

INSTITUTO NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E ECONOMIA SOLIDÁRIA:
CONJUGANDO DIMENSÕES PARA OBTENÇÃO DE UM MÉTODO DE
AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL BASEADO EM INDICADORES**

Sérgio Dias Ribeiro

Belo Horizonte
2011

SÉRGIO DIAS RIBEIRO

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E ECONOMIA SOLIDÁRIA:
CONJUGANDO DIMENSÕES PARA OBTENÇÃO DE UM MÉTODO DE
AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL BASEADO EM INDICADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Instituto Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora – Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Müylder

Área de Concentração – Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa – Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte

2011

Aos meus pais, José Ribeiro (in memoriam) e
Petrina.

A Andréia, esposa e companheira.

A Breno e João Vítor, meu maior patrimônio.

A Célia, Celma, Vítor, Gustavo e Luca.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à minha família, que suavizou meus momentos de angústia. Em especial, à minha esposa, Andréia, sempre carinhosa, que me deu suporte nesses dois anos para superar os momentos de inquietude e expectativa. Aos meus filhos, Breno e João Vítor, pacientes, compreensivos e companheiros das manhãs de intenso trabalho.

À minha mãe e irmãs, que toleraram minha insistência e souberam assimilar os motivos de tanta ausência nos encontros familiares.

À minha orientadora, Professora Dra. Cristiana Fernandes De Müylder, que me gerou inúmeras oportunidades com sua grandiosa compreensão – de autêntica educadora – para com meu atrasado compasso, limitações e falhas que reiteradas vezes demonstrei.

Aos professores do Instituto Novos Horizontes, que me apresentaram um universo cheio de riqueza e conteúdo.

Aos funcionários do Instituto Novos Horizontes, que sempre tiveram paciência e souberam compreender a ansiedade dos mestrandos.

Aos funcionários e diretores da cooperativa estudada, que abriram as portas para minha entrada, visitas e investigação.

Aos Professores Dra. Ana Paula Paes de Paula e Dr. Juvêncio Braga de Lima, pela aceitação do convite para examinar esta diminuta contribuição científica.

Aos Professores Dr. Edson Diogo Tavares e Dr. João Hélio Righi de Oliveira, pela cooperação e envio de seus trabalhos integrais.

Aos meus colegas, pelo apoio, pelos momentos de relaxamento, pelo incentivo e pela solidariedade.

E, finalmente, à Administração do CEFET-MG, pelo apoio financeiro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de figuras

Figura 1 - <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade proposto por Serva (1996)...	80
Figura 2 – Fundamentos do modelo <i>ISSO</i>	81
Figura 3 – Fases do modelo <i>ISSO</i>	102

2. Lista de gráficos

Gráfico 1 – Evolução do número de cooperativas por ramo de atividade no Brasil desde 1990.....	109
Gráfico 2 – Matriz SO-ST para a organização CB.....	154
Gráfico 3 – Matriz <i>ISSO-CV</i> para a organização CB.....	155

3. Lista de quadros

Quadro 1 – Estágios econômicos para empreendimentos da ES	74
Quadro 2 – Elementos da ação racional substantiva	75
Quadro 3 – Elementos da ação racional instrumental.....	76
Quadro 4 – Rubricas (processos e práticas organizacionais) analisados por Serva (1996).....	78
Quadro 5 – Processos/práticas organizacionais e tipos de racionalidade (Quadro de análise).....	79
Quadro 6 – Régua de intensidade para escala intervalar (tipo <i>Likert</i>).....	86

Quadro 7 – Formulário <i>ISSO</i> – Recursividades aplicáveis.....	87
Quadro 8 – Itens de pesquisa booleanos: significados das opções	90
Quadro 9 – Formas de normalização da pontuação	93
Quadro 10 – Modelo <i>ISSO</i> : consolidação multinível	95
Quadro 11 – Consolidação multinível para os subíndices avançados (<i>ISSO-SO</i> e <i>ISSO-ST</i>).....	96
Quadro 12 – Exemplos de tabelas para apresentação de resultados numéricos do modelo <i>ISSO</i>	98
Quadro 13 – Plano cartesiano para avaliação conjunta dos elementos <i>ISSO-SO</i> e <i>ISSO-ST</i>	100
Quadro 14 – Plano cartesiano para avaliação conjunta do <i>ISSO</i> e do indicador Ciclo de Vida	101
Quadro 15 – Padrão de racionalidade na organização CB	147
Quadro 16 – MAIS: pontuação e seu significado para o critério (E) existência ou elaboração do indicador	176
Quadro 17 – MAIS: pontuação e seu significado para o critério (I) implantação do planejado ou do procedimento	176
Quadro 18 – MAIS: pontuação e seu significado para o critério (V) verificação ou controle adotado para a busca de oportunidades de melhoria.....	176
Quadro 19 – MAIS: faixas para avaliação das dimensões da sustentabilidade	177
Quadro 20 – MAIS: faixas para avaliação do indicador final	177

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modos de mensuração (escalas) aplicáveis às proposições do modelo <i>ISSO</i>	90
Tabela 2 – Modelo <i>ISSO</i> : subíndices básicos	91
Tabela 3 – Estágio econômico: classificações	92
Tabela 4 – Faixas para avaliação do nível de sustentabilidade e solidariedade dos elementos do modelo <i>ISSO</i>	99
Tabela 5 – Números do cooperativismo por ramo de atividade no Brasil (31/12/2010)	110
Tabela 6 – Números do cooperativismo por ramo de atividade no Brasil (31/12/2010)	111
Tabela 7 – Números do cooperativismo por ramo de atividade em MG (31/08/2010)	112
Tabela 8 – Maiores cooperativas de MG – Categoria <i>Demais Ramos</i> – Indicador PL – 2010	117
Tabela 9 – Maiores cooperativas de MG – Categoria <i>Demais Ramos</i> – Indicador CS – 2010	118
Tabela 10 – Maiores cooperativas de MG – Categoria <i>Demais Ramos</i> – Indicador RMGA – 2010.....	119
Tabela 11 – Maiores cooperativas de MG – Categoria <i>Demais Ramos</i> – Indicador SMA – 2010.....	119
Tabela 12 – Cooperativismo mineiro – Comparativo dos indicadores PMA, CMA, RMGA e SMA – Todos os ramos – 2010	121
Tabela 13 – Matriz de pesos para as dimensões do modelo <i>ISSO</i>	226
Tabela 14 – Matriz de pesos para os elementos do modelo <i>ISSO</i>	227
Tabela 15 – Matriz de pesos para as dimensões do modelo <i>ISSO</i> (subíndice <i>ISSO-SO</i>).....	231
Tabela 16 – Matriz de pesos para os elementos do subíndice <i>ISSO-SO</i>	232
Tabela 17 – Matriz de pesos para as dimensões do modelo <i>ISSO</i> (subíndice <i>ISSO-ST</i>)	236

Tabela 18 – Matriz de pesos para os elementos do subíndice <i>ISSO-ST</i>	237
Tabela 19 – Resultados numéricos para a organização CB (<i>ISSO</i>) – Parte 1	241
Tabela 20 – Resultados numéricos para a organização CB (<i>ISSO</i>) – Parte 2	242
Tabela 21 – Resultados numéricos para a organização CB (<i>ISSO-SO</i>) – Parte 1 ..	246
Tabela 22 – Resultados numéricos para a organização CB (<i>ISSO-SO</i>) – Parte 2 ..	247
Tabela 23 – Resultados numéricos para a organização CB (<i>ISSO-ST</i>) – Parte 1 ..	251
Tabela 24 – Resultados numéricos para a organização CB (<i>ISSO-ST</i>) – Parte 2 ..	252

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA – No. de Associados Ativos

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

AG – Autogestão

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BHtrans – Empresa Gestora do Trânsito do Município de Belo Horizonte

BS – *British Standards*

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CB – Cooperbella (Cooperativa Autogestionária de Produção de Roupas de Cama e Mesa Ltda.)

CMA – Capital Médio por Associado

CS – Capital Social

CV – Ciclo de Vida (13º indicador do modelo *ISSO*)

DJSI - *Dow Jones Sustainability Index*

DS – Desenvolvimento Sustentável

ES – Economia Solidária

EEA – Empreendimento Econômico Associativista

EES – Empreendimento Econômico Solidário

EnANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EnEO – Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD

FJP – Fundação João Pinheiro

ICMS – Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

GRI – *Global Reporting Initiative*

IP – Item de Pesquisa

ISO – *International Standardization Organization*

ISSO – Índice de Sustentabilidade e Solidariedade Organizacional

ISSO-SO – ISSO-Parcela Solidariedade

ISSO-ST – ISSO-Parcela Sustentabilidade

LO – Lista de Opções

MAIS – Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MG – Minas Gerais

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

O&S – Revista Organizações e Sociedade

ONU – Organização das Nações Unidas

PE – Ponto de Equilíbrio

PIB – Produto Interno Bruto

PL – Patrimônio Líquido

PMA – Patrimônio Médio por Associado

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAC-e – Revista de Administração Contemporânea (versão exclusivamente eletrônica)

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAE-e – Revista de Administração de Empresas (versão exclusivamente eletrônica)

RAP – Revista de Administração Pública

RAUSP – Revista de Administração da USP

RMGA – Riqueza Média Gerada por Associado

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA – *Social Accountability*

SAI – *Social Accountability International*

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

SIA – Subíndice Avançado

SIB – Subíndice Básico

SMA – Sobra Média por Associado

SO – Solidariedade

ST – Sustentabilidade

UF – Unidade da Federação

RESUMO

Esta pesquisa trata das conexões entre os temas Desenvolvimento Sustentável (DS) e Economia Solidária (ES), objetivando a proposição de um modelo de avaliação organizacional baseado em indicadores para empreendimentos da ES. No trabalho é feita uma releitura dos indicadores contidos no MAIS (OLIVEIRA, 2002) – método estruturado a partir das premissas de Sachs (1993; 2002) para o DS, de normas internacionais para o segmento empresarial (ISO 9000, ISO 14000, BS 8800 e SA 8000), dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade e do Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade – e no quadro analítico para estudo da sustentabilidade na ES proposto por Reis (2005) – painel orientado pelas ideias de França Filho e Lavelle (2004) e Polanyi (2000). Essa releitura, ambientada no quadro teórico dessa *outra economia* que subsiste no interior do sistema hegemônico (CATTANI, 2003; 2009), permitiu produzir um modelo em que dezesseis indicadores são aferidos sob a demarcação de quatro dimensões contextuais (sociopolítica, econômica, ambiental e transversal). Na operacionalização do modelo proposto, são utilizados para coleta de dados um questionário, três dos instrumentos sugeridos por Yin (2005) como fontes de evidências para o estudo de caso (entrevista, observação direta e análise documental) e um formulário para pontuação dos requisitos adotados. Dessa forma, viabiliza-se a geração do *ISSO* (Índice de Sustentabilidade e Solidariedade Organizacional). Ao aplicar o modelo criado em campo, selecionou-se como unidade de análise uma cooperativa de produção instalada na região metropolitana de Belo Horizonte (MG). Os resultados obtidos apontam que o modelo *ISSO* oferece uma alternativa adequada para avaliação do grau de aderência aos princípios do DS e da ES, como inicialmente intencionado. No estudo de caso, a organização em foco foi considerada moderadamente sustentável e solidária. Entretanto, a definição de parâmetros de referência que possibilitem comparações entre os empreendimentos da ES e a formulação de uma possível classificação para eles irão demandar futuras pesquisas. Desse modo, sugere-se a tais estudos posteriores (1) utilizar o modelo em outras variantes de organizações da ES – como, por exemplo, prestadoras de serviços (cooperativas de crédito e consumo) e empresas recuperadas autogeridas – e (2) estabelecer uma tipologia para os empreendimentos econômicos solidários. Além disso, recomenda-se a execução de investigações que verifiquem a aplicabilidade do método elaborado além do âmbito da ES.

Termos-chave: desenvolvimento sustentável, economia solidária, avaliação organizacional, índice, indicadores

ABSTRACT

This research deals with the connections between the themes Sustainable Development (SD) and Solidarity Economy (SE), aiming to propose a model based on organizational assessment of indicators for SE projects. At work he's done a remake of the indicators contained in the MAIS (OLIVEIRA, 2002) - structured method from the premises of Sachs (1993, 2002) for the SD, of international standards for the corporate sector (ISO 9000, ISO 14000, BS 8800 and SA 8000), the criteria of the National Quality Award and the Dow Jones Sustainability - and analytical framework for the study of sustainability in SE proposed by Reis (2005) - Panel guided by the ideas of França Filho and Laville (2004) and Polanyi (2000). This rereading, set in the theoretical framework of this "other economy" that exists within the hegemonic system (CATTANI, 2003, 2009), allowed to produce a model in which sixteen indicators are measured on the demarcation of four contextual dimensions (sociopolitical, economic environmental and transverse). In the operation of the proposed model, are used for data collection a questionnaire, three of the tools suggested by Yin (2005) as sources of evidence for the case study (interview, direct observation and document analysis) and a form to score the requirements adopted . In this way, makes up the generation of OSSI (Organizational Sustainability and Solidarity Index). By applying the model created in the field, was selected as the unit of analysis a production cooperative located in the municipality of Belo Horizonte (MG). The results obtained indicate that the OSSI model provides an alternative for assessing the degree of adherence to the principles of the SD and SE, as originally intended. In the case study, the organization focused on was considered moderately satisfactory and sustainable solidarity. However, the definition of benchmarks that allow comparisons between the enterprises of the SE and the formulation of a possible classification for them will require further research this way, it is suggested to further such studies (1) use the model in other variants of organizations SE - for example, service providers (credit unions and consumer) and worker-recuperated enterprises - and (2) establish a typology for solidary economic undertakings. Moreover, it is recommended to run investigations to verify its applicability beyond the scope of the SE.

Keywords: sustainable development, solidarity economy, organizational assessment, index, indicators

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Objetivos	25
1.2	Justificativa(s)	26
1.3	Estrutura da dissertação	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	Desenvolvimento econômico	28
2.2	Desenvolvimento sustentável	29
2.3	Economia solidária	32
2.4	Modelos de avaliação baseados em indicadores nos campos DS e ES	35
2.4.1	O método MAIS	36
2.4.2	A sustentabilidade em organizações da ES: o quadro analítico proposto por Reis (2005)	38
3	METODOLOGIA	39
3.1	Primeiro estágio – Elaboração do modelo	42
3.1.1	Definição do escopo e categorias de análise	42
3.1.2	Proposição das etapas e instrumentos de coleta dos dados	45
3.1.2.1	<i>Etapa 1 – Questionário</i>	45
3.1.2.2	<i>Etapa 2 – Entrevista A (semiestruturada)</i>	46
3.1.2.3	<i>Etapa 3 – Entrevista B (não-estruturada focalizada)</i>	47
3.1.2.4	<i>Etapa 4 – Observação</i>	49
3.1.2.5	<i>Etapa 5 – Análise documental</i>	51
3.1.2.6	<i>Etapa 6 – Formulário</i>	51
3.1.3	Forma de tratamento dos dados e geração do índice	53
3.1.4	Formas de apresentação e análise dos resultados	54
3.2	Segundo estágio – Aplicação do modelo em campo	55
3.2.1	Universo, amostra e técnica de amostragem	56
3.2.2	Unidades de análise e observação	57
3.2.3	Coleta de dados	58
3.2.4	Tratamento de dados	58
3.2.5	Apresentação e análise de resultados	59

4	O MODELO PROPOSTO – ISSO	60
4.1	O modelo, seus elementos constituintes e suas bases teóricas	60
4.1.1	Dimensão sociopolítica	61
4.1.2	Dimensão econômica	64
4.1.3	Dimensão ambiental	66
4.1.4	Dimensão transversal	68
4.2	A operacionalização do modelo proposto	82
4.2.1	1ª. Fase – Coleta de dados	82
4.2.1.1	<i>Etapa 1 – Preenchimento de um questionário pela organização</i>	83
4.2.1.2	<i>Etapa 2 – Realização de entrevista do tipo semiestruturada com um representante da organização</i>	84
4.2.1.3	<i>Etapa 3 – Realização de entrevistas do tipo não-estruturada focalizada com integrantes do empreendimento</i>	84
4.2.1.4	<i>Etapa 4 – Observação pelo pesquisador</i>	85
4.2.1.5	<i>Etapa 5 – Análise documental</i>	85
4.2.1.6	<i>Etapa 6 – Preenchimento de um formulário pelo pesquisador</i>	86
4.2.1.6.1	<u>Itens de pesquisa com observações específicas</u>	87
4.2.2	2ª. Fase – Tratamento de dados	89
4.2.2.1	<i>Etapa 1 – Conversão de notas e cálculo de subíndices básicos</i>	89
4.2.2.2	<i>Etapa 2 – Normalização da pontuação</i>	92
4.2.2.3	<i>Etapa 3 – Consolidação multinível</i>	94
4.2.2.3.1	<u>Formação do índice geral (ISSO)</u>	95
4.2.2.3.2	<u>Formação dos subíndices avançados (ISSO-SO e ISSO-ST)</u>	96
4.2.2.3.3	<u>Tratamento das recursividades</u>	97
4.2.2.4	<i>Precisão matemática</i>	98
4.2.3	3ª. Fase – Apresentação e análise de resultados	98
5	O ESTUDO DE CASO	103
5.1	Resgate histórico da autogestão	103
5.2	O Cooperativismo – Planos internacional e nacional	105
5.3	A unidade de análise	113
6	RESULTADOS DO MODELO NO ESTUDO DE CASO	123
6.1	1ª. Fase – Coleta de dados	123
6.1.1	Dimensão sociopolítica	123

6.1.1.1	<i>Indicador S1 – Modos de interação e organização</i>	124
6.1.1.2	<i>Indicador S2 – Processos decisórios e autonomia</i>	125
6.1.1.3	<i>Indicador S3 – Inserção e mobilização social</i>	127
6.1.1.4	<i>Indicador S4 – Desenvolvimento do ser humano</i>	128
6.1.2	Dimensão econômica	130
6.1.2.1	<i>Indicador E5 – Pluralidade de princípios econômicos</i>	130
6.1.2.2	<i>Indicador E6 – Planejamento e gestão</i>	131
6.1.2.3	<i>Indicador E7 – Acesso a recursos e conhecimento</i>	133
6.1.2.4	<i>Indicador E8 – Destino da riqueza gerada</i>	137
6.1.3	Dimensão ambiental	139
6.1.3.1	<i>Indicador A9 – Balanço de conseqüências da operação atual</i>	139
6.1.3.2	<i>Indicador A10 – Ações preventivas e corretivas</i>	140
6.1.3.3	<i>Indicador A11 – Novos produtos, serviços e oportunidades</i>	142
6.1.3.4	<i>Indicador A12 – Educação ambiental</i>	143
6.1.4	Dimensão transversal	143
6.1.4.1	<i>Indicador T13 – Ciclo de vida</i>	143
6.1.4.2	<i>Indicador T14 – Aperfeiçoamento contínuo</i>	144
6.1.4.3	<i>Indicador T15 – Transparência e disseminação de valores</i>	145
6.1.4.4	<i>Indicador T16 – Finalidade multidimensional</i>	147
6.2	2ª. Fase – Tratamento de dados	150
6.3	3ª. Fase – Apresentação e análise de resultados	151
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
	REFERÊNCIAS	160
	ANEXOS	173
	APÊNDICES	194

1 INTRODUÇÃO

As incipientes preocupações com as questões ambientais iniciadas nos anos 50 (século XX), a princípio centradas no problema da poluição nas grandes cidades industriais que se generalizava, ganharam seus contornos atuais sob a denominação *Desenvolvimento Sustentável* (DS) por meio do relatório de 1987 da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), publicado sob o título *Nosso futuro comum* (CMMAD, 1991).

Nesse documento firmou-se o conceito de que “[...] desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46) e se reconheceu que a promoção do desenvolvimento econômico dos países não era suficiente para a garantia da melhoria do nível de vida da humanidade.

A persistência do modelo de desenvolvimento dominante naquele momento ocasionava uma crescente deterioração do meio ambiente. Essa dinâmica, constatada pela comissão, demandava alterações com celeridade ou a sustentabilidade da Terra, no que tange à sua capacidade de prover ecossistemas adequados para manutenção das espécies vivas, estaria fortemente ameaçada. Estabeleceu-se, então, o que deveria ser as bases de um novo formato de desenvolvimento que servisse de via para transpor as distâncias existentes entre os países ditos desenvolvidos e os em desenvolvimento. Esse novo padrão de desenvolvimento recebeu a denominação *sustentável*.

O paradigma então vigente acerca do desenvolvimento, tendo fornecido as premissas para a aferição do patamar de evolução das sociedades e nações no século XX, orientava-se pelo que havia ocorrido nos países que deram origem ao processo de acumulação de capital, tendo seu ápice no capitalismo industrial. Esse modelo de desenvolvimento foi, por longo período, tido como o estágio (ou meta) a ser alcançado (e, portanto, desejado) pelos países não-desenvolvidos.

Visto dessa forma, o conceito de desenvolvimento fazia interseção com o de crescimento econômico, tornando-se um equivalente deste. Sua principal forma de mensuração era, então, a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, a qual deveria ser seguida, segundo o preconizado pelo paradigma, por uma melhoria nas condições de vida das populações, pelo atendimento de suas necessidades básicas e por transformações que viabilizassem a evolução de toda a sociedade envolvida (FURTADO, 2000).

Essa noção de que a reprodução, nos países não-desenvolvidos, dos modelos de desenvolvimento pelos quais haviam passado os países industrializados poderia conduzi-los à superação de seus desníveis sociais e a uma reconfiguração interna que culminariam na evolução geral da qualidade de vida da humanidade foi a mais importante teoria orientadora do pensamento econômico na segunda metade do século XX na visão de Sachs (1993). Tal noção, porém, mostrou-se inadequada pelo fato de desenvolvimento e crescimento não serem sinônimos e porque a direção seguida por este pode não canalizar, necessariamente, para aquele. Constatou-se, por uma análise histórica, que o crescimento de algumas nações foi alcançado com o ônus do empobrecimento e subdesenvolvimento de outras (SACHS, 2002).

Percebe-se, então, que o desafio do desenvolvimento, agora na forma sustentável, exige conceber instâncias de abrangência universal. A primeira delas diz respeito ao território: a escala adequada para tratar a sustentabilidade deve ser a planetária, o que significa o envolvimento de muitos países e nações. Não é possível existir uma sustentabilidade parcial, local ou regional. Numa perspectiva orgânica, contudo, compreende-se que o resultado global somente pode ser alcançado com a devida contribuição de cada parte. A segunda refere-se ao escopo: as relações entre pessoas, as interações da espécie humana com as demais espécies vivas e as atividades que se dão entre a humanidade e o meio ambiente devem ser parte integrante da lógica sustentável. O DS é, portanto, um conceito que diz respeito à interação da humanidade consigo mesma e com o mundo natural que a cerca (SACHS, 2004).

A problemática se assenta, então, sobre as relações de coexistência entre as sociedades humanas, as demais espécies vivas e a natureza de modo amplo. Colocado sob a forma de três pilares básicos (o social, o ambiental e o econômico), o desenvolvimento sustentável implica novos e responsáveis comportamentos da espécie humana, encampando, assim, tanto a esfera pública quanto a privada (BARBIERI *et al.*, 2010).

No plano empresarial, as premissas do DS foram incorporadas numa velocidade sem precedentes ao discurso corporativo. Barbieri *et al.* (2010) discutem esse fenômeno entendendo que se trata de dois momentos de influência distintos. Em primeiro lugar, a pressão por parte dos organismos governamentais e da sociedade civil por novas formas de produção e de preservação do meio ambiente moveu as organizações para o debate em questão. Num segundo momento, a vertente se deu de dentro para fora: as organizações perceberam que a adoção de novos procedimentos e técnicas socialmente mais bem aceitos tinha como consequência um aumento de competitividade no mercado.

Esse movimento corporativo em favor do alinhamento com as exigências do desenvolvimento sustentável fez surgir mecanismos e índices de avaliação da aderência aos requisitos do DS e, portanto, do grau de sustentabilidade organizacional. Dentre eles, encontram-se, no plano internacional, o *Global Reporting Initiative* (GRI), o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) e, no Brasil, o modelo do Instituto Ethos (STROBEL; CORAL; SELIG, 2004). Essa manifestação e tentativa de incorporação dos princípios do DS à gestão organizacional têm sido comumente denominadas *Responsabilidade Social Empresarial* (RSE).

Outro trabalho quantitativo na procura por um modelo de mensuração do estágio de sustentabilidade promovido por uma organização foi realizado por Oliveira (2002). A proposta do pesquisador foi construída a partir de normas internacionais de gestão empresarial emitidas por instituições como a *International Standardization Organization* (ISO), a *British Standards* (BS) e a *Social Accountability International* (SAI). Visando a um adequado alinhamento entre o esquema sugerido (MAIS – método de avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional) e as práticas empresariais usualmente aceitas, o autor também buscou a agregação de

requisitos oriundos, no exterior, do *Dow Jones Sustainability Index* e, no Brasil, do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Dado todo o contexto acima, constata-se que o modo de produção e consumo adotado por cada sociedade tem papel central quando se trata de almejar um estado de desenvolvimento sustentável, afetando, de maneira determinante, os três pilares de análise (social, ambiental e econômico). Nesse sentido, diversos autores criticam o modo de produção capitalista hegemônico. Segundo eles, os problemas acima sublinhados são inerentes às próprias fundações desse modelo. Argumentam em favor de que há outra economia coexistindo com e no interior desse sistema dominante, estando fundamentada sobre premissas que se mostram mais bem alinhadas com o roteiro do desenvolvimento sustentável. Esse outro modo de relações de produção e consumo tem sido mais frequentemente identificado pela denominação *Economia Solidária* (ES) (CATTANI, 2003, 2009; FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004; GAIGER, 2004c; KRAYCHETE, LARA, COSTA, 2000; SANTOS, 2005; SINGER, 2002; SINGER, SOUZA, 2000).

O campo da chamada ES engloba as atividades desenvolvidas no âmbito dos empreendimentos econômicos solidários (sendo os principais arranjos as cooperativas e associações), das organizações atuantes em finanças solidárias, dos clubes de troca, dos veículos de promoção do consumo solidário e das empresas autogeridas (FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004; SINGER, 2002). Suas formas de manifestação encontram-se na produção, na comercialização e no financiamento de produtos e serviços que apresentam como traços característicos o mutualismo, a cooperação e a autogestão (AG). Isso lhe imprime uma racionalidade especial, com comportamentos sociais e pessoais novos, diversa das racionalidades econômicas tradicionais (RAZETO, 1999).

As bases históricas sobre as quais se assenta a ES são identificadas com o cooperativismo do século XIX na Europa que propugnava um “[...] novo modelo de vida e a busca pela emancipação, com a proposta de modelos alternativos de produção” (PINHEIRO, 2010, p. 32). No Brasil, o crescimento da ES é associado à crise econômica e social deflagrada na década de 1970, abrindo espaço para o surgimento do cooperativismo popular, o qual se orienta pela exclusiva aproximação

com camadas populares da sociedade que, vivendo sob situação de precariedade e risco, buscam formas alternativas de geração de renda e condições para o exercício da cidadania (GUIMARÃES, 2000; OLIVEIRA, 2006). Não obstante, a ES despreendeu-se das esferas desse movimento, avançando em direção a outras instâncias de articulação, como sugerido por Singer (2002), França Filho e Laville (2004). Nesse avanço, as premissas originais de cooperação e autogestão se mantiveram intactas, sendo ambas tidas como valores imanentes às organizações da ES.

Segundo dados do último censo da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES, 2007), o número de organizações da ES no Brasil chegava a 21.859 empreendimentos em 2007. Em 1970, eram 139. Embora tenha ocorrido esse expressivo crescimento, grandes desafios se fazem ainda presentes, tais como a persistência de elementos característicos do trabalho alienado, a falta de inovação quanto às formas de organização dos processos de trabalho, a divisão social do trabalho, o problema da meritocracia e distribuição dos retornos, a pouca intensidade de uso de recursos tecnológicos e a limitada capacitação em cooperativismo e autogestão (PINHEIRO, 2010).

A economia solidária apresenta requisitos próprios que a identificam. Uma organização que nela pretende estar incluída necessita ter incorporados princípios como a cooperação, a troca mútua, a solidariedade e a autogestão. A esses princípios básicos se somam requisitos legais que devem ser cumpridos pelas organizações da ES, notadamente, cooperativas e associações.

França Filho e Laville (2004) propõem cinco macrocritérios para definição de empreendimentos da economia solidária, buscando refletir os principais traços característicos das iniciativas nesse campo. São eles: pluralidade de princípios econômicos, autonomia institucional, democratização dos processos decisórios, sociabilidade comunitária-pública e finalidade multidimensional.

1. Pluralidade de princípios econômicos – As experiências da ES se articulam a partir de fontes de recursos distintas estabelecidas via relações com o mercado (venda de produtos e serviços), com os poderes públicos (subsídios

oriundos de instituições governamentais e não-governamentais / paraestatais) e de práticas recíprocitárias (trabalho voluntário, doações e múltiplas formas de troca-dádiva).

2. Autonomia institucional – Diz respeito à necessidade de que as iniciativas da ES se mantenham independentes em relação ao controle de outras instituições, notadamente aquelas que lhe são fonte de recursos. Entretanto, deve-se ressaltar o importante papel que a interdependência com outras organizações, as parcerias e os arranjos institucionais de cooperação exercem na ES. Ainda assim, os estudiosos em questão argumentam que a autonomia de gestão do empreendimento deve ser mantida em qualquer cenário.
3. Democratização dos processos decisórios – O fluxo de tomada de decisão numa organização da ES deve ter caráter coletivo ou estar baseado em práticas de participação democrática de seus integrantes. Reitera-se, assim, a prevalência da autogestão como modo de condução dos empreendimentos, em detrimento de formas heteronômicas de gestão.
4. Sociabilidade comunitária-pública – As formas de organização da ES incorporam modos de relacionamento social singulares. Sua dinâmica não comporta a simples redução de suas práticas à formalidade e impessoalidade costumeiras às atividades econômicas empresariais tradicionais. O alcance das propostas da ES se estende ao espaço comunitário-social na rotina diária da organização. De modo diverso, nas organizações tradicionais, a relação com o social é mais uma prática integrante da estratégia de comunicação com o público.
5. Finalidade multidimensional – Na ES, as iniciativas e empreendimentos assumem, de forma imanente, outras dimensões além da econômica: a social, a cultural, a ecológica e a política. Isso se dá em função de sua natural projeção sobre o espaço público, uma vez que suas finalidades não se voltam prioritariamente para a busca de resultado monetário e que elas apresentam um caráter multicêntrico. Significa dizer que as ações de uma organização da ES “[...] não se limitam apenas aos seus membros internos, voltando-se para

questões que estão no seu próprio entorno ou na sociedade mais ampla, portanto, questões públicas” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 169).

Todo esse panorama justifica o esforço de pesquisa e as contribuições que a administração busca oferecer à área. O processo de expansão da ES tem despertado o interesse de acadêmicos para compreender sua evolução, seus contornos delineadores e, notadamente, o escopo e alcance de suas propostas (BEHR, PAES DE PAULA, 2008; CAVEDON, FERRAZ, 2006; FERRAZ, DIAS, 2008; GOMES, PESSOA, FARIA, 2008; LIMA, 2001; PASSOS, 2008; PINHEIRO, PAES DE PAULA, 2010; RIGO, 2008; VARGAS, 2002).

A ausência de instrumentos e ferramentas de análise e gestão específicos para a ES tem sido, também, constatada pelos estudiosos da área (COSTA, CARRION, 2008; VARGAS de FARIA *et al.*, 2008). Contribuindo para a mitigação dessa ainda persistente lacuna, encontra-se a proposta de Reis (2005, p. 106) referente a um “[...] quadro analítico para estudo da sustentabilidade em organizações da ES”. O trabalho parte dos critérios de definição estabelecidos por França Filho e Laville (2004) e termina por adotar uma relação de vinte fatores que sirvam para representação qualitativa da aderência de uma iniciativa aos princípios da ES. Por se tratar de um painel qualitativo, a autora recomenda que novas pesquisas sejam realizadas com vistas a operacionalizá-lo utilizando métodos quantitativos, podendo vir a “[...] transformá-lo em um instrumento de avaliação de projetos de economia solidária e dimensionamento de políticas públicas” (REIS, 2005, p. 181).

Considerando os cenários traçados acima para os campos DS e ES, emerge, então, a seguinte pergunta de partida:

Como avaliar o alinhamento de uma organização produtiva frente aos princípios do Desenvolvimento Sustentável (DS) e da Economia Solidária (ES)?

A proposta desta pesquisa é compor um modelo quantitativo como resposta à questão-problema a partir da agregação dos métodos elaborados por Oliveira (2002) e Reis (2005). Pretende-se obter, portanto, um modelo de avaliação do estágio (ou grau) de sustentabilidade e solidariedade de um empreendimento integrante da

economia solidária baseado em indicadores organizacionais. O estágio de sustentabilidade refere-se ao nível de adesão aos princípios do DS e o estágio de solidariedade (ou maturidade solidária) se atém à internalização dos critérios de definição da ES. Além disso, como se trata de uma organização produtiva que oferta produtos e serviços a um público consumidor, espera-se que esse painel de indicadores inclua requisitos de conformidade, qualidade, eficiência e eficácia operacional.

Num passo seguinte, será realizado um estudo de caso em uma organização produtiva da ES instalada na região metropolitana de Belo Horizonte (Minas Gerais – MG) com a aplicação do instrumento formado.

1.1 Objetivos

Para responder ao problema central de pesquisa, o objetivo geral deste projeto é analisar o grau de sustentabilidade e maturidade solidária de uma organização produtiva integrante da economia solidária situada na região metropolitana de Belo Horizonte.

Especificamente, pretende-se:

- elaborar um modelo de avaliação do grau de sustentabilidade e maturidade solidária a partir dos modelos propostos por Oliveira (2002) e Reis (2005);

- testar o modelo elaborado em uma organização pertencente à ES.

1.2 Justificativa(s)

Academicamente esta pesquisa visa contribuir para a investigação de teorias e definições que relacionem os construtos DS e ES, além de propor um modelo de avaliação de sustentabilidade e maturidade solidária em organizações produtivas da economia solidária.

Do ponto de vista organizacional, entende-se que os resultados do presente trabalho possam contribuir para reflexões no nível estratégico que permitam a geração de ciclos de melhoria em direção aos requisitos de sustentabilidade e solidariedade nas organizações da economia solidária.

Adicionalmente, uma das lacunas de instrumentos gerenciais de análise especificamente destinados ao ambiente da economia solidária pode ser reduzida com a aplicação do modelo de avaliação proposto, o qual pode ser útil às organizações da ES na medida em que fornece indicadores para posicionamento frente às incumbências de uma efetiva promoção dos princípios da economia solidária conjugadas com as exigências que o contexto do desenvolvimento sustentável traz para a atual vida em sociedade.

Esta pesquisa coloca-se como útil, também, na esfera governamental, uma vez que poderá auxiliar na elaboração de um índice geral de avaliação das organizações que se enquadram nas características da ES.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida da seguinte forma: o capítulo *Introdução* situa a problemática do desenvolvimento sustentável enquanto novo paradigma que se afirma sobre o modelo de crescimento econômico progresso. Identifica as conexões existentes entre a proposta de uma nova referência de desenvolvimento e o modo

alternativo de produção e consumo representado pela economia solidária. Apresenta, também, a importância de métodos de avaliação da sustentabilidade organizacional, inclusive no campo da ES, inserindo nesse contexto a pergunta norteadora, os objetivos e as justificativas da pesquisa.

A seguir, no *Referencial Teórico*, a dinâmica para substituir o modelo tradicional de desenvolvimento baseado exclusivamente no crescimento econômico por um modelo ampliado por novas dimensões de análise é tratada sob a perspectiva de vários pesquisadores contemporâneos ao tema. Também é aprofundada a discussão sobre a economia solidária, resgatando-se as origens históricas da área e expondo-se a sua caracterização atual com base nas análises mais recentes produzidas pela academia. Ainda, nesse capítulo, são detalhados o método numérico de avaliação de sustentabilidade organizacional e o modelo qualitativo de análise do nível de maturidade solidária utilizados como referência para elaboração de uma resposta à pergunta de partida.

São demonstradas, na *Metodologia*, as fases/etapas da pesquisa, a qual está constituída por uma etapa teórica (pesquisa bibliográfica) e uma etapa empírica (estudo de caso). Também são identificadas as unidades de análise e observação, a forma de amostragem, os modos de coleta de dados e as técnicas a serem aplicadas no seu tratamento.

O modelo elaborado é explanado no capítulo 4. O trabalho de campo realizado é contextualizado no capítulo 5, onde são trazidas as questões relativas ao cooperativismo. Os resultados da pesquisa empírica, feito por meio de um estudo de caso, são mostrados no capítulo seguinte. Após essa exposição, são feitas as considerações finais.

No tópico *Referências*, são listadas as obras utilizadas para construção da dissertação. Nas duas últimas partes (*Anexos e Apêndices*), são apresentados os documentos utilizados como apoio à presente pesquisa e as informações adicionais elaboradas durante o seu curso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordadas as referências teóricas sobre desenvolvimento, desenvolvimento sustentável, economia solidária e os trabalhos de Oliveira (2002) e Reis (2005). Esses dois últimos serão utilizados para a elaboração do modelo de avaliação de sustentabilidade e maturidade solidária frente ao problema de pesquisa proposto neste projeto.

2.1 Desenvolvimento econômico

A concepção vigente durante a maior parte do século XX sobre desenvolvimento entendia que seria suficiente haver crescimento econômico, o que equivalia a ocorrer o aumento do PIB *per capita*, para que uma sociedade alcançasse qualidade de vida e a satisfação das necessidades de seus integrantes. Essa visão redutora da realidade, uma vez que não compreendia a dimensão sem fronteiras do mundo natural, ainda incorporava premissas que se mostraram inadequadas (TAVARES, 2004).

Uma dessas premissas era a hipótese de que o padrão de consumo dos países industrializados poderia ser praticado por todos os demais países. Essa ideia começou a ser repudiada na medida em que se compreendeu que os recursos disponíveis no planeta são limitados e já vinham sendo utilizados de modo não uniforme entre as diferentes sociedades. Além disso, outro mito estava embutido nessa visão: o de que o crescimento ilimitado é um alvo a ser almejado por todos os países (SACHS, 2002).

Um estudo realizado por Meadows¹ em 1972 (republicado em 1997 e citado por TAVARES, 2004, p. 30) evidenciava, por meio de cálculos e projeções matemáticas,

¹ MEADOWS, D. The Limits to growth: a global challenge; a report for the club of rome project on the predicament of mankind. In: NELISSEN, N.; STAATEN, J. V. der; KLINKERS, L. (Eds.) **Classics in**

que a sustentação dos padrões de exploração dos recursos exercidos no modelo de desenvolvimento dos países industrializados culminaria com o colapso da humanidade e o efetivo esgotamento das reservas não-renováveis. Por conseguinte, a relação entre desenvolvimento e nível de consumo precisava ser repensada.

Furtado (1974) argumenta que uma especial contribuição do citado modelo de Dennis Meadows foi derrocar o mito do desenvolvimento econômico, o qual sustentava a doutrina de dominação sobre os países não-desenvolvidos no escopo do sistema capitalista de produção.

Com a evidente crise ambiental e social advinda do modelo de desenvolvimento apregoado até a década de 80, tornou-se necessária a definição de uma pauta internacional que superasse o paradigma produtivista, econômico e tecnológico que viabilizara a civilização industrial moderna (BARBIERI *et al.*, 2010).

2.2 Desenvolvimento sustentável

O estabelecimento de um novo paradigma para o desenvolvimento deveria tratar as várias dimensões sobre as quais o modelo de progresso em curso havia exercido sua influência. Sachs (1993) – um dos precursores do tema da sustentabilidade – vinha abordando o assunto sob um prisma holístico, para o qual utilizou a denominação *Ecodesenvolvimento*². Apesar de rejeitado e esquecido pelos circuitos empresariais e governamentais (BARBIERI *et al.*, 2010), ele assentava sua perspectiva de desenvolvimento enfatizando oito dimensões posteriormente reconhecidas: social, cultural, ecológica, ambiental, espacial, econômica, política (nacional) e política (internacional). Para o autor, essas dimensões são a matriz para análise de qualquer atividade humana a ser empreendida.

