cem por cento da minha área...eu fazia a gestão dos custos, e o que era possível até pensando no crescimento, sendo empreendedora mesmo. Sabendo que eu preciso ter dinheiro em caixa, a gente tirou só uma ajuda de custos pra conseguir realizar os projetos e esse ano que eu consegui retirar meu salário...que eu mesma estabeleci.

S: Tá.

G: Então é...um tempo e um jeito diferente de lidar até com a remuneração, pelo menos aqui na nossa casa. O moradia digna ele já paga os pedreiros desde a primeira obra, mas ele também tá um pouco nesse modelo, se de repente o pedreiro não trem serviço, não tem obra pra realizar durante uma semana ele não vai receber aquela semana.

S: Tá. Entendi. É...e avançando um pouco nesse assunto Graziela, você falou um pouco da questão de você gerenciar o budget e tudo mais, é...os empreendimentos que vocês aceleram aí, que vocês tem contato, é...então há essa distinção clara por exemplo, dos empreendedores, dos tomadores de decisão com os funcionários, não é tanto um modelo como da economia solidária por exemplo? Onde todos ali são donos e...enfim, é um modelo cem por cento horizontal e democrático. É...democrático não é a palavra porque eu acho que os negócios sociais também são, mas eu digo assim, cem por cento horizontal mesmo, há uma hierarquia nesse sentido de o empreendedor toma as decisões e tem uma liderança ali inata e informal por ter sido ele a criar a empresa? Como é que funciona isso até desse ponto de vista de remuneração, é...então o próprio empreendedor que define as retiradas dele ou as retiradas dos outros funcionários, você usou o exemplo dos pedreiros...enfim, esse aspecto é claro nos negócios sociais que vocês tem contato?

G: Sim, sim. É...o desejo e o processo decisório ele é sempre do empreendedor.

S: Aham.

G: Ele é mesmo o fundador, o pioneiro, todos esses nomes que englobam..então ele acaba sendo sim um líder ali. Em alguns negócios que até precise de uma expansão maior tem uma certa hierarquia, ele realmente não é cem por cento horizontal. Ele acaba tendo um outro jeito de fazer e cada negócio tem uma gestão diferente aí, por ser um negócio social. Mas não necessariamente ele se assemelha a uma economia solidária.

S: Aham, entendi. A questão do montante do salário você já comentou, né? É meio de ocasião, depende de como tá andando a empresa, dos aspectos ali econômicos pra crescimento, os gestores daquele budget que toma essas decisões de acordo com a ocasião que eles tem disponível, né?

G: Isso, isso escritório e Yunus, tá? Não necessariamente todos os empreendedores funcionam desse jeito.

S: Tá. Você tem algum tipo de experiência nesse sentido pra exemplificar? Por exemplo, como é que é decidido...pô, vou pagar um salário para os pedreiros daquele empreendimento que você comentou. Como é que isso é definido, se é uma decisão do empreendedor, se ele toma a base do mercado, se ele naturalmente vai pagar a base do mercado ou se ele busca pagar um pouco acima na operação, enfim...

G: Depende do negócio dele, se a gente pega o (51:16 ?) por exemplo, e aí no negócio social a gente fala que tem o cliente e o beneficiário.

S: Aham.

G: E quando a gente coloca o beneficiário nessa equação, algumas coisas mudam. Então o Brasil tá olhando quem é o beneficiário dele; se o beneficiário é o cliente que tá comprando uma reforma ou também é o pedreiro, então se o pedreiro tá incluindo nisso e o impacto que ele precisa causar é na remuneração, então sim. Então a minha estratégia de empresa vai prever uma remuneração que é possível e talvez um pouco maior pra esse pedreiro. Mas pra minha...se o impacto maior eu preciso que pessoas comprem ou precisem comprar uma reforma, que é o caso então da prioridade do Mateus, né?

S: Aham.

G: Como a deles é fazer reforma, então eu preciso que tenha beneficiários conseguindo pagar e aí é toda uma conta e por isso que a gente fala que é tão importante o business, porque essa conta de quanto fica uma reforma com todos os materiais inclusos, com mão de obra e o quanto isso pode ser possível na parcela de dez vezes para essas pessoas, nessa conta final que vai dar o quanto vai ser remunerado essas pessoas dentro do moradigna.

S: Aham.

G: Então realmente a gente foca num estudo de ir pra rua, então você precifica e vê se as pessoas conseguem pagar aquilo. Então a partir daquele valor que conseguiu pagar é feito todo um estudo, se pode pagar mais pra um pedreiro, ou menos, ou como eles se organizam com isso.

S: E a maior parte dos empreendimentos que vocês tem contato então eles tem esse perfil dos beneficiários serem externos ao negócio pelo que eu tô entendendo, um pouco diferente do Grameen Bank que os beneficiários são os próprios funcionários...ou não?

G: É que o Danone também né...quem compra o danone, quem fornece...quem vendo.

S: Uhm.

G: È...depende a cada negócio. A Renovart por exemplo, é até um empreendedor que tá aqui na casa por exemplo. Ele faz óculos extremamente abaixo custo. Então o beneficiário dele é as crianças ou os adultos que não tem possibilidade de comprar um óculos, então ele vendo isso de extremo baixo custo, é o beneficiário final, só que quem monta esses óculos são ex-presidiários.

S: Aham.

G: Então ele também tá dando emprego pra eles.

S: Claro.

G: Então tem um duplo impacto aí.

S: Uhm.

G: O moradigna, também tem duplo impacto que é pra quem compra e pro pedreiro. A Avuelo, que trabalha com mochilas, é um produto caro, mas ela tem um impacto na cadeia. Então elas pegam, retiram do meio ambiente, resíduos, pneus, guarda-chuva e transformam isso num produto final. Então na cadeia tem impacto tanto ambiental quanto de todas as oficinas de lavagem ou de...as oficinas de coleta, né? E aí então ela remunera melhor toda essa cadeia dela. Eu diria que a maioria dos nossos empreendedores é duplo impacto, tanto interno quanto externo.

S: Tá, perfeito.

G: Até porque é coerente a gente ter internamente o que a gente faz externo.

S: Claro, claro, é. Você começou dizendo de vocês próprios. Não faria sentido vocês serem uma empresa tradicional pregando todos os valores que vocês pregam.

G: Aham.

S: E nesses empreendimento Graziela, é...você falou que no caso de vocês a transparência é total, que todo mundo sabe basicamente de tudo que acontece aí dentro, inclusive de salários e questões...isso é padrão em todos os empreendimentos ou também varia de caso a caso?

G: Varia de caso a caso. Isso é como a gente funciona escritório e Yunus.

S: Uhum.

G: Aí depende de cada negócio.

S: Tá, aí existem negócio que optam por ser mais tradicional nesse sentido de transparência que por algum motivo acha que isso vai gerar algum conflito, é isso?

G: Sim. Também eu diria assim, como a maioria dos nosso empreendedores nasceram com agente, eles se inspiram muito no nosso modelo, então dos empreendedores que eu conheço eles podem ser um pouco mais tradicional, mas eles tem esse pezinho numa gestão diferente.

S: Ta. Tá. É..do grau de hierarquia eu acho que a gente já comentou, da questão de hierarquia, horizontalidade, verticalidade, autonomia...ah, você já comentou um pouco e eu acho que isso é muito papel especificamente seu, né...é...mas vocês tem algum trabalho de formação, eu tô chamando aqui no meu papel de formativo político. Não só pra informar os empreendedores que eu acho que é um pouco mais simples, né? Eu acho que eles que procuram vocês já têm essa gama de fazer algo diferente com esses conceitos, mas também as pessoas que já estão envolvidas, os funcionários, enfim, toda a cadeia aí, enfim...vocês tem um trabalho de conscientização disso, de mostrar para as pessoas que o que eles estão fazendo é de fato contra hegemônico, é um modelo diferente, tem algum tipo de coisa nesse sentido?

G: Essa é uma palavra que a gente ainda não sabe lidar...é o político.

S: Aham.

G: E aí assim..isso é muito...é fala dos bastidores, nem sei se eu poderia falar isso,mas....

S: Não, eu escondo se você quiser.

G: Tá...é...eu acredito muito, muito, muito que o trabalho que nós fazemos na Yunus e o meu trabalho específico em educação ele é... eu entendo que o que eu tô fazendo aqui é inspirado pra modelo econômico que influencia ali diretamente político, né?

S: Uhum.

G: Porém, a gente como instituição a gente assume como uma instituição apolítica.

S: Claro.

G: Até porque são coisas diferentes, né?

S: Uhum, sim.

G: A política de fora e a política de interna é...então por esse modelo talvez o que a gente fala para o mundo, o que a gente faz é realmente capacitar as pessoas a montar negócios sociais, a gente inspira elas, então a gente usa muito mais uma linguagem mais soft e a gente faz talvez, a gente tem uma linguagem mais soft pra um lugar que muitas vezes está sendo tratado como militância, como resistência, como transformação, enfim...

S: Aham...

G: Não sei se consegui te responder, não sei se a gente responde.

S: Não, é bastante, bastante. Você respondeu sobre a intenção de vocês, enfim, o que vocês têm como base aí de vocês politicamente, né? Vocês tentam expor isso de uma forma um pouco mais próxima as pessoas, que não seja nada que tenha algum tipo de resistência, né?

G: Exato. A gente na verdade fala da política por meio da economia, né? O que a gente deseja, talvez a nossa meta aí seja de um por cento do PIB brasileiro em negócios sociais. Pra gente isso já é uma baita de uma meta, eu entendo que isso é um baita de um baita de movimento que pressiona muita coisa. Mas a gente tá falando só desse lugar econômico de gestão e eu entendo que ele impacta muitas outras áreas, mas a gente não se posiciona.

S: Ah sim, mas é um pouco da minha escolha também do mestrado, né? Quando você fala em remuneração ou quando você fala do econômico, do financeiro, de uma forma ou de outra está ligado basicamente com quase todas as outras áreas. Porque infelizmente hoje tudo está ligado a questão econômica, então trabalhando assim você consegue vários outros temas transversais, né? Legal Graziela, então tem só mais dois tópicos aqui...

G: Claro.

S: o primeiro eu vou te dar cinco palavrinhas, entre aspas valores, e eu queria que você comentasse como ficam esses conceitos pra você sair da Yunus, qual vocês valorizam mais, como vocês encaram esses conceitos aqui. Coisa rápida de vinte segundinhos, no máximo trinta pra cada um deles. Como é que vocês encaram aqui a tal da meritocracia, você...e aí eu tô falando especificamente de remuneração, né...como é que vocês encaram isso de meritocracia, ter mais retorno financeiro, quem faz menos, quem faz mais e todas as contradições que isso aparentemente tem. Como é que é isso pra vocês?

G: Uau que difícil....a gente algumas questões aqui internas...eu acho que a gente trabalha num modelo meritocrático.

S: Aham.

G: Que a gente chama de empreendedor.

S: Sim, com autonomia.

G: É...não é uma meritocracia que exista um caminho das pedras. Eu posso tomar qualquer caminho, eu posso escolher qualquer caminho, mas ele é meritocrático.

S: Sim, você é protagonista e vai colher os frutos de acordo com o que você fizer com esse protagonismo e autonomia, né?

G: Exato. E essa meritocracia envolve eu ter boa gestão financeira, porque eu posso ser talvez uma ótima educadora, eu posso contribuir pra todo o meu time e se eu não souber fazer uma boa gestão financeira e talvez não conseguir meu próprio salário, talvez ninguém via virar pra mim e falar “Ah...minha área de paga esse mês”.

S: Aham.

G: Sim, sim, entende. Legal. É...e aí eu vou te dar outros dois aqui pra você contrapor aí. Que é crescimento econômico, crescimento do negócio em si, enfim e coisas relacionadas a isso e...com felicidade. Com as pessoas estarem felizes no seu trabalho e as pessoas estarem satisfeitas com o que elas fazem, é...enfim, qual que é a ideia, a ideia é alinhar essas duas coisas, pra qual lado isso pende..aliás, falar de alinhar as duas coisas é um discurso padrão, né? Mas na sua visão pra qual lado deve pender mais?

G: Depende da necessidade atual...

S: Tá.

G: Mas eu diria assim, como você falou, a gente claro, tende a querer um equilíbrio e agente, a Yunus, percebe muito essas coisas, Eu sou muito feliz por estar aqui, porque a gente direto tá olhando pra isso.

S: Aham.

G: O Roger que é o nosso CEO, quando a gente tá num processo decisório, a gente olha o cenário e antes da gente olhar pra quanto aquilo vai custar ou o quanto daquilo a gente vai receber, ele pergunta se a gente tá feliz com aquilo. É...isso é uma pergunta que vem primeiro, então claro que isso não é orgânico, então ah, ok eu tô feliz hoje e a amanhã eu posso não estar, né?

S: Claro.

G: Então é um esforço constante pra gente olhar para as duas coisas.

S: Uhm.

G: Mas depende do momento então eu diria que no meio de dois mil e dezesseis, ou seja, quase seis meses atrás, o que deixaria a Yunus Brasil mais feliz era ter mais entrada dinheiro.

Porque tinha pessoas que estavam trabalhando, e eu me coloco nesse meio, que não tava tendo um salário ainda.

S: Claro.

G: Então deixar o time mais feliz era ter mais capital. Então a gente precisava ter mais projeto e render mais.

S: Sim, perfeito.

G: Então foi um crescimento econômico muito verdadeiro e que as duas coisas estariam alinhadas.

S: Lógico.

G: Por outro lado, no começo desse ano, eu jpa conto que o corpo é que mudou a estratégia de atuação deles com empresa. Por conta de remuneração? Não, porque nem sei se a gente vai vender mais por conta do jeito que eles mudaram. Mais é porque deixaria as pessoas de coração. Mais feliz e fazia mais sentido esse tipo de trabalho que eles remodelaram. Enfim, eu acho que é legítimo o nosso equilíbrio.

S: Claro, claro. Não, perfeito. Eu acho que, que foi sensacional, que você conseguiu responder basicamente tudo que eu tinha aqui previsto, formalmente ou informalmente, porque você foi entrando em conceitos aqui que eu tinha, então não precisei te perguntar formalmente. Mas foi excelente, te agradeço muito e aí só pra gente finalizar, que faz parte da minha metodologia, a ideia da gente conversar com você era primeiramente pra você me dar uma ideia, um panorama geral da economia social no País e especificamente ter duas entrevistas com de fato dois negócios sociais...apesar de vocês serem tanto aceleradores de negócios que enfim indicar dois nomes aí de empresas, você citou algumas...mas fique a vontade pra me indicar, pra que eu possa entrevista-los diretamente. Pode ser?

G: Olha eu vou...eu gosto muito da Morada digna, que eu acho que é um case que é importante ser estudado nesse momento.

S: Aham.

G: Por conta desses investimentos, então eles já receberam dentro desse modelo e o Mateus é um fofo, assim...ele gosta muito de estar junto com jovens.

S: Sim, legal.

G: Então eu indico o Mateus, deixa até eu te passar agora.

Apêndice F – Transcrição Moradigna

S: Sócrates

M: Mateus

X: Interlocutor 2

X: A ideia é assim, a primeira coisa é a seguinte: eu assisti agora um...terça feira passada o programa que vocês participaram é..”Negociando com Tubarões” pela Sony.

M: Sim

X: Vocês gravaram em setembro, é isso?

M: Sim.

X: E aí uma coisa me chamou a atenção lá Mateus. Primeiro, vocês foram lá e fizeram uma proposta para aqueles investidores anjo de participar como acionista na sua empresa em 10%. Pediram um valor X pra eles.

M: Sim.

X: Então isso me chamou a atenção, porque que vocês queriam repartir a empresa nessa porcentagem, primeiro, uma pergunta contextualizada. Segundo, me chamou a atenção que eles não entenderam, não sabem o que é negócio social e não quiseram ser acionistas, embora emprestaram o dinheiro requerido. Pergunta específica sobre isso: porque que vocês não emprestaram o capital de giro de empresas tradicionais nesse setor onde as empresas conhecem o que é negócios sociais ou negócios de impacto como Artemisa ou a Voxcapital. E segundo, o seu comentário sobre o fato deles não quererem existir em algo que eles não conhecem, que são os negócios sociais, que faz parte de acordo com o que eles disseram que vocês assim, não fazem parte do capitalismo, o retorno sobre não compensaria, então eles ainda estão inseridos no capitalismo tradicional, vamos dizer assim. Então primeiro: porque que não foi na Artemisa ou na Voxcapital que entede mais desse mercado e o que que você tem a dizer sobre a falta de conhecimento deles sobre negócios sociais.