Environmental Studies: an overview of classic texts in environmental studies. International Books, 1997. cap. 14, p. 195-8.

² Termo utilizado inicialmente por Maurice Strong, em 1973 (MILANEZ, 2003).

De início, constata-se que a sustentabilidade do desenvolvimento tem perspectiva temporal: a qualidade das condições de vida e do ambiente devem se manter adequadas ao longo das gerações. Em seguida, percebe-se que é necessário um equilíbrio no atendimento às múltiplas dimensões: o desenvolvimento será sustentável se, tanto a esfera econômica, quanto a ambiental forem sustentáveis. Isso equivale a entender que o crescimento econômico nos locais desprovidos de condições adequadas deve continuar a ser um objetivo na agenda mundial. No entanto, o componente ambiental deve constar da matriz de avaliação das atividades a serem empreendidas (TAVARES, 2004). Por outro lado, o reflexo nos países desenvolvidos refere-se a uma redefinição e racionalização do nível de consumo, de forma a compatibilizar seu estilo de vida ao montante de recursos existentes, principalmente das fontes não-renováveis.

O caráter multidimensional das questões com que o desenvolvimento sustentável deve lidar exige que a relação dicotômica entre sociedade e natureza, arraigada principalmente na cultura ocidental, seja superada. Além disso, a operacionalização de um conceito como DS requer a absorção de variáveis locais, de forma que modelos universais não sobrepujem, novamente, as especificidades de cada região e cultura. É nesse sentido que as dimensões de Sachs (2002) contribuem para o entendimento da complexidade das questões envolvidas.

1. Social – Alcance de um patamar razoável de homogeneidade social; distribuição de renda justa; emprego pleno ou autônomo com qualidade de vida decente; igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.
2. Cultural – Mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação); capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno (em contraposição às cópias servis dos modelos exógenos / alienígenas).
3. Ecológica – Preservação potencial do capital da natureza na sua produção de recursos renováveis; limitação do uso dos recursos não-renováveis.

4. Ambiental – Respeito e prioridade à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais.
5. Espacial – Configurações urbanas e rurais equilibradas; melhoria do ambiente urbano; superação dos desníveis interregionais; estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente sensíveis.
6. Econômica – Desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; segurança alimentar; capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção; razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia internacional.
7. Política (nacional) – Democracia definida em termos de incorporação irrestrita dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar um projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores; existência de um nível adequado de coesão social.
8. Política (internacional) – Eficácia do sistema de prevenção de guerras e de incentivo da cooperação internacional da Organização das Nações Unidas (ONU); co-desenvolvimento Norte/Sul, baseado no princípio de igualdade; controle efetivo do sistema financeiro internacional; controle da aplicação do princípio da precaução na gestão dos recursos naturais; sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica e eliminação parcial do caráter de *commodity* da ciência e tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade.

As críticas ao modelo de desenvolvimento exploratório que o sistema de produção hegemônico engendrou e a visão de que é necessário um novo formato para os mecanismos econômicos pautado por valores como a cooperação em detrimento da competição sistemática e por uma análise de viabilidade que leve em conta não somente retornos financeiros, ampliando sua atenção para as demais dimensões (social, ambiental e cultural dentre outras), levam à inevitável procura de novos modelos de produção e consumo que possam fornecer meios para se alcançar um desenvolvimento efetivamente sustentável. Nesse sentido, a economia solidária

torna-se um objeto de estudo importante enquanto alternativa que coexiste com o próprio sistema dominante, como será discutido no tópico a seguir.

2.3 Economia solidária

A economia solidária contém embutida em sua proposta e como um dos traços considerados característicos de suas organizações a filosofia da autogestão. Esta se efetiva, na prática, pela assunção da direção pelos próprios operadores do processo produtivo. Isso fornece uma diferença fundamental face ao modelo mercantil de relações de trabalho presente nas empresas capitalistas tradicionais. Ferraz e Dias (2008) promovem um resgate da discussão sobre a autogestão, tomando como referência inicial as suas origens na vertente sociológica sob os enfoques marxista e proudhoniano.

A autogestão é identificada no marxismo com o conceito de autogoverno dos produtores associados, o qual se fundamenta na ocorrência de uma espontânea associação de homens em condições iguais numa sociedade desprovida de divisão em classes. Em Joseph Proudhon, a autogestão se apresenta sob a forma das associações mútuas. Sua defesa da viabilidade da autogestão se funda na perspectiva de que há uma capacidade presente na sociedade para se governar e se organizar. Assim, a autogestão assume o significado de “[...] um conjunto social de grupos autônomos associados tanto nas suas funções econômicas de produção quanto nas suas funções políticas” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 133), de tal modo que a organização da sociedade é a expressão da organização dos trabalhadores (FERRAZ; DIAS, 2008). Verifica-se, então, que empreendimentos autogestionários tendem a agregar objetivos sociais e políticos junto com a esfera de atuação econômica. Isso os leva a internalizar valores como a cooperação e a solidariedade entre seus integrantes. A aplicação da autogestão nas organizações da ES é um dos alicerces e um elemento central nessas iniciativas (FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004; SINGER, 2002).

No entanto, ao contrapor a visão clássica com a prática atual no contexto da ES no Brasil, Ferraz e Dias (2008) identificam ter sido promovida uma reapropriação do conceito de autogestão pelas ciências administrativas. Esse fenômeno, de cunho artificial, é visto como uma forma de mitigação do conteúdo emancipatório da escola clássica. Os sinais perceptíveis de sua ocorrência estão nos diversos modos de organização do trabalho e da gestão que, dando a conotação de maior participação e autonomia dos trabalhadores, promovem, em última instância, um exercício de controle ainda mais incisivo, porém velado, por parte dos grupos de direção

Costa e Carrion (2008) apresentam a ES como um foco de oposição que subsiste no seio do sistema hegemônico, fundando-se em valores que superam a racionalidade administrativa da lógica liberal de mercado. Isso ocorre porque valores como cooperação, solidariedade e mutualismo são atípicos ao espaço de mercado competitivo. Ancorando-se no enfoque da antropologia econômica, vislumbram a ES, numa perspectiva ampliada, como uma alternativa possível de desenvolvimento inclusivo. Para os autores, o estudo da ES requer, assim, a construção de um paradigma próprio que oriente as investigações e pesquisas em gestão no contexto dos empreendimentos solidários.

Como uma forma alternativa de produção, consumo e crédito, a ES parece instaurar uma nova cultura do trabalho, a qual, firmando-se sobre paradigmas não convencionais ao mercado, laços de solidariedade e a não-mercantilização das relações de trabalho, permite auferir um novo tipo de resultado: o lucro social (LIMA, 2001).

Contudo, a consolidação da ES como uma alternativa emancipatória viável exige que seu arranjo esteja baseado em redes de cooperação solidárias e integradas onde o controle do processo de trabalho pelos cooperados ocorra de forma global (PINHEIRO; PAES DE PAULA, 2010). Reforçando a trajetória acima traçada, esses autores assinalam que

[...] a Economia Solidária pode se alinhar com os princípios básicos de um projeto socialista, pois se baseia na mudança da propriedade dos meios de produção, na gestão democrática desses meios e na orientação da produção para a satisfação das necessidades humanas. O formato cooperativista incentivado pela Economia Solidária se apresenta como um

contraponto à lógica do capital, na medida em que se funda nos valores de solidariedade e coletivismo e se estrutura por meio de uma mudança organizacional que prevê uma socialização dos ganhos e decisões coletivas (PINHEIRO; PAES DE PAULA, 2010, p. 2).

A possibilidade de autogestão cooperativa ou associativista e a revisão dos processos de produção alinham-se com a perspectiva de redução do trabalho alienante. Em paralelo, os princípios de solidariedade, democracia, autonomia e crescimento do ser humano trazem em si mesmos uma proposta emancipatória que carrega para uma revolução de fato no interior do sistema hegemônico (PINHEIRO; PAES DE PAULA, 2010).

De forma geral, a matriz de fundo da discussão sobre a ES e a questão subjacente da autogestão foram consistentemente condensadas nos trabalhos de Singer (2002) e França Filho e Laville (2004).

Singer (2002, p. 114) entende a ES como uma “[...] alternativa superior ao capitalismo”, uma vez que pode oferecer às pessoas uma vida melhor, com solidariedade e igualdade. O autor identifica em sua obra os princípios e regras que estabelecem a *personalidade* da organização solidária.

A Economia Solidária é um outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda (SINGER, 2002, p. 10).

França Filho e Laville (2004, p. 166) traçam o que denominam “[...] critérios para definição de empreendimentos da Economia Solidária”, como registrado na parte introdutória do presente trabalho. Esses critérios são estabelecidos a partir de uma busca por entendimento global das relações presentes na ES. Uma vez que a totalidade das interações que se dão no âmago da ES supera a lógica de mercado tradicional, o ferramental teórico exigido para sua compreensão também deve se adequar. Assim, os autores buscam na economia plural de Polanyi (2000) as bases para conceituar os elementos da ES.

Polanyi (2000) critica a noção liberal da sociedade guiada pelo mercado autorregulado. Em sua análise, reconhece quatro princípios de comportamento econômico: a domesticidade, a qual se refere à produção domiciliar, distribuída e consumida no interior familiar; a reciprocidade, que diz respeito à troca de dádivas na sociedade com o objetivo de criar e corroborar laços sociais entre seus membros; a redistribuição, que representa a apropriação ou aquisição da produção por um agente governamental que controla sua armazenagem e distribuição e, por último, o princípio do mercado, no qual estão presentes agentes independentes com objetivo de troca de bens e serviços sob um contexto de competição.

A domesticidade e a reciprocidade dão origem a interações em que não há pagamentos e, portanto, correspondem à esfera não-monetária da economia. A redistribuição se realiza por meio de pagamentos, porém, não se dá num espaço de mercado. Por isso, ela é denominada esfera não-mercantil da economia. As atividades de compra e venda em cenários de competição formam a esfera mercantil da economia (FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004; POLANYI, 2000).

Esse esquema teórico fornece, por conseguinte, as bases para a compreensão das dimensões embutidas nas propostas da ES e, como descrito na próxima seção, permitiu a elaboração do quadro analítico para estudo da sustentabilidade em organizações da economia solidária presente no trabalho de Reis (2005).

2.4 Modelos de avaliação baseados em indicadores nos campos DS e ES

No campo do DS, podem ser encontrados trabalhos acadêmicos que visam fornecer métodos de avaliação da sustentabilidade por meios de indicadores organizacionais. Oliveira (2002), por exemplo, propõe um método que busca respaldo nas principais normas de gestão e modelos de avaliação aceitos, nacional e internacionalmente, no meio empresarial. Tavares (2004) e Aragão (2006) abordam modelos que fornecem um diagnóstico de propriedades rurais de produção agrícola de pequeno porte. O

primeiro inclui em seu levantamento modelos de avaliação da sustentabilidade adotados em diversos países.

No que tange à área da economia solidária, observou-se, após um levantamento bibliométrico do tema, o qual será detalhado mais adiante, que apenas o trabalho de Reis (2005) apresenta uma proposta para avaliação de empreendimentos em relação aos princípios da ES. No entanto, a autora não canaliza sua análise para uma ferramenta quantitativa que se estruture a partir de indicadores organizacionais.

Nos tópicos a seguir, serão detalhadas as propostas de Oliveira (2002) e Reis (2005) visando explicitar aquelas que serão as bases referenciais para obtenção de um modelo de avaliação da sustentabilidade e do grau de maturidade solidária organizacional fundamentado em indicadores.

2.4.1 O método MAIS

Oliveira (2002) propõe o modelo intitulado MAIS (Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional). Partindo de uma conjugação de modelos prescritivos³ de comportamento organizacional (ISO 9000, ISO 14000, BS 8800, SA 8000, PNQ e DJSI), o autor estabelece um método de aferição da sustentabilidade que pretende ser de utilização geral para qualquer tipo de atividade de mercado.

A esses modelos prescritivos, Oliveira (2002) agrega considerações teóricas de Sachs (1993), numa tentativa de operacionalização dos conceitos preconizados por esse pesquisador. Assim, o MAIS pode ser entendido como a combinação seletiva de quatro referências organizacionais: (I) Indicadores das normas de gestão organizacional; (II) Indicadores do PNQ; (III) Indicadores do DJSI e (IV) Requisitos de sustentabilidade propostos por Sachs (1993).

³ Tais modelos (e siglas correspondentes) são esclarecidos/detalhados, logo a seguir, neste mesmo tópico.

A norma ISO 9000 versa sobre sistemas de gestão de qualidade. A norma ISO 14000 trata de sistemas de gestão ambiental. A norma BS 8800, de origem britânica, estabelece critérios para avaliação de sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional. A norma SA 8000 (*Social Accountability*) define parâmetros para verificação da responsabilidade social das organizações.

O PNQ (versão 2001) analisa os resultados organizacionais a partir de sete critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados da Organização. Vinte e seis indicadores são analisados e a corporação pode atingir um máximo de mil pontos.

O DJSI é um índice aceito internacionalmente para avaliação da sustentabilidade de organizações de mercado. Para avaliação de uma organização, o DJSI considera indicadores em três dimensões: a econômica, a ecológica e a social. Os critérios adotados por esse índice contemplam, ainda, diferentes riscos e oportunidades relacionadas a cada tipo de indústria, sendo ambos (riscos e oportunidades) associados a cada indicador presente no índice.

Oliveira (2002) operacionaliza o método agregando quarenta indicadores originados das normas internacionais de gestão, dos critérios do PNQ e do DJSI sob quatro das dimensões abordadas por Sachs (1993). São definidos dez indicadores para cada dimensão. Pode-se consultar o painel final de indicadores proposto no ANEXO A.

Verifica-se que a forma de pontuação para cada indicador no MAIS é limitada a nove pontos. Esses pontos são divididos por três critérios de análise: (E) Elaboração; (I) Implantação e (V) Verificação. A escala para avaliação de cada critério é mostrada no ANEXO B.

A pontuação em cada dimensão de sustentabilidade considerada (social, ambiental, econômica e cultural) é obtida pela soma dos pontos de seus respectivos indicadores e pode alcançar, no máximo, noventa pontos.

A pontuação total da organização (índice de sustentabilidade) é resultado da soma da pontuação em cada dimensão, podendo alcançar, no máximo, trezentos e sessenta pontos.

Por fim, o autor propõe faixas de avaliação do grau de sustentabilidade em cada dimensão individualmente e uma faixa geral para o índice final (ANEXO C).

Para aplicação do método em campo, o MAIS utiliza-se de entrevistas com os atores internos e externos da organização, bem como de evidências documentais relacionadas a cada indicador. Os roteiros de entrevistas sugeridos estão mostrados no ANEXO D.

2.4.2 A sustentabilidade em organizações da ES: o quadro analítico proposto por Reis (2005)

Reis (2005) parte das noções e critérios definidos por França Filho e Laville (2002) para propor um quadro analítico que norteie a avaliação da sustentabilidade de empreendimentos da economia solidária.

O conceito de sustentabilidade utilizado pela autora refere-se ao alinhamento da organização avaliada em relação aos princípios da economia solidária. O quadro resultante por ela proposto encontra-se no ANEXO E.

Para aplicação do método em campo, utiliza-se de entrevistas com os atores internos da organização (REIS, 2005, p. 193-6). Os roteiros de entrevistas sugeridos estão mostrados no ANEXO F.

3 METODOLOGIA

Considerando o problema de partida, o objetivo geral e a revisão da literatura empreendida, compreende-se que a pesquisa apresenta fins metodológicos e caráter exploratório.

A pesquisa com fins metodológicos caracteriza-se por buscar a construção de instrumentos de apreensão da realidade, estando associada ao desenho de modelos e procedimentos que visam medir, interpretar ou sintetizar fatos e fenômenos admitidos em sua delimitação (VERGARA, 2003). O caráter exploratório é próprio das pesquisas que têm como objetivo primordial esclarecer, desenvolver e reconfigurar conceitos e ideias proporcionando a formulação de problemas com maior precisão para o estabelecimento de estudos subsequentes (GIL, 1999) e justifica-se, no presente caso, devido a não terem sido identificados modelos quantitativos de avaliação organizacional que englobem os conceitos de DS e ES, mesmo após pesquisa bibliométrica com 6.418 artigos publicados no período 2005-10 nos principais eventos e periódicos científicos nacionais em administração⁴. Desse conjunto inicial de artigos, 107 foram identificados como correlacionados, especificamente, ao campo ES. A partir daí, foram tratadas, também, todas as citações neles referenciadas⁵ (num total de 3.315 entradas).

Para sua execução e visando atingir os objetivos firmados, a pesquisa foi estruturada em dois estágios, cada qual com especificidades que permitem a caracterização dada a seguir.

No primeiro estágio, buscou-se elaborar um modelo para avaliação do grau de sustentabilidade e maturidade solidária de organizações da ES, tomando como referência inicial os trabalhos de Oliveira (2002) e Reis (2005). Tratou-se de um

⁴ Esta investigação bibliométrica, realizada durante atividade de vivência em projeto de pesquisa no decorrer do curso de mestrado que deu origem à presente dissertação, incluiu os seguintes veículos de comunicação científica: EnANPAD, EnEO, O&S, RAC, RAC-e, RAE, RAE-e, RAP e RAUSP (ver lista de abreviaturas e siglas).

⁵ A pesquisa bibliométrica aqui mencionada não está referenciada neste trabalho em função de que, até o momento de defesa da dissertação, o relatório gerado ainda estava sob análise do editor para publicação.

estudo do tipo teórico, com base em uma revisão bibliográfica, a qual teve duas finalidades: 1. descrever os contornos da problemática conjunta dos temas DS e ES; 2. aprofundar a compreensão dos modelos adotados como referência.

Para Trujillo⁶ (1974, citado por MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 3), a pesquisa teórica está associada à melhoria do conhecimento, possibilitando o desenvolvimento da metodologia e a constituição de diagnósticos e estudos crescentemente aprimorados de problemas e fenômenos.

A pesquisa bibliográfica refere-se ao estudo sistemático fundamentado em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, meios avulsos e de comunicações audiovisuais (rádio, televisão, gravações sonoras, criações cinematográficas etc.), material cartográfico, artigos, monografias, dissertações, teses, ou seja, conteúdo cujo acesso já se tornou disponível ao público de forma geral sobre um dado tema a ser examinado. Pode fornecer, então, ferramental analítico para pesquisas de outros tipos (MARCONI, LAKATOS, 2003; VERGARA, 2003). Origina-se de fontes secundárias de dados e informações e corresponde a um “[...] levantamento de toda a bibliografia já publicada. [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 43).

Como dito, essa pesquisa bibliográfica forneceu os insumos de partida para estruturação do modelo de avaliação organizacional ora pretendido. Com base no panorama dos temas DS e ES nela verificado, escolheu-se que o modelo de avaliação seria quantitativo e que seria gerado um índice para representar o grau de sustentabilidade e solidariedade (ou maturidade solidária) de empreendimentos da ES. A partir daí, foram estudados trabalhos que versam, no todo ou em parte, sobre modos ou experiências de construção de índices e indicadores, constituindo uma segunda revisão bibliográfica. Nesse ponto, as principais contribuições⁷ vieram de Nahas (2001), Nahas *et al.* (2006), Tavares (2004) e Trzesniak (1998).

⁶ TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974. Capítulos 6 e 7.

⁷ Outros trabalhos que se destacaram nessa consulta foram: Aragão (2006); Bossel (1999); FJP e IPEA (1998); Fonseca *et al.* (2007); Kubrusly (2001); Lemos, Esteves e Simões (1995); Limongi-França e Kanikadan (2006);

Após isso, ainda no primeiro estágio de pesquisa, foram definidos os elementos do modelo, ou seja, as categorias analíticas que seriam objeto de investigação em campo. Em meio a esse contexto, o método do estudo de caso sugerido por Yin (2005) mostrou-se como a forma mais adequada (com a introdução de uma complementação por meio de um questionário e um formulário) para verificação, em campo, dos requisitos previstos no modelo. Assim, em seguida, foram escolhidos os tipos de instrumentos de coleta de dados destinados a possibilitar a avaliação, o modo de tratamento dos dados coletados e os critérios de apresentação de seus resultados.

Segundo Yin (2005), de maneira geral, os estudos de casos se apresentam como a estratégia de pesquisa empírica a ser privilegiada quando as questões colocadas são do tipo *como* e *por que*, baseando-se em diversas fontes de evidências para compor o quadro de análise em que, normalmente, os dados se apresentam como carentes de uma convergência com características triangulares. Também pode ser a abordagem prioritária quando

[...] o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. [...] Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso, em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. [...] Em todas essas situações, a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos na vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005, p. 19).

No segundo estágio, aplicou-se o modelo elaborado em campo. Esse estágio correspondeu, assim, a um estudo de caso realizado por meio de questionário, entrevistas, observação e análise documental, com fins descritivos, corte temporal transversal e amostragem não-probabilística por acessibilidade. Após a análise dos resultados obtidos, os procedimentos adotados foram revisados.

Nos subcapítulos seguintes serão detalhados os dois estágios constituintes da pesquisa. São mostrados todos os passos adotados para o desenho do modelo de avaliação da sustentabilidade e do grau de maturidade solidária (estágio 1), bem como as características da pesquisa de campo (estágio 2) que visou ao seu teste.

3.1 Primeiro estágio – Elaboração do modelo

Este tópico visa descrever o processo de construção do método de avaliação e tem quatro divisões. A primeira informa acerca das fontes que serviram de referência para seleção dos elementos integrantes do modelo (dimensões, indicadores e componentes de indicadores), da maneira como foram manipuladas no referido processo e, também, da elaboração dos requisitos verificáveis em campo (itens de pesquisa). A segunda divisão busca justificar, metodologicamente, as técnicas de coleta de dados preconizados pelo modelo. Na terceira parte, apresenta-se a forma adotada para o tratamento dos dados e a geração do índice de avaliação nele previsto. Por último, são demonstradas as diretrizes de determinação do modo de apresentação de resultados escolhido para o trabalho.

3.1.1 Definição do escopo e categorias de análise

Este primeiro estágio da pesquisa (*Elaboração do modelo*) iniciou-se com a revisão bibliográfica dos trabalhos de Oliveira (2002) e Reis (2005). Também foi desenvolvida a revisão da literatura acerca dos temas DS e ES. Neste último caso, os textos lidos foram selecionados por meio de um levantamento bibliométrico da produção científica veiculada nos principais eventos e periódicos nacionais da área de administração no período 2005-10⁸. Essa atividade – já relatada, inclusive, no início deste capítulo – permitiu identificar as obras e autores mais referenciados

⁸ Também foram estudados trabalhos anteriores a 2005 (teses, dissertações, relatórios e artigos) que apareceram inscritos nesse material primordial. Quando aplicável, tais trabalhos estão citados na presente dissertação.

pelos pesquisadores que têm publicado acerca do campo da ES no Brasil, havendo maior ênfase, nesta dissertação, para as seguintes contribuições por eles citadas (em ordem alfabética): Cattani (2003); França Filho e Laville (2004); Gaiger (2004c); Kraychete, Lara e Costa (2000); Polanyi (2000); Santos (2005); Singer (2002) e Singer e Souza (2000).

A revisão bibliográfica ora mencionada possibilitou, também, atestar a existência de trabalhos propondo métodos quantitativos para avaliação da sustentabilidade em diferentes atividades e ambientes, notadamente a criação ou adaptação de índices (ARAGÃO, 2006; TAVARES, 2004).

Também se constatou que há propostas distintas acerca das dimensões a serem consideradas para a análise da sustentabilidade de uma dada ação, iniciativa ou organização. No presente trabalho, optou-se por adaptar a perspectiva de Oliveira (2002) destinada à área empresarial, a qual inclui quatro dimensões (social, ambiental, econômica e cultural) à concepção de Reis (2005) para a economia solidária. Reis (2005) adota as dimensões econômica, social, política e de gestão. A autora reconhece a importância da dimensão cultural, mas entende que ela apresenta aspectos que perpassam as demais dimensões, não justificando isolá-la na análise dos empreendimentos da ES.

De forma análoga, entendeu-se aqui que os requisitos propostos por Reis (2005) para a dimensão gestão seriam mais bem tratados quando alocados nas demais dimensões a serem estudadas. Posteriormente, percebeu-se a possibilidade de agrupamento entre as dimensões social e política contidas no trabalho dessa autora.

Como consequência desses ajustes, o modelo originado na presente pesquisa ficou composto pelas seguintes dimensões visando à análise da sustentabilidade e do grau de maturidade solidária em empreendimentos da ES: sociopolítica, econômica, ambiental e transversal. Essa nova dimensão proposta – a transversal – encampa aspectos que são fundamentais para o estabelecimento de uma situação de equilíbrio nas demais dimensões, não se restringindo a nenhuma delas especificamente.

Após definir as dimensões que iriam compor o modelo em elaboração, foi realizada uma análise comparativa dos indicadores contidos nos trabalhos de Oliveira (2002) e Reis (2005). O primeiro propõe quarenta, e o segundo, vinte indicadores. Essa análise mostrou que a alternativa mais viável de integração dos dois métodos de avaliação seria o agrupamento de indicadores afins sob uma mesma estrutura identificadora.

Essa nova estrutura (categoria) assumiria a condição de indicador no modelo em elaboração. Os indicadores anteriores, agora reorganizados, seriam os **componentes** dos novos indicadores. Em seguida, esse painel de indicadores e respectivos componentes foi complementado por elementos extraídos da literatura revisada.

Nesse momento, o modelo em elaboração já continha três categorias (ou níveis) de análise: dimensão, indicador e componente do indicador. Uma vez que se desejava estruturar um modelo quantitativo que culminasse no cálculo de um índice de avaliação, era preciso definir a forma de mensuração do nível mais básico (componente). Isso foi feito por meio da construção de sentenças (proposições) que seriam objeto de avaliação e valorização pelo pesquisador ao confrontá-las com a realidade verificada em campo. A elaboração dessas sentenças, denominadas adiante **Itens de Pesquisa** (IP), demandou nova revisão bibliográfica⁹. Nela buscou-se identificar, para cada componente de indicador já especificado, os fatores considerados relevantes pelo respectivo autor na obra de origem. Após isso, procedeu-se à determinação das escalas aplicáveis a cada IP, conforme detalhado à frente no tópico *Formulário*.

Dada a constituição básica da estrutura do modelo desejado, verificou-se a necessidade de elaborar mecanismos que auxiliem o pesquisador na avaliação da organização em estudo, bem como forneçam os meios adequados para registro das

⁹ A complementação de elementos citada mais acima e esta elaboração de sentenças de avaliação, em última instância, não significaram somente a junção de novos elementos ao painel produzido pela agregação dos trabalhos de Oliveira (2002) e Reis (2005), mas, também, uma releitura do conteúdo dele sob a óptica dos autores do campo ES – como será visto no capítulo 4. Nesse ponto, as principais contribuições afluíram de Cattani (2003); Cattani *et al.* (2009); França Filho e Laville (2004); Gaiger (2004c); Lisboa (2005); Santos (2005); Serva (1996; 1997) e Singer (2002).

atividades de campo. Para tanto, decidiu-se pela incorporação de seis etapas de coleta de dados ao modelo, as quais são detalhadas a seguir.

3.1.2 Proposição das etapas e instrumentos de coleta dos dados

O objetivo deste tópico é apresentar e justificar, metodologicamente e com bases nas premissas do modelo, a introdução de seis etapas de coleta de dados em sua execução. São elas: (1) questionário, (2) entrevista semiestruturada, (3) entrevista não-estruturada focalizada, (4) observação, (5) análise documental e (6) formulário. Entende-se que a aplicação dessas técnicas pode contribuir substancialmente para a obtenção de um nível adequado de qualidade na avaliação organizacional em foco. Tais etapas orientam-se pelas premissas de Yin¹⁰ (2005) para o estudo de caso, promovendo uma adaptação com a inclusão das etapas (1) e (6). As considerações de outros autores em metodologia científica são trazidas ao longo do texto como recurso de fundamentação de cada instrumento.

3.1.2.1 Etapa 1 – Questionário

Na acepção de Marconi e Lakatos (2009, p. 86), “[...] questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário do tipo estruturado (ou normatizado), apresentando opções de resposta pré-determinadas, traz como vantagem, na perspectiva de Laville e Dionne (1999), a uniformização (padronização), a qual viabiliza a comparabilidade de dados no tempo e no espaço. No caso do modelo proposto, trata-se de garantir que o mesmo instrumento será aplicado a todas as organizações pesquisadas ao longo de um dado período.

¹⁰ Em seu trabalho, o autor discute seis fontes básicas de evidências para um estudo de caso: (a) documentação, (b) registros em arquivos, (c) entrevistas, (d) observação direta, (e) observação participante e (f) artefatos físicos. Entretanto, assegura que os dados para realização de uma pesquisa desse tipo podem ser originados de muitas outras fontes de evidências (YIN, 2005, p. 109-24).

A introdução deste instrumento no modelo criado justifica-se pelo fato de que há elementos quantitativos a serem fornecidos pela organização sob análise, sendo o questionário um meio adequado para registro desse tipo de informação, uma vez que o empreendimento pode recebê-lo antecipadamente e dispor de um período de tempo suficiente para o levantamento dos dados.

A construção do questionário se deu com a adaptação e transformação de partes do instrumento de coleta de dados utilizado por Reis (2005)¹¹ e a inserção de questões inéditas destinadas a obter dados que permitam uma descrição inicial da organização ao pesquisador-avaliador.

O instrumento foi elaborado tendo a organização como ponto focal, implicando que o mesmo deva ser respondido por um representante habilitado pelo empreendimento.

3.1.2.2 Etapa 2 – Entrevista A (semiestruturada)

Segundo Marconi e Lakatos (2009), entrevista é uma técnica de observação direta intensiva, no sentido de que a apreensão do(s) fato(s) ou fenômeno(s) sob exame exige do pesquisador o uso dos sentidos diretamente em interação com a realidade ou com o(s) sujeito(s) participante(s) do estudo. A classificação de Laville e Dionne (1999) a enquadra no espectro das técnicas de coleta de dados e informações baseadas no testemunho de pessoas. Para esses autores, a entrevista do tipo semiestruturada corresponde a uma “[...] série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188) que auxiliem na compreensão, pelo entrevistado, daquilo que é buscado.

¹¹ Diz-se transformação porque o instrumento originalmente aplicado por Reis (2005) estava na forma de um roteiro de entrevista.

No caso do modelo elaborado, a entrevista semiestruturada é indicada porque a amplitude de indicadores e temas em avaliação é expressiva e, portanto, requer que seja seguido um roteiro de investigação padronizado e previamente elaborado visando ao escrutínio dos diversos aspectos da organização que serão pontuados. No entanto, a possibilidade de inserção de perguntas de esclarecimento no diálogo (sempre atreladas ao núcleo central da questão inicial) é apropriada, pois permite que o entrevistador busque eliminar eventuais dificuldades na comunicação e compreensão das perguntas-padrão pelo entrevistado.

Para a construção do roteiro dessa etapa, foi realizada uma análise de cada IP constante do modelo em elaboração. O objetivo dessa leitura detalhada foi levantar quais dados e informações devem ser arguidos da organização com vistas à pontuação prevista no formulário de avaliação. Também, foi aproveitada parte das questões do instrumento proposto por Reis (2005).

Dentre as formas de registro disponíveis para a entrevista, concluiu-se que a mais adequada para essa etapa é a gravação de áudio, devido à agilidade que oferece na coleta dos dados, eximindo o entrevistador de realizar anotações enquanto dialoga com o entrevistado. Esse fator é particularmente interessante em entrevistas em que o rol de temas a serem verificados é significativo, permitindo maior fluidez à conversação.

Da mesma forma que na etapa anterior (Questionário), esse instrumento foi elaborado tendo a organização como ponto focal, implicando que o mesmo deva ser respondido por um representante habilitado pelo empreendimento.

3.1.2.3 Etapa 3 – Entrevista B (não-estruturada focalizada)

A entrevista do tipo não-estruturada se constitui num mecanismo para aprofundar mais amplamente uma dada questão, uma vez que o entrevistado está livre para desenvolver cada argumentação na direção que admita como adequada (LAVILLE,

DIONNE, 1999). Quando utilizada na modalidade focalizada, essa espécie de entrevista orienta-se por um roteiro de tópicos de interesse sobre o problema em análise. Existe, também, a abertura para que o entrevistador faça as perguntas que desejar, incluindo esclarecimentos que considere úteis ao entendimento dos significados pelo interlocutor (MARCONI; LAKATOS, 2009).

No presente trabalho, a introdução desse instrumento é justificada pela necessidade de se complementar, comparar e averiguar as informações coletadas na etapa anterior (Entrevista A) com a percepção e a prática dos integrantes da organização estudada. O procedimento de interação, em boa medida flexível, oferecido pela entrevista não-estruturada focalizada se mostra adequado para essa etapa do modelo porque permite dialogar com os membros do empreendimento orientando-se pelo tópico específico cujo conhecimento se deseja aprofundar e respeitando-se a vinculação das atividades do entrevistado com o mesmo.

No modelo proposto, decidiu-se pela não adoção de um roteiro de perguntas para essa etapa, uma vez que a orientação temática já está delineada (não, determinada) pelo roteiro de entrevistas da etapa 2 (Entrevista A) e pelo próprio formulário (etapa 6) utilizado para avaliação da organização sob estudo.

A presente etapa tem como alvo todos os integrantes do empreendimento. No entanto, uma vez que não existe um roteiro padronizado e nem o objetivo de se realizar um tratamento estatístico dos dados nela obtidos, acatou-se que não há necessidade de determinação do número de entrevistas a serem realizadas e nem do tipo de amostragem a ser aplicado. O entendimento é de que a natureza do modelo elaborado permite que o pesquisador analise o grau de suficiência dos dados coletados e efetue o número de entrevistas que julgar necessário para garantir uma avaliação organizacional de qualidade adequada.

Dentre as formas de registro aplicáveis à entrevista, reconheceu-se que a mais ajustada para essa etapa é a anotação por escrito pelo pesquisador. Uma vez que ela se insere no modelo como uma fase complementar de coleta de dados, é possível ao avaliador registrar apenas os pontos de destaque da fala do entrevistado para os tópicos de interesse em sua análise. Corrobora a adoção dessa alternativa o

fato de que, por se tratar do tipo não-estruturado focalizado (MARCONI; LAKATOS, 2009), o elenco de perguntas não é uniforme entre os diversos entrevistados. Essa variação é justificada pela eventual necessidade de ponderação no nível de complexidade da conversação em função da habilidade do entrevistado e de sua pertinência temática com cada indicador do modelo.

3.1.2.4 Etapa 4 – Observação

Enquanto técnica científica de coleta de dados, a observação consiste em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar, de forma direta e aplicando planejamento sistemático e registro metódico das ocorrências (MARCONI; LAKATOS, 2009).

De acordo com a classificação tipológica de Ander-Egg¹² (1978, citado por MARCONI, LAKATOS, 2009, p. 77), a etapa de observação aqui proposta é um trabalho de campo (efetuada na vida real), estruturada (o observador é objetivo, sabe o que procura e faz registros sistemáticos), não-participante (não há integração com a realidade de pesquisa, não há participação nos fatos) e individual (realizada por um único pesquisador).

A introdução dessa etapa no modelo de avaliação é importante, pois gera a oportunidade para que o pesquisador identifique e obtenha comprovações acerca dos objetivos e comportamentos dos indivíduos. Também permite a evidência de dados que não foram coletados nas etapas anteriores (questionário e entrevistas).

Entretanto, a técnica observacional apresenta limitações que devem ser consideradas pelo pesquisador ao aplicá-la. Dentre elas, destacam-se:

[...] a. O observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador.

¹² ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7. Ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

- b. A ocorrência espontânea não pode ser prevista, o que impede, muitas vezes, o observador de presenciar o fato.
- c. Fatores imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador.
- d. A duração dos acontecimentos é variável: pode ser rápida ou demorada e os fatos podem ocorrer simultaneamente; nos dois casos, torna-se difícil a coleta dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 77).

Uma forma de mitigação dessas restrições é a combinação da observação com outras técnicas de coleta de dados, como proposto no presente modelo de avaliação organizacional.

Essa etapa tem como alvo toda a organização, podendo se estender a toda a cadeia produtiva e de comercialização, dependendo do nível de evidência necessário para garantir uma avaliação organizacional de qualidade adequada. Também aqui, optou-se pela não adoção de um roteiro específico para a etapa, uma vez que a orientação temática já está delineada pelo roteiro de entrevistas da etapa 2 (Entrevista A) e pelo próprio formulário (etapa 6) utilizado para avaliação da organização sob estudo.

Do ponto de vista metodológico, a forma de registro indicada é a anotação por escrito das observações consideradas relevantes pelo pesquisador e que podem servir de evidência para justificar a pontuação atribuída à organização em dado item de pesquisa. Laville e Dionne (1999) identificam dois tipos de anotações a serem feitas no curso de um procedimento observacional: (1) notas descritivas (as quais visam à descrição fidedigna dos fatos e fenômenos, redigidas ao tempo do evento ou acrescentadas posteriormente); e (2) notas analíticas (as quais se referem ao registro das impressões e reflexões do observador, elaboradas inicialmente sob a forma de lembretes ao tempo do evento, sendo mais bem detalhadas em seguida, fora da observação propriamente dita).

3.1.2.5 Etapa 5 – Análise documental

A pesquisa documental tem como característica principal a restrição da fonte de dados a documentos (primários ou secundários), disponíveis na forma escrita ou não, e que podem ser compilados, tanto no momento da ocorrência do fato ou fenômeno, quanto posteriormente (MARCONI; LAKATOS, 2009).

No modelo proposto, essa etapa compreende a obtenção de documentos escritos da organização sob estudo visando à averiguação e evidenciação de elementos relevantes para a pontuação dos itens de pesquisa investigados. A apresentação de tais documentos deve ser estimulada pelo pesquisador-avaliador, pois se trata de garantir maior fidedignidade na avaliação da organização.

O foco dessa etapa é a análise de documentos primários, os quais correspondem àqueles originados no instante em que ocorrem os fatos e transações da organização. No entanto, admite-se a verificação de documentos secundários (relatórios, publicações acerca da organização etc.) como forma subsidiária de coleta de evidências de fatos ou fenômenos ocorridos no empreendimento.

3.1.2.6 Etapa 6 – Formulário

Os IP elaborados, conforme mencionado em tópico anterior, foram reunidos em um instrumento do tipo formulário, visando à anotação de sua pontuação pelo pesquisador-avaliador.

Para Nogueira¹³ (1968, citado por MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 100), formulário é uma “[...] lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultantes quer da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas...”. No

¹³ NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social**: introdução às suas técnicas. São Paulo: Nacional, 1968.

modelo proposto, o instrumento destina-se à consolidação da avaliação feita pelo pesquisador e ao registro das notas¹⁴ atribuídas à organização em cada item verificado.

É importante destacar a conveniência e alinhamento desse instrumento ao modelo. Os múltiplos indicadores e temas abordados imprimem razoável complexidade ao trabalho de avaliação. O fornecimento de respostas adequadas aos itens de pesquisa requer, então, um nível de conhecimento e preparação que não deve ser exigido dos integrantes do universo de pesquisa. O preenchimento do instrumento pelo próprio pesquisador, precedido por uma análise criteriosa da realidade em foco, visa a contornar esse problema, além do que, uma das qualidades essenciais oferecidas pelo formulário é que, com sua utilização, há a tendência de um aumento no grau de exatidão dos dados e informações obtidos, tornando sua precisão mais satisfatória em vista dos objetivos propostos (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Com relação aos itens de pesquisa criados, pode-se identificar quatro tipos: (a) ponto-chave, (b) pergunta *booleana* (ou binária), (c) pergunta quantitativa e (d) lista de opções. Todos eles visam à abordagem das temáticas consideradas fundamentais para o componente de indicador a que se referem. A diferenciação que ocorre entre esses elementos está na forma de construção dos enunciados¹⁵ e na respectiva escala aplicável, conforme detalhado a seguir.

- a. **Pontos-chave** são sentenças afirmativas cuja avaliação deverá ser feita por meio de uma escala intervalar do tipo *Likert* de sete níveis (MARCONI; LAKATOS, 2009). A escolha desse número de níveis foi motivada pela intenção de gerar uma maior variabilidade na pontuação dos itens de pesquisa. Entendeu-se que, para cada uma das direções da escala (positiva e negativa), deveriam existir ao menos dois pontos intermediários de julgamento entre o ponto de neutralidade e o valor extremo.

¹⁴ Os termos PONTUAÇÃO e NOTA estão sendo utilizados ao longo deste capítulo para se referir ao patamar da escala de avaliação escolhido pelo pesquisador em um dado item de pesquisa. O pesquisador não atribui diretamente um valor numérico ao item avaliado na etapa de coleta de dados. Esse procedimento é parte integrante da etapa de tratamento de dados.

¹⁵ Para fins de demarcação, o termo *proposição(ões)* doravante identificará, especificamente, os itens de pesquisa do tipo *Likert* e Booleano.

- b. **Perguntas booleanas** (ou binárias) são sentenças interrogativas cujas opções de resposta estão na forma de uma escala dicotômica (COOPER; SCHINDLER, 2001). A adoção desse tipo de item de pesquisa ocorreu devido ao fato de que determinados aspectos abordados são mais bem avaliados se o pesquisador determinar a presença ou não da característica sob análise na organização. Assim, a conveniência de uma escala de gradação, como no item anterior, foi descartada e aplicada a escala binária para este conjunto de itens de pesquisa.

- c. **Perguntas quantitativas** são itens de pesquisa destinados a coletar dados numéricos da organização que servirão para o cálculo de subíndices específicos no modelo. O valor calculado para um dado subíndice (normalizado no intervalo de -1 a +1) ingressa, posteriormente, na matriz de cálculo do índice final (como será apresentado em detalhes mais adiante).

- d. **Listas de opções** aplicam uma escala de múltipla escolha com resposta única (COOPER; SCHINDLER, 2001). Busca-se que o pesquisador-avaliador analise a organização estudada com o conhecimento teórico aplicável e identifique a opção adequada ao item de pesquisa.

Concluída a elaboração do instrumento *formulário*, a próxima tarefa se constituiu no estabelecimento do arranjo matemático para o cálculo do índice a partir da consolidação das notas atribuídas pelo pesquisador-avaliador à organização sob estudo. Os detalhes da técnica de tratamento de dados e geração do índice são dados no próximo tópico.

3.1.3 Forma de tratamento dos dados e geração do índice

O primeiro passo do tratamento de dados é a conversão das opções escolhidas no formulário pelo pesquisador em notas para cada item de pesquisa avaliado. Essa operação é realizada por meio da atribuição de valores às escalas adotadas no

modelo (*Likert*, dicotômica ou múltipla escolha com resposta única) e aos subíndices calculados a partir das proposições do tipo quantitativo.

A associação de valores a escalas que visam à mensuração de opiniões e percepções deve, conforme Marconi e Lakatos (2009), observar o sentido lógico das proposições sob avaliação, o qual varia em função da conotação positiva (favorável) ou negativa (desfavorável) que a ocorrência da situação descrita na sentença tenha na realidade concreta. Isso exige a utilização de réguas de pontuação com orientação numérica crescente (direta) ou decrescente (invertida), em alinhamento com o conteúdo específico de cada proposição sob análise.

Em seguida, o tratamento dos dados prossegue com a normalização de tais notas de sua escala original para a faixa de valores entre (-1) a (+1). A partir daí, a consolidação em cada nível de análise (componente, indicador, dimensão e índice final), visando à obtenção do valor numérico que o representa, é feita por meio de média ponderada. Essa técnica permite equilibrar adequadamente os pesos relativos entre os objetos que estão sendo consolidados, bem como elimina efeitos indesejáveis devido à existência de quantidades distintas de elementos na composição de cada objeto em agregação. Procedendo-se desse modo, em todos os níveis de análise, obtém-se o índice final do modelo proposto nesta pesquisa.

3.1.4 Formas de apresentação e análise dos resultados

Os resultados provenientes da etapa anterior constituem um mapa numérico para o modelo, passando a existir os valores de cada um de seus elementos (componente de indicador, indicador, dimensão, subíndices e índice geral). A forma de análise prevista diz respeito a comparar tais valores com limiares de referência que indiquem julgamento quanto ao grau de sustentabilidade e solidariedade da organização sob estudo. No modelo elaborado, são fornecidas quatro faixas para realizar tal avaliação.

Entretanto, ressalva-se que tais limites numéricos são sugestões provisórias, pois o estabelecimento de referências que retratem adequadamente a realidade observável depende da formação de coletâneas de dados abrangentes. Isso porque com amostras maiores, pode-se buscar determinar a tipicidade dos mapas numéricos para diferentes grupos de organizações e identificar, então, onde estão as transições práticas de adesão aos princípios do DS e da ES. Além disso, pode ser possível compreender onde estão situadas as organizações que possam ser consideradas como modelos empíricos e compará-las com a idealidade que representam os extremos das escalas do índice e seus elementos formadores.

Quanto à apresentação gráfica desse mapa numérico, prevê-se no modelo a forma tabular, condensando em cinco painéis os resultados para o índice geral e suas dimensões. O mesmo mecanismo se repete, separadamente, para exposição dos dados relativos aos subíndices avançados.

Outros recursos incorporados ao modelo foram dois planos cartesianos: um para plotagem de seus subíndices avançados e outro para o índice geral e um indicador especialmente selecionado. Esse tipo de instrumento é apropriado para o caso, pois permite comparações no tempo (transversal e longitudinal) e no espaço (inter-organizacional).

Sendo essas as diretrizes metodológicas que nortearam a elaboração do modelo, descrevem-se abaixo os critérios aplicados ao segundo estágio de pesquisa, o qual visou ao seu teste em campo.

3.2 Segundo estágio – Aplicação do modelo em campo

Este tópico visa a fornecer os contornos que orientaram a investigação de campo e possui cinco divisões. A primeira informa acerca do universo e da amostra definidos para a pesquisa, bem como a técnica de amostragem adotada. A divisão seguinte busca identificar as unidades de análise e observação que fazem parte do escopo do modelo. As partes subseqüentes (terceira, quarta e quinta) reafirmam os

procedimentos empregados quanto à coleta, tratamento, apresentação e análise efetuados nesse estágio, os quais, naturalmente, seguiram os passos prescritos no modelo originado no primeiro estágio de pesquisa.

3.2.1 Universo, amostra e técnica de amostragem

O universo da pesquisa foi composto pelas organizações que integram o sistema cooperativo mineiro representado pela Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG). Segundo dados do Anuário do Cooperativismo Mineiro (OCEMG, 2010), existem 765 empreendimentos vinculados a essa entidade, a qual tem uma função legal – instituída pela Lei Federal nº. 5.764/71– de operar, no âmbito estadual, como representante e sindicato das sociedades cooperativas.

Essa população é adequada aos objetivos da pesquisa, pois todos os elementos qualificam-se, em tese, como organizações de propriedade coletiva e autogeridas, havendo a exigência adicional de que fossem produtivas¹⁶ (vendedoras de produtos e/ou serviços no mercado), de forma a corresponder à delimitação vislumbrada, inicialmente, para o modelo de avaliação elaborado. Esse enquadramento, entretanto, não as identifica, *a priori*, como integrantes da economia solidária. No entendimento de Lisboa (2005), o emblema de *economicamente solidário*¹⁷ cabe a iniciativas em cujo interior se efetivem práticas assentadas em princípios com direção voltada para a “[...] eliminação de relações de classe e exploração” (LISBOA, 2005, p. 113). É exatamente o grau de adesão a esses e outros princípios da ES elencados pelos estudiosos do campo, reunidos aos do DS, que o modelo em proposição almeja ser capaz de refletir.

¹⁶ A redução que esse requisito implicava na população não pôde ser calculada, pois não havia dados disponíveis sobre a configuração de atuação de cada empreendimento. Tal impossibilidade, entretanto, não se mostrava relevante para a determinação subsequente da amostra, tendo sido desprezada.

¹⁷ Esse termo não é mencionado diretamente por Lisboa (2005). Ele está sendo inserido aqui para sintetizar os atributos apregoados por esse e outros autores como necessários a uma organização para ser considerada um organismo sustentável e solidário de fato.

Dadas essas condições, procedeu-se, ainda, à tipificação da amostra (MARCONI, LAKATOS, 2009; VERGARA, 2003), de modo que a unidade de análise estivesse alinhada com a perspectiva de Singer (2002). Esse autor assegura que a cooperativa de produção (definida como a associação de trabalhadores que objetiva a geração de bens ou serviços a serem comercializados no espaço do mercado) é o “[...] protótipo [modalidade primordial] da empresa solidária, [pois] associa os produtores, e não seus fornecedores e clientes, como o fazem as cooperativas de consumo, de crédito e de compras e vendas¹⁸” (SINGER, 2002, p. 9 e 90).

Esse filtro circunscreveu a pesquisa a 14 (quatorze) cooperativas constantes do anuário OCEMG¹⁹ (2010). A partir dessa lista, foram feitos contatos, exposições do trabalho e convites a três organizações. Uma delas culminou por constituir o estudo de caso discutido mais adiante.

3.2.2 Unidades de análise e observação

A unidade de análise do estudo de caso foi constituída por uma cooperativa de produção que atua no setor têxtil, estando instalada no município de Belo Horizonte (MG).

Conforme prescrito pelo modelo de avaliação organizacional desenvolvido no primeiro estágio da pesquisa, as unidades de observação foram os integrantes da sociedade cooperativa acima citada, sendo coletados dados junto aos que atuam na função produção e aos que exercem atividades administrativas.

Na aplicação do questionário e na realização da entrevista semiestruturada, o respondente foi um mesmo indivíduo indicado pela organização. Nas demais etapas

¹⁸ Singer (2002) argumenta que esses tipos de cooperativas têm um caráter híbrido, pois a igualdade e democracia se manifestam na interface externa às mesmas (onde estão seus instituidores, uma vez que eles não trabalham dentro delas). No plano interno, podem se verificar desigualdade e formas de gestão heterocêntricas.

¹⁹ A OCEMG categoriza as organizações cooperativas em 13 ramos: 1. agropecuário; 2. de consumo; 3. de crédito; 4. educacional; 5. especial; 6. habitacional; 7. de infraestrutura; 8. mineral; 9. de produção; 10. de saúde; 11. de trabalho; 12. de transporte e 13. de turismo e lazer. Maiores detalhes sobre o cooperativismo e essa classificação integram o capítulo 5 (O estudo de caso).

do trabalho, houve liberdade de acesso do pesquisador aos integrantes que julgasse pertinente abordar, havendo somente a limitação de se compatibilizar a interlocução com a atividade de momento e disponibilidade do pesquisado.

3.2.3 Coleta de dados

Conforme prescrito pelo modelo de avaliação organizacional desenvolvido no primeiro estágio da pesquisa, a coleta de dados se deu utilizando as seguintes técnicas: questionário, entrevista semiestruturada, entrevistas não-estruturadas focalizadas, observação direta e análise documental. Essas fontes de evidências geraram insumos para o preenchimento de um formulário de avaliação pelo pesquisador.

3.2.4 Tratamento de dados

Conforme prescrito pelo modelo de avaliação organizacional desenvolvido no primeiro estágio da pesquisa, o tratamento dos dados seguiu o roteiro de conversão das escolhas do pesquisador registradas no formulário de avaliação em notas, conforme a escala de pontuação (*Likert* de sete níveis, dicotômica, quantitativa ou lista de opções) aplicável a cada item pesquisado. Em seguida, procedeu-se à normalização das notas para a faixa de (-1) a (+1) e à posterior consolidação e agregação da pontuação normalizada em todos os níveis de análise do modelo até a obtenção do índice geral.

3.2.5 Apresentação e análise de resultados

Conforme prescrito pelo modelo de avaliação organizacional desenvolvido no primeiro estágio da pesquisa, a apresentação e análise de resultados foram estruturadas por meio de tabelas contendo os resultados numéricos de todos os elementos do modelo para a unidade de análise em questão. Foi também efetuada a comparação dos valores encontrados com as faixas de referência sugeridas, além da elaboração dos mapas cartesianos previstos para verificação da correlação entre seus elementos principais.

Tendo sido abordados neste capítulo os estágios que compuseram a pesquisa originária da dissertação – quais sejam, (1º.) elaboração de um modelo de avaliação organizacional para a ES e (2º.) estudo de caso – proceder-se-á, nos próximos capítulos, à exposição dos resultados obtidos.

4 O MODELO PROPOSTO – *ISSO*²⁰

Atendendo ao primeiro objetivo específico, foi criado o modelo *ISSO* (Índice de Sustentabilidade e Solidariedade Organizacional). O *ISSO* é um modelo numérico (quantitativo) destinado à avaliação de organizações que se enquadrem na economia solidária. Nos tópicos abaixo, será feita a explanação detalhada de seu conteúdo. Inicia-se com a justificativa teórica para os seus elementos e, em seguida, são explicitados os procedimentos para sua operacionalização.

4.1 O modelo, seus elementos constituintes e suas bases teóricas²¹

O *ISSO* é um índice que tem quatro dimensões de análise, cada uma delas constituída por quatro indicadores que, em seu conjunto, visam avaliar o estágio de sustentabilidade e maturidade solidária da organização sob estudo.

Cada um desses 16 (dezesseis) indicadores tem componentes que definem o escopo e os temas (conteúdos, variáveis) nele abordados. O número de componentes contidos em cada indicador não é fixo e varia em função do

²⁰ Como já mencionado, o modelo *ISSO* é fruto da releitura dos trabalhos e fontes de Oliveira (2002) e Reis (2005), tendo como prisma a literatura revisada acerca da ES. Assim, neste capítulo (notadamente no tópico 4.1), as referências usadas na explicitação dos elementos do modelo são circunscritas a essa base teórica. Quando utilizada alguma outra obra (para além dessa delimitação) como inspiração ou apoio argumentativo, esta aparece citada e contextualizada em nota de rodapé específica.

²¹ Como dito no capítulo Metodologia, o modelo resultante da pesquisa teve como referências iniciais o MAIS (Oliveira, 2002) e o quadro analítico para estudo da sustentabilidade na ES (Reis, 2005). Posteriormente, a teoria revisada permitiu e produziu o rearranjo de variáveis e indicadores originais, adicionando elementos ao material primário. O resultado, como é de se esperar, aparece ampliado pela contribuição desses trabalhos consultados. Segue, então, que o objetivo deste capítulo é a apresentação do modelo *ISSO* pronto (em sua versão final, pelo menos para o momento) por meio da justificativa teórica, da descrição e delineamento de cada indicador e respectivos componentes à luz da literatura estudada. Diferentemente da opção feita por Oliveira (2002) no capítulo 4 de seu trabalho (apresentação do MAIS), não se trata aqui de demonstrar o passo a passo de agregação e aglutinação de indicadores e premissas a partir das referências adotadas – cogita-se que essa tarefa tenha sido convenientemente esclarecida no capítulo anterior (Metodologia) – e nem de argumentar pela seleção, exclusão ou adaptação de um ou outro desses indicadores originais. Ademais, uma vez que a releitura balizada na teoria gerou um processo de desenvolvimento não-linear na construção do modelo – característica essa já salientada por Collis e Hussey (2005) ao desvelar os contornos do fazer acadêmico e científico – tenciona-se que o conteúdo lá abordado (na Metodologia) tenha sido adequado para o entendimento da trajetória seguida.

agrupamento de fatores/indicadores/variáveis originalmente construído a partir dos trabalhos de Oliveira (2002) e Reis (2005), conforme descrito no capítulo Metodologia.

A seguir serão apresentados, discutidos e justificados os elementos constituintes do *ISSO* (dimensões, indicadores e seus componentes).

4.1.1 Dimensão sociopolítica

A dimensão sociopolítica no âmbito dos empreendimentos da ES assume um significado próprio e incorpora duas instâncias de articulação: uma interna e outra externa. A instância interna diz respeito aos modos e sentidos da interação entre os sócios-trabalhadores, aos contratos simbólico-afetivos firmados entre eles, às relações que estabelecem voltadas para o desenvolvimento do ser humano, à organização dos processos decisórios e operacionais, à intensidade da participação de cada um nesses processos e à responsabilidade com resultados. Na interface externa, trata-se de considerar a autonomia do empreendimento econômico solidário (EES) frente a agentes governamentais e não-governamentais, a sua inserção em redes cooperativas com organismos congêneres e sua atuação projetada no espaço público.

Um aspecto relevante no plano da dimensão sociopolítica da ES é o caráter democrático dos processos decisórios praticado no interior dos empreendimentos. Esse fator está imbricado com a temática da autogestão²² e tem nela a sua origem (FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004). A autogestão é representada pelo “[...] conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um ‘coletivo’. É um exercício de poder compartilhado” (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20), cujo escopo assume uma

²² A autogestão é um componente central para essa dimensão (a sociopolítica), mas não se reduz somente a ela (ALBUQUERQUE, 2009), como será visto logo a seguir.

perspectiva multidimensional²³, alcançando repercussões nas esferas social, econômica, política e técnica.

No contexto sociopolítico, a autogestão deve ser compreendida, em primeiro lugar, como um meio pelo qual se geram ações e materializam-se resultados para todos aqueles que dela dependem (indivíduos e grupos). Em segundo lugar, sua adoção implica obter o equilíbrio de forças entre os atores dentro da organização, estruturando modelos de representação que garantam aos processos de tomada de decisões o caráter de autêntica elaboração coletiva de compartilhamento de poder (ALBUQUERQUE, 2003). Trata-se de uma configuração com contornos de originalidade, uma vez que dá lugar a uma

[...] forma particular de organização coletivista, cujo traço principal está em sua referência a princípios de diversas filosofias econômicas, aparentemente irreconciliáveis: a superação, de um lado, da apropriação privada da mais-valia e, conseqüentemente, da relação do sistema com o parâmetro do lucro; do outro, a manutenção da livre iniciativa das unidades econômicas (FOLLIS, 1998, p. 75)

A autonomia dos empreendimentos é também um critério de definição para se compreender a ES (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004). Num plano mais abrangente, Cattani (2009b, p. 175) contextualiza a questão da autonomia por meio de um resgate histórico da problemática da emancipação social. Para ele, “[...] emancipar remete à liberdade concedida, adquirida ou conquistada”. Em sua concepção, na sociedade emancipada, deve estar disponível aos seus membros o máximo grau de liberdade. Esta, no entanto, deve estar balizada pela reciprocidade de deveres e direitos, pela igualdade, ou seja, pelo “[...] processo civilizador que garante a livre expressão respeitosa da diferença e da liberdade do outro” (CATTANI, 2009b, p. 175).

Em seu curso, esse estado social tem enfrentado agentes que buscam reorientar a vida coletiva e dirigir o processo histórico. Modernamente, tais agentes apresentam como substrato o pensamento elitista de controle das massas populares, ora

²³ O componente econômico da autogestão se expressa pelas relações sociais de produção firmadas sobre práticas que destacam o fator trabalho em relação ao capital. A esfera técnica está associada à viabilização de novas formas de organização e divisão do trabalho (ALBUQUERQUE, 2003). O primeiro componente permeia todo o modelo *ISSO*, enquanto o segundo é analisado mais detidamente no indicador *Desenvolvimento do ser humano*, o qual integra a dimensão sociopolítica do *ISSO*.

expresso em variantes progressistas, ora em modalidades assumidamente tutelares – ambas sempre se manifestando de modo não explícito e dissimulado. As primeiras se revestem de redentoras das camadas populares, as quais consideram como insuficientemente capacitadas para desenvolver uma consciência da realidade concreta de si mesmas e de seus interesses (é o caso das políticas keynesianas e social-democratas). As segundas rejeitam a participação independente das massas que, em sua concepção política, demandam proteção e assistência (enquadram-se aqui os governos e lideranças populistas) (CATTANI, 2009b).

Entretanto, segundo esse mesmo autor, uma forma de controle social ainda mais complexa e sofisticada prevalece na contemporaneidade, servindo-se das relações capitalistas para legitimar a dominação, recobri-la como a forma natural das estruturas sociais vigentes e, por fim, configurar o espaço para a “[...] servidão voluntária” (CATTANI, 2009b, p. 179). Para Cattani (2009b), tal perspectiva é corroborada pela própria base educacional estabelecida (a qual exige uma renovação e transformação para efetivação de seu potencial libertário) e se assenta no fato de que tais relações capitalistas

[...] têm a figura do mercado como auto-referente, auto-institucionalizante e ordenadora suprema das relações entre os indivíduos. As imagens clássicas do poder (Estado, tirano, líder) e suas ações são identificáveis, ao passo que a figura do mercado é diluída, vaga, engendrando a ficção imprecisa da “individualidade soberana” (CATTANI, 2009b, p. 177).

Na esfera dos EES, a ação autônoma evidencia-se por meio da não-sujeição ao controle de outras organizações e instituições, do domínio das decisões que os afetam municiado pela adequada capacidade de gestão e pela independência de posição em relação a eventuais provedores e financiadores (FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004).

Democracia interna e autonomia (vistas sob a cobertura da autogestão e da emancipação, respectivamente) fornecem uma configuração propícia à elevação do moral e da participação dos envolvidos (OLIVEIRA, 2004). Percebe-se um movimento sinérgico entre as interfaces interna e externa dos EES, de maneira que os vínculos estabelecidos internamente – ancorados nos valores e na vivência prática do trabalho e da gestão partilhados – estimulam as iniciativas em benefício

da comunidade (GAIGER, 2004c). Essa base psicossocial forma e legitima a identidade do grupo. Sua projeção no espaço público o habilita ao exercício da capacidade de disputar recursos e obter conquistas no contexto das políticas públicas. Esse cenário retroalimenta o processo de inserção social e o impulsiona a reafirmar sua identidade, “[...] aprofundando as práticas de autogestão e de cooperação no trabalho, em círculos que se repetem” (GAIGER, 2004c, p. 391).

Dadas essas condições, a dimensão sociopolítica no modelo *ISSO* abrange os seguintes indicadores: Modos de interação e organização (S1), Processos decisórios e autonomia (S2), Inserção e mobilização social (S3) e Desenvolvimento do ser humano (S4).

4.1.2 Dimensão econômica

A avaliação dos resultados econômicos de uma organização produtiva que participa de um espaço de mercado²⁴, em última instância, diz respeito a aferir sua capacidade de se manter operando continuamente no tempo. Para as organizações da ES, a dimensão econômica está baseada numa perspectiva de economia plural, como salientam França Filho e Laville (2004). Isso significa que, em seu interior, podem e devem conviver diferentes princípios econômicos consubstanciados a partir dos eixos componentes dessa economia: o mercantil, o não-mercantil e o não-monetário (POLANYI, 2000). Essa visão demonstra a concepção de que os EES têm um contorno econômico diferenciado e abrangente, ou seja, a avaliação de seu desempenho não deve se restringir à sua rentabilidade, sua habilidade em gerar riqueza ou maximizar recursos. Nesse sentido também é a percepção de Caillé²⁵ (2003, citado por GAIGER, 2004b, p. 391) ao analisar a potencial eficácia econômica contida nos empreendimentos coletivos movidos por vínculos de cooperação e solidariedade.

²⁴ Entendido como o espaço de oferta de produtos e/ou serviços a um público-alvo sob o regime de competição entre agentes com livre iniciativa e que devem observar as delimitações regulatórias emanadas pelo Estado (REIS, 2005).

²⁵ CAILLÉ, Alain. *Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier*. *Revue du M.A.U.S.S.*, Paris: *La Découverte*, n. 21, p. 215-35, 2003.

Por outro ângulo, parece – e nisto reside o paradoxo central a assumir – que esta eficácia econômica na produção de riquezas para o mercado apenas se realiza enquanto sua obtenção estiver subordinada ao ideal de uma outra riqueza, propriamente humana e social – o amor da família, a amizade dos cooperados o senso de justiça, a solidariedade diante do infortúnio, etc. – e enquanto ela levar a viver momentos de gratuidade e de dádiva que, apenas eles, dão sentido ao conjunto do processo (CAILLÉ, 2003, citado por GAIGER, 2004b, p. 391).

Verifica-se, a partir desses discursos, que a ES tem uma função integrativa, em que os aspectos econômicos devem ser contemplados sob um prisma ampliado que destaque os componentes não-utilitários da produção em si. Caminhando no sentido de definir indicadores mais pragmáticos em relação ao contexto econômico dos EES, Lisboa (2005) insere, em sua relação de pontos de investigação fundamentais, as questões da repartição do excedente e da prática de preços justos na cadeia produtiva. Em trabalho anterior, Oliveira (2004, p. 340) também alocava a “[...] distribuição igualitária dos resultados e benefícios [como um dos atributos essenciais para aferição da] densidade do solidarismo praticado pelos empreendimentos associativistas”. Para o autor, esse fator (*solidarismo*) “[...] pressupõe a definição democrática da distribuição da produção e da renda gerada, incluindo-se a destinação e a partilha do excedente e a busca de benefícios para todos os produtores livremente associados”²⁶ (OLIVEIRA, 2004, p. 341). Um atributo adicional de investigação sugerido por Oliveira (2004, p. 342) refere-se à verificação da existência de “[...] relações solidárias de comércio, troca e intercâmbio com empreendimentos congêneres”.

Outros dois aspectos relevantes para uma adequada avaliação da dimensão econômica dos EES podem ser apreendidos de Gaiger (2004b). Ao identificar na capacidade de trabalho a principal fonte de sustentação das experiências da ES e, ao mesmo tempo, a origem de muitas de suas vulnerabilidades, o pesquisador assinala aqueles que, em sua concepção, são os principais fatores causadores de desvantagens a tais iniciativas, a saber: (1) a defasagem tecnológica e (2) o despreparo técnico-profissional dos trabalhadores associados. Segundo ele,

²⁶ O pensamento de Vieitez e Nakano (2004) também se alinha com o de Oliveira (2004) e Lisboa (2005). Para os autores, “[...] a vigência de políticas equitativas de distribuição dos rendimentos” (VIEITEZ; NAKANO, 2004, p. 142) é um parâmetro a ser adotado como critério de identificação dos empreendimentos da economia solidária.

[...] os novos empreendedores [...], acostumados ao trabalho braçal, pouco qualificado e imbuídos de uma “cultura da firma”, de empregado que segue prescrições, [...] necessitam lidar agora com o mundo desconhecido da administração cotidiana e da gestão a longo prazo. Cedo percebem que não basta simplesmente repetir críticas à economia dominante, tampouco as boas intenções de dotar o empreendimento de admirável índole social. Sofrem as consequências da divisão social do trabalho instaurada pela lógica da produção capitalista – em sociedades como a nossa, de modo incompleto e contraditório – cuja expressão material são os diferentes arranjos técnico-produtivos, em suas variantes pré-fordistas, fordistas e pós-fordistas. Ademais, por conta de sua insuficiente ou nula capitalização – uma razão a mais, desta feita negativa, da centralidade do trabalho – os empreendimentos solidários necessitam realizar a sua *acumulação primitiva*, sem contarem com outra alternativa razoável senão [...] gerar excedentes coletivamente sobre o seu próprio trabalho. Para tanto, precisam acionar os circuitos da gestão e do trabalho partilhados, provendo-se ao mesmo tempo de recursos sociopolíticos e sabendo tirar proveito máximo da própria *experiência* (Gaiger, 2004b, p. 392 – itálicos grafados no original).

Dessa forma, fica caracterizada a necessidade de embutir na avaliação da dimensão econômica requisitos relacionados à qualidade da gestão na organização.

Observando-se as considerações acima, a adaptação e complementação dos elementos contidos nos modelos de Oliveira (2002) e Reis (2005) culminaram na adoção dos seguintes indicadores para a dimensão econômica no modelo *ISSO*: Pluralidade de princípios econômicos (E5), Planejamento e gestão (E6), Acesso a recursos e conhecimento (E7) e Destino da riqueza gerada (E8).

4.1.3 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental assume uma posição central dentre os elementos catalisadores do movimento em torno do desenvolvimento sustentável (MILANEZ, 2003). A partir da preocupação com o modo de exploração dos recursos naturais adotado nas sociedades industriais e, principalmente, com os seus efeitos nocivos constatados a partir da segunda metade do século XX, deflagram-se as iniciativas de discussão e mobilização para a mudança acerca do tema (BARBIERI *et al.*, 2010; OLIVEIRA, 2004).

No entanto, como identificam Jesus *et al.* (2004), a questão da preservação ambiental diz respeito à relação dos homens com a natureza e está indissociavelmente ligada à forma e sentido das relações dos homens entre si mesmos (sendo estas expressas pelas dimensões política, social e econômica)²⁷. Isso se dá porque os esquemas de dominação que se estabelecem no interior das sociedades determinam a distribuição de riquezas e as possibilidades com que cada grupo poderá buscar melhores condições de sobrevivência e de usufruto daquilo que está disponível. A defesa de um modo de vida específico das sociedades (e classes) ditas desenvolvidas, notadamente alicerçada no que se entendeu como progresso tecnológico, implicou a subsunção de outras sociedades (e classes sociais) a regras orientadas por uma desigual configuração de poder. Nesse sentido, manifestam-se Jesus *et al.* (2004, p. 280) ao afirmarem: “[...] acredita-se, no caso brasileiro, que não se pode falar em consciência ecológica quando se vive em pobreza absoluta, o que evidencia a íntima relação entre modelo econômico e estímulo-desestímulo às práticas nocivas ao ambiente”.

No âmbito das organizações mercantis, a internalização de limites ao modelo de produção em voga se traduziu na adoção de novos procedimentos e técnicas socialmente mais bem aceitos. Ainda que esse comportamento dos grupos empresariais tenha motivações controversas (a saber: institucionalização e imagem) – como bem advertem Barbieri *et al.* (2010) e Cattani e Salmon (2009) – é fato que a temática ambiental, emoldurada no quadro da responsabilidade social empresarial, tem se mantido na pauta corporativa nas duas últimas décadas.

Basicamente, os mesmos requisitos ambientais aplicáveis às empresas capitalistas cabem no contexto da ES. No entanto, na perspectiva de Milanez (2003), uma diferença marcante está no alinhamento das diretrizes de cada esfera econômica com esses requisitos. No modo de produção e desenvolvimento capitalista, prefere-se “[...] o caminho da mitigação dos impactos, [o qual] nos mantém por mais tempo negando as evidências e rumando à destruição. Ele não melhora a qualidade de vida, diminui sua perda” (MILANEZ, 2003, p. 83). Sua preocupação está na persistência das relações de poder vigentes e foca, prioritariamente, a aparência das

²⁷ É sempre interessante enfatizar que os três setores (Estado, mercado e sociedade) aparecem aqui como agentes atuantes em cada uma dessas dimensões.

mudanças, relegando o seu conteúdo a um plano subjacente. Na aplicação de novos procedimentos e métodos produtivos, pauta-se pela busca da *evolução* de produtos, não pelo questionamento deles. Para atingir um ponto de inflexão nessa tendência, outros parâmetros precisariam ser incorporados à dinâmica da busca por inovações, orientados por autênticas interrogações: Por quê? Para quê? Para quem? ²⁸ (MILANEZ, 2003)

Do outro lado encontra-se a mudança paradigmática, na qual a estratégia do corrigir danos no *fim do tubo*²⁹ dá lugar, primeiramente, a uma

[rediscussão] dos nossos valores e costumes, [procurando soluções sobre] como refazer nossa sociedade em direção à sustentabilidade, com suas diversas facetas: a inclusão total, a cooperação, a competição geradora, a diversidade / complementariedade, a flexibilidade, a interdependência e a conservação da matéria / energia. [...] A essência desta mudança, que é política, está na relação entre as pessoas e delas com o meio, pois o segredo do fracasso de nossa sociedade está na fragmentação / separação. Para esta nova relação teremos que construir uma sociedade onde todos participem de uma nova forma de produzir / distribuir o conhecimento, os bens, as decisões, a educação e a comunicação (MILANEZ, 2003, p. 84).

Alinhada com esse panorama, a dimensão ambiental do modelo *ISSO* está composta pelos indicadores: Balanço de consequências da operação atual (A9), Ações preventivas e corretivas (A10), Novos produtos, serviços e oportunidades (A11) e Educação ambiental (A12).

4.1.4 Dimensão transversal

A dimensão transversal para análise dos EES visa a abrigar os elementos que, por sua natureza ético-valorativa, perpassam os demais ângulos de observação

²⁸ Com relação a esse ponto, é importante citar a contribuição de Bonilla (1993) ao explicitar a forma instrumental e utilitária com que as empresas do Ocidente assimilaram a proposta da Qualidade Total originada no Japão.

²⁹ A filosofia de *fim de tubo* refere-se às ações das esferas governamental e empresarial direcionadas para a instalação de estações de tratamento de esgotos, filtros nas torres de emissão de poluentes gasosos e aterros sanitários para resíduos sólidos em resposta (ou reação) às reivindicações dos movimentos ambientalistas – exigente de mudanças mais aprofundadas – iniciados na década de 1970 (MILANEZ, 2003).

(sociopolítico, econômico e ambiental), não se indicando a realização de sua investigação sob o compartimento específico de uma delas somente.

Nesse contexto (ou configuração), o primeiro elemento a se considerar na abordagem transversal é a finalidade da organização. Para França Filho e Laville (2004), um dos grandes traços característicos das iniciativas da ES é a sua vinculação a múltiplos polos de ação, sinalizando que,

[...] ao lado da dimensão econômica, a organização internaliza uma dimensão social, cultural, ecológica e política, no sentido de projetar-se no espaço público. O econômico aqui acaba servindo como um meio para a realização do objetivo do empreendimento que se define, prioritariamente, em termos sociais, políticos ou ecológicos (FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004, p. 169).

Sob esse ponto de vista, reitera-se que o raio de atuação dos EES não se restringe aos seus integrantes, alcançando, também, a comunidade e a sociedade em que está inserido. Configura-se, assim, uma autêntica dimensão pública de realização. Isso implica que os efeitos da existência do EES percebidos nas dimensões sociopolítica, econômica e ambiental, conjugados com o sentido de seus objetivos (cujo teor pode alternar ou combinar tons substantivos e/ou instrumentais), devem constituir um alvo de análise específico.

Nessa linha, Santos e Rodriguez (2005), ao indicarem suas nove teses sobre as alternativas de produção ao sistema dominante, ressaltam o matiz holístico que impregna as iniciativas da ES, posicionando a dimensão econômica como substrato que ativa a sua sobrevivência e, em interação com os elementos não-econômicos, gera condições de mútua sustentação. Para os autores, embora

[...] a produção seja uma parte essencial das iniciativas porque providencia o incentivo econômico para a participação dos atores, a decisão de empreender um projeto alternativo e a vontade diária de o manter dependem igualmente das dinâmicas não-econômicas – culturais, sociais, afetivas, políticas, etc. – associadas à atividade de produção. Neste sentido, as alternativas são holísticas e seu êxito depende em parte de processos econômicos e não econômicos que dentro dela se sustentam mutuamente (SANTOS; RODRÍGUEZ, 2005, p. 64 – Tese 1).

Desse modo, êxito e fracasso na ES devem ser observados sob o prisma da integralidade que tal alternativa retrata, pois remonta a contribuições advindas de

polos que transbordam a instrumentalidade peculiar da esfera econômica. Essas considerações não afastam a importância dessa dimensão, apenas assinalam que a ES busca não apenas o resultado financeiro, agregando outras variáveis que ampliam os objetivos e a complexidade do projeto e modelam o seu raio de ação (REIS, 2005).

O segundo aspecto em conta nessa abordagem transversal está associado às formas de conduta e ao sentido das ações ocorridas no cotidiano do empreendimento. Essas questões se desnudam quando se busca interpretar a racionalidade que orienta ou predomina no interior da organização (SERVA, 1993; 1996; 1997).

A racionalidade é o filtro aplicado para, com base em requisitos de consciência moral, escrutinar fatos, estruturar conceitos e associá-los de modo a lhes dar sentido no contexto daqueles que os compartilham. Ela é, portanto, constituinte das camadas que sedimentam as ações e o comportamento dos indivíduos e dos coletivos que formam (SEVERO, PEDROZO, 2006).

Morin³⁰ (2002, citado por RODRIGUES, 2008, p. 28) caracteriza assim as diferenças entre razão, racionalidade e racionalismo: a primeira é um método de conhecimento ancorado na lógica e cálculo objetivos; a segunda refere-se ao equilíbrio entre coerência lógica e realidade empírico-concreta e, por último, racionalismo remete à concepção de uma realidade universal suportada por uma visão que se pretende completa e coerente a partir de um grupo de princípios primário e único.

Na literatura³¹ (PAES DE PAULA, 2007; SERVA, 1993; 1996; 1997), duas racionalidades básicas divergentes emergem como categorias que visam descrever os conjuntos de comportamentos dos sistemas sociais: 1. a racionalidade instrumental, a qual está associada a julgamentos funcionais, ao cálculo utilitário de fins e meios e ao alcance (mediante a eficientização dos recursos disponíveis) de metas subordinadas a interesses econômicos ou poder social; 2. a racionalidade

³⁰ MORIN, Edgard. **Ciência com consciência**. 6. ed. Rio de Janeiro, Bertrand, 2002.

³¹ A questão das racionalidades nos sistemas sociais foi introduzida por Max Weber, sendo discutida, posteriormente, por outros estudiosos com destaque, na Europa, para Karl Mannheim e, no Brasil, para Guerreiro Ramos.

substantiva, cuja expressão se dá em duas dimensões – grupal e individual (SERVA, 1996; SEVERO, PEDROZO, 2006). Na primeira, ela está vinculada a julgamentos morais e éticos, à crença de que a ação humana é movida por valores (antes do que pela perseguição de resultados), à integridade nas relações, ao entendimento e ao desenvolvimento do bem-estar coletivo. Na segunda, refere-se “[...] à autorealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação” (SERVA, 1997, p. 22).

Serva (1996; 1997), com referência na obra de Guerreiro Ramos³², argumenta que a racionalidade substantiva deve orientar as organizações substantivas³³, o que significa dizer que elas estão permeadas por elementos como a autenticidade, a emancipação, a autonomia e a responsabilidade e satisfação sociais. Como assentou Rodrigues (2008, p. 14), “[...] trata-se de uma organização que se preocupa com a eliminação [ou redução] de descontentamentos, da alienação e de compulsões desnecessárias à vida humana”.

Todavia, o olhar adequado sobre essa dinâmica deve levar em conta que uma ação ou decisão humana não devem ser tomadas como totalmente instrumentais ou substantivas. No desenrolar dos processos sociais e organizacionais, constata-se a recombinação dos elementos que as constituem, com diferentes graus de participação e predominância ora de uma, ora de outra racionalidade. Verifica-se, então, que a organização instrumental ou a substantiva refletem, em sumo, tipos ideais contidos na teoria administrativa e na sociológica (SERVA, 1996; SEVERO, PEDROZO, 2006).

O terceiro aspecto da abordagem transversal refere-se às questões da reprodução dos valores da ES e do contínuo propósito em se manter aderente aos princípios que regem e caracterizam essa forma alternativa de arranjo socioeconômico. Para Albuquerque (2003), a autogestão é a energia propulsora que vincula a ES a outro

³² RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

³³ A respeito do trabalho desse estudioso, Paes de Paula (2007, p. 176) tece o seguinte comentário “[...] as definições sociológicas de Guerreiro Ramos atribuíram maior rigor ao campo [da administração], mas é com a elaboração do conceito de ação administrativa que o autor realiza sua maior contribuição: a discussão das racionalidades a partir do resgate e do aprofundamento da definição weberiana de racionalidade substantiva. Analisando a tipologia weberiana de ação social a partir da visão de Mannheim, Guerreiro Ramos [...] recupera a distinção realizada por Weber entre racionalidade funcional e racionalidade substantiva”.

tipo de ação social, a qual busca, por intermédio da retomada para si da força produtiva outrora feita mercadoria, 1. a intensificação do crescimento do indivíduo enquanto sujeito social; 2. a revisão dos significados das “[...] práticas sociais relacionadas à organização do trabalho, associando-as à idéia-força de mudança radical e de transformação da sociedade capitalista” (ALBUQUERQUE, 2003, p. 25).