M: A gente não foi nem na Vox e nem na Artemisa porque são focos diferentes, é...não sei se vocês sabem e se não sabem vão ficar sabendo agora, a Moradigna é um negócio social no modelo Yunus. Existem vários modelos sociais de impacto social, de impactos de negócios sociais, existem várias nomenclaturas, mas a principal divisão é entre os negócios sociais que reinvestem o lucro e os ganhos sociais que podem repartir o lucro. O moradigna vem muito da sociologia, dos motivadores do professor Yunus e o Yunus vocês sabem quem é, né. A filosofia do Yunus é que todo o lucro do negócio social é reinvestido, não há dividendos. E hoje existem vários outros negócios que existem com dividendos, uma questão de modalidade. E os valores dos sócios, por ter uma grande relação com o professor Yunus, a gente decidiu...eu, como fundador é...essa premissa, e os dois sócios que entraram comigo assumiu essa premissa também. Então a gente sempre foi muito claro. E por exemplo, a Voxcapital vai lá, faz capital e só faz com negócios que distribuem direitos. É um volume de capital que retorna para as pessoas, para os investidores, então a gente não se enquadra no modelo da Voxcapital. A Artemisia por outro lado, não tem essa definição, essas caixinhas, ela escolhe os negócios sociais, mas de qualquer forma a Artemisia também não investe, ela é uma articuladora, ela conecta investidores com as suas empresas. Então foi mais por, quando a gente começou a se tornar mais forte, mais conhecido nesse meio, a gente escutou muito esse feedback que ser modelo Yunus, negócio social, ia nos fechar várias portas. E realmente, se fecharam várias portas, e não no sentido de fechar as portas que traz uma carga negativa, mas aqui é azul e não é vermelho, e não tinha azul, aconteceu. E assim, existem pouquíssimas iniciativas que tem captação ou investimento pra negócios sociais modelo Yunus. Eu, de cabeça agora, só conheço a Bentevi que é um modelo de iniciativa, é uma articuladora

também, que está no intermediário entre empreendedores e investidores que nem a Artemisa, que nem a Vox, que nem a Sital e todas essas instituições. E tem a Bentevi e eles tem um foco muito claro de fazer captação de recursos para investimento em empresas sociais no modelo Yunus, que devolve só o principal, né? Então...só tem uma no mercado que já tem seus negócios, que o primeiro fundo que captou já está investido, então a gente não casou o momento que a gente precisava de dinheiro com o momento que eles estavam atrás de iniciativa, então foi basicamente por isso. E a gente estava e continua com o nosso negócio e o capital de giro é muito importante para o nosso negócio, então a gente precisava de capital de giro naquele momento, precisava daqueles aportes e ideia, o sentido da negociação é devolver os principais e foi uma ótima negociação referente a isso, né? Porque não existe nada parecido no mercado, você devolver só o principal, é um empréstimo de pai pra filho então foi muito exclusivo o que aconteceu com o Moradigna e o porquê, porque nós somos um negócio social modelo Yunus. Então eu acho que respondi as suas duas perguntas, né?

X: Sim.

M: Ah não, a segunda, porque que eles não comentaram, porque que eles não conhecem. Eles não conhecem porque é novo, é novo no mundo e muito mais novo no Brasil e tudo que é novo gera estranhamento, o pessoal tem resistência sobre o que é novo, é do ser humano, né? Quando você coloca dinheiro na mesa então, não tem conversa. E fica o questionamento, pô o cara é empresário e não conhece o negócio social? Fica, ué, mas quem é a gente pra julgar. Porque? Porque quem conhece empresa social vive numa bolha. Se você parar qualquer pessoa aqui na rua, qualquer pessoa na avenida Paulista, ela não vai saber. É até prepotência nossa achar que ela vai saber. Economia social é uma bolha no Brasil, você vai num evento de economia social e encontra sempre as mesmas pessoas, vai em outro estado, são as mesmas pessoas. Existem várias iniciativas pra levar isso pra mais pessoas, a própria Artemisa tem um movimento que é sensacional, que eu fiz parte, mas mesmo assim é uma bolha...e uma outra deficiência ao meu ver é que o Brasil não tem uma cultura muito forte de investidores, os Tubarões não são exatamente investidores, eles são empresários, se você olhar o currículo deles antes deles fazerem parte da empresa, eles são empresários, tem suas empresas e tocam seus negócios. Diferente dos americanos que vivem do investimento, o meu negócio é investir em outros negócios. O Apolinario mesmo, o negócio dele é Shopping, o Choco o negócio dele é China in box e aí por não existir essa cultura, não existe muito, enfim, então por não existir essa cultura não existe muito esse tipo, mas de outro lado que eu já falei, só reforçando, eu acho que é até um pouco de prepotência nossa esperar que as pessoas saibam o que é economia social, porque é pouco divulgado, os negócios ainda são pouco conhecidos, são poucas pessoas que conhecem, é falado em pequenos grupos ainda, então nessa lado faz sentido ainda, não é tão bizarro os caras não saberem o que é negócio social.

S: Bacana. Bom, fazendo só uma introduçãozinha sobre porquê....é uma pesquisa de mestrado na FEA de Ribeirão Preto, na USP, o meu foco macro na pesquisa é desigualdade socioeconômica e a abordagem é como, a forma como são organizadas ou a forma como nós nos organizamos quanto empresa e organizações influencia nessa atual situação de desigualdade que a gente tá observando no mundo. E dentro desse escopo que já é um escopo específico eu estou tentando entender em diferentes formas de se organizar e uma delas a vertente é negócios sociais e como é que funciona principalmente a questão da remuneração. Como é que são esses conflitos, essas formas, esses modelos, essas experiências, mas não só isso assim...a remuneração é uma coisa que basicamente influencia na organização como um todo, em liderança, tomada de decisão, então a ideia é meio que entender como é que isso funciona aqui dentro, com vocês e tentar traçar um paralelo de vocês com outros tipos de experiências. Estou estudando economia solidária, terceiro setor tradicional, então a ideia é comparar os diferentes tipos de organização não tradicionais pra tentar também fazer uma discussão com os tradicionais lá na frente. Enfim, aí é questão de análise, mas aí hoje a ideia é

entender como é que vocês se organizam nesse sentido, como é que rola tudo isso, até o ponto que você se sentir à vontade pra falar, obviamente. Eu vou até pedir desculpa, estudei alguma coisa de vocês lá, lógico. Quem me indicou vocês foi a Graziela do, da Yunus, entrevistei ela, mas não tenho uma bagagem tão grande de vocês enquanto origem sua aí de fundador, então se você puder aí contar um pouquinho de como é que sua história, assim, um resuminho rápido e como é que a Moradigna entra nisso e aí como é que vocês se reconhecem como modelo social negócio Yunus. Fazer uma linha rapidinho aí disso.

M: Tá. É...o Moradigna surgiu porque eu fui morador aqui do Jardim Pantanal, tenho 22 anos e morei aqui durante 21 anos, saí daque recentemente e é um bairro alagadiço. Tem esse nome porque nesse bairro na onde a gente vai não dá pra água transbordar, encher e descer como acontece com todo rio. Porém há uma comunidade consolidada aqui desde a década de 80, meus pais vieram pra cá do nordeste, tentaram São Paulo, aquela história que todo mundo conhece da década de oitenta e tal. Então eu nasci aqui em 94, e a gente sempre viveu essa situação de enchente, tal, e essas situações de enchente foram até resolvidas com algumas obras, com algumas intervenções do governo, da prefeitura no rio, então hoje em dia é bem raro acontecer uma enchente. Faz uns...quatro, cinco anos que não acontece e conforme os anos foram passando foi ficando cada vez mais recorrente, porém por ser uma área que era transbordo de rio, se você ficar a um metro do chão, já tem água já, o nível da água sobre muito rápido. Então as casas são muito úmidas, por N motivos também, o pessoal não faz a impermeabilização corretamente na hora de construir, então as casas são úmidas, as casas têm mofo, e isso leva pra uma área de...pra insalubridade dessas residências, então o principal aqui nessa região é o mofo, a umidade, e existem diversos outros, é a ventilação, porque as pessoas constroem errado, não tem capacidade, não tem conhecimento, então elas constroem errado. E por viver nisso, viver numa casa com mofo, viver numa casa completamente insalubre, durante vários anos da minha vida que surgiu a motivação. Eu economizei na faculdade, eu conheci o movimento Choice da Artemisia, conheci o que era negócios sociais, me interessei e descobri que poderia ser não só a resolução para o problema que eu vivia como uma carreira também. Eu tava fazendo estágio, tava feliz fazendo o estágio e aí decidi empreendedor o Moradigna em 2014. E aí eu coloquei a ideia na incubadora da faculdade, eu fiz engenharia civil no Mackenzie, coloquei a ideia na incubadora, foi aprovado, ficamos seis meses na incubadora e na virada de 2014 para 2015 nós fizemos a nossas primeiras reformas e aí nas primeiras a gente já tinha pagado pra chegar no processo de aceleração. E foi aí que a gente se escreveu no processo de aceleração da Yunus. Aí passamos pelo processo de aceleração da Yunus até 2015, nesse processo de aceleração eu chamei a Vivi que é minha sócia, a gente se conhecia da Promom onde eu já trabalhei, a gente tinha uma relação muito próxima, e eu precisa de uma sócia já formada, que tivesse mais bagagem de mercado, que conhecesse os macetes das coisas, tal. E aí a gente fez uma super parceria, a gente é super amigo e aí foi nosso processo de aceleração e em outubro de 2015 a gente começou a operar de fato aqui no Alano, em parceria com o Alano a gente fica nesse espaço aqui que é uma ONG que fica aqui na região. E aí a gente tava cuidando desde setembro de 2015, então a gente fez um ano em setembro de 2016, estamos no nosso segundo ano aí, já são mais de cento e cinquenta atendidos, mais de um milhão movimentado na comunidade e todos os resultados que tem no site, enfim, premiação e tal, um reconhecimento bacana devido ao crescimento da empresa exponencial aqui nesse primeiro ano. Exponencial ponto um, pela demanda, falando do produto, né? O problema é a insalubridade e a gente identificou que essa insalubridade se resolve com pequenas reformas, então não são reformar complexas, não são reformas grandes que exigem muito trabalho, são reformas pequenas, simples reparos que podem transforma a saúde daquela família. Então é pintura de um ambiente com tinta antimoho, instalação de vernizes, abertura de uma porta, de uma janela, telhado, azulejo no banheiro, são coisas simples que tem um grande impacto na saúde das famílias. A gente começou então me

setembro de 2015, fizemos um ano, e...então e isso...e...no meio de 2016, no início de 2016, com o crescimento que a gente tava tendo, a gente precisava de mais suporte na área financeira e nem eu e nem a Vivi tínhamos formação na área financeira e nem tínhamos interesse nesse segmento e por isso a gente convidou o Rafa, o nosso terceiro sócio, que é contador de formação, tem experiência na área financeira, está fazendo o mestrado sobre estratégia de mercado e tal, então a gente formou um trio que se complementa, que se ajuda. O Rafa por exemplo, já conhecia a Vivi, ele ajuda ela, já tinham uma relação e somos os três aí tocando o Moradigna, hoje temos uma equipe de sete funcionários no escritório, parte aqui, parte home office contando com a Vivi e com o Rafa e mais ou menos dez pessoas nas equipes de obras, trabalhando nas reformas. Então é basicamente isso...e porque nós somos modelo Yunus? Foi o que eu contei, eu conheci o modelo de empresa social através dos materiais do professor Yunus, conheço as duas metodologias, não tem certo e errado, são duas estruturas diferentes e eu acredito muito mais nesse modelo do Yunus pra um mundo melhor, mais justo, pra acabar com a desigualdade, isso pra mim é um mantra que o professor traz no modelo de negócio social. E eu acreditava muito nisso e quando eu convidei a Vivi ela também acreditava e o Rafa também acreditava nisso. Então é uma bandeira que a gente levanta, foi acelerado pelo Yunus e o Yunus hoje é um conselheiro do Moradigna porque a gente fez captação com eles, então a gente tem captação com o próprio professor Yunus, então essa é a história da gente.

S: Sensacional. Quer emendar aí ou posso...

X: Eu vou emendar em relação ao modelo de negócio que você perguntou mesmo. É...se o modelo de negócio do Moradigna institucionalizou, quando que vocês pretendem entrar no aspecto da escalabilidade que é o que permitirá que vocês passassem pelo processo de breakeven da empresa e nesse processo quais foram ou quais são os principais desafios que vocês enfrentam.

S:Essa questão relacionada ao alcançar o break even eu não sei nem te responder, porque a gente nunca pensou, nunca precisou alcançar o break even porque a gente nunca investiu e você alcança break even quando você aporta esse capital e retorna esse capital de alguma maneira. Como a gente sempre cresceu organicamente com o dinheiro que gerava ali da empresa, a gente nunca tomou um capital ou só fizemos o uso de uns R\$ 50.000,00 e depois precisou alcançar o break even em R\$ 150.000,00, isso não aconteceu na história do Moradigna, né? A gente começou com cinco reformas, dez, hoje faz vinte. Então com a capitalização da empresa fomos gerando dinheiro pra fazer mais reformas e crescer...então a gente não faz parte da nossa metodologia ou do nosso crescimento alcançar um break even. A gente tem o sonho da expansão pra atender mais pessoas, mas a gente acredita que o modelo do professor Yunus é um modelo escalada, no sentido de expansão, porque no final do dia é uma empresa como toda outra, que o lucro é reinvestido. Isso torna ainda mais fácil que eu cresça. Eu não tenho que remunerar um acionista e parte disso pode ser reinvestido ou não para que a empresa cresça. Todo o lucro é reinvestido para que a empresa cresça. Hoje mesmo por exemplo a gente atua atendendo toda a zona oeste. Então...a gente acredita que pelo contrário, com o modelo Yunus é mais fácil da gente atender as pessoas. Nosso maior desafio hoje é o capital de giro porque...o Moradigna hoje ele é uma empresa de reforma, então o Moradigna que inicia a reforma, e a gente se endivida pra família fazer a reforma. Então esse parcelamento em doze vezes, esse crediário que a gente faz pra família, ele é uma operação financeira, então nosso principal desafio seria desvincular essa financeira da empresa de reforma que é uma meta pra 2017, arrumar um parceiro que seja um banco, dessa área financeira. A gente quer ser uma empresa especialista em reforma e essa área hoje toma muito do nosso tempo e dos nossos braços, então isso é um desafio, porque a gente não cresce hoje o que poderia crescer por não termos uma situação financeira ou ainda não chegamos a uma solução super inovadora que resolva essa questão do financiamento das reformas.

S: Vou pegar um gancho nisso aí, eu tô com uma entrevista semi estruturada aqui, mas vou seguir na linha que você está falando que eu acho que vai enriquecer mais. Então você falou dessa questão das parcerias, a própria questão da parte financeira que você relatou, tem uma dificuldade nisso...fazer parcerias com pessoas que não seguem o mesmo modelo de vocês.

M: Sim.

S: Vocês têm essa preocupação de não fazer isso ou vocês podem fazer isso em alguns termos, ou enfim...tem essa discussão aqui dentro. E já vou engatar uma outra, que...você estando dentro de um negócio social modelo Yunus é...uma interpretação que eu tenho do material do Yunus, que eu encaro o financiamento de um negócio social nesse modelo como um concorrente, uma concorrência, não é bem o nome exato mas você vai entender o que eu quero dizer. Uma concorrência na parte financeira pra filantropia e não uma concorrência pra aportes financeiros tradicionais como os programas que vocês participaram. Você também tem essa visão que são formas semelhantes, porém com outro fim, com outra finalidade.

M: É...deixa em pensar...porque assim, são bolsos que concorrem, mas que só concorrem porque as pessoas não tem dinheiro para o que estão fazendo. Elas acham que colocar dinheiro num negócio social é estar fazendo filantropia e não é isso, né? É estar investindo numa empresa, então acontece hoje no Brasil porque as pessoas não entendem que pe um investimento de empresa, de business, mas lá fora não é assim que acontece, é bem dividido, existe uma cultura de empreendedorismo social e os bolsos? Não concordam, filantropia é uma coisa e negócios sociais é outra. Então hoje no Brasil concorre, mas concorre pela falta de conhecimento do que são negócios sociais. E qual foi a sua primeira pergunta?

S: Foi da questão das parcerias, fazer parcerias...

M: Não, a gente não se preocupa em fazer só com outras iniciativas que tenham esse posicionamento porque...nunca parei pra pensar nisso, mas a partir do momento em que não influencia no que nós somos, é indiferente qual que é o modelo. Até porque a gente se relaciona na maioria das vezes com empresas do segundo setor.

S: Até porque nem tem escala para só se relacionar com todo mundo?

M: Todos os nossos fornecedores, é a maioria dos nossos parceiros são empresas tradicionais que visam ao lucro, que tem o moradigna como um cliente normal, então não interferindo quem nós somos aí quando é para ser um posicionamento estratégico ou quando, é para fazer parte da empresa a proposta do (26:27 ?) é... a gente foi firme na proposta de que não ia ver distribuição de lucros, quem entrar vai entrar com a gente no barco sem haver distribuições de lucro. É... então, se houver alguma relação que vá mexer na nossa... neste, neste nosso posicionamento tem que abraçar este nosso posicionamento agora se não tiver interferência não tem problema nenhum.

S: show de bola, perfeito.

X: Mas, fazendo parcerias por exemplo com a vivenda.

M: Aham.

X: Não vai ter uma proposta semelhante? Quando você inicia um processo de aprendizagem, trocar experiência.

M: Em qual o sentido? Porque, a gente faz eu encontro o Fernando pelo menos uma vez no mês em eventos a gente conversa muito... fiz um estágio lá antes de começar o moradigna, a gente é muito próximo, então parceria em qual sentido?

X: De, de troca de experiência de como de como estabelecer o melhor processo para uma reforma por exemplo.

M: Há... gente faz muito, a gente faz bastante de vez em quando a gente troca e semana passada a gente foi lá visitar a loja deles, eles vão abrir uma loja aqui na zona leste, eles vêm visitar a gente isso é normal não influencia no que o moradigna é! Em momento nenhum passa pela nossa cabeça que não é um negócio social a gente não vamos nos relacionar em hipótese alguma isso acontece.

X: vocês só não sinergizam então.

M: Sim!

X: Matheus vocês têm algum indicador de impacto social aritméticos?

M: A gente tem, a gente tem vários indicadores quantitativos.

X: Quantitativos então.

M: Quantitativos então, é o número de quantos têm formados, quantas pessoas já foram atendidas, quantos milhões foram movimentados, quantas pessoas tem empregadas na comunidade isso tudo a gente tem. Quantitativos a gente tem todos que daria para ter.

X: Ok, aí só uma dúvida em relação ao modelo Yunus, não está no escopo mais é pertinente de acordo com o que preconiza o próprio Yunus ele libera crédito para que a pessoa se auto desenvolva para sair da união de pobreza e aí a partir disso ela ser incluída na sociedade pela forma tradicional. No caso da moradigna no modelo de negócio de vocês não trabalham com microempreendedoras.

M: Não!

X: muito pelo contrário, vocês levam uma potencial despesa para quem não tem dinheiro para pagar esta despesa.

M: Sim!