Tal dinâmica ganha essa vertente transformadora quando a ação social ora descrita logra êxito em alcançar instâncias de articulação interorganizacionais que, em mútua cooperação, estendem, reproduzem e reaplicam sua racionalidade (necessariamente) substantivada no cotidiano do espaço público e de mercado nos quais atuem (CATTANI, 2003; 2009; FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004; GAIGER, 2004c; SINGER, 2002). Corroborando tal perspectiva, Oliveira (2004) afirma que, em paralelo à composição de um cenário de avaliação dos empreendimentos da ES com visão para além dos circuitos e limites internos de sua atividade produtiva e de vida,

[...] ganha importância crucial o desenvolvimento de relações solidárias de comércio, de troca e de intercâmbio entre congêneres, tendo em vista criar condições para a viabilidade econômica e social de um conjunto maior de empreendimentos. Nesse sentido, a divulgação e a demonstração de práticas de solidarismo serão importantes para estimular a multiplicação de outros EEAs [Empreendimentos Econômicos Associativistas³⁴] e fazer parte de um processo de transformações sociais mais amplas (OLIVEIRA, 2004, p. 338).

Gaiger (2004b) destaca que o estabelecimento de mecanismos de retroalimentação³⁵ exerce papel fundamental para a manutenção do estado de equilíbrio entre as causas³⁶ que contribuem para a evolução das experiências dos EES em direção a um estágio maduro de sustentação. O autor assinala, com base nas pesquisas empíricas registradas na obra em questão, que tal estado é determinante para a obtenção de êxito nas iniciativas da ES, canalizando suas

³⁴ Oliveira (2004) faz uma demarcação em que EES corresponde a um tipo idealizado de organização que encerra na integralidade os princípios da autogestão e do solidarismo, já Empreendimento Econômico Associativista (EEA) corresponde à organização manifestada na realidade concreta em que pode ser observada a existência de práticas solidárias.

³⁵ Para o autor, esses mecanismos referem-se a pressões objetivas e subjetivas que compelem o indivíduo e o coletivo para a reprodução das condutas esperadas (no caso, os princípios e valores solidários).

³⁶ Gaiger (2004b) identifica quatro causas essenciais: (a) um custo de oportunidade que afeta os trabalhadores envolvidos em aspectos materiais e identitários; (b) a condição de necessidade desses trabalhadores; (c) o grau de adesão aos princípios do solidarismo e, (d) a competência do empreendimento para captar recursos e legitimar-se socialmente.

energias de modo a propiciar que “[...] as relações internas constitutivas dos princípios de autogestão e de solidariedade [ajam] como uma mola propulsora do empreendimento, introduzindo uma racionalidade interna capaz de sustentá-lo e viabilizá-lo” (GAIGER, 2004b, p. 387).

Por fim, o quarto ponto a apreciar na dimensão transversal remete à capacidade da organização em alcançar um estágio econômico que lhe permita sobreviver e reproduzir as estruturas e os valores que a constroem e lhe dão sentido no contexto do solidarismo (FRANÇA FILHO, LAVILLE, 2004; GAIGER, 2004c; SANTOS, RODRIGUEZ, 2005; SINGER, 2002). Como sublinhado mais acima por França Filho e Laville (2004), o polo econômico, na ES, subordina-se às demais dimensões e opera como um meio para a consecução dos objetivos mais amplos do projeto alternativo. Visto sob esses ângulos, o estágio econômico assume, também, um caráter interpenetrante nas esferas social, política e ambiental, uma vez que se coloca como o substrato que fornece as condições para a materialização das concepções enraizadas nessa *outra economia* (CATTANI, 2003; 2009).

Em consonância com todo esse cenário, a dimensão transversal está estruturada com os seguintes indicadores: Ciclo de vida (T13), Aperfeiçoamento contínuo (T14), Transparência e disseminação de valores (T15) e Finalidade multidimensional (T16).

Especificamente quanto ao indicador Ciclo de vida (T13), a avaliação do estágio econômico dos empreendimentos da ES deve acompanhar a classificação sugerida em Reis³⁷ (2005): assistência, subsistência, sustentabilidade ou escala financeira. Tais níveis de classificação estão descritos no QUADRO 1.

³⁷ Reis (2005) atribui essa classificação a Joaquim Melo – Diretor do Banco Palmas (instituição vinculada à ASMOCONP – Associação dos moradores do Conjunto Palmeiras – Fortaleza/CE, Set./2004).

Quadro 1 – Estágios econômicos para empreendimentos da ES

Nível	Estágio Econômico	Caracterização
1º.	Assistência	<ul style="list-style-type: none"> • O EES é formado por pessoas que vivem em condições de extrema pobreza (miséria) e exclusão • Os integrantes estão imersos em desilusão. Prevalece a ausência de perspectivas para uma sobrevivência com dignidade, carreando para o abandono do desejo de trabalhar em função de não se acreditar em si próprio como capaz de tal ação • A solidariedade é um elemento nem sempre presente, dada a premência do sobreviver
2º.	Subsistência	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorrem as tentativas iniciais de dar forma organizada à produção, que se apresenta, em muitas experiências, ainda artesanal e esporádica • Os integrantes ainda não logram manter uma atividade ou produção estável, com escala suficiente para fornecer rendimentos constantes e assegurar a sua sustentabilidade. • Grandes dificuldades de captação de recursos a juros de mercado, pois tal medida inviabilizaria a atividade • A permanência do EES nesse estágio por período prolongado se apresenta, comumente, como causa importante da desagregação do grupo, remetendo seus membros a formas individuais de produção e comercialização na busca de outros meios de sustento • A coesão do grupo encontra-se num limiar de fragilidade e possível ruptura
3º.	Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Os empreendimentos já demonstram regularidade de produção e de rendimentos • Constata-se o alcance de um nível de eficiência econômica em suas atividades, projetando um cenário de continuidade operacional, possível crescimento e garantia de sustento financeiro regular para os integrantes do EES
4º.	Escala Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • O EES apresenta uma produção em larga escala • O empreendimento oferece produtos e/ou serviços que podem atender a um grande número de clientes em condições de equivalência técnica, financeira e qualitativa com outras organizações no espaço de mercado

Fonte – Reis (2005, p. 100), adaptado pelo autor da dissertação

Quanto ao indicador Finalidade multidimensional (T16), faz-se necessário explicitar as categorias sugeridas por Serva (1996; 1997) visando à avaliação do grau de racionalidade presente em uma organização. Para ele, os elementos constitutivos da ação racional substantiva – sintetizados no QUADRO 2 – são a autorrealização, o

entendimento, o julgamento ético, a autenticidade, os valores emancipatórios e a autonomia.

Quadro 2 – Elementos da ação racional substantiva

Elemento	Caracterização
Autorrealização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação
Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que, coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais
Julgamento ético	Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações
Autenticidade	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações
Valores emancipatórios	Destacam-se, aqui, os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo
Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressar-se livremente nas interações

Fonte – Serva (1997, p. 22), adaptado pelo autor da dissertação

Já a ação racional instrumental está definida, segundo Serva (1996; 1997), pelos seguintes traços característicos (como assinalado no QUADRO 3): cálculo, fins, maximização de recursos, êxito/resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade e estratégia interpessoal.

Quadro 3 – Elementos da ação racional instrumental

Elemento	Caracterização
Cálculo	Projeção utilitária das consequências dos atos humanos
Fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder)
Maximização de recursos	Busca da eficiência e eficácia máximas – sem questionamento ético – no tratamento dos recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo
Êxito/Resultados	O alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista
Desempenho	<i>Performance</i> individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade
Utilidade	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado
Rentabilidade	Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados
Estratégia interpessoal	Entendida como a influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos

Fonte – Serva (1997, p. 22), adaptado pelo autor da dissertação

Para promover a análise do nível de racionalidade de um empreendimento, esse autor sugere, então, que seja identificado, nos processos organizacionais e práticas administrativas que compõe a iniciativa, o elemento ou traço (substantivo ou instrumental) – dentre os descritos acima – que se mostre mais representativo de sua dinâmica rotineira. Esse foco no *cotidiano administrativo*, como delineado por Lima e Teixeira (1994), propicia a aproximação com os fatores subjacentes que embasam decisões e ações dos indivíduos, as quais “[...] constituem categorias mais simples para observação da racionalidade de sistemas sócio-econômicos e de agentes de sistemas econômicos” (LIMA, 1989³⁸ citado por SERVA, 1996, p. 267).

³⁸ LIMA, Juvêncio Braga de. Decisões e ações: categorias elementares para estudos de organizações rurais. In: XIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1989, São Pedro das Águas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1989.

Serva (1996; 1997) agrega tais processos e práticas sob a contextualização de 11 *rubricas* que permitem o mapeamento das muitas instâncias do fazer coletivo. Nessa agregação, inicia por delimitar os processos organizacionais como “[...] aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam” (SERVA, 1997, p. 23). Em seguida, mostra que “[...] cada *rubrica* comporta um conjunto de processos organizacionais e práticas administrativas específicas, aspectos, idéias e representações concernentes a uma dada dimensão do cotidiano da empresa” (SERVA, 1996, p. 311). Como se verifica no QUADRO 4, são elas: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual e dimensão simbólica.

Quadro 4 – Rubricas (processos e práticas organizacionais) analisados por Serva (1996)

Rubrica	Caracterização
Hierarquia e normas	As formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade
Valores e objetivos	Conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos
Tomada de decisão	Processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório
Controle	Formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle
Divisão do trabalho	Critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização
Comunicação e relações interpessoais	Estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com feed-back, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais
Ação social e relações ambientais	Ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional
Reflexão sobre a organização	Processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada
Conflitos	Natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos
Satisfação individual	Grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação
Dimensão simbólica	Iconografia utilizada na organização. Idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização

Fonte – Serva (1996, p. 311), adaptado pelo autor da dissertação

Por fim, é colocado um esquema de análise que associa tais *rubricas* (processos organizacionais e práticas administrativas) aos tipos de racionalidade já referenciados anteriormente, conforme se apresenta no QUADRO 5.

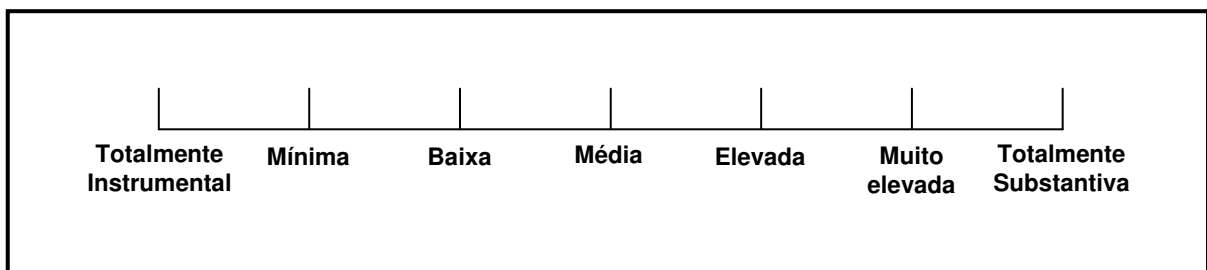
Quadro 5 – Processos/práticas organizacionais e tipos de racionalidade (Quadro de análise)

		TIPO DE RACIONALIDADE	
		SUBSTANTIVA	INSTRUMENTAL
PROCESSOS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
	Valores e objetivos	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
	Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
	Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
	Divisão do trabalho	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
	Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal
	Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/Resultados
	Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
	Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
	Satisfação individual	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito/Resultados Desempenho
	Dimensão simbólica	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/Resultados Desempenho

Fonte – Serva (1997, p. 24), adaptado pelo autor da dissertação

Desse modo, torna-se viável, após se identificar o traço característico (substantivo ou instrumental) que se mostra mais representativo (predominante) da dinâmica cotidiana em cada uma das *rubricas* consideradas, determinar a intensidade com que a racionalidade manifestada aproxima-se de extremos de comportamentos opostos ideais dados pela totalidade de instrumentalidade, de um lado, e pela totalidade de substantividade, de outro (SERVA, 1996; 1997). Essa configuração origina o que foi denominado pelo autor *continuum* de intensidade de racionalidade (FIGURA 1).

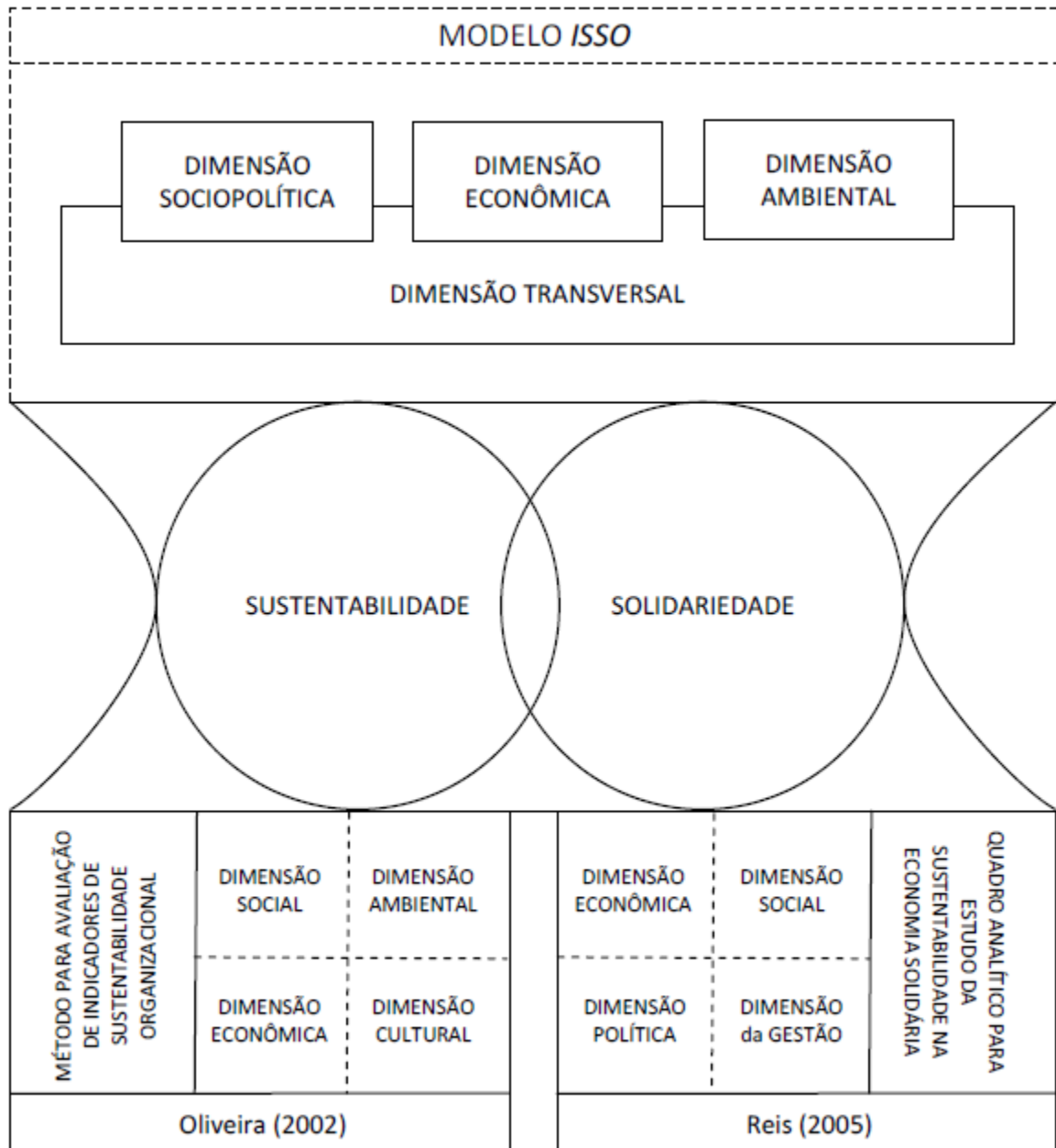
Figura 1 - *Continuum* de intensidade de racionalidade proposto por Serva (1996)



Fonte – SERVA, 1996, p. 351

Do contexto teórico discutido até aqui, foram extraídos os elementos constitutivos do modelo *ISSO*. Verificou-se que dezesseis indicadores seriam adequados para encampar os requisitos de sustentabilidade e solidariedade preconizados na literatura revisada. Como visto, tais indicadores se distribuem pelas dimensões sociopolítica, econômica e ambiental. Uma vez que se constatou a existência de fatores relevantes que perpassam as três dimensões, estes foram reunidos sob a denominação “transversal”, caracterizando uma quarta dimensão de análise. A FIG. 2 sintetiza os conceitos fundamentais expostos para o modelo gerado, com destaque para a representação das interseções identificadas entre os construtos sustentabilidade e solidariedade a partir da literatura revisada na presente pesquisa.

O quadro-resumo com os elementos integrantes do modelo é apresentado no APÊNDICE A. Com base nessa configuração, buscou-se levantar os critérios de avaliação necessários à composição de um instrumento de pesquisa, do tipo formulário, com fins quantitativos.

Figura 2 – Fundamentos do modelo *ISSO*

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

No subcapítulo à frente, será demonstrado o modo de operacionalização proposto no modelo. Retoma-se a exposição a partir das ações que devem anteceder a aposição de notas no citado formulário pelo pesquisador.

4.2 A operacionalização do modelo proposto

O objetivo do modelo *ISSO* é a obtenção de um índice que represente o grau de sustentabilidade e maturidade solidária de uma dada organização produtiva integrante da ES. Para atingir tal objetivo, o modelo foi estruturado em três fases: (1^{a.}) coleta, (2^{a.}) tratamento de dados e (3^{a.}) apresentação e análise de resultados.

Na 1^{a.} fase, são buscadas as evidências que permitirão promover a avaliação da organização, encerrando-se com o registro de notas pelo pesquisador em um formulário específico. Na 2^{a.} fase, são executados os procedimentos de cálculo numérico que geram os valores para os diversos elementos categóricos propostos. Na 3^{a.} fase, tais valores calculados são interpretados à luz de faixas de referências para julgamento de sua adequação quanto à sustentabilidade e solidariedade. Além disso, gráficos para visualização de determinados elementos do modelo são sugeridos como ferramentas analíticas.

Os tópicos a seguir são destinados a detalhar cada uma dessas fases e suas etapas constituintes.

4.2.1 1^{a.} Fase – Coleta de dados

A fase de coleta de dados do modelo *ISSO* compreende as seguintes etapas seqüenciais: (1) Preenchimento de um questionário pela organização, (2) Realização de entrevista do tipo semiestruturada com um representante da iniciativa, (3) Realização de entrevistas do tipo não-estruturada focalizada com integrantes do empreendimento, (4) Observação direta, (5) Análise documental e (6) Preenchimento de um formulário pelo pesquisador. O conteúdo, os objetivos, os detalhes operacionais e as ferramentas aplicáveis a cada uma delas são explanados nas próximas seis seções.

4.2.1.1 Etapa 1 – Preenchimento de um questionário pela organização

O questionário a ser aplicado à organização está mostrado no APÊNDICE B.

O objetivo desse instrumento é constituir uma visão geral da organização sob análise e coletar os dados iniciais que permitirão ao pesquisador o preenchimento do formulário da etapa (6).

A primeira parte do questionário corresponde à identificação do respondente.

O segundo bloco de questões (1 a 9) refere-se à obtenção de dados associados à pessoa jurídica do empreendimento.

A terceira parte (questões 10 a 18) busca informações acerca dos membros da organização. Não há perguntas sobre um indivíduo específico. Todas as questões tratam da totalidade dos integrantes do EES.

As questões 6 e 18 são utilizadas diretamente para responder aos itens de pesquisa 13.3 / 13.4 e 2.15 / 2.16 do formulário (etapa 6), respectivamente.

A questão 7 busca apreender a percepção da organização quanto ao seu estágio econômico e pode auxiliar o pesquisador a responder a questão 13.1 do formulário (etapa 6).

Uma vez que o questionário é direcionado a captar dados da organização como um todo, deve ser preenchido por um representante por ela designado.

4.2.1.2 Etapa 2 – Realização de entrevista do tipo semiestruturada com um representante da organização

O roteiro para a entrevista desta etapa está mostrado no APÊNDICE C.

O objetivo de tal instrumento é aprofundar a visão sobre a instituição, tomando como referência os recortes analíticos sobre os quais o modelo está baseado. Para tanto, o roteiro está construído em cinco partes: (a) Histórico do empreendimento, (b) Dimensão sociopolítica, (c) Dimensão econômica, (d) Dimensão ambiental e, (e) Aspectos transversais.

Uma vez que a entrevista refere-se à captação de dados da organização como um todo, deve ser respondida por um representante por ela designado.

Recomenda-se registrar a conversa por meio de gravação e realizar anotações dos pontos relevantes da fala do entrevistado.

4.2.1.3 Etapa 3 – Realização de entrevistas do tipo não-estruturada focalizada com integrantes do empreendimento

Não há roteiro específico para as entrevistas não-estruturadas focalizadas. O pesquisador deve se guiar pelo conteúdo temático do formulário e do roteiro de entrevistas da etapa anterior (APÊNDICE C). A partir desse material, as conversas com integrantes do empreendimento podem ser livremente dirigidas pelo entrevistador. O objetivo aqui é coletar dados que complementem a visão formada até o momento sobre a realidade da organização, bem como permitam confrontar as percepções do(s) respondente(s) das etapas anteriores com as dos demais atores internos. Adicionalmente, recomenda-se registrar as falas por meio de gravação e/ou realizar anotações dos pontos relevantes das falas dos entrevistados.

4.2.1.4 Etapa 4 – Observação pelo pesquisador

Não há roteiro específico para a etapa de observação, podendo ser realizada desde o primeiro contato com a organização. No entanto, recomenda-se ao pesquisador guiar-se pelo conteúdo temático do formulário e do roteiro de entrevistas do APÊNDICE C. As observações realizadas sob esse filtro permitem canalizar os esforços de pesquisa para os pontos relevantes de investigação do comportamento organizacional. Sugere-se, também, aplicar os seguintes procedimentos:

- 1) anotar todos os pontos relevantes observados;
- 2) anotar contextualização: data, hora, local, quem foi observado;
- 3) anotar ocorrência em si (o fato): o que foi observado;
- 4) realizar as anotações em tempo do evento (ou seja, no momento de sua ocorrência).

4.2.1.5 Etapa 5 – Análise documental

Não há roteiro específico para a etapa de análise documental, podendo ser realizada desde o primeiro contato com a organização. No entanto, recomenda-se ao pesquisador guiar-se pelo conteúdo temático do formulário e do roteiro de entrevistas do APÊNDICE C. A análise realizada sob esse filtro permite canalizar os esforços de pesquisa para os pontos relevantes de investigação do comportamento organizacional.

Deve-se buscar a espontaneidade no fornecimento de documentos que evidenciem os fatos declarados em questionário e entrevistas. Quando necessário e autorizado, reproduzir documentos para análise mais detalhada. Quando não for possível, realizar a análise na própria organização.

4.2.1.6 Etapa 6 – Preenchimento de um formulário pelo pesquisador

Os itens de pesquisa que constituem o formulário a ser preenchido pelo pesquisador estão mostrados no APÊNDICE D. O objetivo desse instrumento é coletar a avaliação do pesquisador sobre cada um dos aspectos organizacionais contidos no modelo.

O formulário está construído de forma escalonada na seguinte sequência: Dimensão > Indicador > Componente do indicador > Item de pesquisa. Os itens de pesquisa, como visto anteriormente, podem ser de quatro tipos: pontos-chave, perguntas *booleanas* (ou binárias), perguntas quantitativas e listas de opções.

Para responder aos itens de pesquisa do tipo ponto-chave, deve ser aplicada uma escala intervalar do tipo *Likert* de sete pontos, como definida no QUADRO 6.

Quadro 6 – Régua de intensidade para escala intervalar (tipo *Likert*)

Opção	Significado
A	Todas as evidências são contrárias à afirmação
B	Há muito mais evidências em contrário
C	Há mais evidências contra do que pró-afirmação
D	Há evidências tanto pró quanto contra a afirmação
E	Há mais evidências pró do que contra a afirmação
F	Há muito mais evidências em favor da afirmação
G	Todas as evidências são em favor da afirmação

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

O pesquisador tem, também, a opção de escolher uma das seguintes formas de recursividade:

NA: O item de pesquisa não é aplicável à organização

NC: A organização nunca considerou essa situação antes

Para as perguntas *booleanas*, as opções *SIM* / *NÃO* podem ser complementadas, também, com o esquema de recursividade acima.

Para as perguntas quantitativas, a opção de recursividade se modifica para:

ND: Dado não fornecido ou não disponível na organização

O QUADRO 7 resume a descrição feita até aqui e informa o quarto tipo de recursividade admissível no preenchimento do formulário do modelo *ISSO*, bem como os tipos de IP em que cada uma delas pode ser aplicada.

Quadro 7 – Formulário *ISSO* – Recursividades aplicáveis

Opção	Significado	Tipo de IP aplicável
NA	O item de pesquisa não é aplicável à organização	Pontos-chave – Perguntas booleanas
NC	A organização nunca considerou essa situação antes	
ND	Dado não fornecido ou não disponível na organização	Perguntas quantitativas
NE	Não foi possível evidenciar o item de pesquisa	Pontos-chave – Perguntas booleanas

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

A anotação de alguma das recursividades constante do QUADRO 7 acarreta a exclusão do IP da fase de tratamento de dados do modelo. Deve-se observar, no entanto, que, caso haja alguma restrição de aplicação de recursividade em um dado IP, ela estará indicada em nota específica no formulário de avaliação.

No tópico seguinte, são abordados os IP que necessitam de orientações adicionais peculiares quanto à sua coleta de dados.

4.2.1.6.1 Itens de pesquisa com observações específicas

- a) IP 2.15 / 2.16 – Os dados necessários para o preenchimento do formulário devem ser obtidos da questão 18 do questionário aplicado na fase 1 – etapa 1. O período de tempo para coleta dos dados deve sempre corresponder aos três últimos anos. O número registrado de integrantes da organização capacitados na cultura solidária não deve ser superior ao número total de

integrantes no respectivo ano. Caso tenham ocorrido movimentações (entradas e saídas de membros), o pesquisador deve registrar o número atual de integrantes e identificar, nesse grupo, aqueles que receberam a citada capacitação.

- b) IP 7.6 – As opções de recursividade NA ou NC não devem ser utilizadas neste item de pesquisa.
- c) IP 13.1 – Trata-se de um item de pesquisa do tipo lista de opções, em que o pesquisador deve selecionar a alternativa correspondente ao estágio econômico em que se situa o empreendimento, considerando a classificação encontrada em Reis (2005) e adaptada no QUADRO 1.
- d) IP 13.3 / 13.4 – Os dados necessários para o preenchimento do formulário devem ser obtidos da questão 6 do questionário aplicado na fase 1 – etapa 1. O período de tempo para coleta dos dados deve sempre corresponder aos três últimos anos. A ajuda externa total não deve ser superior aos gastos totais (custeio + investimento) do empreendimento no respectivo ano. Pressupõe-se que alguma fonte própria de recursos supra a lacuna existente entre essas variáveis.
- e) IP 16.1 a 16.11 – Esses IP requerem que, primeiro, seja identificado o traço predominante de racionalidade no respectivo processo organizacional, conforme associação mostrada no QUADRO 5. Em seguida, a intensidade de racionalidade do traço selecionado deve ser estimada aplicando-se, normalmente, a régua de intensidade do QUADRO 6. A observação que se faz aqui se refere à sintonia que existe entre tal régua e o *continuum* de intensidade de racionalidade anteriormente apresentado na FIGURA 1. A correspondência natural entre os pontos de cada uma dessas escalas pode auxiliar o pesquisador na análise dos IP em questão e deve ser observada no preenchimento do formulário.

Com a aplicação dessas diretrizes para o uso formulário, serão registradas as escolhas do pesquisador, as quais serão designadas, doravante, pelo termo NOTAS.

4.2.2 2ª. Fase – Tratamento de dados

Como visto acima, os dados coletados nas etapas 1 a 5 da 1ª. fase do modelo *ISSO* convergem para o preenchimento do formulário contido em sua etapa 6. O processamento das escolhas registradas nesse instrumento ocorre, então, na 2ª. fase (Tratamento dos dados), a qual está estruturada em 3 (três) etapas: 1. conversão de notas e cálculo de subíndices básicos; 2. normalização da pontuação; 3. consolidação multinível. Cada uma delas será explicitada a seguir.

4.2.2.1 Etapa 1 – Conversão de notas e cálculo de subíndices básicos

As notas registradas no instrumento formulário (fase 1 – etapa 6) devem ser convertidas em valores numéricos para que sejam viabilizados os cálculos matemáticos que objetivam a representação dos elementos categóricos presentes no modelo (componente de indicador, indicador, dimensão, subíndices e índice geral).

A conversão é efetuada por meio de mecanismos que variam em função do tipo do item de pesquisa (pontos-chave, perguntas booleanas, perguntas quantitativas ou listas de opções), uma vez que cada um deles exige a utilização de escalas específicas, a saber:

- a) Pontos-chave são tratados de forma padronizada por meio da associação biunívoca de uma série de valores (régua de pontuação) à régua de intensidade adotada no formulário, constituindo, assim, de forma integral, as escalas do tipo *Likert* de sete pontos prescritas no modelo *ISSO*. Em função do sentido lógico contido em um dado IP (favorável ou desfavorável, positivo ou negativo), pode ser necessária a aplicação de régua de pontuação distintas, motivo pelo qual se justifica a existência de dois tipos delas (crescente e decrescente).

- b) Perguntas booleanas recebem, também, um tratamento uniforme em relação ao mecanismo de geração de suas escalas e, como no caso acima, a possibilidade de existência de mais de um sentido lógico para um IP desse tipo enseja a adoção de um número tal de réguas de pontuação que abranja todas as possíveis variações propositivas. Assim, as instâncias de pontuação para esses casos são explicitadas no QUADRO 8.

Quadro 8 – Itens de pesquisa booleanos: significados das opções

Pontuação	Significado
-1	Face à proposição feita, a ocorrência da intensidade selecionada (“SIM” ou “NÃO”) tem efeitos negativos na realidade observável
+1	Face à proposição feita, a ocorrência da intensidade selecionada (“SIM” ou “NÃO”) tem efeitos positivos na realidade observável

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

A TABELA 1 demonstra, então, a grade de possibilidades de associação entre réguas de intensidade e de pontuação para os IP dos tipos (a) e (b) acima descritos, gerando os diferentes modos com que uma dada proposição desses tipos pode ser quantificada no modelo *ISSO*. O modo de mensuração (MM) aplicável a cada IP está informado no APÊNDICE D.

Tabela 1 – Modos de mensuração (escalas) aplicáveis às proposições do modelo *ISSO*

	Régua de Intensidade									
	Tipo <i>Likert</i>							Dicotômica		
	A	B	C	D	E	F	G	NÃO	SIM	
MM1	-5	-2	-1	0	+1	+2	+5	-1	+1	MM3
MM2	+5	+2	+1	0	-1	-2	-5	+1	-1	MM4
Régua de Pontuação										

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

MM – Modo de mensuração

Notas:

- (1) A junção entre as réguas de intensidade e as respectivas réguas de pontuação forma os modos de mensuração (MM) – ou escalas – aplicáveis às proposições do modelo de avaliação (*ISSO*).
- (2) Como já dito anteriormente, no capítulo Metodologia, o termo *proposição(ões)* refere-se, especificamente, aos itens de pesquisa do tipo *Likert* e booleano.

- c) Perguntas quantitativas funcionam como entradas de dados em formato diretamente numérico no modelo e dão origem ao que se denominou como Subíndices Básicos (SIB). Os subíndices básicos criados foram: *ISSO-FS* e *ISSO-RE*, os quais são mostrados na TAB. 2 (onde também são indicados os respectivos IP a que cada SIB está associado).

Tabela 2 – Modelo *ISSO*: subíndices básicos

IP	Subíndice	Fórmula básica	Fator de ajuste	Notas explicativas	Modo de mensuração
2.15	<i>ISSO-FS</i>	$= \frac{MC}{MT}$	NÃO	(1), (2)	MM5
2.16					
13.3	<i>ISSO-RE</i>	$= -\frac{AE}{GT}$	SIM	(3), (4)	MM6
13.4					

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

AE – Montante de ajuda externa total no ano (subsídios governamentais, não-governamentais e doações monetárias individuais) – em R\$ – (Origem: IP 13.3)

GT – Montante de gastos totais do empreendimento no ano – em R\$ – (Origem: IP 13.4)

ISSO-FS – Subíndice *Formação na Cultura Solidária*

ISSO-RE – Subíndice *Recursos Externos*

MC – No. de membros da organização capacitados na cultura solidária no respectivo ano – (Origem: IP 2.16)

MM – Modo de mensuração (ver nota 1 da TAB. 1)

MT – No. de membros da organização no respectivo ano – (Origem: IP 2.15)

Notas explicativas:

- (1) O número registrado de integrantes da organização capacitados na cultura solidária não deve ser superior ao número total de integrantes no respectivo ano. Caso tenham ocorrido movimentações (entradas e saídas de membros), o pesquisador deve registrar o número atual de integrantes e identificar, nesse grupo, aqueles que receberam a citada capacitação.
- (2) Para o *ISSO-FS*, o cálculo da nota deve ser feito dividindo-se o valor do item 2.16 pelo valor do item 2.15 no respectivo ano. A nota final é obtida pela média aritmética simples dos valores calculados para cada um dos últimos três anos. Pressupõe-se, ao se estabelecer esse subíndice, que uma adequada forma de lidar com a capacitação é promover a atualização periódica dos membros da organização.
- (3) A ajuda externa total não deve ser superior aos gastos totais (custeio + investimento) do empreendimento no respectivo ano. Pressupõe-se que alguma fonte própria de recursos supra a lacuna existente entre essas variáveis.
- (4) Para o *ISSO-RE*, o cálculo da nota deve ser feito dividindo-se o valor do item 13.3 pelo valor do item 13.4 no respectivo ano. A nota final é obtida pela média aritmética simples dos valores calculados para cada um dos últimos três anos. Essa nota final deve ser ajustada multiplicando-se o seu valor pelo fator (-1), como indicado na fórmula básica do presente quadro, uma vez que o modelo *ISSO* considera a existência de contribuição de uma fonte própria de recursos como um elemento positivo ao empreendimento.

d) Listas de Opções (LO), por sua natureza, são itens de pesquisa cujas escalas são ajustadas para a mensuração da variável específica a que referem e se apresentam, portanto, como não generalizáveis. No modelo *ISSO*, o(s) caso(s) de uso dessa alternativa é(são) mostrado(s) na TAB. 3, sendo indicado(s), também, o(s) IP associado(s).

Tabela 3 – Modelo *ISSO*: IP do tipo LO (conversão de notas)

IP	Variável	Opções	Escala	Modo de Mensuração
13.1	Estágio Econômico	Assistência	-3	MM7
		Subsistência	-1	
		Sustentabilidade	+1	
		Escala Financeira	+3	

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

MM – Modo de mensuração (ver nota 1 da TAB. 1)

Feita essa conversão de notas, o próximo passo – como será visto logo adiante – é tratar os valores obtidos de modo que as amplitudes relativas das escalas estejam reduzidas a intervalos equivalentes. A etapa a seguir descreve os mecanismos destinados a esse fim.

4.2.2.2 Etapa 2 – Normalização da pontuação

O objetivo dessa etapa é padronizar a amplitude dos intervalos de pontuação de todos os itens de pesquisa do modelo, alocando-os na faixa entre (-1) e (+1). A normalização pode variar em função do modo de determinação da pontuação do item de pesquisa (conversão de escala ou formação de subíndice básico). As situações possíveis no modelo são mostradas no QUADRO 9.

Quadro 9 – Formas de normalização da pontuação

Tipo do item de Pesquisa	Forma de Normalização da Pontuação		
Ponto-chave	Corresponde à divisão matemática entre a pontuação obtida (2ª. Fase – Etapa 1) e o módulo do valor mais extremo da escala aplicada ao item de pesquisa		
Pergunta binária			
Lista de opções			
Pergunta quantitativa			
SIB	Intervalo da nota SIB original	Valor da nota SIB normalizada	Restrição
ISSO-FS	$0 \leq N_o \leq P_1$	$N_n = \frac{N_o}{P_1} - 1$	com $P_1 \neq 0$
	$P_1 \leq N_o \leq +1$	$N_n = \frac{N_o - P_1}{1 - P_1}$	com $P_1 \neq +1$
ISSO-RE	$0 \geq N_o \geq P_2$	$N_n = 1 - \frac{N_o}{P_2}$	com $P_2 \neq 0$
	$P_2 \geq N_o \geq -1$	$N_n = \frac{N_o - P_2}{1 + P_2}$	com $P_2 \neq -1$

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

ISSO-FS – Subíndice *Formação na Cultura Solidária*

ISSO-RE – Subíndice *Recursos Externos*

N_o – Nota original do subíndice em questão obtida na fase 2 – etapa 1 (Conversão de notas)

N_n – Nota normalizada para o subíndice em questão, a qual poderá variar no intervalo entre (-1) e (+1).

P_1 – Parâmetro 1, P_2 – Parâmetro 2

SIB – Subíndice Básico

Notas explicativas:

- 1) Para as perguntas binárias, essa forma de normalização poderia ser dispensada em função de que se previu adotar nas régua de pontuação os valores extremos (-1) e (+1), como visto anteriormente na TAB. 1. No entanto, é indicada aqui com o sentido da uniformização e generalização de procedimentos.
- 2) P_1 – Parâmetro que define o limiar de transição entre os semi-eixos positivo e negativo da nota normalizada. Corresponde, portanto, ao valor da nota original que gera um valor neutro (zero) para a nota normalizada do subíndice *ISSO-FS*. Adotou-se o valor de 0,25 para P_1 no presente trabalho, o que significa que a organização passa a pontuar positivamente no subíndice caso promova a formação na cultura solidária de um quantitativo superior a 25% do total de seus integrantes, sendo esse valor estimado com base na média dos últimos três anos.
- 3) P_2 – Parâmetro que define o limiar de transição entre os semi-eixos positivo e negativo da nota normalizada. Corresponde, portanto, ao valor da nota original que gera um valor neutro (zero) para a nota normalizada do subíndice *ISSO-RE*. Adotou-se o valor de 0,5 para P_2 no presente trabalho, o que significa que a organização passa a pontuar positivamente no subíndice caso o montante de ajuda externa total não ultrapasse o valor de 50% dos gastos totais do empreendimento, sendo esse valor estimado com base na média dos últimos três anos.
- 4) Para a normalização das notas dos SIB, o quadro indica que a fórmula a ser aplicada para obtenção da nota normalizada (N_n) depende do intervalo em que se encontra a nota original (N_o) do SIB.

O modelo *ISSO* utiliza, nos itens de pesquisa do tipo *ponto-chave*, apenas escalas com eixos positivo e negativo de tamanhos simétricos. Para os IP do tipo *binário*, as escalas sempre apresentam extremos em (-1) ou (+1). No(s) IP do tipo LO, o ponto máximo também é diretamente identificável em sua(s) escala(s). Em todos esses casos, portanto, a forma de normalização acima proposta mostra-se adequada.

Os IP do tipo *pergunta quantitativa*, como visto no tópico anterior, geram subíndices que, por sua natureza de cálculo, são enquadrados no intervalo 0 a +1 (*ISSO-FS*) ou 0 a -1 (*ISSO-RE*), o que exige a transformação de suas notas originais para o intervalo (-1) a (+1), como explicitado no QUADRO 9.

Percebe-se, então, que os procedimentos acima visam a preparar os dados numéricos de pontuação para realização das operações de agregação de valores e cálculo dos elementos integrantes do modelo (componente de indicador, indicador, dimensão, subíndice avançado – SIA – e índice geral), como será visto na etapa a seguir.

4.2.2.3 Etapa 3 – Consolidação multinível

Os elementos integrantes do modelo *ISSO* (componentes de indicador, indicador, dimensão, subíndice e índice geral) constituem os diferentes níveis em que é possível obter valores numéricos para representá-los a partir da agregação escalonada de dados da instância inferior, iniciando pelo elemento básico que é o item de pesquisa.

Nos próximos tópicos serão detalhados os mecanismos de agregação sugeridos para a geração do (1) índice geral (*ISSO*) – o que engloba todos os níveis anteriores – e (2) dos subíndices *ISSO-SO* e *ISSO-ST*, que são formas diferenciadas e autônomas de se observar a mesma coleção de dados que origina o índice geral.

4.2.2.3.1 Formação do índice geral (ISSO)

A formação do índice geral (ISSO) se inicia com o cálculo da média aritmética ponderada das notas dos IP normalizadas na etapa anterior, originando, assim, o primeiro nível de agregação do modelo (componente de indicador).

A partir desse ponto, o mesmo procedimento é repetido nos níveis subsequentes até a obtenção do índice geral. A sequência de níveis e um resumo das operações são mostrados no QUADRO 10.