X: Isso não diferenciaria vocês da proposta Yunus? Ou melhorando a pergunta, como você acha que isso impacta no desenvolvimento desta pessoa? Que é beneficiada.

M: Sim é... eu acho que não porque, as coisas estão sempre misturadas no que é a metodologia, no que é o modelo de negócio Yunus, que é um motivador pelo qual ele ganhou o prêmio Nobel do que foi o negócio de ele empreendeu no final do dia né. Que foi que foi um banco de microcrédito depois ele empreendeu um negócio da Danone, o Grameen Danone então para ser uma empresa social você precisa ter um negócio de Danone você tem que ter um banco de microcrédito? Não! Negócio social é qualquer negócio que tenha a ver como propósito de melhorar as condições de vida das... das classes C, D e E, e que reinvesta todo o lucro esse... essa é a base e o moradigna atende perfeitamente está base. Agora relacionado a gente ser uma dívida, só uma dívida para família este é um ponto bem... bem crítico, porque, sim é uma dívida para a família porém é... mais do que uma dívida é um investimento para a família né... aí que entraria os medidores qualitativos que a gente não tem, a gente não consegue mapear nunca tivemos braço para mapear. Mais o quanto muda na saúde muda isso é qualitativo e isso a gente nunca consegue, conseguiu mapear só de feedback só de ver estas coisas assim, é... mais de saúde de bem-estar de harmonia entre os parentes o empoderamento, os outros as vezes da minha casa também pode ser saudável, podem ser bonitos de empregabilidade de famílias que só uma pessoa trabalhava que só conseguiram reformar um cômodo aí a vontade da família de querer transformar a casa era tanta que as outras pessoas arrumaram emprego para fazer outras reformas no moradigna isso acontece frequentemente, então, putz para a família é um investimento. Então, não é uma... primeiro que é um bem durável! Mesmo sendo um serviço o que fica é um bem durável, então, isso acaba sendo um investimento para a família.

S: Matheus perguntando agora de questões mais internas do trabalho de vocês que é mais o escopo do trabalho. Juridicamente vocês são uma empresa comum?

M: Sim, com CNPJ

S: Tá e... aí então vocês são em três sócios e você falou que tem mais umas cinco ou seis pessoas administrativas.

M: Isso.

S: Tá é... e como é que foi está, está você como fundador primeiro para buscar os sócios você falou que foi uma coisa de, de enfim ligação ali com valores com princípios.

M: Sim!.

S: Vocês têm também esta preocupação também com as pessoas que trabalham aqui ou é uma questão mais técnica mais tradicional de mercado digamos assim, é.... e já entrando na questão da remuneração como é que isso funciona, como é que vocês valoram isso, se é uma valorização do mercado se tem algum sistema diferente? É como é que funciona está questão?

M: É... os funcionários são bem como, como é uma empresa pequena isso os permite convidar as pessoas para fazer parte né... a gente uma vez abriu um processo na fanpage se inscrever e tal, mais sempre foi premissa para gente acreditar nesse modelo nesta metodologia, antes de acreditar em qualquer currículo antes de qualquer base técnica e tal. Porque tudo que é técnico tudo que, tudo que for em relação a isso você aprende, é... agora ninguém aprende a gostar de negócio social ou você gosta ou você não gosta.

S: Uhum.

M: Ou você acredita ou você não acredita, a gente busca estas pessoas que acreditam que acha que é bacana que acha que pode dar certo. E aí sim dentre estas pessoas as que tem as melhores características para ocupar está vaga, e como é pequeno a gente consegue convidar as pessoas, todo o time da moradigna do escritório é um time que já se conheciam de outra... outras aventuras, de outros encontros de outros trabalhos juntos, e a gente foi convidando mais como a gente pensa em crescer é.... a gente sempre sabe que vai ter está preocupação de estar alinhado a nossa missão e depois ver está análise técnica.

S: Uhum.

M: E a última contratação que a gente fez, a gente teve este cuidado com a moça recepção a gente teve este cuidado ela não era conhecida de ninguém, mas, a gente teve todo este cuidado de identificar se isso iria fazer sentido para ela, se o negócio ia fazer sentido para ela também... e aí depois tratava das outras questões e por enquanto tem se dado super bem! E a remuneração, é uma remuneração de empresa normal ela é calculada por mercado e... e é uma remuneração normal não tem diferenciação nenhuma.

S: Nem de vocês sócios.

M: Nem nós que nosso sócio, a única diferença do nosso sócio é que é classificado como pró-labore né.

S: juridicamente né. Mais na pratica é semelhante.

M: Sim! É... são valores de mercado porém pelo momento da empresa é como se a gente investisse como se todos os sócios desse metade do seu salário, porque a gente retira metade do que a gente devia retirar por questão de capital mesmo né.

S: Claro!

M: Porque, nem uma empresa tem.

S: Possibilidade.

M: Com menos de um ano, a empresa não tiver nenhum, nenhum startup de tecnologia fazendo uma analogia, com menos de um ou dois anos estar pagando como deveria pagar os seus fundadores, os seus sócios né.... Então, era uma realidade de empresa normal esta que a gente também tinha que acreditar que investir, e por outro lado a gente tirar o mínimo tanto para subsistência né.... que por mais que seja bonito não pagar minhas contas no final do mês, não posso chegar lá na concessionária de luz e dizer que eu sou uma empresa social. E também para incentivar né até porque, tem que ter uma coisa ali atrelada ao incentivo, para, para fazer valer a pena não é.

S: Tá, deixa eu te perguntar também tem algum tipo de remuneração variável um incentivo financeiro alguma coisa de meta vocês têm isso ou já pensou isso algum dia?

M: A gente desenvolveu este mês para os funcionários, este mês não este ano, este mês de janeiro começou agora em 2017. E desenvolvemos um sistema de metas para os funcionários.

S: Financeiro?

M: Financeiro!

S: produziu mais tem uma...

M: Produziu mais, a gente tem um board, uma plataforma de metas que tem que ser batidas referente a faturamentos a número de clientes, estas metas sendo batidas e alcançando... sendo superadas é atrelada ao um fixo no salário e ao inverso também esta meta não sendo batida nem cinquenta, não se batendo cinquenta por cento da meta existe um fi negativo também. Então foi uma ferramenta que a gente encontrou tanto para incentivo, tanto para remunerar, e remunerar melhor ainda quanto a gente não poderia... não poderia remunerar fixo né... que é uma realidade de startup também, não é uma realidade de que somos um negócio social é que nós somos um startup a gente produziu mais a gente recebeu mais. Se produzir menos bem abaixo do programado para não demitir ninguém a gente vai meio que ratear isso aí.

S: Uhum.

M: Que foi como a gente decidiu na última semana de dezembro e começou agora em janeiro e ainda nem sei te falar se deu certo está rodando e chega os primeiros resultados agora em janeiro, e a gente vai reavaliar para o segundo trimestre.

S: Show de bola beleza é.... mais duas coisas também desta questão de relação de vocês sócios com o resto da galera, é.... e aí é duas vertentes a primeira é transparência.

M: Sim.

S: É... interna principalmente tudo é público? Tem coisas se você não quiser falar o que é ou que não é.

M: Sim!

S: Tudo é público ou algumas coisas são outras não? É... se você conseguir falar o porquê, fica a vontade para falar o que você...

M: Sim! Tem uma transparência muito grande porque é um time pequeno e não tem... não existe uma hierarquia muito forte né.

S: Essa era a segunda pergunta que eu iria te fazer, quanto a tomada de decisão se você já quiser emendar?

M: Sim, não existe... não é que, não é que não existe uma hierarquia existe... e as tomadas de decisões são feitas pelos sócios provavelmente, mas como é um time, não sei se é porque é um time pequeno.... não sei se é a cultura que estabelecemos também! Existe uma cultura de confiança muito grande, muito grande mesmo acho que é devido a química por eles serem convidados né... a Lindice é minha amiga há muito tempo já, a gente é como irmão o Matheus Galebi que estava aqui com a gente também é primo do Rafa. Que é um dos sócios o Paulo Henrique que é supervisor de obras a gente se conhece desde crianças, então, existe está base, a gente tem está base de confiança muito forte compartilhadas... mais as decisões são tomadas pelos sócios. Isso é bem importante para gente, porque, os sócios não trabalham juntos, eu estou sempre aqui! A Li e o Rafa não... não é sempre que eles estão aqui. E até por esta questão de comunicação. De... três cabeças pensam melhor que uma as tomadas de decisões a gente sempre fazem juntos.

S: Claro!

M: A gente consulta muito! Mais do que o time todo a Lindisen, porque... ela é praticamente responsável pela área de vendas é... eu sou responsável, se a gente fosse pensar em uma hierarquia o Rafa diretor financeiro, a VIVI é diretora das parcerias que é um braço muito importante, e eu sou diretor de operações e vendas, só que... é... como são, como é, como são as áreas corro da empresa, a comissão de frente eu tenho meio que duas pessoas se focemos falar em mercado, que sempre estão ali comigo.

S: Uhum.

M: A Lindisen em vendas e o Paulo em operações é... e a relação que eu tenho com a Lindisen como é relação de escritório é... ela é muito mais autônoma na área de vendas do que o Paulo na área de operações, mais ela responde a mim ainda. Mais a gente é muito parceiro nas tomadas de decisões quando a gente precisa consultar o time todo nas tomadas de decisões a gente consulta. E quando é algo mais estratégico ou algo que não tem tanta

necessidade do time todo, a gente consulta a Lindisen. Então sempre estas tomadas de decisão a gente toma com ela, por ela também ter uma cabeça de startup muito desenvolvida ela veja o startup tal, e...

S: dá para perceber conversando com ela.

M: Mais as decisões são sempre tomadas pelos sócios mesmos.

S: legal!

M: E... mais com o imposto de todo a equipe, a gente tem, uma vez por mês a gente tem a moradigna day, que é a gente para a gente meio que coloca a empresa em standbay, as obras continuam rolando mais a gente vem para cá, para trabalhar junto discutir trabalhar os pontos e tal, e... é muito importante acho que é uma cultura, que... para se ter uma base de confiança você tem que ser transparente.

S: Claro!

M: Então os números da moradigna são super transparentes.

S: Questão salarial por exemplo? Todo mundo sabe...

M: Todo mundo sabe, mais aí é um ponto questão salarial todo mundo sabe mais porque, a todo mundo é amigo. Nunca foi divulgado, mas as pessoas se falam.

S: Entendi, com o crescimento do negócio, não é uma ideia... ou seja.

M: Não é, uma a mais por achar nós já politicamente correto não ser aberto assim tal!

S: Sim.

M: Mais...

S: Estou te perguntando isso porque, tem negócios que tomam isso como política né.

M: Sim!

S: Aqui todo mundo sabe quanto todo mundo ganha, é uma forma de se fazer e isso é importante para pesquisa.

M: A gente, a gente absorve muito é.... muito movimento não mais, a gente absorve muito... muito melhora crítica do, do convencional mesmo. Então o modelo de organização, o modelo organizacional é um modelo hierárquico, porém as decisões são mais compartilhadas, então, tem um que vem muito mais da Vivi e do Rafa que são do mercado corporativo o Rafa trabalhou sete anos na Promonde que é uma grande empresa e tal e a vivi também! Então eles trazem muitas coisas do mercado corporativo tradicional mesmo. Então, a estrutura hierarquizada o salário de acordo com a senioridade, faculdade e tal, mas por outro lado a gente acaba tendo a característica pelo outro lado de startup mesmo, como é um time pequeno tudo é testado tudo é novo, a cabeça está em constante mudança toda sexta feira a gente tem uma reunião de acompanhamento a empresa as vezes muda da água para o vinho as vezes nos processos. As coisas andam muito rápido então acho que existe a junção destes dois mundos aí.

S: Muito bom.

X: Matheus, em relação a governança corporativa, que o Sócrates perguntou, se a empresa crescer de tal maneira a... mil reformas dentro de um ano.

M: Sim!

X: Faturamento alto, profissionalizante uma empresa com outros cargos.

M: Certo.

X: Hierarquizada você acha que a governanta corporativa vai ser você acha que a cultura corporativa que você acabou de explicar vai permanecer a mesma ou vai mudar?

M: Eu acho que ela vai mudar com certeza, porque, está é uma estrutura que funciona para o time de hoje, que a gente conhece que é pequeno. E é por isso que a gente incorpora mito do tradicional, então, no final do dia eu sou diretor da Lindisen, ela se reporta a mim, ela passa os relatórios a mim, o Marcos reporta a ela e a Greice reporta a ela também o Paulo se reporta a mim e todos os pedreiros se reportam a ele. Então existe um, estrutura montada se pensando nisso se não for o Paulo amanhã, se não for um cara que é meu amigo? Como que vai ser

tudo, existem os processos existem os cargos e hoje a gente tem uma cultura diferenciada devido ao tamanho. Mais crescendo ou o Paulo ido para outra oportunidade não posso ficar... não tem processo não tem entregas de relatórios, não tem reporte porque a gente é amigo e a gente se encontra no café... não a gente tem todo estes... a gente toma muito cuidado com estes processos com estas definições de acompanhamento com estas definições de reportes justamente por isso. Pensando em uma empresa maior pensando em uma empresa que não vai ser só de amigos, não pensando que as pessoas vão se odiar mais sim por não terem esta base de confiança, que veio de outros lugares. E também porque... como a gente fez isso a gente conta com a ajuda de diversos parceiros, um dos parceiros que a gente tem agora é o instituto Quintessa que a gente está passando por um processo de uns chamam de aceleração, mas, o objetivo não é de acelerar o negócio, o objetivo deste Quintessa é preparar a casa, arrumar a casa para dar uns saltos maiores. Então, a gente está num processo com eles de desenhar todos os processos do moradigna. É todos os patuags, todos anagramas, todas as aguas de tomadas de decisão, para ser uma empresa totalmente consolidada e pronta para ser replicada.

X: Matheus eu vou fazer minha última pergunta pode.

S: Estou acabando aqui também!

X: Aí fecha quando.

S: Tem mais uma só também.

X: Matheus Agora é o seguinte a... moradigna como um negócio social, as vezes a... o princípio da tomada de decisão ela é focada conforme o modelo social que você acabou de preconizar, e em alguns momentos com os stakeholders no Moradgina, como por exemplo o time de pedreiros, a própria...os fornecedores de matéria prima, ou os próprios sócios em relação a maneira de crescer. Houve algum conflito e que foi uma decisão difícil de ser tomada e que você pensou “poxa...isso eu não sei como resolver”, um conflito mais sério, porque são perspectivas diferentes, são vários stakeholders. Vocês já ocorreram, já tiveram esse tipo de situação de enfrentar um conflito que exigiu um alto planejamento pra ser resolvido?

M: Sim, várias vezes, na nossa história recente, nos últimos seis meses. Crescer dói, pra empresa crescer dói bastante, você vai atendendo mais pessoas, você vai conhecendo mais mercados e o Moradigna resolve problemas que, felizmente ou infelizmente, não é só da classe C,D e E. Todo mundo trabalha com reforma, desde quem tem um triplex até quem mora aqui na favela. Reforma é um mal necessário, ninguém acha pedreiro de confiança, ninguém sabe comprar material de construção, ninguém sabe planejar sua própria reforma, então só pra contextualizar, porque foi uma das discussões que a gente teve, é problema que todo mundo tem. Então uma empresa que tá atendendo aqui poderia tá atendendo n Morumbi, com reforma de apartamento, com time que a gente tem, com os parceiros que a gnete tem, e a gente chegou nessas discussões, essas discussões vieram pra mesa já. É..pelo alinhamento dos sócios, nunca chegou nesse pondo de vamos agir no Morumbi, isso nunca rolou. Mas já rolou discussões do tipo porque que a gente não faz reforma no Morumbi a um preço maior, pra subsidiar as reformas de Pantanal.

X: boa pergunta.

M: E essas perguntas acontecem muito. Porque que a gente não enfoca nossa comunicação ou todo o nosso marketing estratégico, na região nós temos a área mais marginalizada e uma parte melhorzinha pra cá, que tem alfasto, saneamento básico, mas que ainda é a classe C e D. Então porque que a gente não coloca nossos esforços nessa galera que é menos inadimplente, que tem condições de pagar, que também sofre com insalubridade, então todas essas questões vem pra mesa e aí tem...por N motivos, pela questão financeira, pela questão de que é um público que pode nos das mais dinheiro e aí nos possibilitar a ter mais dinheiro por aqui, então essas discussões sempre vem pra mesa. A gente está constantemente discutindo sobre isso, qual que é o limite de credito para essa pessoa (? 47:18) de classe e... não pode dar um credito

muito grande para esta pessoa se não ela vai se endividar não vai pagar. É... mais o preço que eu cobro dela eu cobro daqui, estas discussões sempre estão na mesa! A gente sempre tem estas discussões

X: Como vocês resolvem estes dilemas de decisão?

M: A gente, a gente geralmente quando não chega... a gente como sociedade é... a gente inclusive passou no final devido a tantas questões como estas a gente fez um coaching, um coaching de sociedade, a gente passou por sessões de diferentes, contratou uma coaching e ela fez um coaching de sociedade, ela fez meio que um coaching individual comigo, com o Rafa e com a Vivi... e um coaching com os três para se definir o que a empresa queria. Como sociedade né... eu tenho um sonho com o mora digna, o Rafa tem outro e a Vivi tem outro. E qual que é o sonho dos três para com o moradigna né... para que... não para que estas decisões se acabem estas, estas discussões nunca vão acabar. Mas para quando a gente, pare quando viesse uma discussão desta a gente olhasse para a parede e fizesse um paralelo... isso que a gente, de acordo com isso que a gente está discutindo, o que, que como sociedade que decisões a gente tem que tomar né. Então, foi bem complexo, foi muito bom mesmo eu super recomendo! É... o trabalho que a coaching fez sensacional a gente como sociedade chegou numa coisa em comum, alguma coisa junto e depois disso não tem muito para onde fugir né... é isso que a gente quer como sociedade e... isso está de acordo e isso não está de acordo, isso está de acordo com x e isso não está de acordo com y, e aí é mais fácil discussões sempre tem e é muito saudável este tipo discussão, é a partir deste tipo de discussão que a gente pensa em uma nova solução em uma nova maneira de vender uma nova maneira de financiar, foi uma discussão dessa por exemplo que... o Rafa por ser diretor financeiro ele sempre traz está questão. De como capitalizar a empresa de como traz capital de giro e tal, e para mim é muito claro que a gente nasceu para vender a casa (? 49:27) as casa que mais precisão e tal, a gente sempre ele puxa para um lado e eu puxo para o outro... e... discutindo isso vamos atender o pessoal do jardim elena e... quando der a gente atende o pessoal do jardim pantanal e falando que não, que a gente nasceu para o jardim pantanal e o objetivo da empresa era (49:40 ?), então nenhum nem outro está errado é.... como nenhum nem outro está errado o que a gente pensou. A gente desenvolveu para este ano a gente venderia ele parcelado, se entendeu ou a gente vende pré-pago a reforma. Porque este cara que não consegue comprar minha reforma sei lá dependendo da classe, dependendo da faixa salarial ele não tem o dinheiro da... ele não consegue pagar o valor da parcela é... porque a parcela fica muito alta fica R\$ 400,00 a R\$ 500,00 reais, mas como que eu não deixo de vender para este cara, eu preciso vender para este cara é o que eu trago né... é... pré-pago ele primeiro paga e depois a gente realiza a reforma. Outra coisa que a gente desenvolveu em uma outra discussão destas é o modelo de consórcio também! Então a gente reúne dez famílias, cada uma paga uma parcela aí a gente sorteia e realiza uma reforma por mês. Que é uma reforma mista para gente e não pesa no bolso das famílias também, surgiu por causa disso também. Então, para atender o pessoal de lá que vamos dizer que é um pouco mais sofisticado do que o pessoal daqui a gente desenvolveu um produto que chama reforma designer... que é uma reforma que tem porcelanato que tem umas cores especiais! Então, este tipo de discussão é riquíssimo e é daí que surge as melhores soluções para gente tanto atender os anseios dos sócios mais principalmente a sociedade como...

X: Proposta.

M: sociedade que é muito bom!

S: Aqui matou cara já respondeu no meio disso aí.

M: Há... bacana então, pessoal! Eu liguei aqui... eu preciso ligar.

Apêndice G – Transcrição Revogada

S: Sócrates

E: Adriana (entrevistada)

S: Bom Adriana, primeiro, como pergunta introdutória eu queria que você contasse um pouquinho primeiro de você, qual é a sua formação, enfim, da onde você veio, quais seus trabalhos anteriores e aí como que a sua trajetória se mistura com a trajetória da Revogada...e a partir disso você já conta um pouquinho do histórico da organização de vocês, quais as atividades, e como é que vocês funcionam na prática.

E: Tá bom. Ahm...eu venho de uma trajetória assim, bem mista. Eu me formei em comunicação, e no início fiz um pouco daquele caminho mais tradicional de quem se forma em comunicação, fui fazer publicidade, então fui trabalhar nas agências de propaganda...aí trabalhei em alguns lugares diferentes assim e tive a oportunidade de ver algumas visões diferentes, sempre ligadas mais na área de criação, mas fazendo diferentes coisas, sempre escrevendo, criando graficamente, enfim. E fiquei então nesse mercado de publicidade e logo eu vi que não era exatamente o que eu queria e quando eu entrei nessa faculdade eu sabia que não era exatamente o que eu queria propaganda, o que eu queria era coisas que tinham na publicidade naquela época, mas que em outros cursos não tinha que era estudar fotografia coisas mais perto da arte, umas que também não era fazer artes né.

S: Uhum.

E: então era uma época que não tinha todos os cursos que tem hoje, então as pessoas, algumas pessoas que eram mais ã... enfim tinham uma mistura de coisas culturais alternativas, na época eu fazia publicidade.

S: Legal.

E: E aí... eu segui este caminho e aí depois e fui trabalhar como produtora de vídeo, fazendo direção de arte, de cena senso de direção fui para um outro lugar mais ainda a ligada a publicidade. Mais foi uma experiência bem diferente da de trabalhar com, sempre trabalhei em equipe né. Nas agencias eram equipes ã... mais um pouco mais isoladas assim, mas já no trabalho com, com filmes e comerciais de TV era uns dos maiores e realmente todo mundo trabalhando junto isso foi uma coisa que já me interessou, e... então, eu saí da publicidade e logo em seguida eu fiz meu primeiro ã... empreendimento digamos assim né. Aí a empreendedora apareceu e eu junto com mais três amigos resolvemos, criar um estúdio de designer gráfico e ã... designer digital bem lá no começo da internet quando (? 2:41) e a gente começou a trabalhar com isso. E aí já foi um jeito diferente de experimentar a forma de trabalho de... a ideia era vamos criar um espaço de trabalho no qual a gente gostaria de ter sempre trabalhado. Nunca existiu este lugar né. Então, era uma casa bem alternativa com os horários muito flexíveis, um trabalho bastante em equipe bastante informalidade no ambiente de trabalho, a gente ia de chinelo de dedo e tal.

S: Que delicia, Ham ham.

E: Ham, ham tinha cachorro tinha churrasqueira, casa com jardim então, era uma coisa já muito ligada a, alguns princípios acho que (? 3:16) alguns trabalhos depois assim, que era não separar mais o que é trabalho da vida assim né. Que era as duas coisas serem uma só e... aí tive este estúdio por dez anos com estes amigos deu super certo muito legal! Até que chegou um momento que ele assim, possivelmente comprado por uma grande empresa de comunicação e eu já estava estudando a minha saída, pensando na minha saída já estava fazendo dois anos já. Então, é agora o momento da minha saída e este projeto eu estava começando a gestar (? 3:50) e já tinha conhecido nisso a Iti que é minha sócia minha amiga, e... continuei trabalhando no caminho da moda, trabalhei como estilista digamos de algumas

empresas grandes depois começamos a fazer um trabalho bem alternativo de moda consciente, onde ela fazia consultoria para as pessoas para que as pessoas usassem mais coisas do seu guarda roupas, podendo reformar ou reinventar as peças ao invés de comprar sempre tudo novo.

S: Uhum.

E: E aí este trabalho dela de moda consciente foi muito inspirador assim para mim tinha bastante a ver com esta busca de proposta que eu estava para jogar tudo isso da gaveta em algum lugar que fizesse sentido né... e eu tinha um projeto meio guardado engavetado que era de fazer produto, e de uma forma sustentável e foi quando eu encontrei a Inti, acho que encontrei a parceira para fazer isso comigo e aí encorajei fiquei gestando dois anos está mudança de, de.... de carreira mesmo e de vida e... até que a gente realmente fiz a transição e nasceu a Vuelo foi em 2013, abril de 2013. E... e quando a gente decidiu fazer a Vuelo a gente decidiu alguns nortes assim, para nós porque ambas queriam muito que isso fizesse sentido que a gente realmente estivesse gerando algo positivo para vida né? Então, a gente criou algumas coisas entre elas já que a gente queria fazer produto né... experimentar nosso designer de produto a gente não queria fazer isso de qualquer forma assim, colocando mais um objeto no mundo, a gente queria poder fazer deste objeto algo que significasse algumas culturas assim para nós, novas formas de fazer né.... as coisas.

S: Uhum.

E: Então, a gente resolveu trabalhar com resíduos né.... então, olhar para o lixo como fonte criativa e.... e aí no lixo encontramos os dois materiais que a gente viria a trabalhar, que é a câmara de pneu e o nylon de guarda-chuva, e... para poder trabalhar com estes dois materiais descartáveis as câmaras normalmente descartáveis nas borracharias e os guarda-chuvas nas unidades de triagem de lixo seco, a gente teve que começar mapiar um pouco este.... sistema produtivo que a gente iria criar né. Foi muito orgânico muito informal mais desde de cara a gente já teve que começar a criar uma nova forma de fazer né... porque, a gente não ia encomendar tecidos ou matéria prima por telefone de algum lugar né?

S: Claro.

E: Então, a gente tinha que ir atrás destas matérias primas entrelaçadas e já logo de cara a gente decidiu remunerar pela compra destes lixos né... que na época nem tinham preço seriam digamos assim de graça se a gente quisesse né.

S: Remunerar você diz, por exemplo as borracharias?

E: É e os catadores de lixo.

S: Tá.

E: Então, nisso a gente já viu uma possibilidade de começar a formalizar um pouco está nossa cadeia e fazer com que eles se comprometessem a ter este material para gente quando, a gente fosse buscar né... de uma forma organizada e também, porque a gente queria gerar renda para eles e mostrar para eles que isso é uma troca isso é um trabalho né.

S: Uhum.

E: então, a partir daí a gente foi girando está cadeia produtiva que depois que a gente recolhe e compra estas matérias elas passam por uma lavagem industrial também com captação de água da chuva, de tratamento de água e... e aí só então que elas vão para nosso ateliê de produção, onde elas são cortadas, montadas e costuradas né? Então, depois as peças saem com uma tague, explicando para nossos delistas como a gente chama nossos clientes que são de logística reversa dos produtos junto com a gente né....então, quando eles forem se desfazer dos produtos, eles entram em contato com a gente para que a gente possa fazer o descarte correto.

S: Perfeito.

E: Então, este foi o ciclo assim, que a gente criou e já desde o começo gerou bastante rápido positivo né... tanto no desvio destes lixos do aterro né.... quanto a resultado de designer de

produto que a gente chegou utilizando lixo né... na matéria prima já descartada e... também este impacto social remunerando mas pessoas né. Então de cara a gente já de cara começou a juntar um a série de impacto! E.... começou devagarzinho o processo, a gente só fazia venda online direto para os clientes depois a gente começou a vender para as lojas, depois a gente criou um braço de venda para empresas, tendo uma alternativa uns brindes e produtos da china assim, a gente conseguiu trabalhar com produto que tivesse uma ação sustentável dentro das empresas né.... e... e hoje a gente está com um projeto novo que estreou no finalzinho do ano passado, que a gente está agora vai começar a trabalhar bastante nele este ano. Que tem um assunto inflexão onde a gente vai usar a experiência durante está história de três anos destes produtos de câmara de pneu e nylon de guarda-chuva para gente. Dentro deste ciclo produtivo circular, agora para as indústrias né. Então, criado produtos para as indústrias desta forma com os resíduos deles para eles.

S: Que legal! Sensacional.

E: E aí tanto o resíduo volta lá para o fundo quando a gente pegava e já eliminando o resíduo no começo da cadeia produtiva.

S: Uhum, você diz para uso dos funcionários por exemplo?

E: ou até para vender né... para empresas que fazem o produto mesmo mas como uma linha feita a partir de resíduos.

S: Que legal! Sensacional, parabéns.

E: Obrigada, e está trajetória foi acelerada em 2015 pela Yunus , que foi um grande marco assim para nossa história, porque, até então a gente.... se sentiu um pouco sozinha ã.... nesta empreitada aqui em Porto Alegre e no Brasil, porque no momento que a gente surgiu Tinha muito poucas iniciativas como a nossa assim, e a gente fez tudo de uma forma muito orgânica e quando a gente passou na seleção da Yunus, que a gente foi entender que a gente era uma empresa social. Que a gente estudava tendo impacto positivo a começar a aprender a mensurar este cargo que a gente estava gerando.... aprender a escalar o negócio. Então foi um grande momento para nós. A partir desta aceleração da Yunus e acho que principalmente... estar inserida em uma rede, não estar mais sozinha e ter outras iniciativas tão bacanas quanto a nossa, no Brasil inteiro quanto no mundo também.

S: Po massa de mais. É... Puxando um pouquinho este gancho que você já começou a falar da Yunus é....como é que subiu a Yunus na vida de vocês se foi um papel ativo de vocês para eles ou deles para vocês. É como é que vocês tiveram este Incite aí, nós somos negócios socorro sociais ser ou não ser um negócio social. E quais os principais, as principais continuações que a Yunus está trazendo aí para vocês? É... Nesta aceleração?

E: Uhum, há então começou como eu estava te falando, sempre foi tido muito orgânico a forma como a gente foi fazendo então a gente não imaginava que a gente ia abrir uma empresa social, assim, como a gente também não sabia que a gente estava fazendo um ciclo produtivo circular quando a gente começou né.

S: Uhum.

E: E... e aí quando a gente quando a gente percebeu este reconhecimento muito de fora assim externo e quando a gente vê alguns amigos nos citar como exemplo economia circular em palestras aí a gente começou a gente começou a se reconhecer muito pelo olhar de fora também né!

S: Aham.

E: E... aí a Yunus foi um pouco assim que.... acho que umas duas ou três deles, pessoas diferentes dizendo a vocês tem que conhecer a Yunus negócios sociais eles estão entrando no Brasil né... e vocês tem, vocês tem tudo a ver vocês tem que conhecer. Isso foi passando o tempo até que um dia eu estava em São Paulo, e... e soube que era lá a sede da Yunus, e aí resolvi fazer contato para ir lá visitar e aí fui fazer uma visita foi me apresentar e dei sorte de

cair com a pessoa certa lá, que estava lá tão tarde e... ela pode conhecer um pouco do que a gente estava fazendo com a Avuelo. E... aí ela pode nos falar um pouco da Yunus, e quando a gente viu realmente tinha tudo a ver né... a gente era um negócio social só não sabíamos e a Yunus era uma rede que poderia nos ajudar bastante né... a evoluir neste caminho. E ao acaso um mês depois abriria a seleção para os acelerados de 2015, era o segundo ciclo de aceleração da... da Yunus. E.... aqui no Brasil era recente a chegada deles aqui no Brasil.

S: Uhum.

E: E aí a gente se inscreveu! E... quando a gente se inscreveu foi muito bacana, porque, a gente já percebeu na própria inscrição assim que se a gente não passasse a gente já tinha aprendido muito se inscrevendo.

S: Ham, ham, ham.

E: Porque, os formulários nos faziam pensar em coisas que nunca tínhamos parado para pensar né.... então, a gente já aprendeu muito já na seleção mesmo, e fomos selecionados devia ter oitenta e poucos inscritos acho que naquele ano e selecionarão seis empreendimentos né... e a... a Avuelo foi um deles e... e acho que neste ciclo de aceleração que foi bem intenso de três meses 2015 eu acho que várias coisas foram importantes para gente, acho que o principal talvez foi a primeira vez que a gente se deu três meses para poder parar e pensar no nosso negócio. Até então era eu e a Linti mesmo como únicas pessoas do negócio. As gestoras as funcionaria, as criadoras, as que faziam tudo né.

S: Uhum, hum, hum.

E: Então, tão para a gente parar três meses era parar o negócio mesmo né.

S: Aham.

E: E a gente parou, a gente optou em parar o negócio e ficar estes três meses mergulhadas, e entender que a gente estava fazendo né. E acho que este foi um grande ganho que eu nem sonhava né... ã... acho que com a ajuda da Ilza a gente conseguiu perceber o que, que era impacto positivo como a gente poderia aumentar o nosso né... tanto social, tanto cultural também! E... acho que um dos aprendizados principais também acho que.... ã..., ã... foi experimentar falar, exercitar a estabilidade né... como a gente poderia crescer com este mesmo propósito, mais atendendo mais pessoas produzindo mais produtos e consequentemente gerando mais (Falha no áudio 14:30).

S: Sim bacana, bacana. É... e já que você falou de proposta Adriana, como é que coce define a propósito de vocês em algumas palavras Assim?

E: Olha nosso ã... nosso propósito é ajudar a resolver esta questão do lixo né... este excesso de lixo gerado no mundo através do designer de produto.

S: Uhm, perfeito. Tá é... vou entrar agora numas questões um pouquinho mais objetivas né... é... primeiro, então a viabilidade financeira de vocês hoje é basicamente vendas de produtos né? Ou vocês têm algum de outra, outra fonte de receita?

E: É como eu estava te falando né... a gente... hoje está com três digamos vertentes no nosso modelo de negócio, uma é venda de produto direta para o cliente final.

S: Uhum.

E: que o lucro é cada vez menor. ã... eu digo em proporção que isso a gente esta deixando aparecer no negócio né.

S: Sim.

E: ã... em segundo lugar que está com uma proporção maior é alinha de produtos corporativos para as empresas, agencia de propagandas, industrias como brinde presentes especial, mais sempre sustentável dentro dá, dá empresa né.

S: Tá.

E: E a terceira fonte que é... nova e que está se tornando bastante promissora é a de serviços né... que é o projeto que está em emersão que é esta consultoria que a gente faz que é esta vivencia nas indústrias, é que fazem produtos com o resíduo deles.

S: Ótimo perfeito, é... mas vocês começaram é surgiram com a venda direta né.... ou a questão dos brindes veio junto?

E: Não... veio depois, veio depois que ela abriu mesmo, a gente nem imaginava assim nosso início foi totalmente venda direta. Exclusivamente direto no site, o resto veio depois.

S: Legal! Legal e, e.... a questão desta captação de material vocês mantem esta origem de vocês como, com as borracharias os catadores? É...

E: Sim! Isso é bem legal! A gente manteve e ao mesmo tempo evoluiu né... que a gente viu assim, está sempre avaliando sempre o que gera mais impacto positivo né... sempre colocando em uma balancinha, e lá no começo por exemplo a gente lavava as câmeras de pneu e o nylon de guarda-chuva. Com famílias de baixa renda, então, era legal porque a gente causava bastante impacto financeiro para eles, mas a gente gerava um impacto negativo ambiental porque, a gente não tinha nem um tipo de tratamento para esta água, então, a gente colocou na balança e viu que era muito melhor nesse caso preservar o impacto ambiental e, e deixar a geração de renda para outros pontos da cadeia.

S: Uhum.