A matriz de pesos³⁹ utilizada para os cálculos aqui previstos está informada nas tabelas do APÊNDICE E.

Quadro 10 – Modelo ISSO: consolidação multinível

Nível de Agregação		Modo de determinação	Insumo p/ Cálculo	Pesos p/ Cálculo
1º.	Componente de Indicador	Média aritmética ponderada	IP-n	APÊNDICE E
2º.	Indicador		COMP-n	
3º.	Dimensão		IND-n	
4º.	Índice Geral		DIM-n	

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

COMP-n – Notas dos respectivos componentes de indicador

DIM-n – Notas das dimensões

IND-n – Notas dos respectivos indicadores

IP-n – Notas normalizadas dos respectivos itens de pesquisa

³⁹ Tais pesos foram escolhidos em função da importância relativa entre os temas abordados no modelo, sendo depreendida da revisão da literatura efetuada para a dissertação e mencionada anteriormente.

4.2.2.3.2 Formação dos subíndices avançados (ISSO-SO e ISSO-ST)

A formação dos subíndices avançados (SIA) segue o mesmo roteiro exposto no tópico anterior para o índice geral (ISSO). A diferença reside no fato de que, para o índice geral, a amostra de IP que inicia o seu cálculo corresponde à totalidade desses elementos. No caso dos SIA, são escolhidas subamostras específicas de IP, considerando a vinculação temática do item de pesquisa com o construto em foco no subíndice: solidariedade ou sustentabilidade, o que permite a geração de *ISSO-SO* e *ISSO-ST*, respectivamente.

O APÊNDICE D indica, para cada IP, o(s) construto(s) a que o mesmo está associado. O QUADRO 11 abaixo registra, de forma análoga ao que foi feito para o índice geral, a seqüência de níveis e um resumo das operações para obtenção de tais agregados. As matrizes de pesos⁴⁰ utilizadas para os cálculos aqui previstos estão informadas nas tabelas dos APÊNDICES F (*ISSO-SO*) e G (*ISSO-ST*).

Quadro 11 – Consolidação multinível para os subíndices avançados (*ISSO-SO* e *ISSO-ST*)

Nível	ID	MD	Insumo p/ Cálculo ⁽¹⁾	Pesos p/ Cálculo
Subíndice Avançado	<i>ISSO-SO</i>	Média aritmética ponderada	IP-n, COMP-n, IND-n, DIM-n	APÊNDICE F
	<i>ISSO-ST</i>			APÊNDICE G

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

COMP-n – Notas dos respectivos componentes de indicador

DIM-n – Notas das dimensões

ID – Identificador do subíndice

IND-n – Notas dos respectivos indicadores

IP-n – Notas normalizadas dos respectivos itens de pesquisa

ISSO-SO – *ISSO*-(Parcela Solidariedade)

ISSO-ST – *ISSO*-(Parcela Sustentabilidade)

MD – Modo de determinação

⁴⁰ Tais valores decorrem dos pesos contidos no APÊNDICE E, considerando uma redistribuição em função dos IP não incluídos no respectivo SIA.

Nota(s) explicativa(s):

- (1) Cada subíndice avançado (SIA) – *ISSO-SO* ou *ISSO-ST* – deve ser apurado aplicando-se o mesmo processo de agregação utilizado na determinação do índice geral (*ISSO*). No entanto, a diferença reside nos IP que entram no procedimento de cálculo desses elementos. Cada SIA possui IP específicos associados a ele, os quais representam subconjuntos do total de IP do modelo.

Percebe-se, observando-se os APÊNDICES D, E, F e G, que os SIA representam visões diferentes sobre uma mesma base de dados coletada com vistas ao estabelecimento do índice geral, a partir do recorte em subconjuntos específicos de itens de pesquisa associados a cada um desses subíndices. Esses subconjuntos são independentes e podem, no entanto, conter elementos em comum, significando que há interfaces sobrepostas e interseções entre os construtos SO e ST (como indicado anteriormente ao se apresentar a FIG. 2). No fluxo inverso, verifica-se que o índice geral (*ISSO*) não corresponde a uma média ponderada (ou qualquer outra operação matemática) entre os subíndices *ISSO-SO* e *ISSO-ST*, havendo uma separação em seus processos formativos.

4.2.2.3.3 Tratamento das recursividades

Na ocorrência do uso de qualquer uma das opções de recursividade permitidas a um dado IP (NA, NC, ND ou NE, conforme o caso), deve-se excluí-lo do cálculo do respectivo componente e realizar uma redistribuição dos pesos entre os IP restantes, preservando a proporção relativa que existia originalmente entre eles.

O mesmo procedimento deve ser adotado, na instância superior, no caso de um componente ter todos os seus IP tratados com recursividade em um dado indicador.

4.2.2.4 Precisão matemática

Em todas as etapas da 2ª. fase do modelo *ISSO* (Tratamento de dados), os cálculos e resultados das operações matemáticas devem ser efetuados e apresentados considerando-se até a terceira casa decimal.

4.2.3 3ª. Fase – Apresentação e análise de resultados

A demonstração dos resultados numéricos do modelo *ISSO*, obtidos durante a realização de sua 2ª. fase (Tratamento de dados), é realizada por meio de duas tabelas em que são expostas as notas dadas originalmente pelo pesquisador-avaliador a cada item de pesquisa (IP-o), bem como os valores calculados para cada componente de indicador, indicador, dimensão, subíndice e para o índice geral. O QUADRO 12 traz um exemplo de referência para tais tabelas.

Quadro 12 – Exemplos de tabelas para apresentação de resultados numéricos do modelo *ISSO*

<<DIMENSÃO>>				<<ÍNDICE/SUB>>			
A-IND	IND-n	COMP	COMP-n	IP	IP-n	IP-c	IP-o

<<ÍNDICE/SUB>>	DIM	DIM-n	A-IND	IND-n

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

A-IND – Acrônimo do indicador

COMP – Componente de indicador

COMP-n – Valor calculado para o componente de indicador

DIM – Dimensão

DIM-n – Valor calculado para a dimensão

IND-n – Valor calculado para o indicador

IP – Item de pesquisa

IP-c – Nota do IP pós-conversão de escalas

IP-n – Nota do IP pós-normalização

IP-o – Nota originalmente atribuída ao IP pelo pesquisador-avaliador

Para a qualificação desses resultados numéricos, sugere-se a adoção do mapa conceitual⁴¹ da TAB. 4. Ele pode ser aplicado aos seguintes níveis de agregação do modelo: indicador, dimensão, subíndices avançados e índice geral.

Tabela 4 – Faixas para avaliação do nível de sustentabilidade e solidariedade dos elementos do modelo *ISSO*

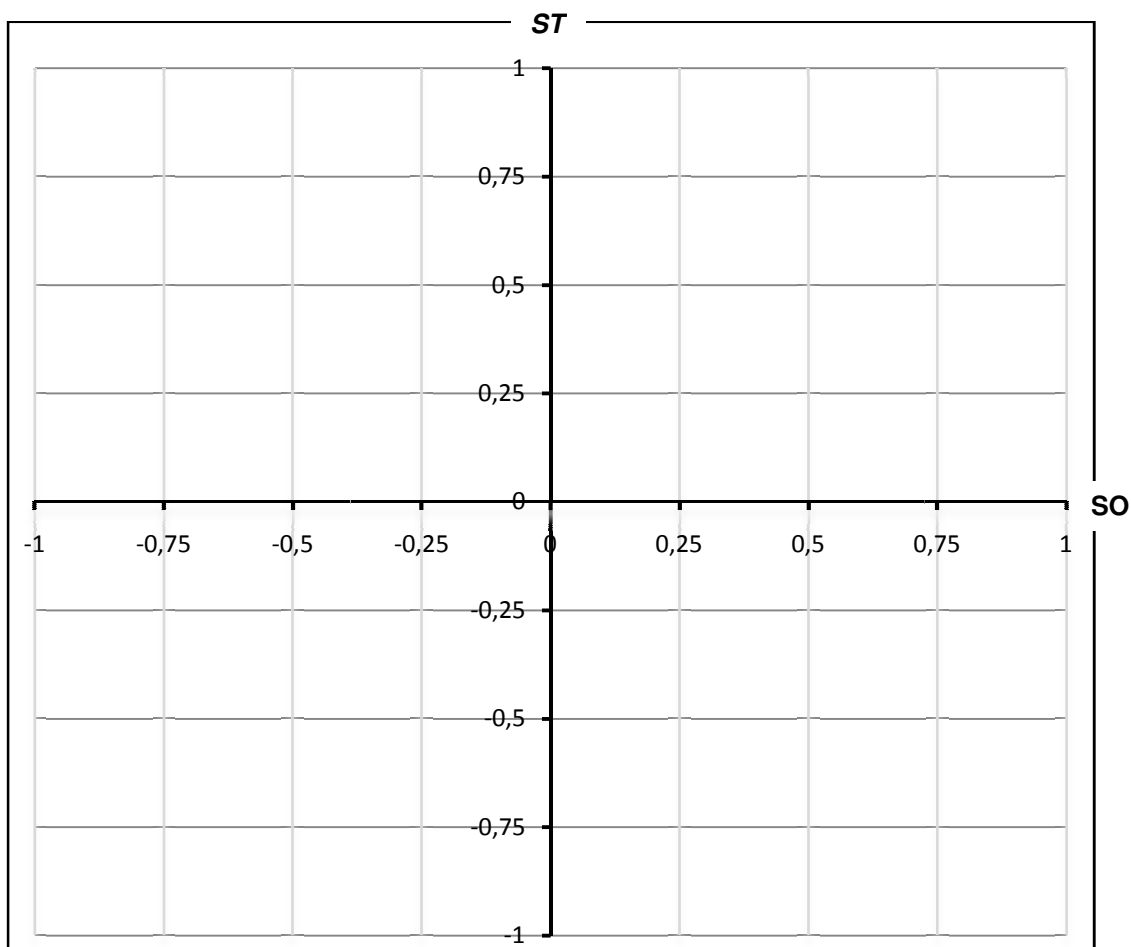
Conceito	Intervalo	
Péssimo	-1,000	-0,500
Ruim	-0,499	0,000
Moderado	+0,001	+0,499
Bom	+0,500	+1,000

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Com base nesse esquema de análise, sugere-se que as tabelas vistas acima (QUADRO 12) sejam construídas de forma que as suas células assumam cores em função do conceito (TAB. 4) atribuído ao elemento.

Outro instrumento que deve integrar a análise de resultados do modelo é o plano cartesiano exibido no QUADRO 13. Ele é composto pelos subíndices *ISSO-SO* (eixo horizontal) e *ISSO-ST* (eixo vertical) e visa a permitir futuras comparações, entre diferentes organizações, a respeito dos construtos contidos nesses elementos do modelo. Um recurso adicional oferecido é a possibilidade de se aferir a evolução longitudinal de uma organização por meio da plotagem de coletâneas de dados com pontos identificados por sua datação.

⁴¹ Deve-se ressaltar, entretanto, o caráter arbitrário e provisório com que esse esquema conceitual está sendo aqui colocado: entende-se que o estabelecimento de referências mais sólidas para o modelo será obtido com a formação de uma coleção de dados ampliada por novas pesquisas empíricas.

Quadro 13 – Plano cartesiano para avaliação conjunta dos elementos *ISSO-SO* e *ISSO-ST*

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

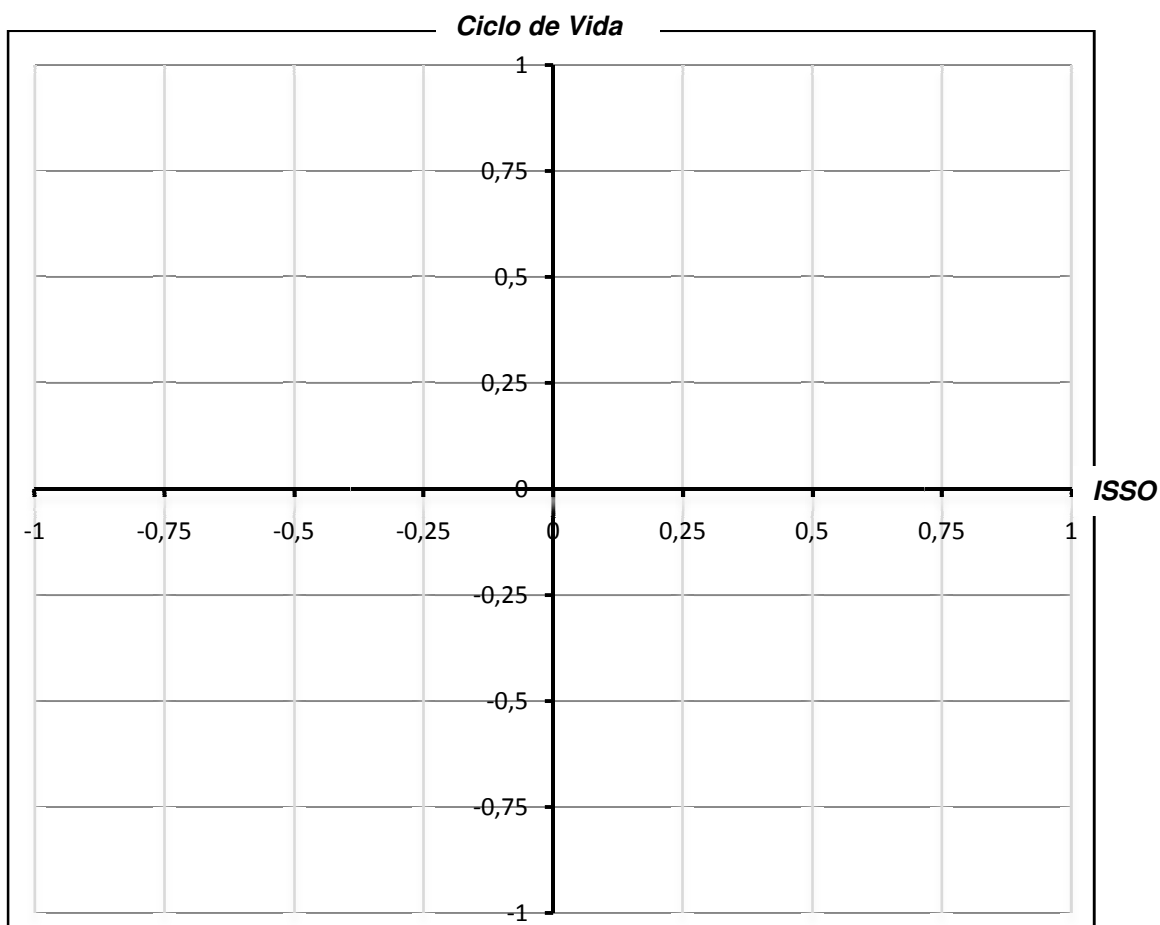
Legenda:

SO – Valor do subíndice *ISSO-SO*

ST – Valor do subíndice *ISSO-ST*

Nota – Sugere-se a denominação Matriz SO-ST para esse instrumento.

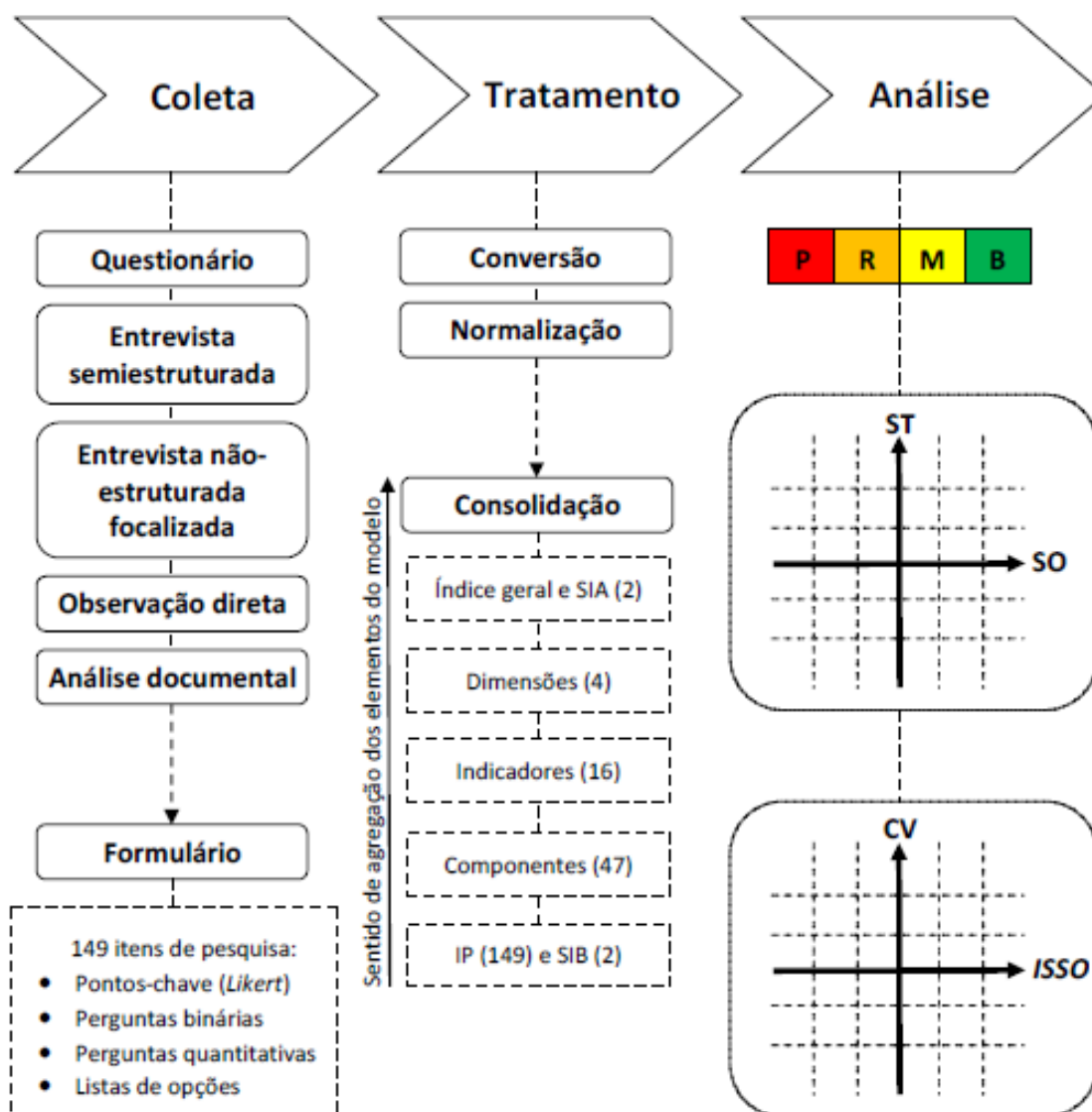
O último mecanismo de representação dos dados obtidos pelo modelo *ISSO* aqui sugerido é o plano cartesiano visto no QUADRO 14. Ele é constituído pelo índice geral do modelo (eixo horizontal) e pelo indicador Ciclo de vida (eixo vertical), tendo as mesmas características de análise temporal (transversal e longitudinal) e espacial (interorganizacional) que o instrumento anterior. O fundamento desse plano cartesiano é permitir identificar o(s) provável(eis) modo(s) de correlacionamento entre os elementos em foco. Uma vez que o indicador Ciclo de vida (T13) tem embutida nele a avaliação do estágio econômico e do nível de alavancagem externo, torna-se significativo e viável investigar os possíveis entrelaçamentos entre eles e o grau de sustentabilidade e solidariedade da organização.

Quadro 14 – Plano cartesiano para avaliação conjunta do *ISSO* e do indicador Ciclo de Vida

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Nota – Sugere-se a denominação Matriz *ISSO-CV* para esse instrumento.

Esse foi, então, o desenho das fases e etapas do modelo *ISSO* (coleta, tratamento e análise). A FIG. 3 sintetiza o que foi exposto até aqui quanto à sua operacionalização.

Figura 3 – Fases do modelo *ISSO*

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Como reiterado neste capítulo, o modelo *ISSO* foi estruturado almejando ser capaz de aferir o nível de sustentabilidade e solidariedade de organizações produtivas integrantes da ES. A partir disso, procedeu-se à pesquisa de campo com o objetivo de testá-lo em uma organização típica desse contexto econômico. Os próximos dois capítulos tratam, por conseguinte, do estudo de caso realizado e dos resultados obtidos com a aplicação do modelo à realidade concreta.

5 O ESTUDO DE CASO

A unidade de análise do estudo de caso foi escolhida buscando-se uma organização tomada como típica para a economia solidária, realizando-se o trabalho de campo em uma cooperativa do ramo de produção. Por esse motivo, apresentam-se abaixo os elementos que contextualizam o cooperativismo em seus aspectos históricos e conceituais. Em seguida, em seção específica, é apresentada a unidade de análise objeto do estágio empírico da pesquisa.

5.1 Resgate histórico da autogestão

As origens do cooperativismo moderno se assentam nas doutrinas veiculadas por personagens com trajetórias diversas desde a segunda metade do século XV até meados do século XVII. Nesse período, tais pensadores escreveram acerca do que seriam futuras organizações constituídas de modo racional e capazes de prover bens materiais e, sobretudo, não materiais (conforto, satisfação e realização pessoal, por exemplo) aos seus componentes (MLADENATZ, 2003).

Na Europa (notadamente na França e Inglaterra), discutia-se e defendia-se a livre associação de pessoas como alternativa para desigualdades sociais e econômicas. Nos séculos XVIII e XIX, as condições de exploração em que se encontravam os trabalhadores eram o elemento motivador das tentativas de transformar o comportamento da sociedade industrial que se afirmava. As questões e conflitos sociais do período deram abrigo ao desenvolvimento de idéias e experiências amparadas pelo que ficou conhecido por *socialismo utópico*, termo cunhado pelos marxistas adeptos do socialismo científico (1830) com o objetivo de se dissociar das vivências socialistas anteriores e se constituir como partidários de uma teoria e práxis mais bem elaboradas e aprofundadas (MLADENATZ, 2003; THENÓRIO FILHO, 2002).

Ao estudar os modos de organização das sociedades, resgatando-os desde as mais antigas civilizações, os socialistas estabeleceram que a cooperação era a matriz de fundo e o instrumento para viabilização da organização social (GONÇALVES, 2003). Para pensadores como Charles Fourier, Robert Owen e Joseph Proudhon, precursores e influenciadores do movimento cooperativista, seria possível acreditar numa transformação substancial da sociedade por meio da eliminação da competição, do individualismo e da propriedade privada (TEIXEIRA, 2002).

François Marie Charles Fourier (1772-1837) entendia ser viável estabelecer a vida cotidiana em comunidades nas quais os problemas sociais e econômicos seriam mitigados em virtude da aproximação (e possível harmonização de interesses) entre capitalistas, trabalhadores e consumidores. Nesse ínterim, o traço marcante de suas ideias é a valorização da livre associação aliada à coletivização dos meios de produção, porém, ainda mantendo os princípios elementares da propriedade privada. Dessa maneira, sua contribuição foi assimilada, principalmente, no desenvolvimento de cooperativas de produção e consumo (MLADENATZ, 2003; THENÓRIO FILHO, 2002).

Robert Owen (1771-1858) foi proprietário de fábricas de fiação, o que denota sua condição social mais afortunada. Para ele, o indivíduo se apresenta como resultado do meio social em que está inserido. Isso exige que a transformação daquele seja promovida com interferências nesse, sob condições graduais e moderadas, de forma a não comprometer a instância política circundante. As suas mais relevantes iniciativas fundamentavam-se no combate ao lucro e à concorrência, uma vez que os considerava os principais causadores de desigualdades sociais. Também, apregoava a mitigação da divisão social entre trabalhadores e patrões, defendendo que toda a produção deveria estar sob o controle operário (TEIXEIRA, 2002).

Pierre Joseph Proudhon (1809-1865) exerceu as profissões de escritor e contabilista. Assentava que a organização da sociedade deveria estar alicerçada na cooperação mútua, visando o equilíbrio de forças entre os atores econômicos e permitindo a necessária transformação da ordem vigente (nesse caso, em meados do século XIX). Compreendia o rendimento financeiro (pagamento de juros) como

uma das mais negativas condutas assumidas no sistema socioeconômico, motivo pelo qual trabalhou em prol do *crédito mútuo* (THENÓRIO FILHO, 2002)

Como se verifica, os antecessores da moderna *doutrina cooperativista* tiveram como elemento de inspiração a transformação socioeconômica ambientada no curso da Primeira Revolução Industrial, na qual se configurava um deslocamento da cultura agrária rumo às inovações prometidas pela nova cultura de base tecnicista (MLADENATZ, 2003).

5.2 O Cooperativismo – Planos internacional e nacional

Cooperativismo é o termo sob o qual são abrigadas organizações provedoras de produtos e/ou serviços que mantêm em comum traços como a instância coletiva de decisão baseada na singularidade do voto e a atuação dos próprios trabalhadores na gestão do empreendimento . Vincula-se, assim, a um arranjo societário específico em que pessoas estão associadas, voluntariamente, para promover atividade de cunho econômico (portanto, não assistencial) sob uma administração democrática e igualitária exercida por elas próprias (RECH, 2000). Os sócios-cooperados estão simultaneamente nas posições de proprietários e trabalhadores, não possuindo os direitos que a legislação do trabalho garante aos que se encontram na condição de empregados assalariados.

Como visto anteriormente, as concepções mais relevantes acerca do cooperativismo foram gestadas na Europa (França e Inglaterra) como um movimento de contraponto à concentração do capital impulsionada pela Primeira Revolução Industrial, no final do século XVIII. À época, muitos artesãos tiveram suas ocupações substituídas a partir da construção de indústrias e implantação gradual das máquinas em seus lugares. Nesse cenário, surgiram as propostas de Robert Owen, um dos pais do socialismo, defendendo que a fábrica em si é benéfica, porém, deveria existir sob a administração dos trabalhadores e os resultados deveriam ser divididos equanimente entre eles. Robert Owen trabalhou pela instauração de comunidades

cooperativas no entorno das fábricas, locais onde os meios de produção estariam em situação de posse e gestão coletivas. Entretanto, não obstante tal movimento ter induzido à criação de numerosas cooperativas, ocorreram reações das classes capitalistas contra esse modo de organização dos trabalhadores e muitas delas encerraram suas atividades em meio a lutas e conflitos (RECH, 2000; THENÓRIO FILHO, 2002).

Dentre as experiências que se consolidaram nesse ambiente, destaca-se o caso de Rochdale. Em 1844, 28 trabalhadores fundaram no distrito de Rochdale (Manchester, Inglaterra) uma cooperativa de consumo alinhada com os princípios de Robert Owen. A iniciativa evoluiu significativamente, alcançando dezenas de milhares de sócios e estabeleceu marcos importantes para o movimento cooperativista face às potencialidades que tal alternativa representava, bem como em relação ao modo operacional a ser adotado. Os fundadores do empreendimento tornaram-se conhecidos como os *Pioneiros de Rochdale* e fomentaram a criação de outras organizações cooperativas de produção, como a de fiação, tecelagem, habitação etc. O exemplo de Rochdale, tida como a experiência seminal de todas as cooperativas, difundiu-se pela Inglaterra e outros países europeus. Com esse crescimento, justificou-se a criação, em 1895, da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que, desde então, congrega as entidades cooperativas de todo o mundo (MLADENATZ, 2003). Os princípios que regem o movimento cooperativista internacional, originados a partir das concepções colocadas em prática em Rochdale, pode ser vistos no ANEXO G.

A organização cooperativa desenvolveu-se sob diferentes modalidades, tais como: de consumo, de comercialização, de produção, agropecuária, industrial e de serviços. Embora haja diferenças nesses ramos, todos se norteiam pelos mesmos princípios, herdados de Rochdale, adaptados e enriquecidos pela ACI.

No esteio da Terceira Revolução Industrial, os anos 70 (século XX) registram o recrudescimento do desemprego. A partir daí e com maior ênfase na década de 90, constatou-se a intensificação de perdas da classe operária e um retrocesso nas condições de trabalho (citam-se aqui a ocupação assalariada sem carteira assinada, contrato de trabalho por tempo determinado, inexistência de contribuição e acesso à

Seguridade Social e Previdência Pública dentre outras). Tais fatores desencadearam o ressurgimento do cooperativismo no *velho continente*, na América Latina e, em manifestação mais recente, também, no caso brasileiro. No momento presente, o cooperativismo assume uma natureza ideológica de combate ao neoliberalismo, à exclusão social e à degeneração nas relações de trabalho. De forma adversa a essas condições, afirma conceitos e valores representativos de uma outra lógica de produção e convívio social. Em seu conteúdo, reverberam a democracia e a busca por uma sociedade mais justa e igualitária dentro do ambiente de uma economia solidária (SINGER, 2002).

No caso brasileiro, o cooperativismo assumiu uma forma inicial tida como *primitiva* quando os religiosos jesuítas promoveram um trabalho coletivo orientado para a *cooptação* de comunidades indígenas para a prática de valores e princípios cristãos, em meados do século XVII. Contudo, as primogênicas iniciativas cooperativistas instauradas no País foram as de consumo, cuja finalidade precípua é distribuir produtos e/ou serviços aos seus membros, procurando obter vantagens crescentes nas negociações em termos de qualidade e preço. A colônia Tereza Cristina, instalada na região central do Paraná por imigrantes europeus em 1847, é considerada a primeira experiência efetiva do cooperativismo em solo nacional (BENATO, 2002).

Em 1971, com a promulgação da Lei Federal nº. 5.764, com vigência ainda na atualidade, definiram-se o regime jurídico, a forma de constituição e o modo de funcionamento do sistema representativo das cooperativas e das entidades de referência e apoio ao segmento. A estrutura do sistema cooperativista brasileiro pode ser vista no ANEXO H. Como se verifica, a entidade principal no Brasil é a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Em Minas Gerais, cabe à Organização das Cooperativas do Estado de MG (OCEMG) atuar como órgão aglutinador do movimento cooperativo.

Nos anos 90 (século XX), marcados por um cenário de crise na esfera industrial, o cooperativismo retorna à pauta de debates, revelando – com mais ênfase – sua perspectiva de se assumir como uma via alternativa ao modelo de produção historicamente consolidado no País (SINGER, 2002). Em 1999, havia 5.600

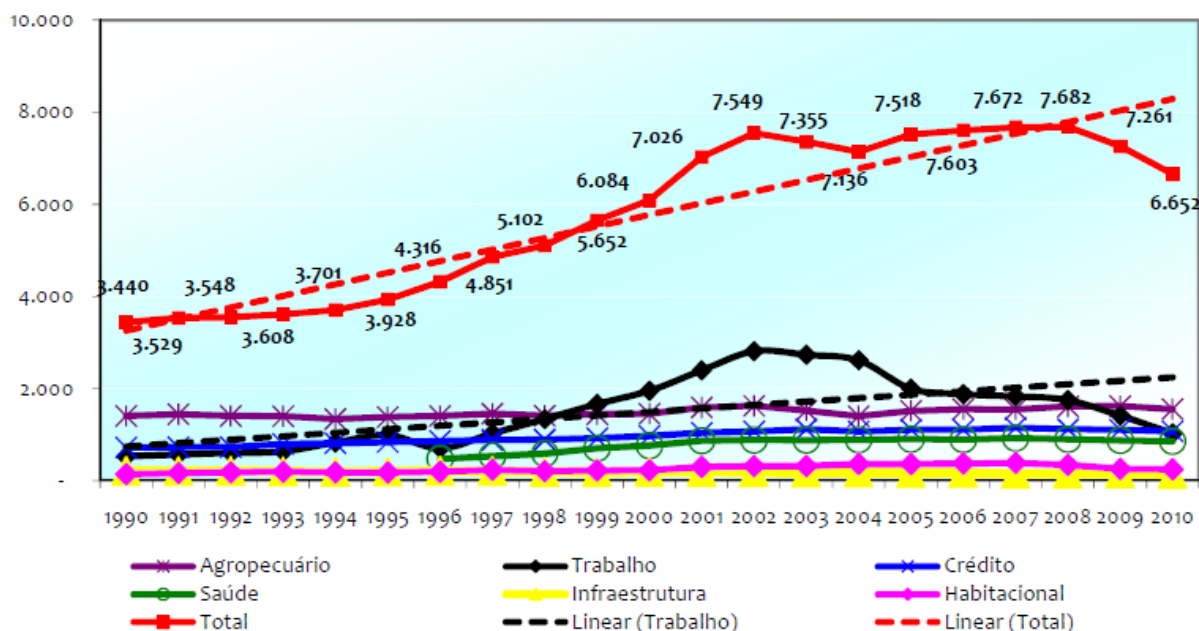
cooperativas formalizadas na OCB, totalizando 5,5 milhões de cooperados. A evolução e o panorama atual do cooperativismo no Brasil e em MG são tratados a seguir, por meio da exposição dos dados mais recentes⁴² divulgados pelo segmento.

Observa-se pelo GRAF. 1, que o cooperativismo no Brasil tem mostrado estabilidade ou crescimento no número de empreendimentos, conforme a categoria a ser considerada. Constata-se, contudo, que o ramo *Trabalho* percebeu uma elevação do quantitativo de iniciativas no período 1996-2002, declinando a partir daí. O primeiro movimento (aumento) pode ser explicado, na visão de Lima (2009), pela flexibilização e precarização das relações de emprego ocorridas e pela consequente demissão de substanciais grupos de trabalhadores e *recontratação* sob a forma de *falsas* cooperativas de trabalho. Já o segundo (diminuição), está atrelado, na concepção do mesmo autor, a um maior rigor da legislação e da fiscalização estatais e ao monitoramento por parte dos trabalhadores prejudicados pela competição desigual das cooperativas de baixo custo (alcançado em virtude da exploração da força de trabalho) (LIMA, 2009).

No último ano, a OCB efetuou o registro formal de 284 novos empreendimentos no País (OCB, 2010). Ainda assim, houve em decréscimo de 8,4% desse número em relação a 2009. De todo modo, verifica-se, no intervalo 1990-2010, uma ampliação de 93,4% no total das cooperativas instaladas no País (de 3.440 para 6.652 organizações).

⁴² Os dados disponíveis sobre o Cooperativismo e utilizados neste trabalho referem-se aos relatórios OCB (2010) e OCEMG (2010). Até o momento de fechamento da pesquisa, os anuários de 2011 ainda não haviam sido publicados.

Gráfico 1 – Evolução do número de cooperativas por ramo de atividade no Brasil desde 1990



Fonte – OCB, 2010, p. 3

Nota(s):

- 1) De 1990 a 1995, as cooperativas médicas faziam parte do ramo Trabalho. A partir de 1996, elas foram excluídas desse ramo.
- 2) Ano 2002 – As cooperativas de Transporte estão inclusas no ramo Trabalho, apesar de ter sido criado o ramo Transporte em julho/2001.

Pela TABELA 5, nota-se que o ramo *Agropecuário* registra o maior número de cooperativas no Brasil (23,3% do geral). Entretanto, o maior número de associados pertence ao ramo *Crédito* com 44,6% do total. Os três ramos que mais se utilizam de força de trabalho assalariada são o *Agropecuário* (49,0%), o de *Saúde* (19,0%) e o de *Crédito* (18,8%), respondendo, em conjunto, por 86,8% do número de pessoas empregadas nas cooperativas brasileiras. A relação global empregados/associados é de 3,3%.

Especificamente quanto ao ramo *Produção*, ao qual pertence a unidade de análise do estudo de caso da presente pesquisa (como será descrito no próximo tópico), apura-se que sua participação, em termos do quantitativo de iniciativas no País, é de 3,5%. Quanto ao número de associados, representa 0,13% e, de empregados, 1,2% do total.

Tabela 5 – Números do cooperativismo por ramo de atividade no Brasil (31/12/2010)

RAMO DE ATIVIDADE	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.548	943.054	146.011
Consumo	123	2.297.218	9.892
Crédito	1.064	4.019.528	56.178
Educacional	302	57.547	3.349
Especial	12	397	14
Habitacional	242	101.071	1.676
Infraestrutura	141	778.813	5.775
Mineral	63	20.792	144
Produção	235	11.454	3.669
Saúde	852	246.265	56.776
Trabalho	1.024	217.127	3.879
Transporte	1.015	321.893	10.787
Turismo e lazer	31	1.368	32
Totais	6.652	9.016.527	298.182

Fonte – OCB, 2010, p. 1

A TABELA 6 expõe o mapa de distribuição do cooperativismo no Brasil. O Estado de São Paulo concentra o maior número de empreendimentos (13,7% do geral), bem como de associados (30,7%) e de empregados (22,4%). Os cinco estados com quantitativo mais expressivo de associados (79,4% do total) – São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e Paraná, nessa ordem – respondem por 43,9% das iniciativas e 78,8% dos empregados.

Tabela 6 – Números do cooperativismo por ramo de atividade no Brasil (31/12/2010)

UF	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS	EMPREGADOS
Acre	51	8.370	222
Alagoas	101	20.086	3.358
Amazonas	131	12.203	1.523
Amapá	61	4.617	547
Bahia	659	422.470	6.109
Ceará	158	78.019	5.654
Distrito Federal	169	142.654	1.828
Espírito Santo	141	151.347	5.959
Goiás	221	126.407	6.404
Maranhão	244	12.636	676
Minas Gerais	781	925.701	29.829
Mato Grosso do Sul	106	92.906	3.445
Mato Grosso	154	221.894	6.238
Pará	276	45.959	1.694
Paraíba	121	45.365	2.631
Pernambuco	212	105.949	3.172
Piauí	54	6.623	482
Paraná	237	534.232	57.526
Rio de Janeiro	452	229.895	7.693
Rio Grande do Norte	108	66.636	1.746
Rondônia	129	38.656	1.831
Roraima	70	4.298	336
Rio Grande do Sul	728	1.924.384	49.072
Santa Catarina	262	1.007.496	31.886
Sergipe	61	11.542	617
São Paulo	911	2.765.614	66.803
Tocantins	54	10.568	901
Totais	6.652	9.016.527	298.182

Fonte – OCB, 2010, p. 2

Legenda:

UF – Unidade da Federação

Especialmente em relação ao Estado de Minas Gerais, constata-se as seguintes contribuições no contexto brasileiro: 11,7% das cooperativas; 10,3% dos associados e 10,0% dos empregados. A relação empregados/associados para tal Unidade da Federação (UF) é de 3,2%. As demais informações de MG serão vistas a seguir.

Pela TAB. 7, vê-se que o ramo *Crédito* assume a liderança, em MG, no tocante ao número de cooperativas (27,4% do total do Estado) e, principalmente, à quantidade de associados (64,9%). Percebe-se, ao confrontar os números desse ramo na UF e no País, que 14,9% dos cooperados em crédito no Brasil se encontram no território

mineiro. Com relação ao número de empregados, o ramo *Agropecuário* expressa a mesma preponderância verificada no cenário nacional, tendo 52,8% do valor global anotado em MG.

Ainda nesse mesmo recorte geográfico, o ramo *Produção* mostra contribuir com 1,8% em termos do quantitativo de iniciativas cooperativistas. Quanto ao número de associados, representa 0,05% e, de empregados, 0,03% do total. Sua relação empregados/associados é de 2,2%.

Tabela 7 – Números do cooperativismo por ramo de atividade em MG (31/08/2010)

RAMO DE ATIVIDADE	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	203	130.638	15.758
Consumo	23	115.751	1.336
Crédito	210	600.456	5.353
Educacional	36	12.056	297
Habitacional	7	417	4
Infraestrutura	2	988	9
Mineral	1	52	0
Produção	14	456	10
Saúde	122	40.891	6.276
Trabalho	37	13.857	88
Transporte	109	10.139	698
Turismo e lazer	1	-	-
Totais	765⁽¹⁾	925.701	29.829

Fonte – OCEMG, 2010, p. 14

Nota(s):

- 1) A diferença constatada entre o número apresentado pela OCB para MG (TAB. 6) e o valor informado pela OCEMG (TAB. 7) é motivada pela variação nas datas de apuração dos dados pelas duas entidades.

O panorama do cooperativismo exibido até aqui neste capítulo – resgatando o ambiente histórico em que se desenvolveram as propostas do movimento, seus princípios, a sua forma de organização em nível internacional e nacional e os dados que lhe delineiam na atualidade, no Brasil e em MG – visou subsidiar a compreensão de parte do universo em que está inserida a organização sob a qual se colocou foco no estágio empírico da pesquisa (estudo de caso). No tópico a seguir, tal unidade de análise será apresentada para que, no capítulo posterior, sejam expostas as evidências coletadas no empreendimento, à guisa do modelo de avaliação ora proposto.