E: Então, a gente vai tomando estas escolhas estes caminhos, ã... a gente continua trabalhando cada vez mais com os catadores de lixo, comprando os nylon de guarda-chuva e cada vez aumenta mais a nossa demanda, e conseqüentemente o aumento de renda para eles e, e... as borracharias, a gente avaliou que o impacto que a gente estava gerando era muito menor assim, porque nas borracharias normalmente era uma pessoa, duas pessoas né.

S: Isso.

E: Enquanto isso na unidade de triagem são umas vinte né... então acaba sendo muito pouco o valor gerado para eles, ã... em compensação eles são só dois não muito grande, a gente tinha que percorrer vários lugares, lugares diferentes para buscar a quantidade câmara e aí em função disso do aumento do nosso número de pedidos a gente... fez uma parceria com uma fabricante de câmaras de ar aqui do Brasil. Que é a (? 18:20), ã... aí eles nos doou uma parte das câmaras que não passam no controle de qualidade deles.

S: Bacana perfeito, entendi. É... Adriana perfeito até agora muito bom! Entrando um pouquinho na questão mais interna de vocês na questão da remuneração, então, que e te falei no começo é... em quanto vocês são ao todo entre sócios, funcionários, colaboradores, é... você consegue detalhar isso para mim? Quantos catadores aí como é que é a distribuição desta cadeia de vocês?

E: Sim. A gente é bastante pequeno assim...então a gente brincou ano passado que a gente tinha dobrado de tamanho porque de duas pessoas a gente passou pra quatro. Então é mais ou menos isso, oscila assim o nosso time fixo, no máximo umas quatro pessoas, agora a gente tá com três e isso que dizer as duas sócias e mais uma pessoa. Quer dizer, isso no fixo, né? Que tá sempre envolvida com todos os projetos, né? Mas a gente tá cada vez mais trabalhando em rede, trabalhando com parcerias, né? Então, por exemplo, em torno da gente já tem essa equipe de parceiros que faz parte da cadeia produtiva, né? Então a lavagem industrial dos guarda chuvas e das câmeras, o ateliê de produção, são todos terceirizados, né?

S: Uhm,.

E: As unidades de triagem do lixo, o fornecimento das camaras, as costureiras de cooperativas que a gente trabalha muito com o guarda-chuva sendo costurado por elas...então tem toda essa lógica em torno de nós que é da cadeia produtivo, tem a própria Yunus que tá no nosso entorno, com a qual a gente pode contar com alguns apoios, né? Então no ano passado a gente também recebeu o apoio comercial da Yunus, então eles nos disponibilizaram uma pessoa pra nos ajudar na captação, na prospecção de clientes em São Paulo, e isso está sendo de bastante ajuda também. E por exemplo, a remuneração dessa pessoa é a partir dos remunerados que ela trás.

S: Aham.

E: E a nossa remuneração, ainda hoje, como a gente ainda não atingiu o nível digamos assim, de poder ter uma remuneração fixa, um pró-labore fixo de sócias, a gente é muito remunerada como todos por projeto assim, então a gente vai sentindo o fluxo e vai se remunerando a medida que é possível e quando não é possível todo mundo segura junto e a gente segue. Mas o legal é que a gente vai fazer quatro anos agora em abril e cada vez isso está melhorando mais. Então no início a gente teve um investimento de três investidores anjo, como primeiro dinheiro pra gente rodar e abrir, né? Depois a gente passou a se sustentar com o dinheiro que entrava e agora aos poucos esse dinheiro vai começar a sobrar pra gente possa criar esses espaços de remuneração mais fixos mesmo.

S: Tá. Perfeito. E esse relacionamento, você citou esses três investidores anjos, esse relacionamento com eles já foi em um modelo “Yunus” aí de investimento social ou foi um investimento comum, como um investimento econômico digamos assim.

E: Sim. Não, ainda não foi Yunus, da Yunus a gente ainda não recebeu nenhuma parte financeira, até teve essa possibilidade o ano passado, mas a gente optou por primeiro tentar o apoio comercial deles e ver a possibilidade de rodar sem precisar desse apoio financeiro, né? Então é uma experiência que a gente tá fazendo. E esses investidores, eles foram num modelo quase assim....informal mesmo, de empréstimo, sabe? Era um amigo e dois amigos do amigo, sabe? E em contratinho de empréstimo, assim, nem de investimento, um contrato de investidor no sentido de participar do negócio de alguma forma, né? Era só um empréstimo mesmo com a devolução muito suave assim e uma posta muito grande no projeto.

S: Que legal. Perfeito. E esse modelo, você falou que vocês são pequenos ainda em número de pessoas, mas acho que já grandes no impacto. Mas no quesito visão de crescimento...vocês conversam sobre isso ou não, ou a visão é essa de crescer com parcerias e terceirização ou vocês já pensam em estruturar um equipe maior..enfim, vocês tem esse tipo de conversa já por aí?

E: Sim, sim, a gente conversa bastante. A gente fez até no começo do ano o nosso planejamento desse ano junto com a capacitação da Yunus, eles vieram aqui pra Porto Alegre nos acompanhar e aí foi muito bacana e a gente conversa muito sobre isso né....entender que modelo de negócio a gente pode ir afinado pra poder ser sustentável em todos os sentidos, inclusive financeiramente que é super importante, né?

S: Uhum.

E: E também gerando um impacto cada vez maior e quando a gente fala em superação de equipe, pessoas, a gente entende que cada vez mais a gente tá trabalhando em rede mesmo e não com um crescimento tão grande de pessoas que estão trabalhando diretamente com a gente, exclusivamente com a gente, né? Porque sempre vai ser um time pequeno assim, ahm...um teto nosso e muitas pessoas interligadas por projetos. Esse projeto novo por exemplo, da atuação nas indústrias, ele é um projeto que a gente criou pensando muito em trabalhar em rede, né? Então a indústria, ela entra com o aporte todo dela de conhecimento que só ela tem sobre o que ela faz, né? E disso ela entende muito bem, tem rodos os especialista e técnicos pra isso.

S: Uhum.

E: A gente entra com o nosso olhar de fora e toda a nossa expertise de trabalhar com o design de resíduos em cadeias produtivas polares e a gente chama pessoas de fora pra complementar esse time quando a gente sente a necessidade em assuntos específicos, né? Pode ser desde um antropólogo a um engenheiro ambiental, pode ser diversos profissionais diferentes, né?

S: Perfeito, perfeito. E essa colaboradora de vocês que não é sócia, entre aspas..como é que foi pra vocês, ou essa, que você já falou que houveram outras pessoas também que já passaram pela equipe fixa de vocês; como é que é essa seleção, como é que vocês fazem, enfim, existe um perfil esperado, qual é esse perfil...e em relação a remuneração, como é isso especificamente que vocês costumam trabalhar? Você falou que é por projeto, mas é um valor

fixo..enfim, ou é mais próximo do valor variável de vocês sócias...tenta me explicar um pouquinho...

E: É...essa formação de equipes tem sido até então muito natural, dos que...assim, muitas pessoas nos procuram querendo trabalhar com a gente por interesse no projeto, por identificação com o projeto, porque tá...muitas pessoas que estão nessa transição de carreira também, tá buscando um significado, um sentido no trabalho, então a gente sempre vê isso, desde o começo, de estudantes nos procurarem querendo fazer estágio, trabalhar junto, né? E a gente sempre foi muito aberto e transparente quanto aos nossos momentos assim, como empresa e principalmente momento financeiro, né? Então a gente sempre abriu para as pessoas as várias possibilidades que existiam e que não existiam né...e juntos a gente foi vendo então o construir o que seria então a nossa parceria naquele momento, né?

S: Claro.

E: Então tinha pessoas que estavam fazendo estágio não remunerado, pessoas que queriam trabalhar independente de ganhar dinheiro, porque queriam, entendiam que estavam aprendendo, que poderiam colaborar com o projeto. Pessoas que se envolviam muito com o projeto e era quase um ganhador nessa área, sabe? Se a gente tem, a gente divide entre todo mundo, se a gente não tem a gente tem que segurar todo mundo junto. Até esse ano foi assim que a gente andou e isso é muito legal porque as pessoas estão vendo quando entra trabalho, então elas fazem parte de fazer esse trabalho funcionar, então nesse momento a gente remunera todo mundo. A gente estabelece que nesse início são experiências que a gente vai fazendo, a gente não tem um modelo assim...eu diria que é um modelo super variável, a gente começou com um modelo e vai melhorando, se aprimorando, né? A gente conversou muito com a Yunus sobre isso e é uma coisa nova para todos, então é experimentar mesmo como são esses novos vínculos e o importante é que seja justo, que as pessoas se sintam bem e que seja transparente, seja saudável para todos. Então a gente tem buscado isso experimentando formas mesmo, né? Mas basicamente são direções variáveis por projeto.

S: Tá. Perfeito. É um desafio grande, mas é o que você falou...tem preceitos que são fundamentais e seguindo eles a tendência é gerar coisa positiva,, né?

E: É...

S: pode falar, pode falar.

E: Não, eu só falei é.

S: Tá. É...puxando então um gancho da última resposta que você deu, você começou a falar um pouquinho de transparência interna, que isso é coletivizado com a galera, com todo mundo que tá aí com vocês. Então..é assim mesmo? Vocês basicamente expõem qual é realmente a situação da organização, inclusive financeira, do participativo, como é que funciona essa questão da transparência interna de vocês?

E:É um aprendizado também, né? Eu diria que também não tem modelo assim, um olha, o nosso modelo é assim. Nós vamos experimentando coisas, né? Mas eu te diria que desde sempre, por não ter esse lugar hierárquico assim, sempre foi um projeto que a gente entendeu ele muito como um projeto coletivo no mundo, então basicamente as pessoas citavam prazer no projeto, não era nosso, a nossa empresa, nós somos as donas, sabe? Nunca a gente teve essa postura.

S: Aham.

E: A gente é as gestoras desse negócio, porque afinal de contas ele faz ele acontecer de fato. Não tem um só nó duas e a gente que roda esse negócio e em princípio não pretendemos abandonar, né? Então nisso a gente se diferencia um pouco como sendo quase as mães da criança mesmo, né? Mas hierarquicamente a gente, como somos poucos, a gente trabalha tanto quanto ou mais qualquer pessoa que esteja junto com a gente, né? Então a gente basicamente vai dividindo por áreas né...e aí eu por exemplo, cuido bastante da comunicação e da parte comercial...ahm...todo o posicionamento, branding, estratégia da marca e a gente

cuida bastante da produção e da parte financeira com algumas ajudas do nosso contador e de algumas ajudas financeiras que a gente tem, né? E a parte de criação do produto a gente gosta muito de fazer coletivamente porque a gente tá trabalhando com designers na equipe, então todo mundo tem digamos conhecimento pra fazer aportes nos momentos de criação, né? E a gente vai se organizando dessa forma e tentando sempre fazer com que as pessoas participem do que que tá acontecendo, que oportunidades estão surgindo, que oportunidades a gente perdeu, porque, como, que coisa a gente tá imaginando, a gente abre muito pra pensar o negócio juntos mesmo. E essa questão da transparência financeira é mais uma consequência assim, porque como a gente remunera por projetos, a gente tenta trazer essa clareza de quanto tem e o que foi feito com aquele dinheiro, né? Onde a gente investiu, onde a gente colocou, pra onde foram os pagamentos, né? E a gente ainda tem uma questão de ter produções muito mais caras do que deveriam ser, né? Então a nossa margem é muito pequena, e se a gente não mostra isso fica muito difícil para as pessoas entenderem de fato qual é o nosso ciclo do dinheiro, né? Elas precisam ter uma ideia porque podem achar que o produto deve ser caro, que não sai de graça fazer, que porque a gente tá tirando do lixo ou quase de graça, né? E que então deve sobrar bastante no final, né? E é quase o contrário, né? Quase não sobra e deveria sobrar muito mais no final, mas isso não dá e isso é um ajuste de cadeia que a gente fazendo de uma forma justa, e entendendo como a gente pode lidar com essa cadeia nova que vai se formando, né? Então a margem eu diria que é um ganho gradativo assim que as pessoas vão acompanhando pra que a gente consiga remunerações mais fixas, né?

S: Muito bom, muito bom. Então a ideia é que isso caminhe para uma remuneração um pouco mais fixa e segura?

C: Com certeza. Eu diria tanto da própria revoada que a empresa precisa ter, ter mais fôlego de poder ter mais reserva, poder investir mais em projetos que a gente tem vontade, quanto as sócias poderem ficar tranquilas porque a gente se dedica exclusivamente a esse negócio há quatro anos, mas a gente ainda não é totalmente remunerada por ele, então a gente ainda tem um paitrocínio aí nessa história e a gente queria muito virar esse jogo também e ter essa, essa tranquilidade financeira, como já tivemos anteriormente. E garantir isso pra quem está junto com a gente, toda essa cadeia e eu sinto que esse ano a gente vai começar a colher isso.

S: Sensacional, sensacional. Bom..você já comentou bastante, minha próxima pergunta era sobre as tomadas de decisão mas você basicamente já respondeu...bem horizontal a coisa, bem participativo. E tem um aspecto aqui que eu queria saber de você Adriana,

E: Eu queria só fazer um parêntesis, que a gente fez agora a nossa imersão de planejamento pra esse ano e pela primeira vez por exemplo, a gente ao invés de fazer ela só entre nós e equipe e no máximo uma pessoa convidada a nos ajudar a conduzir o processo. Antes era mais fechado, éramos a equipe interna e mais a Yunus e no segundo dia era mais treze pessoas diferentes. Foi completamente diferente.

S: E quem seriam essas pessoas? Vocês convidaram?

E: A gente convidou as pessoas que de alguma forma tinham cruzado o nosso caminho ou já trabalhado com a gente ou nos visto nascer e nos acompanhado ou pessoas que estavam interessadas em vir trabalhar com a gente também. Então desde engenheiros ambientais, pessoas ligadas ao planejamento estratégico, design, algumas pessoas que gerenciam empresas, estudantes, então a gente abriu assim um pouco de um representante de cada área que estava surgindo no nosso entorno e abriu totalmente a possibilidade de conversar com eles sobre o nosso planejamento de 2017, pra todos eles participarem disso.

S: Sensacional, que ideia fantástica isso.

E: Foi incrível, foi incrível! Foi a primeira vez que a gente fez isso, se eu pesquisar eu tenho várias fotos desse dia pra te mandar, mas foi um processo de criação assim sensacional, onde a gente foi abrindo as sessões, fizemos uma linha do tempo pra contar nossa história pra que todos estivessem assim no mesmo barco, juntos e a partir dali a gente navegou mesmo juntos,

pensando em possibilidades, alternativas e modelos de negócios e foi sensacional! Vieram coisas que talvez a gente sozinhas e fechadas não teria aberto tanto pra essas novas possibilidades, né? Então eu queria que a nossa gestão cada vez mais vai caminhar pra isso.

S: Que legal...depois vou querer as imagens sim se você puder me passar,

E: Uhum.

S: Nunca tinha ouvido falar de experiência assim de planejamento, mas deve ser muito rico essa participação externa. Às vezes as pessoas têm um olhar tão obvio que a gente que tá dentro do negócio não consegue ter.

E: Exato! As vezes um engenheiro vai ver uma coisa diferente do que um escritor, um artista vai ver, né? Então as abordagens são muito ricas, né?

S: Multidisciplinaridade, né?

E: É, total! E acho que nesse sentido a gente também pode olhar pra nossa história, olhar pra trás, pra esses três anos e ver que a gente sempre inovou em tudo, então isso também faz parte desse caminho que tá sendo ajustado, sabe? E ajustado enquanto o barco tá correndo, sabe? Então vai mudar um pouco o modelo de negócio pra lá ou pra cá, o norte continua o mesmo mas a gente vai sempre ajustando enquanto a gente tá andando, né?

S: Mais duas últimas aqui pra gente terminar. A primeira tem mais haver com o processo de formação interna de vocês, então assim, vocês estão participando de algo que assim, por si só ela é uma coisa inovadora que eu tô chamando no meu trabalho de contra hegemonia, né? Quer dizer, vocês estão quebrando uma ordem que é uma lógica que a gente tá inserido, numa sociedade de consumo, enfim...de exploração, e vocês obviamente estão tentando quebrar isso com esse olhar único de vocês para o meio ambiente, para uma nova relação de consumo e e outras vertentes que você já me falou bastante. Você tem algum tipo de preocupação nessa formação de vocês como pessoa mesmo, de ter essa consciência de que vocês estão fazendo isso, de que isso é importante? Eu imagino que pra vocês é fundadoras isso seja mais fácil, já esteja intrínseco, mas vocês têm preocupação de transmitir isso pra toda cadeia, pra todos os stakeholders que vocês estão aí relacionados, como é que funciona isso?

E: Sim, a gente tem...eu te diria que a gente não tem nenhuma separação mais, sabe? Entre o que é sem e o que é mostrar o que a gente é, né?

S: Aham.

E: Não sei se você me entende..

S: Aham, entendo perfeitamente. É o sonho de todas as pessoas aliás, aliar o discurso às ações, né?

E: É...então a gente simplesmente deixa transparecer quem a gente é, né? Então as campanhas são baseadas nisso, toda a comunicação é baseada nisso então eu tenho prazer em trabalhar porque nada mais é do que abrir, mostrar pra fora o que já tá acontecendo aqui dentro, né?

S: Aham.

E: É muito legal e eu acho que nesse sentido é...sempre foi um posicionamento muito meu e da Lite que isso seria um projeto de vida nosso, esse é um projeto e isso fez toda a diferença, então a gente coloca nesse projeto os valores que a gente vive, os valores que a gente acredita de fato assim, né? Então não tem uma separação, a gente cuida da nossa alimentação assim como a gente vai de bicicleta trabalhar, assim como a gente cria dessa forma e trabalha dessa forma, é uma casa colaborativa, é um laboratório de inovação social, então todas as pessoas que estão lá também vivenciam muito da forma com que a gente vive e trabalha e nisso a gente ganha uma força, né? Eu diria que lá nós temos mais representantes nessa contra hegemonia (risos) e isso facilita bastante a gente ganhar força coletiva e eu acho que é isso. A gente se contamina e eu sinto isso, sabe? A gente tem dado muita palestra, muito workshop, conversado com muitos alunos estudantes, e esse foi um dos nortes lá do início de criação do projeto que é fazer ele chegar ao maior número de pessoas possível, então essa é uma preocupação nossa. Que as pessoas entendam, se inspirem no que a gente tá fazendo, que

possam fazer junto através de parcerias...então isso faz com que as pessoas que trabalham com a gente já venham através dessa identificação, sabe? E eu acho que é por isso que até hoje, nesses quatro anos a gente nunca abriu nenhuma vaga.