5.3 A unidade de análise

A organização focalizada no estudo de caso foi a Cooperativa Autogestionária de Produção de Roupas de Cama e Mesa Ltda. (Cooperbella). O empreendimento é composto por uma única unidade produtiva sediada no bairro Horto – município de Belo Horizonte (MG). Seus principais produtos são fronhas e jogos de cama.

A Cooperbella (CB) foi constituída em 1998 e tem suas origens na tentativa de ex-empregados de uma empresa têxtil (confecção de roupas de cama, mesa e banho), cujas atividades foram encerradas, em continuar obtendo seu sustento a partir das habilidades e conhecimentos que detinham e porque entendiam, também, que uma recolocação no mercado de trabalho apresentava complicadores, naquele momento, devido à exiguidade de ofertas na região. À época, com a falência dessa organização, parte dos funcionários recebeu seu acerto financeiro em dinheiro e outro grupo (maioria) foi paga com ativos de propriedade do antigo empregador (máquinas de costura, mesas de estamperia e outros artefatos próprios da indústria de confecção).

Num primeiro instante, não tiveram condições de estruturar, de forma autônoma, o novo empreendimento, pois lhes faltava o domínio administrativo necessário para gerenciar o negócio e, notadamente, as atividades de vendas/relacionamento com clientes. Permeava, ainda, um clima de insegurança/intranquilidade e não havia suficiente clareza no grupo quanto aos rumos a seguir, o que afetava, sobremaneira, a sua coesão interna. Também, não havia insumos (matérias-primas) e nem capital de giro para efetivar uma nova produção. Desse modo, configurou-se um regime transitório, no qual ficaram ligados ao empregador sob uma precária forma de contratação por empreitada/produção, mas sem as coberturas trabalhistas formais. Esse período durou cerca de seis meses.

No início de 1999, rompeu-se a situação temporária vigente e o antigo empregador recolheu todo o insumo por ele fornecido, sob o tal esquema contingencial (tecidos, principalmente), que ainda restava no local em que o grupo havia se estabelecido. Com a *perda desse cliente exclusivo*, ressurgiram os obstáculos iniciais e fez-se necessário decidir sobre a continuidade ou não das atividades, a forma institucional e as condições que poderiam viabilizá-las. Essas dificuldades foram, em parte, superadas pela atuação e liderança de uma sócia-fundadora que anteriormente trabalhava no setor comercial da empresa falida. Sua colaboração permitiu agregar, também, a competência em vendas ausente nos recém-associados.

Nesse ínterim, resolveram adotar a forma cooperativa, na modalidade *Trabalho*, como alternativa para abrigar os limitados recursos⁴³ que compartilhavam e porque uma opção que se vislumbrava, naquele momento, era ofertar no mercado serviços de facção⁴⁴. Esse foi o ramo cooperativo (*Trabalho*) registrado pelos 25 sócios-fundadores da CB em sua constituição formal. Logo em seguida, entretanto, a iniciativa logra uma primeira venda⁴⁵ de 5.000 fronhas a serem entregues contendo sua logomarca. Reuniu-se todo o dinheiro em caixa e fez-se uma arrecadação extra⁴⁶ entre os sócios para viabilizar a produção comercializada por meio da compra dos insumos necessários (tintas, telas para estampa, tecido etc.). Esse movimento impulsionou o grupo na direção da opção pelo projeto e fabricação de produtos com sua própria marca, descartando a atividade de facção, sem haver, todavia, a mudança da categoria registrada na OCEMG.

Tal cenário requeria a criação de uma estrutura administrativa mais sólida, com a consequente liberação da sócia *vendedora* para o trabalho de campo visando a captação de clientes. Essas redefinições geraram a oportunidade para o desenvolvimento pessoal e profissional de outros membros do grupo, como o atual

⁴³ Contavam com 18 máquinas de costura e cinco mesas de estamparia (todos considerados obsoletos).

⁴⁴ Facção é o gênero de atividades de manufatura têxtil em que os materiais são fornecidos pela confecção ou lojista contratante e o contratado, que não possui marca própria, executa as operações que forem especificadas na relação comercial, como por exemplo: corte, arremate, dobra, alisamento e/ou embalagem das peças. Verifica-se que o prestador de serviços, normalmente, não necessitará ter determinados profissionais em seus quadros, tais como estilistas ou modelistas (SOUZA LIMA, 2009).

⁴⁵ O cliente dessa transação comercial foi uma grande rede nacional de supermercados que tinha presença em Belo Horizonte. A unidade compradora era uma loja-âncora de um *shopping center* do município.

⁴⁶ Houve um aporte excepcional, nesse momento, pela ex-funcionária do setor de vendas, a qual contribuiu com R\$5.000,00 (cinco mil reais) para alavancar o empreendimento. Os demais sócios não tinham condição semelhante para o fazer.

diretor financeiro, que foi deslocado da função de estampilador para auxiliar no novo setor administrativo.

Afora os desafios usuais de mercado, eventos internos conflituosos, também, colocavam barreiras ao empreendimento. Não havia amadurecimento quanto aos preceitos da sociedade cooperativa. Determinada parcela dos sócios ainda apresentava a mentalidade de empregado, ou seja, exigia ser remunerado ao final do mês. Isso gerava problemas, pois, no estágio embrionário, era preciso abrir mão, em dadas ocasiões, das retiradas periódicas.

Pelo dito até aqui, percebe-se que os primeiros passos da CB foram dados com autonomia em relação a atores externos. Durante a coleta de dados, os integrantes da cooperativa frisaram essa completa falta de apoio para iniciar o empreendimento. Tal situação foi agravada pelo fato de que parte dos sócios, devido às dificuldades que sobrevinham desde a empresa falida, tinha restrições de crédito no sistema financeiro, o que limitava, ainda mais, a formação de capital de giro⁴⁷ pela iniciativa.

No segundo semestre de 1999, ocorreu um processo formativo em cooperativismo assistido pela OCEMG, o que trouxe novo ânimo para o grupo. Em 2002, após um período de consolidação, a organização contratou uma prestadora de serviços de consultoria (*Coopoesp*) para avaliar o melhor cenário a seguir: 1. transformar-se em uma empresa nos moldes tradicionais ou 2. readequar o estatuto societário para se converter em uma cooperativa de produção. Tendo adotado a segunda alternativa, a CB continuou a evoluir enquanto sociedade baseada nos princípios cooperativistas, auferindo, nesse curso, reconhecimento do mercado e crescimento econômico-financeiro, como demonstrado mais adiante neste subcapítulo. Entrementes, tal progresso não se deu de maneira linear: na transição 2009-10, o número de membros sofreu redução considerável, pois 15 integrantes se desligaram do empreendimento. Atualmente, dos 25 sócios-fundadores permanecem oito, em um total de 30 associados⁴⁸.

⁴⁷ Como se abordará no capítulo 6 (Resultados do modelo no estudo de caso), esse é, ainda, na visão dos membros da CB, um substancial obstáculo para o crescimento da organização.

⁴⁸ Não há empregados assalariados no estabelecimento.

A despeito disso, a CB tem operado, de forma contínua, desde a sua fundação em 1998. Sua estrutura atual comporta os seguintes setores: estamparia, corte, confecção, expedição, estoque (para insumos e produtos) e administração. Conta, ainda, com outros três ambientes: uma loja aberta ao consumidor final, uma recepção na entrada da fábrica e um refeitório.

O produto básico da cooperativa é a fronha de tecido à base de algodão. São produzidas cerca de 5.000 unidades por dia. Os principais clientes da organização são distribuidores, atacadistas e lojistas de vestuário e artigos têxteis localizados em todo o País⁴⁹. A comercialização das peças fabricadas pela CB é feita por equipes interna e externa. Externamente, são quatro representantes comerciais, em escritórios de vendas situados em São Paulo, Vitória, Rio de Janeiro e Goiás. Para outras UF, a exemplo do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Paraná e do Distrito Federal, os contratos de venda são negociados diretamente com a fábrica. O faturamento médio mensal é da ordem de R\$ 250.000,00.

CB é um empreendimento que tem se sobressaído, enquanto cooperativa de produção em MG, como geradora de benefícios para seus membros. No período 2005-10, a organização figurou entre as iniciativas de maior destaque no *Anuário do Cooperativismo Mineiro* – relatório anual da organização de referência do segmento no Estado (OCEMG, 2010). Avaliando-se essa publicação, especialmente, para os anos de 2009 e 2010, pode-se verificar que a CB está assinalada nos indicadores: 1. Patrimônio Líquido (PL), 2. Capital Social (CS), 3. Riqueza Média Gerada por Associado (RMGA) e 4. Sobra Média por Associado (SMA). A seguir, apresentam-se os dados relativos a cada um deles.

A TAB. 8 refere-se ao indicador PL. Observa-se que a CB ocupava a primeira posição nesse requisito em 2009, continuando na liderança em 2010 no seu ramo específico (*Produção*). Dentre as cooperativas da categoria *Demais Ramos*, colocou-se como a segunda maior em Patrimônio Líquido e, também, no indicador ponderado pelo número de associados (PMA), dentre as organizações presentes na tabela.

⁴⁹ Entretanto, como informado acima, uma loja aberta ao consumidor final é mantida no mesmo local da fábrica.

Tabela 8 – Maiores cooperativas de MG – Categoria *Demais Ramos*⁽¹⁾ – Indicador PL – 2010⁽²⁾

2009 ⁽³⁾	COOPERATIVA / RAMO ⁽⁴⁾		PL (R\$)	PMA (R\$)
1º	COOHAIME-MG (Habitacional)	Cooperativa Habitacional das Instituições Militares de Minas Gerais	9.134.980,00	28.999,94
1º	COOPERBELLA (Produção)	Cooperativa Autogestionária de Produção de Roupas de Cama e Mesa	516.963,72	11.488,08
1º	CEAL (Educativa)	Cooperativa de Ensino de Alpinópolis	457.342,50	1.194,11
1º	CODEPAR (Infraestrutura)	Cooperativa de Desenvolvimento Rural de Alto do Rio Pardo Ltda.	424.302,75	429,46
1º	COOPERGAC (Mineral)	Cooperativa Regional Garimpeira de Corinto Ltda.	4.886,77	93,98

Fonte – OCEMG (2010, p. 96), adaptado pelo autor da dissertação

Legenda:

PL – Patrimônio Líquido

PMA – Patrimônio Médio por Associado

Nota(s):

- 1) Segundo a estratificação feita pela publicação, essa categoria inclui os ramos Educativa, Habitacional, de Infraestrutura, Mineral e de Produção.
- 2) Resultado de 2010 com referência nos dados apurados no ano-base 2009.
- 3) Refere-se à colocação do empreendimento no levantamento do ano anterior (Anuário 2009, ano-base 2008).
- 4) A tabela apresenta as maiores cooperativas, quanto ao indicador *Patrimônio Líquido*, em cada um dos *Demais Ramos* do Cooperativismo mineiro.

A TAB. 9 mostra resultado para o indicador CS. Verifica-se que a CB registrava a primeira posição nesse item em 2009, permanecendo nessa condição em 2010 no seu ramo específico (*Produção*). No rol das cooperativas da categoria *Demais Ramos*, colocou-se como a terceira maior em Capital Social e, no indicador ponderado pelo número de associados (CMA), subia para a segunda posição na tabela.

Tabela 9 – Maiores cooperativas de MG – Categoria *Demais Ramos*⁽¹⁾ – Indicador CS – 2010⁽²⁾

2009 ⁽³⁾	COOPERATIVA / RAMO ⁽⁴⁾		CS (R\$)	CMA (R\$)
1º	COOHAIME-MG (Habitacional)	Cooperativa Habitacional das Instituições Militares de Minas Gerais	9.134.980,00	28.999,94
1º	CEAL (Educativa)	Cooperativa de Ensino de Alpinópolis	425.937,48	1.112,11
1º	COOPERBELLA (Produção)	Cooperativa Autogestionária de Produção de Roupas de Cama e Mesa	348.750,81	7.750,02
1º	CODEPAR (Infraestrutura)	Cooperativa de Desenvolvimento Rural de Alto do Rio Pardo Ltda.	94.573,44	95,72
1º	COOPERGAC (Mineral)	Cooperativa Regional Garimpeira de Corinto Ltda.	8.315,00	159,90

Fonte – OCEMG (2010, p. 95), adaptado pelo autor da dissertação

Legenda:

CS – Capital Social

CMA – Capital Médio por Associado

Nota(s):

- 1) Segundo a estratificação feita pela publicação, essa categoria inclui os ramos Educativa, Habitacional, de Infraestrutura, Mineral e de Produção.
- 2) Resultado de 2010 com referência nos dados apurados no ano-base 2009.
- 3) Refere-se à colocação do empreendimento no levantamento do ano anterior (Anuário 2009, ano-base 2008).
- 4) A tabela apresenta as maiores cooperativas, quanto ao indicador *Capital Social*, em cada um dos *Demais Ramos* do Cooperativismo mineiro.

A TAB.10 remete ao indicador RMGA. Vê-se que a CB perdurou na situação de liderança em 2009 e 2010 no seu ramo específico (*Produção*). No círculo das cooperativas da categoria *Demais Ramos*, também, figurava à frente dos outros empreendimentos, apresentando valor 101,8% superior à segunda colocada.

A TAB. 11 informa sobre o indicador SMA. Constata-se que a CB detinha a primeira posição no ano anterior (2009) e a reafirmou em 2010 no seu ramo específico (*Produção*). Também, liderava o panorama das cooperativas da categoria *Demais Ramos*, elevando-se a um patamar 108,9% maior que o empreendimento seguinte na tabela.

Tabela 10 – Maiores cooperativas de MG – Categoria *Demais Ramos*⁽¹⁾ – Indicador RMGA – 2010⁽²⁾

2009 ⁽³⁾	COOPERATIVA / RAMO ⁽⁴⁾		RMGA (R\$)	AA
1º	COOPERBELLA (Produção)	Cooperativa Autogestionária de Produção de Roupas de Cama e Mesa	70.100,17	45
1º	CPC (Educativa)	Cooperativa de Professores de Curvelo Ltda.	34.733,79	38
1º	CODEPAR (Infraestrutura)	Cooperativa de Desenvolvimento Rural de Alto do Rio Pardo Ltda.	10.068,12	217
1º	COOHAIME-MG (Habitacional)	Cooperativa Habitacional das Instituições Militares de Minas Gerais	7.033,41	287
1º	COOPERGAC (Mineral)	Cooperativa Regional Garimpeira de Corinto Ltda.	891,81	52

Fonte – OCEMG (2010, p. 97), adaptado pelo autor da dissertação

Legenda:

AA – No. de Associados Ativos

RMGA – Riqueza Média Gerada por Associado

Nota(s):

- 1) Segundo a estratificação feita pela publicação, essa categoria inclui os ramos Educativa, Habitacional, de Infraestrutura, Mineral e de Produção.
- 2) Resultado de 2010 com referência nos dados apurados no ano-base 2009.
- 3) Refere-se à colocação do empreendimento no levantamento do ano anterior (Anuário 2009, ano-base 2008).
- 4) A tabela apresenta as maiores cooperativas, quanto ao indicador *Riqueza Média Gerada por Associado*, em cada um dos *Demais Ramos* do Cooperativismo mineiro.

Tabela 11 – Maiores cooperativas de MG – Categoria *Demais Ramos*⁽¹⁾ – Indicador SMA – 2010⁽²⁾

2009 ⁽³⁾	COOPERATIVA / RAMO ⁽⁴⁾		SMA (R\$)	AA
1º	COOPERBELLA (Produção)	Cooperativa Autogestionária de Produção de Roupas de Cama e Mesa	4.206,30	45
1º	COOHABEL (Habitacional)	Cooperativa Metropolitana de Habitação Popular de Belo Horizonte Ltda.	2.013,47	165
1º	CPC (Educativa)	Cooperativa de Professores de Curvelo Ltda.	1.678,83	38
1º	CODEPAR (Infraestrutura)	Cooperativa de Desenvolvimento Rural de Alto do Rio Pardo Ltda.	143,64	217
1º	COOPERGAC (Mineral)	Cooperativa Regional Garimpeira de Corinto Ltda.	41,30	52

Fonte – OCEMG (2010, p. 97), adaptado pelo autor da dissertação

Legenda:

AA – No. de Associados Ativos

SMA – Sobra Média por Associado

Nota(s):

- 1) Segundo a estratificação feita pela publicação, essa categoria inclui os ramos Educacional, Habitacional, de Infraestrutura, Mineral e de Produção.
- 2) Resultado de 2010 com referência nos dados apurados no ano-base 2009.
- 3) Refere-se à colocação do empreendimento no levantamento do ano anterior (Anuário 2009, ano-base 2008).
- 4) A tabela apresenta as maiores cooperativas, quanto ao indicador *Sobra Média por Associado*, em cada um dos *Demais Ramos* do Cooperativismo mineiro.

Com o objetivo de compreender melhor o significado dos resultados apresentados pela CB nos indicadores acima expostos e sua posição relativa entre as cooperativas mineiras, estruturou-se a tabela comparativa⁵⁰ a seguir (TAB. 12).

⁵⁰ Nessa tabela, preferiu-se adotar a confrontação por meio dos indicadores que estivessem ponderados pelo número de associados ativos, pois isso contribui para a redução de distorções comparativas causadas por eventuais diferenças contextuais entre as cooperativas, como por exemplo, devido ao ramo ou porte delas.

Tabela 12 – Cooperativismo mineiro – Comparativo dos indicadores PMA, CMA, RMGA e SMA – Todos os ramos – 2010⁽¹⁾

Item	Geral	PMA (R\$)		CMA (R\$)		RMGA (R\$)		SMA (R\$)	
		Na categoria	1ª. colocada	Na categoria	1ª. colocada	Na categoria	1ª. colocada	Na categoria	1ª. colocada
		4.099,21	10.580.736,58	1.926,26	3.229.255,31	20.838,03	61.436.383,53	569,15	2.807.694,51
1	Agropecuário	12.222,19	10.580.736,58	3.909,47	3.229.255,31	110.538,30	61.436.383,53	2.493,07	2.807.694,51
2	Consumo	466,22	18.987,32	37,79	16.006,67	2.970,22	609.071,64	152,50	4.106,70
3	Crédito	2.319,80	4.188,81	1.668,63	1.445.248,51	2.391,33	1.434.950,38	320,99	47.699,03
4	Educacional	257,08	1.194,11	98,46	1.112,11	1.039,46	34.733,79	44,50	1.678,83
5	Habitacional	-	28.999,94	59,95	28.999,94	-	7.033,41	-	2.013,47
6	Infraestrutura	429,46	429,46	95,72	95,72	10.068,12	10.068,12	143,64	143,64
7	Mineral	93,98	93,98	159,90	159,90	-	891,81	41,30	41,30
8	Produção	2.224,97	11.488,08	1.068,15	7.750,02	12.599,19	70.100,17	338,35	4.206,30
9	Saúde	17.257,21	95.355,37	6.064,36	108.169,64	93.670,01	686.091,97	430,39	50.246,41
10	Trabalho	1.048,46	8.297,71	385,76	3.199,49	17.460,14	47.989,88	559,08	2.397,90
11	Transporte	2.596,30	90.818,67	1.082,87	8.925,30	38.386,46	847.252,17	348,97	23.002,20

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação, com base nos dados contidos em OCEMG (2010)

Legenda:

PMA – Patrimônio Médio por Associado

CMA – Capital Médio por Associado

RMGA – Riqueza Média Gerada por Associado

SMA – Sobra Média por Associado

Nota(s):

1) Resultado de 2010 com referência nos dados apurados no ano-base 2009.

2) A coluna *Na categoria* informa o valor do indicador no respectivo ramo do Cooperativismo.

3) A coluna *1ª. colocada* informa o valor apresentado pela organização mais bem colocada em seu ramo cooperativista no indicador em questão.

Simbologia de cores:

a) Verde: Indica resultados com valor **superior** ao do caso estudado (CB) no respectivo indicador.

b) Azul: Indica o valor do respectivo indicador para o caso estudado (CB). CB aparece na primeira colocação em todos eles, pois tais indicadores foram escolhidos para comparação, exatamente, por terem sido aqueles nos quais a organização se destacou na publicação em questão (OCEMG, 2010).

c) Amarelo: Indica resultados com valor **inferior** ao do caso estudado (CB) no respectivo indicador.

d) Em branco: Dado não disponível

Como se pode averiguar, a CB apresenta resultados superiores à média das cooperativas em seu próprio ramo/categoria (*Produção*), sendo: PMA (416,3% acima); CMA (625,6% acima); RMGA (456,4% acima) e SMA (1.143,2% acima).

A comparação com os demais ramos/categorias foi feita de duas formas: 1. confrontando-se o valor auferido pela CB com o valor médio do indicador na outra categoria; 2. cotejando o resultado dela com as primeiras colocadas em cada categoria. No primeiro modo, verifica-se que a CB possui indicadores com valores acima da média das outras categorias na maioria dos casos. Está em situação inferior, apenas, nos requisitos PMA (Agropecuário e Saúde) e RMGA (Agropecuário e Saúde). Já no segundo modo comparativo, apresenta os seguintes resultados: PMA (6^a. posição, sendo superior às primeiras colocadas das categorias Crédito, Educacional, Infraestrutura, Mineral e Trabalho); CMA (7^a. posição, sendo superior às primeiras colocadas das categorias Educacional, Infraestrutura, Mineral e Trabalho); RMGA (6^a. posição, sendo superior às primeiras colocadas das categorias Educacional, Habitacional, Infraestrutura, Mineral e Trabalho) e, por último, SMA (5^a. posição, sendo superior às primeiras colocadas das categorias Consumo, Educacional, Habitacional, Infraestrutura, Mineral e Trabalho).

Dada essa caracterização da unidade de análise, a qual se mostra, como percebido acima, em satisfatória condição relativamente às demais cooperativas mineiras, direciona-se o trabalho, então, para a demonstração dos resultados da aplicação do modelo *ISSO* nessa organização, o que será feito no capítulo a seguir.

6 RESULTADOS DO MODELO NO ESTUDO DE CASO

De acordo com os objetivos específicos colocados, o modelo construído foi testado em campo na unidade de análise descrita no capítulo anterior. Os resultados obtidos estão explicitados abaixo em três tópicos, obedecendo às fases preconizadas no *ISSO* (coleta, tratamento, apresentação e análise de dados).

6.1 1ª. Fase – Coleta de dados⁵¹

A seguir serão descritas as evidências coletadas na CB, considerando a consolidação dos dados obtidos nas etapas 1 a 6 (1ª. fase) do modelo *ISSO*. As informações estão expostas sob o recorte das quatro dimensões em foco: sociopolítica, econômica, ambiental e transversal. Posteriormente, será mostrado o painel de notas concernente à avaliação realizada.

6.1.1 Dimensão sociopolítica

A dimensão sociopolítica do modelo *ISSO* comporta, como definido no capítulo 4, os indicadores Modos de interação e organização (S1), Processos decisórios e autonomia (S2), Inserção e mobilização social (S3) e Desenvolvimento do ser humano (S4). Os próximos quatro subcapítulos registram as informações coletadas na pesquisa de campo acerca de cada um deles.

⁵¹ O objetivo aqui é apresentar o resultado consolidado de todas as etapas da fase de coleta de dados, descrevendo as evidências obtidas na organização estudada frente aos itens pesquisados em cada indicador. No entanto, para atingir tal intento, a trajetória de exposição dos dados orienta-se pela sequência do conteúdo do formulário de avaliação (etapa 6 da fase 1 do modelo *ISSO*). Concluiu-se que deveria ser evitado o fracionamento da exposição dos dados (escrutinando separadamente aquilo que foi apurado por cada instrumento utilizado). Optou-se, assim, por demonstrar as informações de forma integrada, julgando-se que esse procedimento contribui para uma melhor compreensão da realidade sob estudo.

6.1.1.1 Indicador S1 – Modos de interação e organização

Constatou-se a existência, na CB, de um padrão de sociabilidade (1S1) em que predominam interações formais entre os seus integrantes (IP 1.1) e destes com o público externo (fornecedores e clientes). No entanto, esse modo formal de relações de trabalho não inibe o surgimento de práticas comunitárias no interior do empreendimento. Pôde-se concluir que há uma mescla entre a afirmação do princípio da alteridade e o tipo de informalidade esperada para esse ambiente da ES, construindo um padrão de sociabilidade que produz efeitos positivos sobre as atividades produtivas da CB (IP 1.2).

Quanto à coesão social (1S2), verificou-se que os integrantes fundadores da organização, principalmente na figura de sua atual presidente, buscam a formação de um ambiente de mútua ajuda (IP 1.3). A evidência mais destacada nesse sentido, obtida nas etapas de entrevistas (A e B), foi a mobilização promovida para que os membros do empreendimento conseguissem adquirir suas moradias próprias.

Não há, na CB, registro formal de horário de trabalho. Os integrantes do empreendimento têm liberdade quanto aos horários de entrada e saída e à extensão de sua jornada funcional. Seria esperado que esse cenário favorecesse ao absenteísmo e/ou à ocorrência de atrasos. No entanto, percebeu-se que há uma cultura instituída de responsabilidade com relação a esse tópico, principalmente, no tocante à sua influência na produtividade na organização (IP 1.7). Na prática, observou-se que a entrada do pessoal se dá logo no início da manhã (até as 09:00h) e as saídas se iniciam após as 17:30h. Também se constatou a adoção de regime diferenciado de produção para atender os prazos acordados com os clientes (IP 1.8).

Os problemas identificados e abordados pelos entrevistados referiram-se ao comportamento de integrantes novatos que ainda não assimilaram, plenamente, essa cultura. Eles manifestam comportamentos típicos da relação patrão-empregado, em que a necessidade de supervisão supera a autonomia do indivíduo. No geral, pôde-se aferir que o nível de comprometimento (3S1) tem contribuído positivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Não se constatou, nos sistemas de trabalho aplicados na CB (4S1), a ocorrência de práticas de trabalho infantil (IP 1.9), discriminatório (IP 1.10) ou disciplinares (IP 1.11).

Com relação à saúde e segurança dos membros da cooperativa (5S1), observou-se que a CB limita-se a disponibilizar os equipamentos básicos exigidos pela legislação. Não se verificaram ações preventivas mais extensivas para prevenção de acidentes e doenças ocupacionais (IP 1.12) e nem ações proativas visando à boa saúde e segurança de seu pessoal (IP 1.13).

6.1.1.2 Indicador S2 – Processos decisórios e autonomia

No que tange à democracia interna (1S2), constatou-se na CB uma configuração em que a gestão se tornou especializada. Existe um conselho de administração formado por seis membros (três efetivos e três suplentes) que, possuindo funções delimitadas pelo estatuto da organização, assume a coordenação geral do empreendimento. Essa especialização é esperada em organizações desse tipo, por se tratar de uma exigência legal. No entanto, quando se verifica a inexistência de fluxos de alternância nos postos de decisão elevada, ela se torna um fator redutor da participação dos próprios operadores do processo produtivo na gestão global do empreendimento (IP 2.1). Esse é o caso da CB.

Uma possível causa para essa configuração é a dificuldade de serem identificados, no grupo, indivíduos que possuam as características (competências) necessárias para ocupar e exercer funções fora da atividade produtiva como *marketing*, vendas e finanças.

A existência do conselho de administração e da especialização em funções extra-produção também impacta a questão da extensão do poder de cada integrante em influenciar as decisões na organização (IP 2.2). Em primeiro lugar, verificou-se que

os temas reservados para análise na instância coletiva – a assembleia geral (ordinária ou especial) – são aqueles considerados de cunho mais estratégico pela equipe gestora, como: 1. a adoção de empréstimos e financiamentos que causem aumento substancial da participação de terceiros no capital; 2. a venda de ativos do empreendimento. Em segundo lugar, revelou-se a presença de certa inibição, ainda não superada, na expressão da opinião por determinados indivíduos – especialmente os novatos – em momentos coletivos, em função do grau de conhecimento acerca do assunto abordado. Por último, a restrição do exercício da influência nas decisões está associada ao insuficiente número de reuniões (assembleias) na organização. Contudo, quando efetivadas, atesta-se a singularidade do voto em tais reuniões (IP 2.6), estando essa forma de participação devidamente registrada no estatuto da cooperativa (IP 2.7).

Não obstante, todo esse cenário acima descrito afeta também o IP 2.3, uma vez que o grau de democracia interna depende tanto da implantação de mecanismos de participação na gestão, quanto da qualidade desses instrumentos (de maneira que sua aplicação não comprometa a eficiência dos processos decisórios).

Percebeu-se o predomínio de relações horizontalizadas na CB, no sentido do tratamento mais consensual nas decisões de rotina diária, em detrimento de escolhas feitas por um chefe hierárquico (IP 2.5).

Em relação à autonomia institucional (2S2), verificou-se que, atualmente, não existem entidades externas atuando na forma de assessoria, patrocínio, fomento ou incubação junto ao empreendimento (IP 2.8). Apesar de terem ocorrido algumas interações com entidades de consultoria no passado (2002-4), o trabalho visava orientar, e não determinar, quanto à transformação da cooperativa da modalidade trabalho para a modalidade produção (IP 2.9). Nesses mesmos momentos, houve a preocupação de mapear os pontos fortes (vantagens) e pontos fracos (desvantagens) existentes em cada curso de ação sob análise na reestruturação do empreendimento (IP 2.10). De modo adicional, observou-se que não há histórico de ajuda externa para a gestão diária do empreendimento (IP 2.11).

Relativamente à formação sociopolítica (3S2), pode-se afirmar que a CB não é uma cooperativa de simples intermediação de mão-de-obra ou uma organização com terceirização camuflada por essa modalidade associativa (IP 2.12). Pelo contrário, sua atuação traduz uma escolha de seus participantes em buscar autonomia das formas assalariadas via a união de pessoas com recursos limitados e competências complementares. Entretanto, algum esforço ainda precisa ser desenvolvido na direção de uma formação sociopolítica mais consistente, pois a organização não promove e nem busca participar de cursos formais de capacitação em cultura solidária, o que se aplica tanto aos integrantes veteranos (IP 2.13) quanto aos recém-ingressos (IP 2.14).

6.1.1.3 Indicador S3 – Inserção e mobilização social

Quanto à existência de ação pública (1S3), identificou-se que as interações entre a cooperativa e a comunidade de entorno limitam-se à compra de pequenos insumos diários de comércios próximos (padaria, restaurante e papelaria) e venda de produtos (roupas de cama) a clientes avulsos (moradores da região). Portanto, não se verificou a participação ou promoção de ações afirmativas, de auxílio ou de desenvolvimento local sob a forma de cursos, eventos ou projetos de parceria (IP 3.1). Em parte por esse motivo, a existência do empreendimento no local não tem maior destaque junto à comunidade de entorno, afetando o nível de conhecimento que ela possui acerca de suas atividades (IP 3.4) e, por consequência, anulando a ocorrência de manifestações de reconhecimento da eventual contribuição que sua presença propicia à região (IP 3.2).

Em função desse cenário, evidenciou-se que os produtos comercializados pelo empreendimento atingem um pequeno público em seu entorno e não têm o objetivo de atender exclusivamente as necessidades dessa comunidade (IP 3.3). Na outra ponta do processo produtivo, aferiu-se que, em relação à compra de insumos e serviços para a organização (IP 3.6), a proximidade local não é um fator relevante para determinar o fornecedor escolhido.

Ainda com foco no desenvolvimento local e geração de oportunidades, averiguou-se que a CB não é constituída por indivíduos moradores do entorno de sua sede (IP 3.5) e que não há oferta de trabalho específica para jovens aprendizes (IP 3.7).

Em se tratando da articulação do empreendimento para atuar em redes colaborativas (IP 3.8), verificou-se que a organização participa, de forma eventual, de atividades e discussões promovidas pela OCEMG. No entanto, seu grau de envolvimento com essa entidade é incipiente e sua inserção em arranjos institucionais para promoção e fomento da ES tem pontos de avanço a serem trabalhados, a começar por uma maior presença na organização de referência aqui citada ou outra congênere.

6.1.1.4 Indicador S4 – Desenvolvimento do ser humano

Concernente aos mecanismos de realização pelo trabalho (1S4), detectou-se que a CB não tem previsão de rotação de postos (funções) com o objetivo de formar indivíduos com uma visão integral das atividades de gestão e operação do empreendimento (IP 4.1). Duas ações pontuais constatadas referiram-se ao treinamento em trabalho de novatos passando pelos diversos setores da cooperativa, sem representar significativa tentativa de formação integral desses indivíduos.

Também, não foi observada na CB a busca pela implementação de outras ações que, simultaneamente, visassem à redução da fragmentação de processos de trabalho, da especialização e da divisão de tarefas e à ampliação do grau de domínio de todas as etapas do empreendimento (planejamento, execução e gerenciamento) por cada um de seus integrantes (IP 4.2).

No tocante à qualificação e desenvolvimento de pessoas (2S4), atestou-se que a CB possui um ambiente interno favorável à busca de qualificação pelo indivíduo (IP 4.3).

Existe a flexibilização da participação do indivíduo nas atividades diárias⁵² (deslocamento do turno de trabalho e cobertura temporária da produção por outros associados), de modo a incentivar os integrantes da cooperativa que estejam cursando o ensino formal (fundamental, médio ou superior). Apesar de não haver um patrocínio financeiro direto, essa prática mostrou-se importante para a coesão do grupo e teve como resultado a conclusão do ensino fundamental por 15 associados e do ensino médio por outros três. Além desses, quatro cooperados atingiram a formação superior, o que permitiu a constituição de um grupo mais qualificado para atividades como vendas, gestão financeira e contábil e elaboração de novos desenhos (estampas) para os produtos comercializados.

Já no que se refere à capacitação técnica requerida por integrantes novatos e sem experiência profissional nas atividades da cooperativa, verificou-se que ela é fornecida por meio de treinamento em trabalho ministrado, principalmente, pelos coordenadores das respectivas áreas (estamparia e confecção).

Por outro lado, não se identificou a existência de ações que visem (ou visassem) oferecer oportunidades de aprendizagem informal (desenvolvimento pessoal) aos integrantes do empreendimento (IP 4.4).

Quanto ao tema qualidade de vida (3S4), a CB desenvolveu três ações, ao longo do tempo, que expressam o esforço do grupo de associados para obter melhores condições de conforto e segurança pessoal e familiar (IP 4.5). A primeira delas foi a contratação entre 2005 e 2009 de um plano de saúde e seguro de vida e acidentes para todos os cooperados. Após esse período, contudo, esse benefício foi cessado em função de não haver mais a disponibilidade de recursos necessária para sua manutenção.

A segunda ação correspondeu ao incentivo e assessoria (auxílio na escolha do imóvel e esclarecimentos quanto a financiamentos bancários e serviços de corretagem) para que os integrantes mais carentes fizessem a aquisição de novas moradias.

⁵² Para fazer jus a essas facilidades, a cooperativa exige a apresentação de uma declaração de matrícula e frequência emitida pela escola.

A terceira evidência – pertencente, também, ao escopo da qualidade do ambiente de trabalho – foi representada pela reforma (substituição) da cobertura (telhado de zinco) do setor de confecção em função do desconforto causado pela elevada temperatura que persistia no local.

6.1.2 Dimensão econômica

Conforme delineado no capítulo 4, a dimensão econômica do modelo *ISSO* é formada pelos indicadores Pluralidade de princípios econômicos (E5), Planejamento e gestão (E6), Acesso a recursos e conhecimento (E7) e Destino da riqueza gerada (E8). Nos quatro subcapítulos a seguir, serão apresentados, para cada um deles, os dados apreendidos no estudo de caso.

6.1.2.1 Indicador E5 – Pluralidade de princípios econômicos

Relativamente à questão dos subsídios governamentais (1E5), não existem recursos monetários provenientes desse tipo de fonte aplicados no empreendimento (IP 5.1). Também não se constatou a aplicação de subsídios não governamentais (2E5 – IP 5.2), nem a existência de doações monetárias oriundas pessoas físicas (3E5 – IP 5.3) ou de trabalho voluntário (5E5 – IP 5.5).

Assim, no âmbito financeiro, a CB se caracteriza como uma organização autônoma, assemelhada às empresas capitalistas de mercado. Suas fontes de recursos são próprias e seu capital social formado, quase que exclusivamente, pela integralização de patrimônio dos sócios-cooperados. A única forma de financiamento identificada

na organização referiu-se ao ciclo financeiro, no qual alguma vantagem é auferida pela obtenção de prazos maiores de pagamento junto aos fornecedores⁵³.

Em se tratando de doações não-monetárias (4E5 – IP 5.4), verificou-se a ocorrência do empréstimo de máquinas de costura e de móveis por cooperados no início da operação, os quais foram inteiramente aplicados com fins de viabilizar o empreendimento.

No tocante às práticas recíprocitárias (6E5 – IP 5.6), verificou-se a adoção do mecanismo de mutirões internos para realizar tarefas como a pintura do ambiente e a limpeza dos pisos. Essa forma de ação coletiva se torna um reforço nos laços entre os integrantes, sendo a tarefa assumida por todos eles, e permite ao empreendimento reduzir custos ao substituir eventuais contratações por iniciativas próprias. Esse modo de agir, apesar de não incluir a participação de agentes externos, como preconizado no IP 5.6, pode ser vista como uma maneira de doação do indivíduo ao grupo, sendo, assim, alocada na avaliação desse item de pesquisa.

6.1.2.2 Indicador E6 – Planejamento e gestão

A avaliação do nível de preocupação da organização com o ser humano na introdução de inovações e na seleção de oportunidades de investimento é (1E6 – IP 6.1) é limitada pelo fato de que a CB não é muito exigida quanto ao lançamento de novos produtos. A organização procura se sustentar no segmento de mercado escolhido e não apresenta dinamismo em busca de novos mercados e inovações. Percebeu-se, no entanto, uma preocupação com o público interno e externo quando da aquisição de materiais de insumo (tintas, embalagens etc.), de forma que estes sejam adequados e não afetem a boa saúde das pessoas.

⁵³ Essa negociação de prazos de pagamento obedece, comumente, às imposições dos fornecedores como será sublinhado adiante no indicador E8.

O processo produtivo empregado na CB (IP 6.2) é oriundo da experiência acumulada na empresa onde seus membros-fundadores trabalharam anteriormente. A implantação da atual fábrica requereu adaptações no arranjo das máquinas e demais recursos (mesas de corte, por exemplo) que expressam a preocupação e domínio dos integrantes com relação à racionalidade (eficiência) exigida para uma organização produtiva.

Com relação à gestão da qualidade (2E6 – IP 6.4), verificou-se, na CB, a aplicação de um procedimento de inspeção (não-sistemática e por amostragem) das peças acabadas feito pelo coordenador da confecção. Existe, também, um procedimento de avaliação da peça pelo seu próprio produtor (costureiro/a), logo após o término de sua confecção. No entanto, essas práticas não estão firmadas sobre uma política estruturada (documentada) relativa à gestão da qualidade de produtos do empreendimento (IP 6.5 e 6.6).

No tocante ao planejamento da organização, notadamente, em relação à orientação quanto a metas e objetivos (IP 6.7), pôde-se constatar que existe um cálculo do Ponto de Equilíbrio (PE) e uma meta de produção bem definida para o empreendimento, a qual é negociada internamente e buscada pelos diversos setores. Sobre o PE, percebeu-se que há um domínio desse conceito de gestão pelo pessoal de coordenação (quantitativo mínimo de produção necessário para compensar os custos de produção).

Não foram verificadas, na CB, manifestações espontâneas de seus clientes sobre a qualidade dos produtos comercializados. No entanto, aferiu-se que há repetição de compras e existência de clientes de longo prazo, o que caracteriza a ocorrência de fidelização e evidencia o reconhecimento de que o nível de qualidade é adequado (IP 6.8).

Já relativamente aos mecanismos de gestão de resultados (IP 6.9), apurou-se que há sistematização no acompanhamento financeiro por meio do uso de um *software* especializado adquirido no mercado para gestão das áreas comercial, financeira e contábil. Também se constatou a elaboração periódica (mensal) do fluxo de caixa do empreendimento.

6.1.2.3 Indicador E7 – Acesso a recursos e conhecimento

A CB encontra-se instalada no local visitado há 13 anos. Nesse período, o espaço físico (galpão) sempre esteve disponível sob a forma de aluguel (IP 7.5), dispondo de área para produção (estamparia, corte e confecção), armazenagem de matérias-primas e peças acabadas e expedição. Não obstante, verifica-se que os espaços da estamparia e da expedição não são adequados para as atividades ali exercidas. No primeiro caso, há dificuldade de trânsito entre as mesas de estampa e na lavagem e acomodação das telas quando não estão em uso. Além disso, o espaço reduzido impede a preparação simultânea tanto de tecidos para jogos de cama quanto para fronhas. No segundo, faz-se necessário improvisar a estocagem de produtos acabados em corredor e dentro do próprio setor de corte e confecção.

O maquinário, mobiliário e demais recursos de produção são próprios (IP 7.1). O estado de conservação (IP 7.3) de quase todos esses recursos é adequado. Existem reservas, contudo, quanto aos artefatos do setor de estamparia: as mesas de estampa necessitam de revitalização e os rodos de aplicação de tinta já estão em condições que requerem sua substituição. Nos demais setores (corte, confecção e expedição), o cuidado na operação, aliado à manutenção periódica dos equipamentos, tem repercutido positivamente e gerado uma taxa de disponibilidade dos meios de produção que viabiliza um fluxo contínuo de atividade ao empreendimento (IP 7.2). Além disso, a quantidade existente de equipamentos é suficiente para atendimento da demanda dos atuais clientes (IP 7.4), havendo, até mesmo, certa ociosidade do parque instalado em função da estagnação no número de cooperados. Observou-se, também, que a CB comercializa apenas aquilo que ela mesma fabrica, não havendo contratação ou aquisição da produção de terceiros (IP 7.7 e IP 7.15).

Não obstante, esse modelo de acesso aos meios de produção não está alicerçado em uma análise de viabilidade e/ou planejamento estratégico (IP 7.6). Trata-se de assumir um modo de fazer a partir dos recursos que estão disponíveis. Entretanto, a organização mostra evolução e iniciou estudos para avaliação sobre a melhor forma de operar e de promover a ampliação do empreendimento.

Com relação ao uso de tecnologias gerenciais (2E7 – IP 7.8), identificou-se, na CB, a aplicação de instrumentos de gestão da produção nas áreas de estampa, confecção e expedição (planilhas de controle de produtividade, ordens de serviço e de remessas de produtos). Na área financeira, existe um controle detalhado das operações, por meio de planilhas eletrônicas destinadas ao cálculo de custos, formação de preços, margens de lucro, comissões de representantes, descontos a clientes e impostos. A organização também utiliza aplicativo (*software*) especializado – adquirido no mercado – para gestão das áreas comercial, financeira e contábil. Nele são consolidadas as despesas (administrativas e de produção) e realizada a gestão do faturamento, o qual também é facilitado pelo uso da nota fiscal eletrônica e de um sistema de cobrança que permite a emissão de boleto bancário que segue para o cliente junto com o registro de conhecimento de transporte das mercadorias. Para clientes que possuem caixa postal eletrônica (*e-mail*), a tramitação do boleto de cobrança ocorre utilizando esse recurso. Os resultados para o empreendimento têm sido percebidos positivamente no índice de inadimplência, o qual se encontra abaixo de 1% (um por cento).

Em se tratando da habilidade técnica de seus integrantes (3E7) para atuação nas áreas de vendas e finanças (IP 7.9), constatou-se que a equipe administrativa percorreu um processo de capacitação nos últimos anos. Por iniciativa do próprio grupo, liderado pela atual presidente, as pessoas envolvidas conseguiram obter graduação em cursos de contabilidade ou administração, dando fundamento teórico ao conhecimento prático da equipe.

As ações de relacionamento com clientes (IP 7.9) desenvolvidas no formato de contatos pós-venda estão sob responsabilidade de um integrante com pouco tempo de atuação no empreendimento, o qual se encontra, ainda, em fase considerada de treinamento para essa função. Destaque-se que esse mesmo integrante acumula, também, a função de recepcionista na loja da CB. Já na área de produção (IP 7.9), percebeu-se que as atividades são exercidas por integrantes com bom nível de domínio técnico das operações e de formação notadamente prática, seja adquirida no local ou trazida de experiências em outras organizações.

Avaliando-se a capacitação técnica da organização, pôde-se concluir que o nível geral de produtividade não é afetado negativamente por deficiências nesse requisito (IP 7.10). Com relação ao desenvolvimento de novos produtos (IP 7.16), existem, na CB, dois envolvidos habilitados para essa atividade: um responsável pela criação de novas estampas e outro pelo planejamento de produção e avaliação de custos e viabilidade.

Sobre a questão da habilidade gerencial (4E7 – IP 7.18), um ponto de dificuldade identificado e citado na entrevista A refere-se à pouca habilidade dos coordenadores de produção em liderar pessoas. Um aspecto reiterado nos depoimentos do pessoal administrativo que se soma a esse contexto e digno de nota é que, na percepção deles, operar um empreendimento no esquema cooperativista é mais desafiador que no modelo de empresa tradicional, uma vez que o relacionamento entre iguais pressupõe muito mais confiança e, em casos de conflitos e desvios, há maiores dificuldades no afastamento do indivíduo indesejado. Em termos dos conhecimentos técnicos para gestão da organização, percebeu-se que a equipe administrativa detém os requisitos necessários para dar continuidade ao empreendimento. No entanto, a capacidade empreendedora pode ser mais bem desenvolvida na organização.

O uso de vestimentas adequadas e de EPI/EPC na CB (IP 7.11) é comprometido pelo comportamento negligente de parte de seus integrantes, apesar de botas e luvas (estamparia) e fone auricular (confecção) estarem disponíveis para todos nos respectivos setores onde devem ser aplicados. Evidencia-se a incorporação de uma cultura de pouca cobrança entre os seus membros, pois o outro é, também, dono do empreendimento.

Apesar da atitude acima, não se pode dizer que o modo de agir dos integrantes da organização é inadequado ao ambiente profissional e reproduz a tipicidade do ambiente doméstico (IP 7.14). Observaram-se formas de relacionamento e tratamento típicas de organizações formais nas interações entre os membros da cooperativa.

Em relação à capacitação de integrantes novatos da CB (IP 7.17), adota-se a técnica do treinamento em trabalho, o qual é ministrado por um ocupante mais antigo da mesma função (não necessariamente o coordenador do setor). Na avaliação do pessoal entrevistado (entrevistas B), esse modo de capacitação é adequado para a atividade produtiva desenvolvida no estabelecimento. Além disso, a equipe dirigente preocupa-se em fazer com que uma dada tarefa seja sempre dominada por mais de um integrante, como forma de preservar o conhecimento na organização e proteger os demais caso ocorra a saída de qualquer membro.

No tocante ao reconhecimento da necessidade de adoção de melhores práticas para oferta de produtos adequados no espaço de mercado e no relacionamento com os clientes (IP 7.12), a CB mostrou-se atenta a tais questões. A organização faz um monitoramento da concorrência (produtos lançados, embalagens utilizadas, formas de acabamento de produtos adotadas etc.), principalmente, por meio de visitas aos pontos de venda. O empreendimento adota políticas de preços diferenciados (maiores descontos) para manutenção de atuais clientes e tem feito iniciativas no sentido de buscar novos mercados com o apoio de representantes regionais. Esse movimento foi a alternativa encontrada pela organização para alcançar melhores margens de lucro, ou seja, a atuação em praças com maior valorização de seus produtos.

Relativamente ao emprego de técnicas de produção ainda não aplicadas pela cooperativa (IP 7.13), verificou-se que melhorias nos processos atuais da CB requerem investimento. No entanto, há: 1. dificuldade quanto à disponibilidade de capital próprio e 2. aversão ao endividamento. Um exemplo de nova tecnologia citada pelos integrantes é o enfiesto automatizado de tecidos. Estima-se que a aquisição de uma máquina enfiesteira aumentaria a produtividade do setor de corte, liberando metade do pessoal ali alocado para execução de outras atividades no empreendimento.

6.1.2.4 Indicador E8 – Destino da riqueza gerada

A CB pratica uma forma de remuneração baseada em retiradas mensais pelos seus membros, cujas datas são flexíveis e acompanham o fluxo de caixa dos recebíveis da organização. Não existe, portanto, uma reserva para cobrir eventuais falhas ou atrasos de pagamento por parte dos clientes e, assim, garantir a disponibilidade daquele montante em uma data exclusiva, apesar de existir uma data meta para tal acerto financeiro.

O valor mensal máximo percebido por um cooperado é definido por uma tabela de referência aprovada na assembleia geral (IP 8.1). Essa tabela fixa valores específicos para cada cargo exercido no empreendimento (estampador, costureiro, assistente administrativo etc.) e é balizada pela média de remuneração praticada no mercado, segundo apurado pelos próprios integrantes do empreendimento (IP 8.2). A remuneração auferida não está vinculada diretamente à medição de produtividade do indivíduo no mês corrente. Enquanto o integrante mantiver um patamar de produção nos limites do que é esperado pelo grupo, ele faz jus à percepção integral do valor tabelado. Caso ocorram desvios significativos, pode ocorrer a proposta de redução (ajuste) do valor de sua retirada, sendo esse assunto tratado em reunião entre o sócio envolvido, o coordenador do setor e a direção da cooperativa. Percebe-se, também, que há um controle da produção individual sendo feito, o qual é operacionalizado por planilhas de acompanhamento preenchidas no *chão de fábrica* pelos trabalhadores e coordenadores.

O cooperado novato que não tem experiência técnica é tratado de forma diferenciada quanto à sua remuneração. Durante certo tempo, ele percebe um montante menor que os outros sócios na mesma função. Quando atinge um nível de equivalência com os demais, sua retirada é equiparada à do restante daquele grupo.

Com relação aos excedentes monetários (sobras), a decisão sobre o modo de sua distribuição é feita na assembleia ordinária anual (IP 8.4). Essas sobras existem, naturalmente, em função do fluxo mensal superavitário (receitas – despesas). Nos últimos 7 anos (IP 8.11), optou-se pela destinação de 50% delas para reinvestimento

(aumento de capital) e 50% para remuneração dos sócios. A divisão é feita por meio de um índice calculado a partir dos valores de retiradas mensais do cooperado durante o ano. Assim, em última instância e por consequência do exposto logo acima sobre a remuneração mensal, a repartição das sobras obedece a um mecanismo que leva em conta a atividade exercida pelo sócio no empreendimento, sendo ponderada por eventuais desvios em sua produtividade ou tempo de participação no grupo, os quais são atestados por possíveis flutuações no valor médio de sua retirada mensal.

Quanto à política de preços praticada pela CB para seus produtos (IP 8.5), constatou-se que ela é limitada pela concorrência e pelo mercado, o que não fornece margem para que a organização imponha condições ao ambiente externo. Dessa forma, os preços ao consumidor final mostram-se competitivos e equitativos (IP 8.7), sendo esse, inclusive, um dos fatores alegados pela organização para o seu sucesso desde a sua fundação.

No outro polo da cadeia produtiva, a CB sofre pressões, também, de seus fornecedores, principalmente de tecidos, por se tratar de empresas capitalistas de grande porte. Os preços praticados nessa relação são estabelecidos por elas e as remunera adequadamente, sendo mínima a abertura para obtenção de vantagens (prazos de pagamento maiores e descontos) (IP 8.6).

Considerando a questão dos tributos (IP 8.9), constatou-se que, atualmente, a CB tem cumprido regularmente as obrigações fiscais. Entretanto, possui um passivo quanto ao Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), o qual foi negociado junto ao governo estadual e está sendo quitado em 60 (sessenta) parcelas mensais.

6.1.3 Dimensão ambiental

No modelo *ISSO*, segundo o estabelecido no capítulo 4, a dimensão ambiental é analisada sob a orientação dos indicadores Balanço de consequências da operação atual (A9), Ações preventivas e corretivas (A10), Novos produtos, serviços e oportunidades (A11) e Educação ambiental (A12). Cada um deles terá expostas, nos quatro subcapítulos adiante, as evidências registradas em campo para a unidade de análise da pesquisa.

6.1.3.1 Indicador A9 – Balanço de consequências da operação atual

Na atividade produtiva desenvolvida pela CB, não foram identificadas oportunidades ou necessidades de retorno de materiais na cadeia produtiva para descarte especial (IP 9.1). Ainda assim, percebeu-se, também, que a organização tem reduzido nível de conhecimento acerca da atuação e do impacto ambiental provocado por seus fornecedores de insumos (tecidos, tintas, linhas, embalagens plásticas, caixas de papelão etc.) e de serviços (transportadoras).

Verificou-se que a CB não tem uma avaliação estruturada acerca do impacto ambiental ou social causado por suas operações na comunidade de entorno (IP 9.2). No entanto, existe a percepção de que um possível fator de interferência está relacionado ao trânsito no local, uma vez que a entrega de tecidos e a retirada de produtos acabados eram feitas por caminhões de grande porte (carretas). As medidas adotadas para mitigar os efeitos indesejáveis dessa movimentação, feitas em parceria com o órgão de trânsito municipal (BHtrans), foram: 1. implantação de faixa reservada de carga e descarga em frente ao empreendimento; 2. utilização de carretas apenas em horário não-comercial (noturno) e, no horário comercial; 3. uso somente de caminhões de menor porte (apropriados para o ambiente urbano).

Em termos do ciclo de vida de seus produtos (IP 9.3), a CB demonstrou não ter considerado esse tema anteriormente. O entrevistado A informou que o tempo de uso do principal produto (fronhas de tecido para travesseiros) é bastante variável, já tendo constatado a utilização por até 10 (dez) anos. A forma de descarte do produto pelo cliente não é uma preocupação da organização, tendo sido mencionada sua possível reutilização como pano de limpeza e, por fim, descarte como lixo doméstico⁵⁴.

Não foi observada a existência de relatórios e controles formais e periódicos sobre os impactos ambientais das atividades do empreendimento (IP 9.4).

6.1.3.2 Indicador A10 – Ações preventivas e corretivas

As ações práticas de prevenção de danos ao meio ambiente (IP 10.1) constatadas na CB não são oriundas de uma visão ou plano específico sobre questões ambientais. Ainda assim, elas existem e, destarte poderem ser objeto de melhoria e ampliação, estão alinhadas com a perspectiva da atuação responsável no raio de interferência da iniciativa.

A preocupação com o uso de materiais biodegradáveis ou provenientes de reciclagem não é proativa. A utilização de sacolas plásticas biodegradáveis na loja do empreendimento é fruto da imposição legal instituída pelo município de Belo Horizonte em 2011. A aplicação de caixas de papelão reciclado para acomodação de produtos enviados aos seus clientes também é algo não voluntário, sendo a compra feita com base apenas no preço do insumo.

Outra ação observada no estabelecimento é a reutilização interna das embalagens de plástico em que as tintas vêm acondicionadas do fornecedor. Os baldes são recortados e adaptados, passando a ser usados como recipiente para manuseio e

⁵⁴ Aceitou-se assinalar o IP 9.3 com a recursividade NC, no caso da CB. Essa decisão foi motivada por se entender que o tipo de produto comercializado pela empresa não possui impacto ambiental significativo.

mistura de produtos no setor de estampa. Também as sobras de tecido originadas nos diversos setores se prestam à reutilização. Neste caso específico, a CB vende os retalhos para uma empresa fabricante de estopas (IP 10.2).

Adicionalmente, verificou-se que a CB destina os rolos (plásticos ou de papelão) em que vêm enrolados os tecidos de seu fornecedor para uma cooperativa de coleta de materiais recicláveis ou reutilizáveis. Os tubos ficam reservados no interior do estabelecimento e são retirados em carrinhos pelos coletores dessa cooperativa. Contudo, percebeu-se que a CB não tem domínio ou conhecimento sobre o destino final dado a esse material (IP 10.2)

Afora as iniciativas acima, a CB não implementa coleta seletiva de resíduos (IP 10.10), sendo os demais insumos usados no processo produtivo, bem como todo o material originado das atividades administrativas, destinados à coleta de lixo urbana comum.

A gestão de riscos e contingenciamento de eventuais danos causados pelo empreendimento não é uma atividade implantada na CB (IP 10.11). Assim, não há um mapeamento das vulnerabilidades da cooperativa. Apenas se constatou a preocupação, sem ações definidas para prevenção, eliminação ou controle dos riscos, em relação à fragilidade do telhado da estampa, o qual é feito de chapas de zinco e pode ser fonte de acidentes se ocorrerem condições de chuva ou ventania mais severas.

Já quanto a incêndios, evidenciou-se uma maior preocupação, uma vez que o estabelecimento conta com materiais de fácil combustão em estoque (tintas e tecidos). As ações preventivas realizadas foram o afastamento (porém, sem isolamento térmico com barreiras antifogo) entre os setores de corte e confecção e o local de armazenagem desses itens. As medidas legais usuais, como existência de extintores em diversos pontos do ambiente, também foram implementadas. A manutenção e a recarga periódica dos extintores são geridas por meio de um contrato de terceirização, em que uma empresa especializada é paga mensalmente para realizar essas atividades.

6.1.3.3 Indicador A11 – Novos produtos, serviços e oportunidades

O processo de desenvolvimento de novos produtos na CB (1A11) ocorre em duas frentes: 1. uma proativa em que periodicamente a organização lança novos padrões de estampa para suas fronhas e jogos de cama; 2. outra na qual o início do desenvolvimento é ativado pela demanda de clientes. Nesse último caso, entra em ação, além do projetista/desenhista, um responsável pelo planejamento da produção e análise da viabilidade comercial. Tipicamente, os clientes demandam estudos procurando verificar se a CB é capaz de produzir a preços menores determinados itens (por exemplo, almofadas) que eles estão adquirindo de outras organizações.

Não se percebeu a incorporação de parâmetros de avaliação do impacto ambiental na análise de viabilidade realizada pela CB, seja para eventuais ocorrências na cadeia de suprimentos (IP 11.1), seja na cadeia de comercialização e consumo final (IP 11.3). Entretanto, um balanço das possíveis consequências no ambiente de trabalho pôde ser aferido (IP 11.2). A fabricação de novas estampas exige a gravação dos desenhos em telas (tipo *Silk*) para posterior utilização no processo produtivo. Esse procedimento inclui a utilização de colas industriais com forte odor característico dessa matéria-prima, o que gerava problemas nos vários ambientes do estabelecimento, uma vez que há locais fechados (sem janelas) e com baixa ventilação. A medida adotada pela CB, apesar de mais onerosa para a cooperativa, foi continuar a projetar suas estampas, mas adquirir de empresa especializada a gravação delas nas telas a serem aplicadas na estampa.

Em termos da responsabilidade no crescimento (2A11 – IP 11.4), a CB está realizando estudos visando à sua expansão, o que demanda mudança para outro espaço físico em função das limitações e características do local atualmente alugado. Percebeu-se no material relativo a esses estudos que há a preocupação de que, nessa possível nova sede, existam melhores condições de ventilação e luminosidade nos diversos setores, de forma a permitir uma redução no consumo de energia elétrica. Hoje, as luzes e ventiladores ficam ligados durante todo o horário de funcionamento do empreendimento. As citadas exigências de construção apresentam, naturalmente, uma relação de duplo benefício: geram redução de

custos para a organização, além de ganhos ambientais relacionados ao consumo de energia no setor industrial.

6.1.3.4 Indicador A12 – Educação ambiental

No que tange à educação ambiental e ao incentivo à mudança de comportamento (1A12), verificou-se que a CB já teve convites da entidade de referência do movimento cooperativista (OCEMG) para participar de campanhas de coleta seletiva, porém não aderiu a nenhuma delas. Também, não foram constatadas iniciativas internas quanto à promoção ou apoio de campanhas educativas relativas a questões ambientais, consumo racional de água, de energia, reciclagem de materiais, despejo adequado do lixo doméstico ou uso de meios de transporte menos poluentes (IP 12.1 a 12.6).

6.1.4 Dimensão transversal

Dada a delimitação estabelecida, no capítulo 4, para a dimensão transversal do modelo *ISSO*, seus indicadores são Ciclo de vida (T13), Aperfeiçoamento contínuo (T14), Transparência e disseminação de valores (T15) e Finalidade multidimensional (T16). Nos quatro subcapítulos a seguir, comentam-se os dados extraídos no trabalho de campo para cada um deles.

6.1.4.1 Indicador T13 – Ciclo de vida

A CB é uma organização que se tem destacado no sistema cooperativista de Minas Gerais enquanto geradora de sobras para seus membros, como visto no capítulo 5.

Além do registrado para 2010, no ano-base de 2007, o empreendimento esteve, também, entre as cinco organizações com melhores resultados nos indicadores *Riqueza média gerada por associado* e *Sobra média por associado*, considerando-se a categoria *Demais Ramos* do respectivo anuário OCEMG. O mesmo se deu nos quesitos *Capital social* e *Patrimônio líquido*. A cooperativa tem operado, de forma contínua, desde a sua fundação (1998). Assim, somando-se tais resultados às evidências já observadas, pôde-se inferir que seu estágio de desenvolvimento econômico (IP 13.1) é o da sustentabilidade. Essa conclusão é corroborada pela situação de autonomia financeira detectada na iniciativa: não foram registradas ajudas externas (sejam governamentais, não-governamentais ou doações de pessoas físicas) no período 2008-10 (IP 13.3).

Dado que a CB é uma organização cuja totalidade dos integrantes é do tipo sociocooperado, constatou-se a existência de um modo de propriedade dos bens, precipuamente, coletivo (IP 13.2). Não há pessoas contratadas como empregados no estabelecimento, o qual se encontra em condição de plena formalização e regularidade junto às instâncias governamentais e classistas (IP 13.5).

6.1.4.2 Indicador T14 – Aperfeiçoamento contínuo

As práticas de trabalho verificadas, na CB, não permitem afirmar que a organização está voltada para um aperfeiçoamento contínuo orientado para (e pelos) princípios do DS e da ES (IP 14.1). Para tanto, deveriam ter sido evidenciadas mecanismos de realimentação que buscassem sedimentar uma atuação cada vez mais aderente aos princípios do DS e da ES nas três dimensões consideradas (sociopolítica, econômica e ambiental).

Especificamente quanto à interface com o mercado (2T14), a CB mantém canais de contato (IP 14.2) para uso de seus clientes (revendedor e consumidor final) via representantes regionais, telefone, caixa postal virtual (*e-mail*) e página eletrônica na *internet* – todos eles divulgados nas caixas e embalagens de seus produtos (IP

14.4). Existe, também, o monitoramento ativo⁵⁵ (via comunicação telefônica) junto aos revendedores, objetivando identificar necessidades de reposição de estoque e captar o retorno acerca da evolução das vendas, aceitação do produto e satisfação dos consumidores finais. Tais contatos feitos com os clientes são registrados em um caderno de anotações (IP 14.5), sendo suas dúvidas e reclamações tratadas e esclarecidas no ato ou posteriormente, conforme for o caso (IP 14.6). Contudo, constatou-se que não existe um padrão de atendimento rígido quanto ao prazo de retorno e solução dos problemas comunicados pelos clientes (IP 14.7).

A CB mostrou utilizar as informações extraídas das comunicações efetuadas pelos clientes como fonte de reavaliação de práticas do empreendimento (IP 14.3). Todavia, essa ação apresentou natureza induzida e concentrou-se, no âmbito das observações realizadas, em corrigir procedimentos no setor de confecção que estavam provocando a descostura prematura de fronhas e adaptar embalagem para completar orientações que faltavam quanto ao manuseio do produto em máquinas secadoras.

6.1.4.3 Indicador T15 – Transparência e disseminação de valores

Nas relações com fornecedores, constatou-se que a CB não prioriza aquisições de empreendimentos com características solidárias (IP 15.2) ou que tenham preocupações ambientais (IP 15.9), bem como não aplica procedimentos visando à avaliação dos princípios adotados por eles (IP 15.1). Os fatores relevantes para a organização na seleção de fornecedores são os incidentes nas práticas mercantis tradicionais: atendimento (prazo de entrega), preço e qualidade do produto.

Da mesma forma, não se verificou na CB preocupação quanto ao nível de atendimento de seus fornecedores frente às legislações fiscal (IP 15.3), previdenciária (IP 15.4) e trabalhista (IP 15.5). Tal comportamento manteve-se,

⁵⁵ O empreendimento está numa fase inicial de implantação dessa gestão pós-venda.

também, em relação ao conhecimento das condições de trabalho (IP 15.6), inclusive infantil (IP 15.7), com que seus parceiros operam.

Apenas no tocante à origem dos materiais (IP 15.8), a CB mostrou-se atuante e procura se resguardar quanto à aquisição de produtos falsificados ou objeto de extravio no transporte de cargas, priorizando a compra de fornecedores reconhecidos e certificados no mercado.

No quesito comunicação externa (IP 15.10), evidenciou-se que o empreendimento realiza uma interação adequada com o público consumidor e, também, com seus representantes e revendedores quanto às características (tamanhos, formas, composição de tecidos etc.), limitações, modo de uso, limpeza (lavagem) e conservação de seus produtos. Nesse ponto, a CB busca aplicar integralmente as prescrições normativas existentes para o seu ramo de negócio. Para tanto, produz e distribui catálogos impressos aos seus parceiros, bem como disponibiliza conteúdo explicativo em sua página eletrônica na *internet*.

Relativamente às comunicações internas (IP 15.11), percebeu-se o uso de quadros de aviso e murais para veiculação de informações consideradas relevantes para o grupo. O tratamento de eventuais problemas em si é feito por meio de reuniões setoriais ou gerais, em que se destacou a forma objetiva, franca e aberta com que os indivíduos comumente se expressam. Esse ponto positivo soma-se à prontidão com que se procura resolver adversidades, promovendo o debate em tempo próximo ao do evento. No entanto, como reconhecido pelos integrantes da CB, os momentos de reflexão precisam ainda ser multiplicados, de modo a abrir espaço para temas mais abrangentes como será discutido a seguir no indicador T16.

6.1.4.4 Indicador T16 – Finalidade multidimensional

O QUADRO 15 apresenta os processos organizacionais avaliados na CB, o traço predominante detectado e a intensidade de racionalidade substantiva percebida em cada um deles.

Quadro 15 – Padrão de racionalidade na organização CB

Processo Organizacional	Traço predominante	Intensidade RS
Hierarquia e normas	Entendimento	Elevada
Valores e objetivos	Valores emancipatórios	Elevada
Tomada de decisão	Entendimento	Elevada
Controle	Entendimento	Elevada
Divisão do trabalho	Desempenho	Baixa
Comunicação e relações interpessoais	Autonomia	Elevada
Ação social e relações ambientais	Fins	Baixa
Reflexão sobre a organização	Valores emancipatórios	Elevada
Conflitos	Autonomia	Elevada
Satisfação individual	Autonomia	Muito elevada
Dimensão simbólica	Valores emancipatórios	Elevada

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

CB – (*unidade de análise*)

RS – Racionalidade Substantiva

O entendimento mostrou-se como o fator característico predominante nos processos organizacionais Hierarquia e normas (IP 16.1), Tomada de decisão (IP 16.3) e Controle (IP 16.4). O tom substantivo das ações aqui envolvidas manifestou-se na comunicação aberta e livre e no tratamento igualitário e não hierárquico detectados no interior do grupo (fenômenos, particularmente, relevantes para mitigar a aspereza natural desses processos ligados à questão do poder).

A presença de valores emancipatórios prevaleceu nos processos Valores e objetivos (IP 16.2), Reflexão sobre a organização (IP 16.8) e Dimensão simbólica (IP 16.11). Como visto, as origens do empreendimento remontam ao esforço de trabalhadores de uma confecção para prosperar após a falência dessa empresa, adotando como opção uma forma societária que lhes permitisse independência e a vivência em um ambiente onde o próprio grupo pudesse ter maior domínio sobre o seu bem-estar e

trajetória pessoal e profissional. Essa configuração emancipatória, mesmo após a ocorrência de alterações na composição original dos integrantes, ainda permeia o simbolismo e identidade do grupo, sobressaindo-se na sua matriz de valores.

Quanto aos processos Comunicação e relações interpessoais (IP 16.6) e Satisfação individual (IP 16.10), percebeu-se a afirmação da autonomia como traço preponderante. A liberdade para agir e se expressar foi, em muitos momentos, asseverada pelos indivíduos como fator que lhes fornece um sentimento de satisfação e que os impulsiona a prosseguir na estrutura cooperativa, apesar dos desafios que, em sua visão, são impostos a esse modelo produtivo frente à realidade de mercado, notadamente, no Brasil. Esse, também, foi o traço marcante quanto aos conflitos (IP 16.9) verificados na CB, pois os indivíduos assentam suas posições com segurança, sob o respaldo da igualdade entre os membros, internalizada em sua iniciativa cooperativista.

No entanto, identificaram-se processos em que a instrumentalidade apresentou-se mais pronunciada. O primeiro ponto em que isso ocorreu foi na divisão do trabalho (IP 16.5), destacando-se o desempenho como característica principal. A estrutura operacional da CB é fruto do conhecimento e da experiência adquiridos de seus integrantes ainda no tempo do antigo empregador e espelha a configuração de uma confecção têxtil comum, em que o tradicional fracionamento de tarefas visa maximizar o uso dos recursos materiais e potencialidades individuais. Tal aspecto não forma, por si só, o caráter utilitarista da divisão de trabalho. Entretanto, quando não se detectam ações no sentido de ampliar, complementar ou enriquecer os indivíduos com um maior domínio de todo o processo produtivo e, também, do processo gerencial, pode-se inferir que a visão instrumental está sobrepujando qualquer tentativa de operar de maneira mais substantiva.

O segundo processo com contornos predominantemente utilitários foi Ação social e relações ambientais (IP 16.7). O traço Fins determinou o modo como tal processo se desenvolve no empreendimento. Na área social, a CB demonstrou ter baixo nível de interação com a comunidade local e restrita articulação em redes. Na vertente ambiental, verificaram-se, na CB, atitudes de cunho predominantemente reativo e nenhuma ação afirmativa, formativa ou educacional para esse tema.

É importante ressaltar que, como abordado anteriormente, não se pode falar em exclusividade da razão substantiva ou da instrumental num dado ambiente ou ação humana. As manifestações e evidências coletadas na organização, no transcurso da pesquisa, corroboram essa perspectiva, sinalizando para a existência de flutuações no nível de maturidade do grupo ou de indivíduos específicos, o que se traduz na maior presença ora de traços utilitários, ora de traços solidários. Os resultados acima, portanto, registram a percepção que se consolidou como mais incidente em cada um dos processos organizacionais submetidos à investigação.

A participação da CB em redes de trocas solidárias (IP 16.12) é limitada à interação com recicladores que aproveitam as sobras de alguns materiais utilizados em sua produção, como visto na dimensão ambiental. Além disso, a simples vinculação do empreendimento a uma organização de referência (OCEMG) não é condição para afirmar seu efetivo entrosamento com organismos congêneres com vistas ao estabelecimento de redes de cooperação.

Com relação à questão da autonomia individual e profissional (IP 16.13), pode-se caracterizar a CB como uma organização que, por sua natureza associativa e democrática e pelo estágio econômico atingido, logra êxito em assegurar aos seus membros um ambiente adequado para a autorrealização. Todavia, não se identificou a ampliação do sentido coletivo do empreendimento por meio do envolvimento com questões sociais exteriores a ele. Isso se explica, em parte, pela dureza do ambiente mercantil e pelo reconhecido desafio que é manifestar uma lógica solidária em um espaço preenchido por outros elementos, como o utilitarismo e a busca por resultados. Essa perspectiva foi reiterada por integrantes da CB, ao asseverar que as exigências impostas pelo mercado são ainda maiores para as cooperativas, principalmente, no que diz respeito à obtenção de financiamento e crédito. Esse cenário externo, na visão deles, exhibe uma hostilidade que desestimula a projeção sobre questões além de suas fronteiras⁵⁶. Verifica-se, então, o ensimesmamento do grupo e seu direcionamento para temas que lhe são imediatamente aflitivos. Tal

⁵⁶ Manifesta-se aqui a diretiva *cada um por si* do livre mercado.

configuração é, também, refletida na dificuldade de interiorização de discussões políticas ou culturais (IP 16.14).

Por fim, após essa exposição das evidências encontradas na CB, pode-se verificar o painel de notas de avaliação nos APÊNDICES H, I e J. Tais notas, então, foram tratadas objetivando a geração dos valores para cada elemento do modelo (componente de indicador, indicador, dimensão, subíndices e índice geral), como será visto no tópico seguinte.

6.2 2ª. Fase – Tratamento de dados

Com base nas evidências apresentadas acima, foram assinaladas as notas de avaliação da CB, conforme pode ser verificado no APÊNDICE H (coluna IP-o). Tais notas foram, então, convertidas para valores numéricos de acordo com a escala aplicável a cada IP do formulário de pesquisa (coluna IP-c). Em seguida, procedeu-se à normalização desses dados para o intervalo entre -1 e +1 (coluna IP-n). O passo seguinte correspondeu à consolidação matemática via média aritmética ponderada com pesos ajustados devido ao descarte dos itens nos quais algum tipo de recursividade foi usado⁵⁷. Este procedimento visava à obtenção dos valores de cada elemento do modelo para a organização estudada (colunas COMP-n, IND-n e DIM-n e *ISSO*).

Esse mesmo processo foi repetido, conforme instruído no capítulo 4, para a geração dos subíndices *ISSO-SO* e *ISSO-ST*, cujos resultados são mostrados nos APÊNDICES I e J, respectivamente.

A seguir, serão interpretados os valores originados a partir desse tratamento dos dados e apresentadas as matrizes *SO-ST* e *ISSO-CV* construídas para a unidade de análise.

⁵⁷ Os itens com recursividade para a CB podem, também, ser identificados no APÊNDICE H.

6.3 3ª. Fase – Apresentação e análise de resultados

Conforme se verifica no APÊNDICE H, a CB apresentou um *ISSO* de 0,190, o que corresponde ao conceito moderado de sustentabilidade e solidariedade (TAB. 4). Esse resultado positivo está baseado, principalmente, no conceito *bom* obtido por ela na dimensão econômica (nota 0,606/peso 0,250) e no conceito *moderado* atribuído às dimensões transversal (nota 0,352/peso 0,250) e sociopolítica (nota 0,042/peso 0,250).

Na esfera econômica, os indicadores E5 (nota 1/peso 0,250) e E8 (nota 0,800/peso 0,250) foram os que mais contribuíram positivamente para o nível atingido pelo empreendimento. A realidade observada demonstrou que a iniciativa tem significativa independência de subsídios externos (1E5, 2E5, 3E5 e 5E5/todos inexistentes na organização), aplicando com eficácia eventuais doações não-monetárias (4E5/nota 1/peso ajustado 0,750) e direcionando as práticas recíprocitárias (6E5/nota 1/peso ajustado 0,250) em benefício do processo produtivo da organização, sem desvios de finalidade para objetivos pessoais, por exemplo. Some-se a isso a forma de distribuição da riqueza gerada existente na iniciativa (E8/nota 0,800/peso 0,250), a qual está alicerçada na remuneração adequada dos atores envolvidos (cadeia produtiva – 2E8/nota 1/peso 0,200) e numa política de preços equitativa ao consumidor (público externo – 3E8/nota 1/peso 0,200), contemplando, também, a busca da consolidação econômica e da sua continuidade organizacional (5E8/nota 1/peso 0,200). Ainda nessa dimensão, o indicador E7 posicionou-se no nível moderado (nota 0,437/peso 0,250), destacando-se a aplicação de tecnologias que auxiliam na gestão do empreendimento (2E7/nota 1/peso 0,175) e a disponibilidade efetiva da infraestrutura e dos meios de produção (1E7/nota 0,439/peso 0,350). O patamar atingido para o indicador E6 (nota 0,188/peso 0,250) foi motivado, principalmente, pelo resultado do componente 1E6 (nota 0,538/peso 0,400), o qual foi ancorado no fato de que a organização oferta produtos que, em condição de uso normal, estão livres de restrições legais e não são considerados nocivos à saúde do consumidor. Entretanto, E6 apresentou o único componente com nota negativa na esfera econômica (2E6/nota -0,460/peso

0,300), o que se explica pela inexistência de mecanismos estruturados de planejamento e acompanhamento da qualidade da produção.

Quanto à dimensão transversal, destacou-se a colaboração do indicador T13 (nota 0,813/peso 0,250), fundamentada na condição de plena propriedade dos bens (meios de produção) pela sociedade cooperativa e na operação independente de ajudas externas (1T13/nota 0,780/peso 0,850). Já o indicador T14 apresentou valor na faixa moderada (nota 0,440/peso 0,250), sendo o componente *retorno do mercado* (2T14/nota 0,600/peso 0,800) o elemento relevante desse resultado. Tal prevalência originou-se da existência de mecanismos estruturados para lidar com as informações que advêm das comunicações com clientes, da manutenção de canais abertos de contato, da qualidade das instruções sobre os produtos disponibilizadas aos consumidores e do modo de tratamento dado às solicitações (dúvidas e reclamações) por eles efetuadas. O terceiro lugar na dimensão em questão foi ocupado pelo indicador T16 (nota 0,092/peso 0,250). A presença de traços característicos de racionalidade substantiva (1T16/nota 0,119/peso 0,500) em processos essenciais da organização (como *hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle e comunicação e relações interpessoais*) sustentaram o patamar alcançado. O indicador com menor resultado na esfera transversal foi T15 (nota 0,061/peso 0,250). Pelo lado positivo, contribuíram os componentes 2T15 e 3T15 (nota 0,400/peso 0,330 para cada um deles). 2T15 detectou que os mecanismos de comunicação com o público consumidor demonstram adequadamente as vantagens e limitações dos produtos, bem como os eventuais riscos no seu uso. Já 3T15 identificou que as comunicações internas vêm tratando de forma madura e franca os problemas da organização. De modo negativo, T15 foi influenciado pelo resultado de 1T15 (nota -0,598/peso 0,340), denotando que a organização não aplica uma série de critérios nas relações com seus fornecedores, tais como a priorização de aquisições de iniciativas com características solidárias e que exercem preocupação ambiental, a verificação de inexistência de trabalho infantil e a avaliação das condições de trabalho (saúde, higiene e segurança) vivenciadas pelos trabalhadores.