S: Não precisa!

E: É!

S: Tem mais demanda do que vocês precisam, né?

E: É e a gente compreendeu que as pessoas não tinham que vir por um chamado nosso, mas sim por um chamado delas mesmo, sabe?

S: Uhum.

E: E aí eu acho que isso acontece e a gente também vai tendo mais clareza de quais as funções que a gente precisa agregar, quais as funções que precisam funcionar naquele primeiro momento...pra que essa linha sutil de estar querendo um negócio de forma diferente em todos os sentidos e ao mesmo tempo garantir que alguns processos aconteçam e que tudo fique mais harmônico, mais equilibrado, né? E precisa desses processos, então a gente aprende muito também com meios mais tradicionais de negócios, a gente bebe dessa fonte também pra ver o que que interessa, né? Mas bebe muito mais nessas fontes novas e vai adaptando, vai construindo híbridos assim, né?

S: Legal. Excelente Adriana. Pra gente terminar então, eu vou te falar, vou te dar cinco conceitos aqui de visão de mundo e de organização, que acho que vocês aqui se misturam...acho que não, você já deixou isso claro que não há essa distinção.

E: Total. E eu e a minha sócia é impressionante, cada vez fala mais separado em função de demandas assim, e quando a gente vê, responderia as mesmas coisas assim.

S: Legal...então, ó, são esses cinco conceitos então se você quiser ranqueá-los, ou comentar cada um deles só pra gente perceber onde vocês enquadram cada uma dessas coisas enquanto organização. Então eu tenho aqui: meritocracia, felicidade, crescimento do ponto de vista econômico, igualdade e justiça.

E: Meritocracia é o que? Merecimento?

S: É...merecimento, recompensa por merecimento, por mérito. É um conceito bastante utilizado nas empresas tradicionais...a pessoa que trabalha mais, ela precisa ter um reconhecimento, seja ele financeiro, ou enfim, qualquer outro tipo de reconhecimento. Então é mais ou menos isso, é relacionar desempenho e mérito a recompensa.

E: Sim, sim. É...não vejo muito esse dentro do nosso modelo...eu acho que acaba que ele é muito mais movido pra um destaque de impacto do negócio em si do que das pessoas envolvidas, sabe? Isso é muito interessante também, é uma coisa que eu tenho percebido com o tempo assim...eu acho que os profissionais estão ali envolvidos diretamente, mas como eles estão trabalhando coletivamente...enfim, é quase que como foi o papel de todos, cada um fez a sua parte e quando a gente reconhece não é o mérito de alguém, mas é o mérito do resultado do todo.

S: Ótimo, perfeito! É...e as outras? Felicidade, crescimento, igualdade e justiça.

E: Ah...felicidade cem por cento...quando nascia um projeto a gente dizia que era um projeto de felicidade nosso, então é isso...é...estar dentro dessa visão que a gente tenta nunca perder e trazer sempre ela viva, que é de não separar o trabalho e a vida, né? Os dois estão misturados, o trabalho é um jeito da gente manifestar a vida também, então ele tem que ser coerente com tudo que a gente acredita e tem que nos fazer feliz, né...então a gente tem que poder fazer através do nosso trabalho as pessoas felizes também.

S: Claro, perfeito. E aí esses três últimos eu acho que dá até pra relacioná-los, que é como que vocês balanceiam aí crescimento, com essa questão de felicidade...é...você até respondeu que a ideia é que a coisa caminhe junto e que vocês não precisem perder um pra...

E: Não...de jeito nenhum, é até um medidor nosso assim...o dia que de alguma forma a gente perder esse norte, perder o propósito ou estiver nos deixando infelizes, acabou o negócio...não precisa existir.

S: Aham.

E: Não faz sentido. Então eu acho que tá bem ligado, a gente quer crescer, mas a gente quer crescer de um jeito muito sustentável, sem esses parâmetros de crescimento que eu acho que talvez a gente tivesse há muitos anos atrás na vida que é de acumular recursos, talvez ostentar esse crescimento de várias formas... acho que é muito mais uma estabilidade mesmo e a gente tá feliz fazendo o que a gente tá fazendo e vendo o trabalho crescer, o resultado crescer do que qualquer outra coisa.

S: Perfeito, perfeito. Bom Adriana...eu acho que já tá extremamente rica a conversa.

E: Ah...

Apêndice H – Transcrição ADEVIRP

S: Sócrates

M: Marlene

S: Aí já tá valendo...bom, primeiro obrigada pelo aceite do convite e eu gostara que voce começasse falando um pouquinho primeiro do seu histórico enquanto trajetória pessoal e profissional pra chegar até a fundação da ADEVIRP, né? E aí a partir da fundação como é que surgiu a ideia da ADEVIRP, enfim, quais foram as motivações e como é que são as atividades da entidade hoje.

M: Sócrates, primeiro eu que quero te agradecer muito, porque entre tantas instituições da cidade que fazem também um trabalho tão sério quanto o nosso, o você escolheu a nós, obrigada. Ter você aqui na casa você sabe que é há um carinho muito grande, é um privilégio, tenho muito carinho por você.

S: Ah e a recíproca é verdadeira.

M: Eu vim pra Ribeirão Preto Sócrates, em 1990 a pedido do governo do estado de São Paulo. Os professores haviam se aposentado na área da deficiência e eu vim pra assumir a função de docente na rede estadual.

S: Certo.

M: Em 1991 era pra ter sido inaugurada a escola municipal Egídio Pedresqui, que contemplaria as necessidades do deficiente visual, auditivo, intelectual e físico. Eu me encantei com essa possibilidade antes de vir já pra cá e prestei um concurso, tava em dúvida porque eu já trabalhava no estado o dia todo, e na última hora pra fazer a inscrição, no ultimo dia, prestei o concurso e assumi a área da deficiência visual também em 91. Mas as dificuldades que as crianças cegas apresentavam aqui, eram as mesmas que eu tinha no começo dos meus estudos e minhas irmãs também, ou seja, não tinha uma equipe multidisciplinar que nos apoiava, no faltava máquina braile, impressora braile, todo esse equipamento, então eu via que faltava todo esse material de tecnologia assistida que é essencial na educação da criança cega. A gente tinha assim muito pouco, inclusive máquina pra escrita em braile, então veio a ideia da fundação da ADEVIRP, juntamos alguns pai da instituição que ajudaram e essa instituição nasceu fruto do nosso trabalho e do desejo ardente de amar crianças que não enxergam e ajuda-las para que a inclusão seja realmente de fato e não somente um desejo, uma conversa que se faz. Mas a ADEVIRP trabalha muito forte pra ajudar a inclusão da criança, do jovem, do adulto que não enxerga, na rede municipal, estadual, na escola privada, nosso objetivo é acolher a pessoa que não enxerga e ajuda-la.

S: perfeito, perfeito. E como é que vocês fazem hoje Dona Marlene? Quais atividades, de qual forma, quais as ferramentas que vocês utilizam pra isso?

M: Olha, são várias modalidades de atendimento, inclusive as minhas duas salas de atendimento da rede municipal estão aqui na instituição. E nós trabalhamos desde pequeninos, é isso que você quer saber?

S: Sim, isso.

M: já com a terapia ocupacional, orientação as mães de como cuidar de um bebe que não enxerga, e com a nossa equipe multidisciplinar que tem psicólogo, assistente social, e...isso os cooperados. E temos muitos voluntários que atuam na casa, mais professor de música, educador físico, começamos com a informática na mais tenra idade para as crianças, temos uma biblioteca muito bem montada, uma das melhores que eu conheço para deficientes visuais, orientação em mobilidade, pra gente desmistificar que a bengala faz parte, que ela é como se fosse um dedo bem longo da criança cega. Então ela já começa a usar a bem gala

bem cedo, com o objetivo que ela não desenvolva o preconceito de que a bengala é algo vergonhoso.

S: Perfeito, perfeito. Com quantos atendidos vocês estão hoje?

M: Nesse momento são quase 150...pela dificuldade, pela crise que nós estamos vivendo, muito que já vão concluindo o atendimento, porque nós também somos um centro de reabilitação, atendemos pessoas indicadas pelo INSS, temos parceria com o SENAI com o curso funcionando, com o objetivo de preparar o nosso deficiente para que ele seja inserido no mercado de trabalho. Também estúdio da radio, também conforme eles vão completando...muitos já se casaram, constituíram família ou estão trabalhando.

S: Perfeito, perfeito. E você falou em crise, essa situação financeira, como é que é viabilizada financeiramente Dona Marlene? Quais são as principais fontes de receita, quais são as fontes de receita que vocês têm, enfim.

M: Nós recebemos da nossa prefeitura municipal, depois a Rúbia pode te passar certinho, mas entra pela educação e também pelo conselho e principalmente, nós temos que fazer eventos pra cobrir o déficit mensal que é bem significativo. Porque nós estamos muito bem instalados em um prédio cedido pelo governo do estado de São Paulo e já fizemos muitas restaurações aqui, porém o custo da manutenção é muito penoso. Seria o pagamento dos cooperados, a manutenção do prédio propriamente dita, água, luz, e todos os gastos que um prédio grande como esse e construindo nos anos sessenta acarreta.

S: Uhm.

M: De uma construção antiquíssima e também a alimentação dos nosso usuários, que nós oferecemos três refeições por dia: o lanche da manhã, almoço e lanche da tarde..então isso tem um custo alto pra gente e o próprio material, a própria tecnologia assistida, são coisas caras e o material de consumo do dia a dia.

S: Legal. As receitas então depois eu converso com a Rúbia.

M: É com a Rúbia e com a S. Valéria. Mas o que eu posso te dizer é que nós fazemos todo final de ano, já é uma tradição, fizemos no ano de 2016 o décimo sorteio de um carro pela loteria federal para o final do ano, sempre no mês de dezembro. No mês de abril e no mês de setembro a gente faz um tradicional chá beneficente, um bingo.

S: Sim.

M: Pra manutenção da casa, e no mês de julho a gente fazia o almoço, mas não tá dando muito recurso então estamos tentando um sorteio de uma moto para o mês de julho.

S: Perfeito, perfeito.

M: E tem as doações espontâneas, uma ou outra pessoa, que é associado, que faz uma colaboração mensal que pode ser pelo débito automático em conta ou netão por boleto bancário e temos também as doações espontâneas que as pessoas as vezes chegam e fazem uma doação. E há o imposto de renda e a nota fiscal paulista.

S: Tá. Bom..e... Dona Marlene, e com relação à organização interna de vocês principalmente com relação às decisões, existe um grau de hierarquia bem definido, ou seja, um organograma bem definido, ou as decisões são mais coletivas, ou são mais centralizadas....como é que funciona isso? Ou são mais centralizadas em você...como é que funciona essa dinâmica aqui na organização?

M: Nós temos uma diretoria, né? Com presidente, e presidente adjunto, tesoureiro, conselho fiscal, conselho deliberativo...mas essa instituição eu acho que ela é diferente de tantas outras que eu já conheci, já trabalhei. Como nós trabalhamos envolvendo muito os nossos cooperados, você vai ver que na rifa do carro eles literalmente vestem a camisa, o uniforme deles passa a ser o uniforme do carro, quando eu tenho que tomar decisões, as datas do evento, eu consulto os nossos cooperados, porque eu acho que eles trabalham muito e precisam ser ouvidos e depois eu levo pra diretoria pra que a gente possa bater o martelo naquilo que os nossos cooperados estão ajudando a discernir.

S: Perfeito, perfeito. E com relação à formação dos cooperados, existe alguma política em relação a isso? Alguma capacitação, cursos com os cooperados?

M: Sim. Periodicamente nós estamos oferecendo a possibilidade de capacitação, no sentido que de que...eu tenho 37 anos de profissão e graças a Deus conheço as principais instituições que trabalham com deficiência visual no nosso país. E temos um bom relacionamento com elas, então sempre que possível nós estamos fazendo uma troca, como na fundação Dorinawil, Laramara que é associação Brasileira de cegos, o Instituto Padre Chico em São Paulo, são instituições mais antigas, mas por exemplo, agora nós estamos trazendo uma pessoa que já veio várias vezes aqui dar uma capacitação, que é o professor Filipe que já foi da Dorinawil, e é da Laramara desde a fundação da Laramara, então, sempre que possível também temos muito contato com a USP com o hospital das clínicas, enfim nossa instituição graças a Deus com o SESI o SENAI, graças a Deus com o SENAI. Então, sempre que possível nós estamos possibilitando que os nossos cooperados possam estar fora da instituição, ou trazendo um pessoal que possa nos ajudar.

S: Perfeito muito bom. É... bom dona Marlene em relação a questão especificamente em questão a remuneração, vocês têm um plano de carreira com o funcionário é... a senhora consegue me informar é... como é que são definidos estes graus de remuneração dos colaboradores de vocês, como é que é a preocupação de vocês com esta questão de remuneração especificamente?

M: Nós estamos vinculados ao sindicato!

S: Aham... qual sindicato que é?

M: ã... acho que é SIMPAE.

S: Tá.

M: A Rube, as meninas conferem para você se o nome é este mesmo, e nós seguimos todos os aumentos que são dados a, a... ADEVIRP tem com muita dificuldade sem dúvida nenhuma mais nós temos acatado sem dúvida nenhuma todas as decisões que vem do sindicato.

S: Tá, perfeito e a, a... questão da política de remuneração todos os profissionais são remunerados com um salário fixo ou tem alguma coisa variável, ou tem algum benefício como é que é isso?

M: Não! Todos têm salários fixos.

S: Tá.

M: E com registros e pagamentos via bancário.

S: Certo, certo não tem nada variável então né?

M: Não, não tem nada variável quando ele precisa trabalhar um pouquinho a mais entra para o banco de horas e é tudo certinho.

S: Tá, e como é que funciona para vocês, as novas contratações quais são os pré-requisitos... o que vocês se preocupam mais, mais em olhar neste profissional. Quais são os fatores que vocês mais levam em conta para fazer estas escolhas?

M: Olha a ADEVIRP ela existe único e exclusivamente ter o desejo único e... muito grande de cuidar muito bem da pessoa que não enxerga.

S: Uhum.

M: Então é necessário que a pessoa tenha uma formação profissional a gente vê a origem desta formação, a experiência de trabalho que ele traz, as indicações né... e se ele tem o perfil né. Se ele demonstra sensibilidade para estar com a pessoa com deficiência visual. No sentido de ama-la respeita-la e ter um compromisso de ver que atrás de uma deficiência, oculta uma grande deficiência, nós estamos focados no nosso trabalho de ver e desenvolver as potencialidades dos nossos usuários. A gente fica muito focado para ver se realmente este profissional vai ter a humildade também... para ter este desejo de aprender.

S: Uhum.

M: Mais ele sabe também que aqui ele sempre sabe que quando um profissional chega aqui! Ele muita coisa vai ter que aprender... pelo que se refere ao atendimento da pessoa que não enxerga, então a gente vê também se a pessoa vai ter esta maleabilidade para trabalhar nesta equipe muito disciplinar e estar disposto a dar de si, mas, também a receber dos... dos colegas de trabalho.

S: Perfeito, é... e existem benefícios dona Marlene? É... benefícios para os colaboradores por exemplo, um plano de saúde vales existe isso ou é a remuneração a fonte de renda deles?

M: Eles têm o plano de saúde da Unimed que metade da mensalidade é pago pela instituição e a outra metade é pago pelo cooperado.

S: Perfeito.

M: E também tem a possibilidade de colocar os seus dependentes, sendo que do dependente ele paga integralmente o valor do plano.

S: Uhum.

M: E eles almoçam aqui na instituição, nós oferecemos o almoço para os nossos cooperados

S: Tá joia perfeito.

M: O lanche né...

S: Uhum, das três refeições.

M: Das três.

S: Tá legal... e a senhora acha que os colaboradores estão bem identificados com o propósito da ADEVIRP que é este de cuidar é... da pessoa com deficiência visual. Tratar com este carinho que a senhora tanto fala? É... você enxerga é... este engajamento deles de fato?

M: Eu acredito Sócrates, que o homem é um dever que está num processo contínuo e interrupto de crescimento, ou seja, um vir a ser. Nunca estamos prontos mesmo eu que nasci sem enxergar que sou a fundadora da casa. O desejo maior meu é que estas crianças sejam amadas que aqui elas possam encontrar um berço de amor... para que elas sintam que a cegueira é muito mais do que um grande peso. Todo déficit que a deficiência visual acarreta, mais que aqui elas sintam que é um porto seguro.... que aqui elas possam ser elas mesmas que é um lugar onde elas podem ser amadas e se preparar para o enfrentamento da vida este é o meu desejo. Claro que a gente trabalha com pessoas humanas, um grupo assim é... bem heterogêneo mas, eu posso dizer que graças a deus eu sinto neles muito empenho muito compromisso, e muita vontade de ser melhor do que somos hoje.

S: Excelente muito bom, é... dona Marlene em relação as publicidades das informações é... vocês divulgam os balanços da entidade é... enfim. Isso é... um padrão da entidade de sempre divulgar este tipo de informação.

M: Sempre,

S: Ao público?

M: Sempre divulgamos, as pessoas que desejarem conhecer está totalmente disponível, até eu tive uma alegria Sócrates, neste momento em que a nossa cidade está vivendo os auditores estão passando pelas instituições que tem vínculo com a nossa prefeitura municipal.

S: Uhum.

M: Quando estive aqui na nossa casa... na quinta-feira próxima a passada, depois dos auditores olharem tudo, tudo, tudo. Falou que estava encantado emocionado que nunca viu coisa igual! Numa instituição como está que o plano de trabalho confere com que está acontecendo dentro da casa, não havia nem um sinal quando, ele averiguou balancetes e notas, tudo da nossa casa ele até concluiu falando que na reunião dos auditores ele gostaria de dizer que... ele encontrou aqui tudo com profunda transparência. E que nossa instituição recebe muito pouca verba pública, e que ele vai pedir que isso, se possível seja aumentado para nossa casa. Por que aqui ele não viu nada que maculasse a nossa instituição.

S: Que legal! Que legal, este tipo de coisa é muito importante... gerar confiança nestes agentes e a prefeitura apoiar cada vez mais. A prefeitura e os órgãos públicos em geral, e... estamos chegando ao fim do Marlene das perguntas aqui.

M: Só assim, eu como fundadora da casa Sócrates a gente depende de tudo e de todos.

S: Á sim.

M: Mas eu tenho um grande compromisso com todos, e passo para nossa equipe, quem não sabe ser fiel no pouco não sabe ser no muito. Nossa casa tem o dever, nós prestamos conta de centavos.

S: Uhum.

M: Se você ver o nossos, você vai ver que entra centavos nem sempre tem redondo, porque, quem não sabe ser fiel no pouco não sabe ser no muito.

S: Claro, claro, é por aí mesmo é... essa é... essa relação de tamanha transparência que que a senhora explicitou muito bem agora que eu já tinha percebido, claro frequentando aqui... ela vai ao ponto do, do por exemplo, da questão salarial dos funcionários, individualmente ser pública. É... e um saber quanto ganha o outro enfim, é eu estou te perguntando isso porque, tem organizações que tem está pratica aí. E isso gera alguns conflitos alguns problemas algumas vantagens também. Então a gente gera estas perguntas para... enfim os pontos positivos disso e negativos, enfim como é que funciona aqui está questão se é público se não é. Por ser uma informação delicada como é que é isso?

M: É... eu nunca pedi aos cooperados que não comentassem a respeito do seu salário.

S: Uhum.

M: Nós nunca pedimos.

S: Está então, é uma escolha individual de cada...

M: Uma escolha individual!

S: Perfeito, perfeito é... bom dona Marlene de perguntas aqui que eu tinha era isso, te agradecer novamente pela abertura e... de novo parabenizar que eu já conheço bem o trabalho aqui, já sabia da seriedade da história toda de vocês, mas, enfim é sempre importante reforçar isso, e parabenizar por vocês serem uma organização que é um modelo para todas as outras que querem trabalhar com assistência social. E... principalmente para, para pessoas com deficiência, então, de novo muito obrigado por esta abertura e é uma honra para mim ter vocês nesta minha pesquisa.

M: Eu que agradeço muito, eu tenho uma estima parece que... imensurável por você, eu acho você de uma preciosidade.

S: Que isso.

M: Fico encantada de ver que você é tão jovem e cumpre o horário você é muito rigoroso quando eu marco um horário, quando nós marcamos um horário, sempre está aqui na hora certa com você não tem nada enrolado, eu tenho um carinho muito grande por você eu te admiro muito, eu quero que você saia daqui de fato com.... a palavra que eu queria achar era incondicional. Eu tenho um respeito incondicional por você, você é sempre bem-vindo aqui, porque quando você chega é sinal de alegria.

S: Que legal! É muito bom ouvir isso e... o respeito, o amor e o carinho é recíproco e eu também tenho muito carinho e admiração por você pode ter certeza!

M: Penso eu né? Que uma das maiores oportunidades a aqueles que não tem e você esta sabendo fazer isso com muita maestria.

Apêndice I – Transcrição Fundação Gol de Letra

S: Sócrates

E: Sóstenes

E: Aí eu vou acompanhando por aqui...

S: Bom beleza Tio, começando...primeiro pra gente conta um pouquinho do histórico é...seu, mas relacionado à fundação, como é que você começa na fundação, e que contexto e aí misturando um pouco com o histórico da própria fundação de início de ideia...enfim...

E:Tá, então tem uma coisa do ponto de vista profissional meu mesmo, de, de...

S: Sim, sim

E:Então assim, pegando deste de lá de trás eu tenho uma formação que não é uma formação que teoricamente bateria...porque eu sou formado em engenharia, uma coisa mais técnica, nunca pensei em trabalho com projeto social e aí tenho já trinta e cinco anos de formado, já bastante tempo...e tô na fundação há 14 anos, no dia a dia já... então vamos dizer que vinte anos nem me passou pela cabeça e tal...e mesmo quando o Raí tomou a iniciativa eu acompanhei, participava do conselho, mas nunca pensei eu estar no dia a dia. Aí falei vou ajudar como experiência de cara que tem uma formação em engenharia, que tem uma experiência em engenharia, que trabalhava com gestão e tudo mais. Então ao mesmo tempo as coisas foram vindo como gestão, a engenharia de produção que muito vai pra esse lado de gestão, né? Então eu já fui acumulando para esse lado a experiência com gestão, na universidade fiz mestrado em finanças, mas sempre trabalhando e aprendendo sobre gestão, como trabalhar em equipe, me relacionar com pessoas do mesmo nível profissionalmente, o que eu realmente fui acumulando de conhecimento foi realmente nessa questão da gestão, prestar atenção no que as pessoas trabalham e tal. Então digamos que a minha área mesmo é de gestão embora minha formação seja em engenharia de produção. E aí em dois mil...passei pela universidade, trabalhei na universidade com consultoria, trabalhei numa empresa de engenharia PROMON que é uma empresa super conceituada, então tive várias experiências. Mas em dois mil eu tava um pouco, meio assim...ajudando o Raí...fazendo uns trabalhos meio de freelancer e tal e aí tive uma experiência numa fundação chamada Unitrabalho que é uma fundação sobre projetos e pesquisas sobre trabalho nessa coisa de gestão também. Era um monte de pesquisador e eu ajudava a montar os projetos e tal, era uma área de projetos. E logo depois por coincidência com esse cara que eu trabalhei, que eu tinha conhecido em São Carlos, que foi reitor da universidade de São Carlos, ele foi prefeito da cidade de São Carlos. E ele me chamou, sabe-se lá porque na cabeça dele falou “ó quero que se vai comigo lá tal” que ele estava montado uma secretaria, secretários, né? Equipe técnica, me conheceu na universidade e então “Você é um cara que tem experiência com esporte, vamos pra lá e você é um cara que tem um até pra sua família e tal, você impõe respeito nessa área e eu preciso de um cara assim” então eu fui. Ele chamou e eu também pensei pô, é uma experiência aí, vamos conhecer. Política, eu nunca tinha visto e do ponto de vista da política Juninho eu nunca..nunca foi uma coisa que eu gostei...política é muito difícil, né? Mas é aquela coisa de trabalhar com o social mesmo, sabe? Com bairro, com gente pobre, com periferia. Apesar de ser uma cidade pequena São Carlos, mas é claro que tem problemas também e isso de uma certa forma me aproximou, me sensibilizou pra isso... a coisa aqui é bem complicada mesmo, pra você sentar e ver, porque você sabe mas você não vê, não sente, tal e...a minha experiência de quase dois anos lá em São Carlos já me sensibilizou bastante. Mas eu ainda não o que fazer, aí por conta de família, a Miloca? tava aqui, a Nina tinha um ano, um ano e pouco, eu não ia ficar lá mesmo...falei não, vou voltar, não tá bom, já me ajudou, já dei minha contribuição, vou voltar e assim a pensar qual caminho, qual rumo profissional tomaria e por

coincidência o Raí tava procurando por uma pessoa, tinha umas pessoas que tavam lá mas estavam tendo umas crises de relacionamento, eles tiveram que mandar algumas pessoas embora, e estava precisando de alguém pra tocar. E aí como eu tinha acabado de ter essa experiência e pareceu natural topar, pra ver como é que é, sem saber se eu ia ficar ou não, e aí foi..fui gostando, fui gostando. Entrei por acaso no sentido de que eu tive essa experiência política que me aproximou desse olhar social e na sequencia o Raí precisou de alguém e a fundação tava começando a crescer e ele precisava de alguém de confiança inclusive, então acho que foi muito bem casado e daí pra frente eu curti, me apaixonei e comecei a usar também o meu conhecimento acumulado nesse meio, nessa organização, porque na verdade a Fundação começou a crescer, né? De lá pra cá já cresceu...

S: Uhm...e o histórico da fundação, o início...

E: O histórico da fundação é até interessante o início porque é até interessante você pega o Raí porque até é uma coisa muito de sonho, né?

S: Aham...

E: Eu vejo ele contando e eu peguei muito assim uma certa distância porque eu na verdade comecei no conselho logo depois que ele implantou, mas na fase anterior ele tava na França, ele e o Leonardo, mas era coisa de sonho mesmo. Eles começaram a pensar em usar o prestígio deles pra fazer um projeto social, pra ajudar as pessoas e tal. E aí voltaram, e é esse negócio do terceiro setor...chega aqui aí começa uma pessoa na ABRINQ, uma pessoa do Instituto Ayrton Senna, uma pessoa, né...então são pessoas que tavam nessa área, tanto na área de projeto social, como na área acadêmica também, mas que tinha esse olhar social e aí as pessoas ajudaram a formatar um projeto social de educação, que nem isso eles tinham definido, se vai ser de saúde, de educação, poderia ser de qualquer coisa. E aí o CENPEC que é um Centro de Estudos de Pesquisa em Educação e Cultura, é um centro que trabalha muito como Itaú inclusive, ajudou a montar o projeto e tal e aí foi onde o projeto contra turno. E aí a Fundação na verdade, ela foi sendo desenvolvida pelos profissionais que foram chegando, entendeu? Então o projeto teve essa concepção que era contra turno, atividades culturais, artísticas e esportivas pra ajudar na educação esse era o conceito básico. Tinha leitura escrita, mas era essa parte de contra turno mesmo, de trabalharas famílias, de tralhar as crianças, então dar uma formação mesmo. Mas o projeto foi evoluindo ao longo do tempo e na medida que foram chegando os profissionais, né? Era gente que tava começando nessa área, alguns com pouca experiência, outros com nenhuma experiência mas com o

S: Ideal

E: É, o ideal com uma formação acadêmica boa, então as equipes foram sendo formadas e o projeto foi evoluindo e se consolidando, sistematizando, né? E vários profissionais que foram ajudando...

S: É...tio como que você resume..não tô falando nem de missão, de visão, uma coisa sua, mais pessoal, o propósito da fundação? Menos formal, assim...

E: Assim...pra mim quando eu olho, bate...eu penso e quero, quando eu aceito e conversar com alguém sobre um projeto novo por exemplo, eu sempre tenho uma visão de fortalecimento de bairro. Nós estamos numa comunidade, a gente sempre focou em criança, adolescente e jovem e tem esse foco mesmo, está na missão, mas a gente quer fortalecer esse bairro, sabe que só trabalhar com quinhentos, seiscentos num bairro que tem seis mil, sete mil não resolve. A gente tem que fazer um trabalho que tem uma repercussão no próprio bairro. Então se for trabalhar com família, a gente faz alguns eventos pra comunidade aberta, pra fortalecimento de comunidade.

S: Tá..show de bola...muito bom. Vamos falar um pouco da questão financeira, entra nessa área. Como é que de maneira geral é viabilizada a Fundação? Quais são as fontes de renda, assim as macro fontes sem entrar muito em detalhes.

E: Assim pegando o histórico também, tá Juninho? Porque sempre tem que pegar o histórico pra ver porque a Fundação foi pegando também uma evolução tremenda do terceiro setor, tá desde noventa e nove então pegou todo esse século vinte e um na hora que a coisa começou a realmente engrossar e tal.

S: Uhm.

E: E assim...começou com, é uma Fundação no sentido de criar um fundo, né? O Leonardo, as famílias, o Leonardo e o Raí, eles iniciaram o fundo, tiveram muitas facilidades, por exemplo o prédio que começou era um prédio cedido, gastaram pouco com a infraestrutura, foi mais pra começar o projeto mesmo. Uma fundação foi fundamental pra consolidar porque era da missão, da visão de negócios da, naquela época no Brasil eles financiavam organizações começando, então eles tinham uma política de financiar, no nosso caso a fundação com direito a escolher um projeto, era o único projeto que tinha, então financiaram 100% o primeiro ano, 80% no segundo, 70% no terceiro, pra dar uma fortalecida. E dentro disso, aí contato, começou a se montar uma área de capacitação e aí a Fundação começou a se estruturar pra poder captar recursos nas várias fontes possíveis. E aí foi ao longo do tempo que essas coisas foram mudando, por exemplo, quando eu entrei em dois mil e dois até dois mil e oito vamos dizer, era muito direto, era empresa direto que financiava, empresas grades, porque era essa coisa direto de empresas grandes que nos recebiam e do Léo, o Leonardo e o Raí abrir portas e tudo. Mas era muito o financiamento direto.

S: Uhm.

E: E aí alguns financiamentos internacionais por conta que também nesse começo uma coisa que ajudou muito foi que foi formado na França uma associação, a associação França e a Gol de Letra que tinha, que tem como missão até hoje captar recurso pros projetos aqui. E na época isso também deu muito resultado, muitas se aproximaram porque tinham filial no Brasil, então empresas com...repercutiu isso no lá, então o cara chegava aqui e falava pro CEO aqui no Brasil “olha, tem a Gol de Letra aí e é legal vocês apoiarem” e tinha muito esse movimento também via França. E então foi acontecendo e depois foi o momento de ter as leis de incentivo, né? A lei do esporte...a gente teve uma época que teve até uma guinada pro esporte também porque até dois mil e sete, dois mil o oito a gente tinha muito uma coisa de negar o esporte assim, porque tinha aquela coisa de ser somente futebol e a gente não queria ser. Então o esporte não era uma coisa que a gente forçava, a gente ia, participava dos projetos, mas não tinha uma divulgação e um investimento em esporte. Aí a gente começou a fazer projeto de esporte realmente e a criar uma metodologia onde o esporte entrasse como processo educativo mesmo. E aí a gente começou a financiar pela lei de incentivo ao esporte e dali pra frente as leis de incentivo são hoje dos projetos, são sessenta por cento mais ou menos e o resto são eventos que a gente faz, a associação França e empresas diretas que a gente consegue...muito isso.

S: Boa...é...agora vou entrar um pouquinho mais na questão da remuneração pra depois a gente voltar pra outros pontos. É...primeira coisa, todo mundo, todo mundo que eu digo é que tenha uma carga horária significativa, todos são assalariados?

E: Na Fundação nós sempre tivemos isso, sempre a CLT de cabo à rabo. Sempre foi...nós temos cento e dez funcionários o que é bastante porque é São Paulo e Rio e todo mundo CLT. Até o cara que é recreador, que trabalha só de sábado que é oito horas, que é um projeto de lazer, ele é CLT. Então assim, sempre fomos muito conservadores nisso, né? Isso sempre é um problema, no ponto de vista que você sempre vai ficando com mais estrutura, mais pesado. Mas sempre foi assim.

S: Cultura desde o início...

E: Sempre foi, desde o início. A gente tem conseguido bancar, então tá conseguindo...

S: E como que é a questão do voluntariado? Tem bastante incentivo ou como que...

E: O voluntariado tá assim, uma coisa que aconteceu no voluntariado foi que algumas experiências de pessoas que quiseram ser voluntárias nos projetos mesmo que não deram muito certo. Porque o vínculo é muito importante...

S: O comprometimento...

E: É, o vínculo é muito importante. Então a gente sentiu que o voluntário que vai e depois sai, traz mais problemas do que solução. Então o voluntário sempre foi na atividade de meio, então o cara que desenvolve um software, o cara que em grupo ajudava a pensar estratégia de captação, pessoas da área de marketing e publicidade, comunicação, até hoje a gente tem gente da publicação que trabalha, fotógrafo que trabalha pra poder divulgar os projetos, a MV que é uma empresa de vídeo que sempre entrou como uma parceira também...então mais as atividade de meio mesmo. A gente tem bastante, sempre teve, mas na atividade fim não.

S: e todo mundo assalariado.

E: É, assalariado.

S: E como é que é esse plano de precificação ou é...o valor do salário, como que é isso, como que isso é calculado, vocês tem um plano de carreira?

E: A gente já fez, já teve dois momentos de fazer uma pesquisa bem abrangente na área, no setor.

S: Já comparada ao setor.

E: Isso, já comparada ao setor, com empresas que as duas no caso, elas cobraram um preço bem camarada, de parceria e fizeram um trabalho muito bom de pesquisar várias organizações e aí com as técnicas de RH e tal montar um plano de cada salário. Nós tivemos uma em dois mil e seis e tivemos uma em dois mil e doze. Um plano e depois tivemos outro plano e esse último plano tem valido até agora. Então esse último que a gente tá, depois de quatro anos a gente tinha programado de estar num sistema de avaliação, que vai dar nota para o desempenho dos funcionários para no futuro a gente realmente efetiva esses planos de cargos e salários.

S: Tá, isso que eu ia te perguntar e você até já começou a falar. Como que é esse sistema? É remuneração fixa, é com alguma variável...

E: É fixa. É tudo fixa, não tem nada de variável, inclusive algumas organizações que agente tinha trabalhava com alguma coisa variável e que tinha a mesma auditoria que a gente que é a TMG no caso, tiveram que mudar. Foram desestimuladas porque legalmente é um problema isso.

S: Por ser o terceiro setor, né?

E: É por conta de doação...e aí você, entendeu? E tem umas questões que são discutidas e tal, mas uma orientação que a gente também começou a acompanhar e viu que não era bem o caminho. Então é fixa mesmo.

S: Uhm.

E: Décimo terceiro, só o tradicional.

S: O básico. É...e esse plano de cargos e salários já engloba uma política de crescimento?

E: É o plano engloba os vários níveis, então tem analista, tem assistente, você tem auxiliar, tem coordenador, tem gerente e dentro é uma estrutura de cinco ou seis níveis que a evolução e cada nível tem cinco steps e a pessoa pode ir evoluindo dentro do próprio nível, dos próprios steps e passa de nível se tiver vaga então é um pouco mais rígido assim. É...mas a gente implantou em dois mil e doze e assim, é muito difícil você imaginar as condições econômicas que vão te permitir valorizar o...é muito de oportunidade. Então por exemplo coordenação que é um cargo mais fora de diretor, direção que sou eu, coordenação são só cargos do segundo nível, então a pessoa que está lá embaixo ela consegue chegar como coordenador dependendo de oportunidade. Ela não chega por mérito, ela chega também por oportunidade. Alguém tem que sair, alguma avaliação que não deu certo, então de qualquer forma é rígido porque

depende muito das condições de captação que nunca são os ideais né Junior... Mas tem o plano, todo mundo conhece o plano, todo mundo entende que plano é esse.

S: Uhm, tá. É...ainda pegando o gancho da sua resposta, a questão da hierarquia como que é isso, vocês tem isso definido quando é direção...

E: Direção, coordenação, assistente, analista, auxiliar...

S: São cinco níveis...

E: São, são cinco níveis...e a partir daí cada um desses tem os steps pra evoluir se tiver um...

S: E o desempenho são metas objetivas ou é uma avaliação subjetiva?

E: Então nós estamos fazendo esse ano pela primeira vez um sistema de avaliação.

S: Objetivo.

E: Com nota, com auto avaliação, confrontada com a avaliação do superior, generalizado. Vamos ver como que, qual é o resultado que dá isso. Mas a ideia sempre foi essa.

S: Tá.

E: Show de bola. É...e agora uma pergunta um pouco mais provocativa, é...essa política salarial, o que difere a política salarial da Fundação por exemplo de uma política salarial de uma empresa.

S: Do segundo setor?

E: É, do segundo setor.

S: A primeira pergunta é essa. Se difere e se você acha que deveria diferir ou não, fazendo uma reflexão crítica. Em relação à conceito, nós estamos falando de conceitos diferentes, de objetivos diferentes das empresas, então assim, uma reflexão..

E: Então, a ideia, o princípio é igual, eu não vejo diferença não. O que muda é a prática, né? Eu acho por exemplo, na nossa experiência no terceiro setor você lida muito com gente, com dificuldades, com facilidades, com formação, eu acho que o nosso papel como organização é muito mais fortalecer o indivíduo do que ter uma coisa de um rendimento muito cravado, de foi bem, se não foi bem, você tá fora. Acho que esse tipo de rendimento que a gente houve falar em algumas empresas, que existe no estilo Merve, em algumas que a gente conhece a gente nunca vai chegar e nem quer. Mas o princípio é o mesmo, avaliação, né? Se tiver uma boa avaliação e oportunidades de algum crescimento...e assim vai...

S: uhm...

E: Se tiver uma avaliação ruim, é passível a substituição, isso não muda não.

S: No papel é igual, mas na prática muda, ela é muito mais...

E: Muito mais conversada...

S: Uhm..

E: Existe oportunidades eu acho que muito maiores do que numa empresa privada.

S: Sim, perfeito. E em relação aos benefícios?

E: É...a gente tem pouco...bem pouco...nem plano de saúde a gente dá ainda. Essa é uma questão de compromisso, se você...agente dá o vale refeição, mas o plano de saúde por exemplo a gente teve numa determinada época até seis anos atrás. A gente era menor, tinha menos funcionários e tinha uma parceria com a Unimed que era uma parreira mesmo, eles forneciam para as crianças de um programa, pra todos os funcionários e as famílias. Então a gente teve durante um tempo, muito na parceria, então depois que eles saíram a gente nunca conseguiu colocar bancando. É uma coisa que a gente deseja, tá no plano da gente desde sempre, mas não

S: Não deu pra bancar...

E: Não conseguiu, não conseguiu...

S: Educação financeira...beleza...show de bola...E agora tio, eu vou falar de transparência, mas ainda focando em remuneração.

E: Tá.

S: Então assim, você até já focou um pouco que todo mundo conhece qual é o plano, quais são as diretrizes, as metas, e até que grau vai esse nível de transparência interna. Então assim, as pessoas sabem por exemplo quanto ganham umas às outras, quanto podem vir a ganhar, ou não, essa informação é...não é tão clara assim e nem pode ser, enfim, como é que...

E: É...a gente não facilita muito isso não. As pessoas conhecem quais são os níveis, dentro dos níveis elas conhecem quais são os percentuais dos steps, mas o valor absoluto não.

S: Isso é complicado..

E: É, a gente não...embora numa organização pequena, você sabe, né?

S: Claro, no boca a boca ali, no papo de buteco...

E: As pessoas ficam sabendo de tudo.

S: Mas não é uma coisa fácil...

E: Não, a gente não facilita isso não.

S: Tá...em relação a tomada de decisão como que é essa cultura lá? Então existem graus de hierarquia bem definidos, mas na prática como que é isso? Essa tomada de decisão também é definida? Então quer dizer, algumas coisas é você quem toma a decisão, outras coisas o coordenador que pode tomar? Enfim, como que é essa...

E: A gente assim, desde o dois mil a gente vem planejando essa estratégia, então tem uma cultura nessa estratégia que participa todo o nível de coordenação pelo menos. As vezes com o nível de analista também e dentro disso os caminhos e tal são discutidos, mas a palavra fina fica sempre mais com o conselho, com a diretoria. Mas eles participam sim, até pelo que eu te falei, a Fundação foi construída com esses caras, com esses profissionais. né? Então eles sempre tiveram espaço pra propor. Até o planejamento, a partir daí vai pra metas, objetivos e aí é uma questão de acompanhamento.

S: Show...show de bola...É..e em relação aos aspectos de formação de um aspecto até um pouco político e interno, vocês tem, você falou que isso é uma preocupação importante, de fazer os indivíduos que estão trabalhando crescerem...

E: Capacitados...

S: Capacitarem, como que é isso objetivamente? Tem cursos, tem encontros?

E: Tem uma capacitação de equipe, de equipes...principalmente de equipes dos programas. Programa esporte, programa Jogos, eles fazem capacitação anualmente, no começo do ano, no meio do ano e aí eles trazem pessoas pra...tem um espaço de duas semanas no começo do ano e em junho que é pra isso, pra um balanço, traz gente pra falar, pra ajudar a refletir, é uma capacitação coletiva, né? Isso é um ponto. As capacitações individuais são muito de oportunidade, por exemplo, nós temos hoje quatro pessoas de nível de analista que estão fazendo uma capacitação de pedagogia como reconhecimento para a Gol de Letra que a gente achou que valia a pena que são pessoas que se destacara e a gente não se vê em condições de dar uma remuneração ou um reconhecimento de salário...mas como elas estão nesse momento e querem crescer a gente acha que vale muito mais a pena ajuda-las nesse ponto do que de repente dar um salário e de repente ficar com dificuldade pro futuro. A gente usa muito isso pra compensar uma certa estaticidade, uma certa rigidez que a gente tem...

S: Por uma situação financeira...

E: A gente é mio conservador, a gente não arrisca muito...

S: Tá e aí nesse sentido aí, com o que é o turnover lá, tem muito?

E: Não é alto não...tem muita gente que tá lá há muito tempo já e te falo sempre mistura com um certo grau de idealismo. As pessoas que ficam, que trabalham no terceiro setor, elas ficam porque querem estar lá.

S: É, eu ia te perguntar o porque disso.

E: Isso, tem um idealismo. No ponto de vista dela ...

S: Ela veste a camisa e...

E: onde tem turnover grande por exemplo, área de captação e comunicação.

S: Que é mais o comercialzão...

E: É porque é uma área, uma coisa que o cara tem uma chance na iniciativa privada, então aparece alguma coisa como o cara saiu dali pra ir pra uma empresa, acontece muito isso, sempre tem bastante.

S: Ele não tem tanto contato com a prática, né? Com as crianças...

E: Exatamente! Então o idealismo embora ele exista, ele é menor também. Então na área dos projetos é difícil, então em geral quando existe é a gente que toma a iniciativa. Então a organização toma a iniciativa porque precisa de uma coisa nova, mas em geral são pessoas idealistas que querem tá ali mesmo. Claro, que é um salário compatível com o mercado e tudo, mas os problemas assim são baixos...

S: Ótimo...é...em relação à essas contratações como que é esse processo de inserção, se a preocupação é um pouco mais técnica ou um pouco mais perfil ideal ou depende da função...

E: É...tem o perfil que é...é, depende da função. Vamos pegar os programas que tem essa parte de experiência específica em projeto social, então a pessoa ter uma experiência nesse setor é importante, ter uma formação...a maioria tem formação superior, de analista pra cima tem...tem educador que tem formação superior e em geral são pessoas que...a parte de ter experiência no terceiro setor conta bastante, bastante...Além disso, formação acadêmica, momento da vida...e a entrevista dá esse tom... Na área de captação em geral, por conta desse turnover muita gente em início de carreira, acontece muito assim, acabando de formar, que tá se apaixonando pelo terceiro setor, quer ter uma experiência e tem uma boa formação, é uma equipe legal e acaba sendo essas pessoas que entra e acaba ficando quatro, cinco anos e aí troca, e vai, vai renovando. Mas aí a gente espera isso porque sabe que acontece, até porque a gente não pode pagar o que o mercado às vezes paga e numa empresa ele vai ganhar mais do que o normal.

S: Chega uma hora que...

E: A gente já tá preparada pra isso, até com esquema de estagiário pra cobrir a pessoa que sai.

S: Show de bola. E como eu entra a questão de representatividade interna né? Então assim a gente está falando de um trabalho social que com certeza vocês trabalham questão de gênero, questões raciais em fim, pessoas com deficiência. Tem alguma coisa disso incorporada nas contratações da fundação. Ou ainda não chegou neste ponto?

E: Olha pra gente até teve isso recente isso porque, mas, não seguindo a lei a lei... hoje podemos dizer que temos três pessoas com deficiência, porque hoje temos mais de cem funcionários por isso temos que ter três. É pra te dizer bem a verdade antes disso Juninho, nunca apareceu a gente também não tinha uma política de atrair. Era uma coisa que realmente a gente não pensava, hoje a gente pensa mais nisso porque, por conta da lei seria uma oportunidade interessante a estas pessoas.

Porque, na divulgação você tem que chamar, dizer que aceita porque as pessoas nem se candidatam. Então acho que a gente está com os olhos mais abertos com isso, mas, até então não tinha não.

S: Show de bola

E: Agora questão de cores estas coisas naturalmente, tem muita gente que muitas pessoas que já foram contratadas, que eram pessoas da comunidade que participavam de outros projetos de uma outra forma, que se candidatam e acaba seguindo com a gente.

S: Pelo perfil

E: Pelo perfil

S: Da organização isso acaba naturalmente acontecendo?

E: É as pessoas querem e acabam, mas é lógico que a questão da formação é fundamental a gente nunca pega sem ter a formação, mais se a pessoa tem uma capacidade boa ela é absorvida em geral.

S: Show de bola

A gente está falando muito de gestão se percebeu né? Que é o foco do trabalho.

E: RH

S: É RH, Gestão e Pessoas, mais tem alguma parte também de falar dos projetos da fundação como é que está isso hoje.

E: Segura um pouco que eu vou pegar uma cervejinha.

S: tá boa. Então podemos começar a falar um pouco mais dos projetos agora, é em fim onde é que está o foco hoje da fundação. Em fim a educação mudou um pouco isso?

E: A educação a gente redefiniu e que por exemplo é como falei antes, não tinha na missão exemplo esporte. A gente falava cultura educação mais não falava esporte, a gente colocou esporte porque, realmente ele tem uma força muito grande, assim no número de profissionais metodologia em projetos de esporte são os maiores que tem hoje aqui na fundação. Há uma parte de formação profissional que é assim. Também tem uma coisa que acontece o seguinte que é muito de oportunidade, hoje nós temos dois eixos, esporte que a gente chama para desenvolvimento humano e outro que é para juventude. Trabalhar com juventude porque, juventude é uma questão importante. Tem que ter projeto para juventude agora que tipo de projeto isso é uma questão de oportunidade. Então por exemplo a gente colocou formação profissional porque, no Rio por conta das olimpíadas apareceu uma oportunidade porque a Nissan que era uma empresa patrocinadora da Rio 16, uma multe nacional forte e queria deixar um legado mesmo social, aí é uma coisa do estilo dela. É um cara diferenciado que tem uma sensibilidade social mesmo, e não queria fazer um projeto qualquer queria fazer um projeto social não queria nem fazer com esporte então eles reformaram um prédio que a gente tinha lá no Rio. E o prédio ficou cem por cento maravilhoso e nós estamos começando este ano e a ideia que dentro de cinco anos tenha nove cursos de formação, fizemos uma pesquisa no bairro que nós estamos. Estamos lá no caju para saber primeiro qual era os desejos para se formar qual era e o que as empresas daquela região ali necessitavam.

S: Uhum

E: Montamos estes cursos todos começou este ano então é assim é uma coisa para juventude mas é uma coisa de formação profissional, em São Paulo a gente já não tem isso a gente mistura um pouco de formação profissional com atividades oficinas culturais para fortalecer o jovem trabalhar em grupo. Então esta questão da oportunidade tem a ver mas, os eixos são estes juventude e esporte.

S: Tá

E: Esportes para todas as faixas etárias de seis até vinte um vinte dois.

S: E fala um pouquinho rapidinho dos projetos Principais assim?

E: então tem os projetos esportivo, o projeto esportivo ele tem duas vertentes uma é trabalhar, é que são Paulo tem uma diferença vou falar um pouco de cada uma.

S: Tá

E: São Paulo hoje por exemplo a gente atua tem um centro lá com uma quadra, que tem um projeto que acontece dentro desta quadra e trabalha cinco escolas do bairro tanto que hoje está espalhado. Além de fazer as atividades lá a gente atua dentro das escolas e a ideia é desenvolver uma cultura esportiva no bairro, quanto mais atividades tiver, quanto mais pessoas se interessarem este é nosso objetivo com o esporte. Por isso a gente faz também além destes projetos de modalidade oficinas e tal, a gente faz por exemplo rua de lazer caminhadas pelo bairro, jogos de integração trazendo outras escolas outras ONGs que tem alguma coisa de esporte, para fazer projetos e jogos então a ideia é desenvolver uma cultura esportiva mesmo isso é a essência do projeto. No Rio a gente está com um ginásio novo lá e está fazendo muitos projetos dentro deste ginásio, mas a ideia é igual é fortalecer a cultura esportiva no bairro, quanto mais pessoas estiverem fazendo atividades física esporte é o objetivo do projeto. Ai junto com isso a gente trabalha família ai vê as camadas estruturadas tem assistente social, todos projetos têm assistente social, temos por exemplo um projeto de

jogos também que aqui em São Paulo é dentro das escolas também e no Rio de Janeiro é este projeto de formação profissional e por este modo são estes dois projetos.

S: Tá

E: Os programas são dois programas que tem vários projetos dentro dele.

S: Continuidade né i, acho que é o último ponto mais formal que é para a gente tratar tio?

E: Hu

S: É Como é a relação da fundação com os parceiros, com os patrocinadores particularmente parceiros que eu falo é são as empresas que bancam.

E: Financiadoras

S: A relação que eu digo assim não a relação comercial de aporte, mas se tem uma relação mais profunda de impacta-los de alguma forma internamente é com programas com funcionários, em fim de levar estes conceitos da fundação para dentro destas empresas de alguma forma. Isso existe?

E: Existe para algumas delas que estão a mais tempo com a gente, que estão a muito tempo mesmo são parceiras e a gente vai desenvolvendo um relacionamento. A empresa hoje tem muito um discurso de trabalhar a voluntariado nós queremos que nossos funcionários sejam voluntários da empresa de vocês, que vão lá conhecer vão ajudar de alguma forma. Que é muito discurso ainda que na prática você vê que ainda não S: acontece E: Acontece muito difícil até porque, eles não liberam horário é difícil.

S: hahaha também não vai querer que o cara vai lá meia noite.

E: Em São Paulo aí não dá é difícil, tem este lado, mas tem empresa que a gente conversa com ela tempo todo, vamos pensar vamos fazer leva para visitar pelo menos isso ainda acontece! Levar para visitar e a questão da sensibilização da empresa a causa social... é algumas são mais é depende muito da pessoa assim, olha sinceramente é muito cara que manda que nem este cara da Nissan é o cara. O cara é do banco (? (36:56 min)). São Paulo a gente já conhecia ele era um cara que já apoiava a gorjeta, mais era pouco apoiava outros projetos que custavam no bairro o cara carregava isso. Ele foi pra Nissan com esta ideia, os caras pegavam o patrocínio da copa não das olimpíadas, porque eles investem muito dinheiro. Po vou pegar parte deste dinheiro e fazer um projeto para este bairro aqui, então acho que é muito de quem manda mesmo do pessoal que dirige e tal. Dizer que a empresas todas elas ou a maioria delas principalmente as grandes, criaram seus departamentos, responsabilidade social, a gente se relaciona com eles, mas, ainda é muito incipiente eu acho assim não tem uma sensibilização da empresa... embora no discurso exista, eles querem isso eles querem que os caras escolham qual projeto. Muitas dela fazem algum tipo de movimento para os funcionários escolher qual projeto a gente vai apoiar de eles quererem integrar mas acho que isso ainda age muito fracamente.

S: Ainda é muito mais discurso do que.

E: exato ninguém achou o jeito de fazer isso sabe. Até por isso pega uma cidade que nem São Paulo e o Rio é muito difícil né? Mais tem algumas que, as que está mais tempo com a gente conversa muito sobre isso. Age pouco mais conversa muito.

S: Bom... há tio o que eu tinha anotado acho que.

E: Qual é o nome da tua tese? Tem um nome?