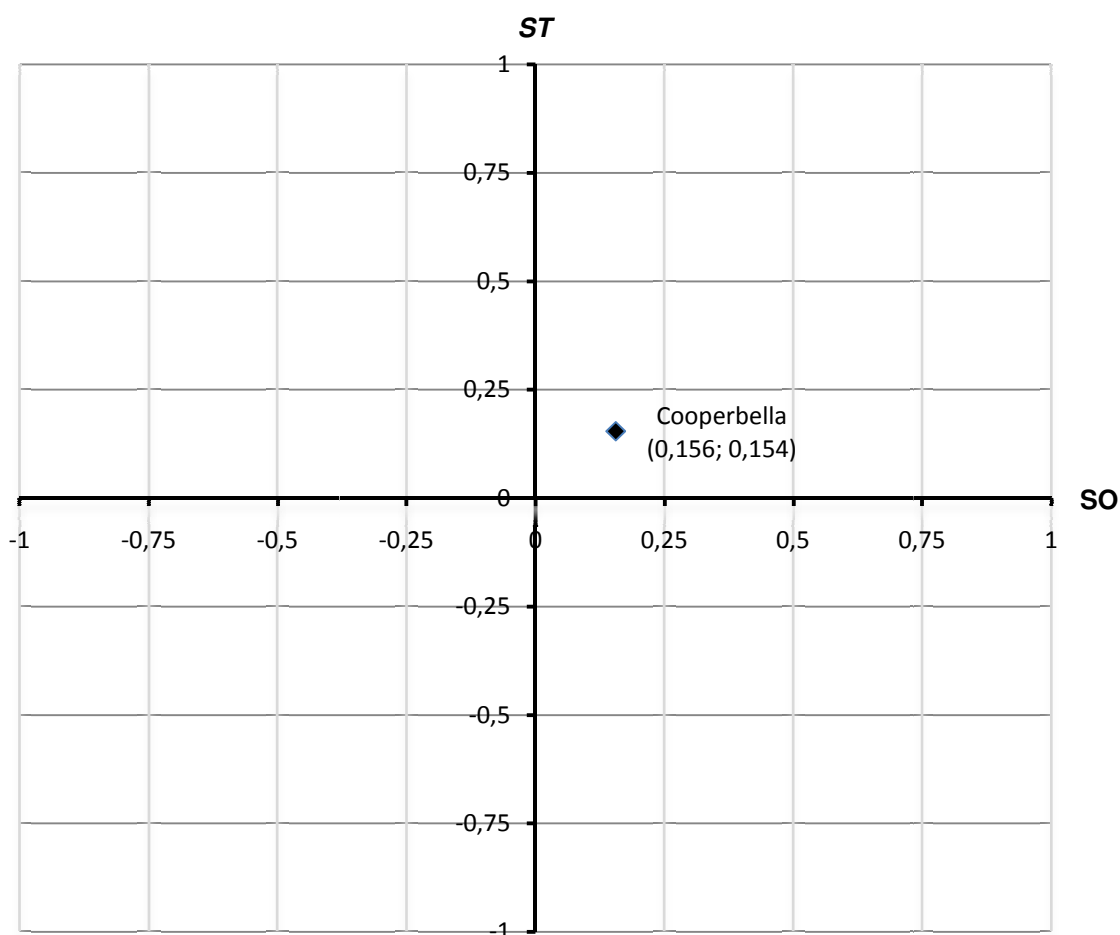
A dimensão sociopolítica caracterizou-se pela colaboração positiva dos indicadores S1 (nota 0,444/peso 0,250) e S2 (nota 0,345/peso 0,250) e pela participação

negativa de S3 (nota -0,550/peso 0,250) e S4 (nota -0,070/peso 0,250). Com relação a S1, apurou-se que o maior impacto foi proveniente de 4S1 (nota 1/peso 0,200), indicando que não foram constatadas práticas de trabalho infantil ou discriminatórias de qualquer espécie e nem práticas disciplinares no interior do empreendimento. O componente 2S1 (nota 0,580/peso 0,200) foi, também, importante para o resultado do indicador. O fator mais relevante nesse componente foi a existência de critérios definidos e registrados (documentados) sobre as formas de ingresso e desligamento de membros da organização, o que repercutiu positivamente para a coesão do grupo estudado. O indicador S2 foi delineado, principalmente, pelo grau de autonomia institucional diagnosticado na CB (2S2/nota 1/peso 0,350) – o qual reflete o domínio de seus membros sobre os rumos a serem trilhados pela cooperativa – e, de forma adversa, pelo nível de formação sociopolítica dos trabalhadores associados (3S2/nota -0,400/peso 0,300), o qual se mostrou insuficiente e evidenciou que a organização carece de inserção em processos formativos na cultura solidária. O indicador S3 foi influenciado, especialmente, pelo fato da CB não participar ou promover ações afirmativas, de auxílio ou de desenvolvimento da comunidade em seu entorno. Não se identificou, também, a priorização da aquisição de insumos e serviços de organizações (empreendedores) situadas(os) em seu entorno como uma alternativa de busca do desenvolvimento local (1S3/nota -0,800/peso 0,750). Já o indicador S4 foi afetado, notadamente, pela inexistência de mecanismos integrativos dos processos de trabalho (1S4/nota -0,400/peso 0,450), os quais deveriam objetivar à crescente ampliação do grau de domínio das etapas do empreendimento (planejamento, execução e gerenciamento) por cada um de seus integrantes.

A dimensão ambiental assinalou o resultado menos favorável na CB (nota -0,240/peso 0,250). Contribuíram para tanto os indicadores A12 (nota -1/peso 0,200), A9 (nota -0,235/peso 0,300) e A11 (nota -0,122/peso 0,250). A10 apresentou, diferentemente dos demais, valor positivo (nota 0,243/peso 0,250). O resultado obtido em A12 foi motivado pela inexistência ou participação em ações que visem à educação ambiental dos atores mais proximamente envolvidos com a organização (integrantes, familiares e comunidade de entorno), bem como pela falta de campanhas externas destinadas ao consumo racional de água e de energia, à reciclagem de materiais, ao despejo adequado do lixo doméstico e ao incentivo do uso de meios de transporte que não sejam prejudiciais ao meio ambiente (1A12/nota

-1/peso 1). O indicador A9 teve repercussão negativa em função de que não se constatou na CB a presença de meios de controle e análise dos impactos ambientais causados pelas atividades do empreendimento (1A9/nota -0,235/peso 1). No tocante a A11, o principal fator responsável pelo resultado obtido foi a ausência de avaliação dos efeitos para as cadeias produtiva e de comercialização quando da introdução de novos produtos e/ou serviços ofertados ao mercado (1A11/nota -0,202/peso 0,800). Quanto ao indicador A10, único situado na faixa moderada na dimensão ambiental, verificou-se na CB a implementação de ações internas práticas e efetivas visando à prevenção e redução de danos ao meio ambiente (1A10/nota 0,314/peso 0,900). Tais ações pautaram-se, principalmente, pela busca da redução dos resíduos sólidos gerados no processo fabril-têxtil, do consumo de água, de papel e de tintas.

Gráfico 2 – Matriz SO-ST para a organização CB



Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

CB – (unidade de análise)

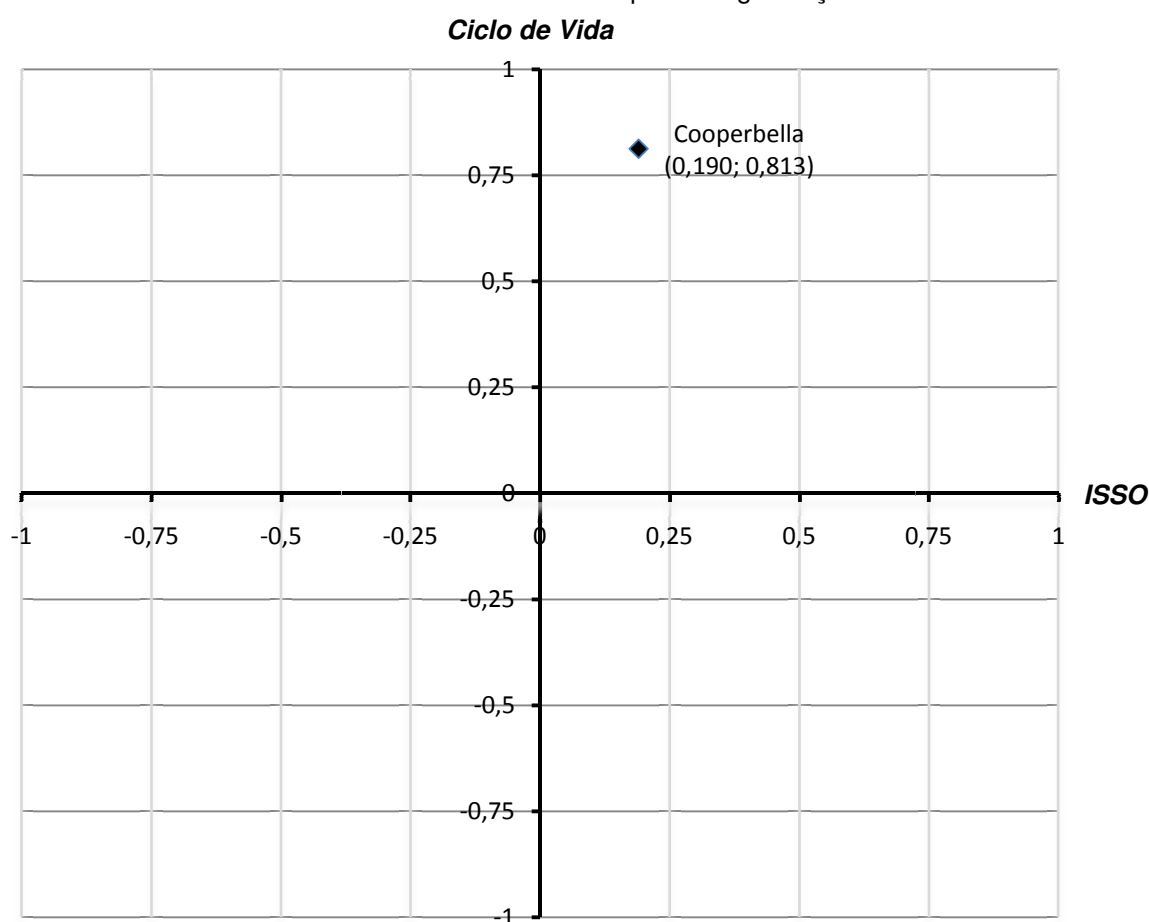
SO – Valor do subíndice ISSO-SO

ST – Valor do subíndice ISSO-ST

Além do *ISSO*, foram extraídos, também, os valores para *ISSO-SO* e *ISSO-ST*. O primeiro alcançou o patamar de 0,156 (conceito moderado em *solidariedade*) e o segundo chegou a 0,154 (conceito moderado em *sustentabilidade*). Tais subíndices fornecem, então, as referências para a geração da matriz SO-ST vista no GRAF. 2.

A análise de resultados da CB culmina com a visualização gráfica conjunta do *ISSO* e do indicador T13 (Ciclo de vida), como mostrado no GRAF. 3.

Gráfico 3 – Matriz *ISSO-CV* para a organização CB



Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

Legenda:

CB – (*unidade de análise*)

Pode-se observar que a CB se posiciona em estágio econômico acima de 0,500 (conceito bom) e tem um índice geral de sustentabilidade e solidariedade na faixa até 0,499 (conceito moderado). Isto traduz, principalmente, que o empreendimento está avançado em termos econômicos, mas tem um espaço a percorrer no sentido

da consolidação e aderência aos princípios do desenvolvimento sustentável e da economia solidária.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa pretendeu tratar a questão do alinhamento de uma organização produtiva frente aos princípios do desenvolvimento sustentável e da economia solidária. Para tanto, buscou elaborar e testar empiricamente um modelo de avaliação que fosse capaz de aferir o grau de sustentabilidade e maturidade solidária de empreendimentos tipicamente enquadrados no rol de iniciativas dessa outra economia.

Partindo de dois modelos de referência – um para o DS (OLIVEIRA, 2002) e outro para a ES (REIS, 2005) – e ancorando-se na literatura existente para este segundo campo, foi promovida uma releitura dos indicadores comumente aplicados a essas áreas. As convergências nela identificadas permitiram obter como resultado a construção de um método quantitativo assentado sob quatro dimensões de análise (sociopolítica, econômica, ambiental e transversal) e 16 indicadores organizacionais.

A operacionalização de tal método foi estabelecida em três fases. Na primeira (Coleta de dados), prevê-se a aplicação de seis instrumentos: questionário, entrevistas semiestruturada e não-estruturada focalizada, observação direta, análise documental e formulário de pesquisa. A fase seguinte (Tratamento de dados) contém três etapas: conversão da notas e cálculo de subíndices básicos, normalização da pontuação e consolidação multinível (na qual se geram os valores para os elementos do modelo, incluindo o índice geral e os subíndices avançados). A terceira fase (Apresentação e análise de resultados) contempla a exibição dos dados numéricos originados na etapa anterior, utilizando-se de tabelas e planos cartesianos. Estes últimos permitem constituir as matrizes SO-ST e *ISSO-CV* preconizadas no método, as quais asseguram a verificação do comportamento conjunto dos construtos e indicadores que lhes dão nome.

Tendo sido idealizado o modelo (*ISSO*), o segundo estágio do trabalho compreendeu a sua aplicação em campo. A unidade de análise escolhida foi uma

cooperativa de produção⁵⁸ sediada na região metropolitana de Belo Horizonte e que atua no setor de confecção têxtil (CB).

A pesquisa na CB revelou um elevado grau institucional de autonomia financeira e administrativa, um modo equitativo de distribuição da riqueza gerada e a aplicação eficaz dos recursos advindos sob a forma de doações não-monetárias e práticas recíprocitárias. Coadunando com tal configuração, constatou-se que o estágio econômico do empreendimento indica sua regularidade de produção e capacidade para pagamento de despesas e garantia do sustento de seus associados. Por outro lado, aspectos não satisfatórios também manifestaram presença, dentre eles a abordagem dada pela cooperativa às questões ambientais, a inexistência de ação pública e a ausência de alternativas integradoras dos processos de gestão e de produção.

A partir da situação evidenciada, o índice geral (*ISSO*) aferido na CB permitiu alocar o empreendimento no conceito moderado de sustentabilidade e solidariedade. Além disso, o estágio econômico percebido na organização foi classificado no nível *sustentabilidade*.

O confronto de tais cenários acima (teórico e empírico) sugere que o modelo proposto (*ISSO*) se constituiu numa ferramenta adequada para descrição e avaliação do grau de sustentabilidade e solidariedade manifesto na CB, apreendendo, por meio de seus itens de pesquisa, os aspectos multidimensionais contidos na realidade concreta observada.

Entretanto, a indicação de conceitos (faixas) de classificação, em caráter provisório, para os valores numéricos dos elementos do modelo mostrou-se como a principal limitação da proposta efetuada. Não obstante, entende-se que essa é, também, uma sinalização para a realização de futuras pesquisas. O estabelecimento de parâmetros de referência internos do modelo carece da sua aplicação em novas amostras populacionais, o que poderá gerar insumos empíricos para a identificação

⁵⁸ Iniciativa típica da ES, como caracterizado no capítulo Metodologia.

dos limiares que mais bem se adéquam ao julgamento de valor dos construtos aqui abordados (sustentabilidade e solidariedade).

Adicionalmente, recomenda-se às pesquisas vindouras utilizar o modelo em outras variantes de organizações da ES – como, por exemplo, prestadoras de serviços (cooperativas de crédito e consumo) e empresas recuperadas autogeridas. Também, sugere-se verificar a sua aplicabilidade além do âmbito da ES – tal como em empresas mercantis tradicionais – observando-se as adaptações devidas.

Por fim, indica-se a viabilidade de se conceber uma tipologia para os empreendimentos econômicos solidários, a partir da formação de uma coleção ampliada de pontos nas matrizes SO-ST e *ISSO-CV* e da aplicação das ferramentas estatísticas pertinentes.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antônio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003, p. 20-6.

ARAGÃO, Marco Antônio Gonçalves de. Proposta de adaptação de indicadores de sustentabilidade para a unidade de produção agrícola familiar (UPAF) a partir dos métodos IDEA e MAIS. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 5, n. 9, p. 81-94, jul./dez., 2006.

AZEVEDO, Alessandra; BANDEIRA, A. Inovação tecnológica em empreendimentos autogestionários: utopia ou possibilidade? In: IX COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: CIAGS/UFBA, 2003, p. 15-9.

BARBIERI, José Carlos; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; ANDREASSI, Tales; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-54, abr./jun., 2010.

BEHR, Ricardo; PAES de PAULA, Ana Paula. Autogestão e lógica de mercado: a experiência da colônia Cecília e os dilemas da economia solidária. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

BENATO, J. V. **O abc do cooperativismo**. 5. ed. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2002.

BONILLA, José Antônio. **Resposta à crise**: qualidade total e autêntica para bens e serviços. São Paulo: Makron Books, 1993.

BOSSEL, Hartmut. **Indicators for sustainable development**: theory, method, applications (a report to the Balaton Group). Winnipeg: IISD, 1999.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; PIRES, Sanyo Drummond. Para além dos aspectos econômicos da economia solidária. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004c, p. 189-228.

CATTANI, Antônio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CATTANI, Antônio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio; HESPANHA, Pedro (Orgs.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009.

CATTANI, Antônio David. Emancipação social. In: CATTANI, Antônio David *et al.* (Orgs.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009, p. 175-80.

CATTANI, A. D.; SALMON, A. Responsabilidade social empresarial. In: CATTANI, Antônio David *et al.* (Orgs.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009, p. 289-92.

CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Tricotando as redes de solidariedade: as culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 13, n. 39, p. 93-111, out./dez., 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

COSTA, P. A; CARRION, R. S. M. Situando a economia solidária no campo dos estudos organizacionais. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; DIAS, Patrícia. Discutindo autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássicos e contemporâneos e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 99-117, jul./set., 2008.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP); INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS (IPEA). **Definição e metodologia de cálculo dos indicadores e índices de desenvolvimento humano e condições de vida**. Belo Horizonte, 1998, 80 p.

FOLLIS, Massimo. Autogestão. In: BOBBIO, N.; MATEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. 11. ed. Brasília: UnB, 1998, vol. 1, p. 74-81.

FONSECA, A. M. P. P.; SPECHT, J. R. M.; ANDRADE, J. C. O. S.; OKAZAKI, T. M. S. Os indicadores do desenvolvimento sustentável para a formulação de políticas públicas na visão do Estado, sociedade civil e empresas privadas: complementares ou antagônicos? In: II SEMINÁRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UNIFAE, 2007, 16 p.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

FURTADO, Celso. **Introdução ao desenvolvimento**: enfoque histórico-cultural. 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

FURTADO, Celso. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

GAIGER, Luiz Inácio. Apresentação. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004a, p. 7-15.

GAIGER, Luiz Inácio. As emancipações no presente e no futuro. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004b, p. 371-402.

GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004c.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, D. M. O. A.; PESSOA, R. A.; FARIA, M. V. C. M. Formação de redes de economia solidária: o caso da Rede Abelha Ceará. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, César Schmidt. **Uma contribuição à estruturação dos procedimentos e demonstrações contábeis das cooperativas**: aplicação em uma cooperativa de trabalho. 2003. 180 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GUIMARÃES, G. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, P.; SOUZA, A. (Org). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000, p. 111-22.

JESUS, Paulo de; RIOS, Gilvando; SOARES, Guilherme; PIRES, Maria. Introdução ao estudo da economia solidária em Pernambuco. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004c, p. 267-322.

KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Orgs.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, 2000.

KUBRUSLY, L. S. Um procedimento para calcular índices a partir de uma base de dados multivariados. **Revista Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 107-17, jun., 2001.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEMOS, M. B., ESTEVES, O. de A.; SIMÕES, R. F. Uma metodologia para construção de um índice de qualidade de vida urbana. **Revista Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 157-76, dez., 1995.

LIMA, A. L. M. C. O fenômeno da economia solidária: reflexões de um campo de estudo controverso. In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM

LIMA, Jacob Carlos. Cooperativas de trabalho. In: CATTANI, Antônio David *et al.* (Orgs.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009, p. 91-5.

LIMA, Juvêncio Braga de; TEIXEIRA, Alberto Luiz. O cotidiano administrativo de pequenos produtores de hortigranjeiros. In: XVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1994, p. 224-36.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO – 96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalhador. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, v. 12, n. 6, p. 1-23, nov./dez., 2006.

LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 109-15, jul./set., 2005.

LOURENÇO, M. S. Questões técnicas na elaboração de indicadores de sustentabilidade. In: I SEMINÁRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UNIFAE, 2006.

MACHADO, João Guilherme Rocha. **O desenvolvimento econômico e as Nações Unidas**: uma análise da atuação do PNUD no Brasil. 2007. 162 p. Dissertação (Mestrado em Economia Política) – PUC/SP, São Paulo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILANEZ, Francisco. Desenvolvimento sustentável. In: CATTANI, Antônio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003, p. 76-84.

MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Tradução de José Carlos Castro, Maria da Graça Leal, Calos Potiara Castro. Brasília: CONFEBRAS, 2003.

NAHAS, Maria Inês Pedrosa. Metodologia de construção de índices e indicadores sociais como instrumentos balizadores da gestão municipal da qualidade de vida urbana: uma síntese da experiência de Belo Horizonte. In: HOGAN, Daniel J.; BAENINGER, Rosana; CUNHA, José Marcos Pinto da; CARMO, Roberto Luiz do. (Orgs.). **Migração e ambiente nas aglomerações urbanas**. Campinas: Núcleo de Estudos de População/UNICAMP, 2001, p. 461-87.

NAHAS, M. I. P.; PEREIRA, M. A. M.; ESTEVES, O. A.; GONÇALVES, É. Metodologia de construção do índice de qualidade de vida urbana dos municípios brasileiros (IQVU-BR). In: XV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 2006, Caxambu/MG. **Anais...** Belo Horizonte/Campinas: ABEP (Associação Brasileira de Estudos Populacionais), 2006

OCB. **Números do Cooperativismo 2010**. Brasília: OCB/Gemerc, 2010, 4p. Disponível em <www.ocb.coop.br>. Acesso em 30/10/2011.

OCEMG. **Anuário do Cooperativismo mineiro 2010**. Belo Horizonte: Ocemg/Sescoop-MG, 2010, 188 p.

OLIVEIRA, Aécio Alves de. Significado e inferências sobre a economia solidária a partir do quadro empírico do Ceará. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004c, p. 323-69.

OLIVEIRA, B. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades**: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro. 2006, 175 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, João Hélvio Righi de. **MAIS: método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. 2002. 217 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PAES de PAULA, A. P. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 14, n. 40, p. 169-88, jan./mar., 2007.

PASSOS, Ó. A. V. D. Explorando novas práticas organizacionais em economia solidária: conceito e características dos bancos comunitários. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

PINHEIRO, D. C. **A educação e a gestão na economia solidária**: um estudo sobre os processos de formação das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. 2010. 270 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PINHEIRO, D. C.; PAES de PAULA, A. P. O fracasso das revoluções na óptica de Marcuse e Freire: uma reflexão sobre a economia solidária como uma possível alternativa emancipatória. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2010, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

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

PRESTES MOTTA, Fernando Cláudio. **Burocracia e autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RAZETO, L. Economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, M; GUTIERREZ F. (Org). **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 1999, p.34-58.

RECH, D. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: Fase, 2000.

REIS, Tatiana Araújo. **A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária**: pluralidade e interconexão de dimensões. 2005. 217 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – NPGA, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

RIGO, A. S. As propostas autogestionárias: da utopia às tentativas. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, Danielle Miranda Lins. **A racionalidade nas práticas administrativas das cooperativas de trabalho**: um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho de Belo Horizonte. 2008. 123 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

ROSA, Victor Hugo da Silva. **Energia elétrica renovável em pequenas comunidades no Brasil**: em busca de um modelo sustentável. 2007. 440 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – UnB-CDS, Universidade de Brasília, DF.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond. 2004.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI**. São Paulo: Nobel, 1993.

SANTAGADA, Salvatore. Indicadores sociais: uma primeira abordagem social e histórica. **Revista Pensamento Plural**, Pelotas, UFPEL, v. 1, n. 1, p. 113-42, jul./dez., 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRIGUEZ, César. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 23-77.

SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária. O atlas da economia solidária no Brasil (consolidado 2005/2007). Brasília: SENAES, 2007. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/sistemas/atlas/AtlasESmenu.html>> Acesso em: 14.dez.2010.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr., 1993.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. 1996. 618 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas em São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

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

SEVERO, Lessandra Scherer; PEDROZO, Eugênio Ávila. A citricultura orgânica na região do vale do caí – RS: racionalidade substantiva ou instrumental? In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2006, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

SIENA, Osmar; COSTA, Gleimária Batista da. Desenvolvimento sustentável: algumas questões sobre a construção de indicadores In: II SEMINÁRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UNIFAE, 2007.

SILVA, Mozaniel Gomes da; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; MARTINS, Maria de Fátima. Método de construção do índice de desenvolvimento local sustentável: uma proposta metodológica e aplicada. **Revista Brasileira de Produtos Agroindustriais**, Campina Grande, v. 11, n. 1, p. 55-72, jan./jun., 2009.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs.). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SOUSA LIMA, Ângela Maria de. **As faces da subcontratação do trabalho**: um estudo com trabalhadoras e trabalhadores da confecção de roupas de Cianorte e região. 2009. 357 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – UNICAMP-IFCH, Universidade Estadual de Campinas, SP.

STROBEL, J. S.; CORAL, E.; SELIG, P. M. Indicadores de sustentabilidade corporativa: uma análise comparativa. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM

TAVARES, Edson Diogo. **Da agricultura moderna à agroecológica**: análise da sustentabilidade de sistemas agrícolas familiares. 2004. 230 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – UnB-CDS, Universidade de Brasília, DF.

TEIXEIRA, Aloísio. **Utópicos, heréticos e malditos**: os precursores do pensamento social de nossa época. Rio de Janeiro: Record, 2002.

THENÓRIO FILHO, Luiz Dias. **Pelos caminhos do cooperativismo**: com destino ao crédito mútuo. São Paulo: Central das cooperativas de crédito do estado de São Paulo, 2002.

TIRONI, L. F.; SILVA, L. C. E.; VIANNA, S. M.; MÉDICI, A. C. **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Rio de Janeiro: IPEA, 1991, 18 p. (Textos para discussão, n. 238)

TRZESNIAK, Piotr. Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento. **Revista Ciência da Informação**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 159-64, mai./ago., 1998.

VAN BELLEN, Hans Michael. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM

VARGAS, E. R. Empresa autogestionária: uma inovação organizacional competitiva? In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

VARGAS de FARIA, José Ricardo *et al.*. Autogestão e poder: esquema de análise das relações de poder em organizações com características autogestionárias. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEITEZ, Candido Giraldez; NAKANO, Marilena. A economia solidária no estado de São Paulo e os diferentes tipos de empreendimentos. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004c, p. 139-71.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Modelo MAIS para a análise de sustentabilidade	174
ANEXO B – Tabela de pontuação para os critérios de análise E-I-V do MAIS.....	176
ANEXO C – MAIS: faixas de avaliação de sustentabilidade	177
ANEXO D – MAIS: roteiros de entrevistas	178
ANEXO E – Quadro analítico para estudo da sustentabilidade em organizações da economia solidária	186
ANEXO F – Quadro analítico para estudo da sustentabilidade em organizações da economia solidária: roteiro de entrevistas	187
ANEXO G – Princípios do Cooperativismo	192
ANEXO H – Sistema de representação do Cooperativismo	193

ANEXO A – Modelo MAIS para a análise de sustentabilidade (continua)

Dimensão de Sustentabilidade	Indicadores de Sustentabilidade	Pontuação máxima	Critérios			Pontuação obtida
			E	I	V	
SUSTENTABILIDADE SOCIAL	Geração de emprego e renda	9				
	Ética organizacional	9				
	Participação em entidades de classe e de desenvolvimento regional	9				
	Programas de prevenção de acidentes e doenças para os envolvidos	9				
	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	9				
	Programas para a melhoria da qualidade de vida	9				
	Projetos sociais	9				
	Sistema de trabalho socialmente aceitos	9				
	Interação com a sociedade	9				
	Políticas de responsabilidade social e saúde e segurança	9				
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	Política de gestão ambiental	9				
	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio	9				
	Preparação para emergências	9				
	Ações corretivas e preventivas	9				
	Avaliação do desempenho global	9				
	Avaliação de riscos	9				
	Avaliação de oportunidades	9				
	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	9				
	Análise do ciclo de vida de produtos e serviços	9				
	Controle operacional	9				

ANEXO A – Modelo MAIS para a análise de sustentabilidade (conclusão)

Dimensão de Sustentabilidade	Indicadores de Sustentabilidade	Pontuação máxima	Critérios			Pontuação obtida
			E	I	V	
SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA	Política de qualidade	9				
	Definição de metas e objetivos	9				
	Gestão de processos, produtos e serviços	9				
	Controle de não conformidades	9				
	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços	9				
	Auditorias e análise crítica	9				
	Gerenciamento de riscos e crises	9				
	Infra-estrutura adequada	9				
	Registros e documentação	9				
	Avaliação dos resultados da organização	9				
SUSTENTABILIDADE CULTURAL	Incentivo à criatividade e à liderança	9				
	Geração de cultura organizacional	9				
	Adequação das comunicações internas e externas	9				
	Comprometimento da organização	9				
	Avaliação de fornecedores e do mercado	9				
	Melhoria contínua	9				
	Prática do exercício da cidadania organizacional	9				
	Existência de código de conduta organizacional	9				
	Aprendizagem organizacional	9				
	Imagem da organização	9				

ANEXO B – Tabela de pontuação para os critérios de análise E-I-V do MAIS

Quadro 16 – MAIS: pontuação e seu significado para o critério (E) existência ou elaboração do indicador

PONTUAÇÃO	SIGNIFICADO
Zero	Inexistência do indicador
Um	Significando que o indicador existe na organização informalmente, isto é, não há registros documentados sobre sua forma de aplicabilidade
Dois	Indicando que o indicador existe formalmente, esta registrado mas não é praticado no dia-a-dia na organização
Três	Significando a existência do indicador, sendo que o mesmo faz parte formal da política da organização sendo praticado e conhecido por todas partes interessadas. Há comprometimento da organização com a sua praxis

Quadro 17 – MAIS: pontuação e seu significado para o critério (I) implantação do planejado ou do procedimento

PONTUAÇÃO	SIGNIFICADO
Zero	O indicador não está implantado
Um	O indicador está implantado em 30%
Dois	O indicador está implantado em 70%
Três	O indicador está implantado em sua plenitude

Quadro 18 – MAIS: pontuação e seu significado para o critério (V) verificação ou controle adotado para a busca de oportunidades de melhoria

PONTUAÇÃO	SIGNIFICADO
Zero	Não existe verificação e/ou controle do indicador
Um	É verificado de modo informal
Dois	É verificado, mas não serve de instrumento para ações corretivas ou preventivas
Três	É verificado e serve de base para o melhoramento contínuo da organização em busca da excelência organizacional

ANEXO C – MAIS: faixas de avaliação de sustentabilidade

Quadro 19 – MAIS: faixas para avaliação das dimensões da sustentabilidade

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE
INSUSTENTÁVEL	0 a 29
EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE	30 a 59
SUSTENTÁVEL	60 a 90

Quadro 20 – MAIS: faixas para avaliação do indicador final

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE
INSUSTENTÁVEL	0 a 149
EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE	150 a 249
SUSTENTÁVEL	250 a 360

Fonte – OLIVEIRA, 2002, p. 103

ANEXO D – MAIS: roteiros de entrevistas

ENTREVISTAS COM OS ATORES INTERNOS E EXTERNOS AO PROCESSO PRODUTIVO

Entende-se por atores e interessado no processo produtivo: diretores, gerentes, trabalhadores, comunidade, órgãos fiscalizadores, CIC (Câmara de Indústria e Comércio) – em torno de 10 perguntas para cada entrevista.

ATORES INTERNOS AO PROCESSO PRODUTIVO

PREÂMBULO

1. Nome
2. Idade
3. Formação profissional
4. Qual a sua atividade e o tempo de empresa?
5. Como você se sente trabalhando na empresa?

DIRETORIA/ACIONISTAS

1. O que levou a empresa a investir em qualidade?
2. O que levou a empresa a investir em meio ambiente e saúde e segurança do trabalho?
3. Com relação ao meio ambiente e saúde e segurança ocupacional a empresa já recebeu alguma autuação pelos responsáveis pela fiscalização (FEPAM e DRT)?
4. As preocupações com a qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional torna a empresa diferenciada no seu negócio?
5. A empresa acredita na possibilidade de desenvolvimento sustentável?
6. O que a empresa está fazendo na busca da sustentabilidade de seu negócio?
7. Quais os grandes desafios que a empresa precisa superar para sua sobrevivência no negócio?

8. Como você considera a gestão da empresa em relação à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional: Participativa ou centralizadora?
9. Quais os planos para o futuro próximo (curto e médio prazo) em relação à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
10. Qual o compromisso da empresa com a responsabilidade social?
11. Como a sociedade enxerga sua empresa em relação à qualidade dos produtos e cuidados com o meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?

NÍVEL GERENCIAL

1. Você considera que os produtos produzidos pela empresa são produtos diferenciados pela qualidade que apresentam?
2. Como você enxerga os programas de prevenção em relação à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
3. Você participa de algum programa/projeto de prevenção e/ou de educação ambiental na empresa?
4. Você participa de algum programa/projeto de prevenção de saúde e segurança ocupacional?
5. Você participa de algum programa/projeto de prevenção e/ou de educação ambiental fora da empresa. O que o motivou a participar?
6. Como você enxerga sua empresa com relação aos programas/projetos de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional?
7. É incentivado o trabalho em equipe e para a tomada de decisão participativa em relação qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional?
8. Você acha que a empresa deveria se aproximar mais da comunidade e incentivar programas de prevenção e/ou de educação ambiental?
9. Você considera que a empresa tem responsabilidade social?
10. Como a sociedade enxerga sua empresa em relação a qualidade dos produtos e cuidados com o meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?

NÍVEL OPERACIONAL

1. Você considera que os produtos produzidos pela empresa são produtos diferenciados pela qualidade que apresentam?
2. Como você enxerga os programas de prevenção em relação a qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
3. Você participa de algum programa/projeto de prevenção e/ou de educação ambiental na empresa?
4. Você participa de algum programa/projeto de prevenção de saúde e segurança ocupacional?
5. Você participa de algum programa/projeto de prevenção e/ou de educação ambiental fora da empresa. O que o motivou a participar?
6. Como você enxerga sua empresa com relação aos programas/projetos de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
7. É incentivado o trabalho em equipe e para a tomada de decisão participativa em relação qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
8. Você acha que a empresa deveria se aproximar mais da comunidade e incentivar programas de prevenção e/ou de educação ambiental?
9. Você considera que a empresa tem responsabilidade social?
10. Como a sociedade enxerga sua empresa em relação a qualidade dos produtos, e cuidados com o meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?

ATORES EXTERNOS AO PROCESSO PRODUTIVO

NÍVEL COMUNIDADE

PREÂMBULO

1. Nome
2. Idade
3. Formação profissional
4. Qual a sua atividade?

5. Qual a sua relação com a <<nome da empresa>>?
1. Há quanto tempo você convive com a <<nome da empresa>>?
 2. O que você acha dos produtos da empresa <<nome da empresa>> com relação à qualidade?
 3. Quando você procura um produto da empresa <<nome da empresa>> o que é observado:
 - a) Qualidade
 - b) Preocupações com o meio ambiente
 - c) Preocupações com a saúde e a segurança ocupacional
 - d) Ação social da empresa
 - e) Outro:
 4. Você considera que os produtos produzidos pela empresa Fra-le são produtos diferenciados pela qualidade que apresentam?
 5. Como você vê a participação da empresa <<nome da empresa>> nos projetos sociais e ambientais de preservação e/ou educação?
 6. O que você sugeriria à empresa em relação a uma maior aproximação com a sociedade?
 7. Você acha que a empresa <<nome da empresa>> é um exemplo que deveria ser seguidos pelas outras empresas da região? Por quê?
 8. Por que você acha que a empresa <<nome da empresa>> é uma empresa diferenciada na sua região de atuação?
 9. Você considera que a empresa <<nome da empresa>> tem responsabilidade social?
 10. Você participa de algum projeto/programa em conjunto com a empresa em relação à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
 11. O que você sugere para que cada vez mais a empresa <<nome da empresa>> seja diferenciada e tenha cada vez mais responsabilidade social.

NÍVEL DE CÂMARA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO

PREÂMBULO

1. Nome
 2. Idade
 3. Formação profissional
 4. Qual a sua atividade?
 5. Qual a sua relação com a <<nome da empresa>>?
 6. Há quanto tempo convive com a <<nome da empresa>>?
 7. Qual sua função junto a CIC-Caxias do Sul?
-
1. Você considera que os produtos produzidos pela empresa são produtos diferenciados pela qualidade que apresentam?
 2. Como você vê a participação da empresa <<nome da empresa>> nos projetos sociais e ambientais de preservação e/ou educação?
 3. Você acha que a empresa <<nome da empresa>> é um exemplo que deveria ser seguidos pelas outras empresas da região? Por quê?
 4. Você participa de algum projeto/programa em conjunto com a empresa em relação à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
 5. O que você sugere para que cada vez mais a empresa <<nome da empresa>> seja diferenciada e tenha cada vez mais responsabilidade social?
 6. Você considera a <<nome da empresa>> uma empresa diferenciada dentro da Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul?
 7. O que você apontaria como sendo o fator de diferenciação?
 8. Você considera que a empresa <<nome da empresa>> tem responsabilidade social?
 9. De que forma você acha que a empresa <<nome da empresa>> pode avançar em relação à qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional. Isto é, buscar cada vez mais a responsabilidade social?

10. Existe consulta aos interessados (comunidade industrial e comunidade em geral) quando da tomada de decisão sobre questões ligadas a qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?

NÍVEL DE AGENTE FISCALIZADOR/FEPAM

PREÂMBULO

1. Nome
 2. Idade
 3. Formação profissional
 4. Qual a sua atividade e o tempo no órgão fiscalizador?
 5. Qual a região de abrangência para o seu trabalho de fiscalização?
 6. Há quanto tempo você convive com a <<nome da empresa>>?
-
1. Você considera que os produtos produzidos pela empresa são produtos diferenciados pela qualidade que apresentam?
 2. Como você vê a participação da empresa <<nome da empresa>> nos projetos sociais e ambientais de preservação e/ou educação?
 3. Você acha que a empresa <<nome da empresa>> é um exemplo que deveria ser seguidos pelas outras empresas da região? Por quê?
 4. Você participa de algum projeto/programa em conjunto com a empresa em relação à qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional?
 5. Como você definiria a empresa <<nome da empresa>> em relação ao cumprimento da legislação ambiental?
 6. Mesmo nos casos em que a legislação ambiental não é rigorosa (não existe ainda uma restrição legal) como você acha que a empresa <<nome da empresa>> se comporta?
 7. Se houve caso de alguma notificação. Como foi o comportamento da empresa?
 8. Você considera que a empresa <<nome da empresa>> tem responsabilidade social?

9. Por que você acha que a empresa <<nome da empresa>> é uma empresa diferenciada na sua região de atuação?
10. O que você sugere para que cada vez mais a empresa <<nome da empresa>> seja diferenciada e tenha cada vez mais responsabilidade social?

NÍVEL DE AGENTE FISCALIZADOR/DRT

PREÂMBULO

1. Nome
 2. Idade
 3. Formação profissional
 4. Qual a sua atividade e o tempo no órgão fiscalizador?
 5. Qual a região de abrangência para o seu trabalho de fiscalização?
 6. Há quanto tempo você convive com a <<nome da empresa>>?
-
1. Você considera que os produtos produzidos pela empresa são produtos diferenciados pela qualidade que apresentam?
 2. Como você vê a participação da empresa <<nome da empresa>> nos projetos sociais e ambientais de preservação e/ou educação?
 3. Você acha que a empresa <<nome da empresa>> é um exemplo que deveria ser seguidos pelas outras empresas da região? Por quê?
 4. Você participa de algum projeto/programa em conjunto com a empresa em relação à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
 5. Como você definiria a empresa <<nome da empresa>> em relação ao cumprimento da legislação trabalhista e de segurança do trabalho?
 6. Mesmo no caso nos casos em que a legislação trabalhista não é rigorosa (não existe ainda uma restrição legal) como você acha que a empresa <<nome da empresa>> se comporta?
 7. Se houve caso de alguma notificação. Como foi o comportamento da empresa?
 8. Você considera que a empresa <<nome da empresa>> tem responsabilidade social?

9. Por que você acha que a empresa <<*nome da empresa*>> é uma empresa diferenciada na sua região de atuação?
10. O que você sugere para que cada vez mais a empresa Fas-le seja diferenciada e tenha cada vez mais responsabilidade social?

Fonte – OLIVEIRA, 2002, p. 192

ANEXO E – Quadro analítico para estudo da sustentabilidade em organizações da economia solidária

DIMENSÃO	COMPONENTES	INDICADORES
Econômica	Mercantil	Venda produtos/serviços
	Não mercantil	Subsídios governamentais (nível institucional)
		Subsídios não governamentais (nível institucional)
		Doações monetárias (nível individual)
	Não monetário	Trabalho voluntário
		Doações não monetárias
Práticas recíprocitárias (ações comunitárias, mutirões, formas de troca/dádiva)		
Social	Construção do vínculo associativo	Padrão de sociabilidade
		Grau de coesão social
Política	Nível interno	Grau de democracia interna
		Grau de comprometimento
	Nível institucional	Existência de ação pública
		Nível de articulação em redes
		Grau de autonomia institucional
Gestão	Infraestrutura	Acesso aos meios de produção
		Acesso a tecnologias gerenciais
		Acesso a espaço físico
	Conhecimento	Habilidade técnica
		Habilidade gerencial
		Formação geral (sociopolítica)

Fonte – REIS, 2005, p. 106

ANEXO F – Quadro analítico para estudo da sustentabilidade em organizações da economia solidária: roteiro de entrevistas

ROTEIRO DE PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

I. CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

1. Nome:
2. Endereço:
3. Telefone:
4. Atividade:
5. Produtos / serviços:
6. Ano de início:
7. CNPJ:
8. Componentes

Integrantes	Quantidade
Sócios	
Voluntários	
Assalariados	
Outros (especificar)	

II. HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO

9. Como foi o processo de criação? (razões, contexto, origens do recurso, dos materiais, instalações, equipamentos etc.)
10. Houve participação de atores externos? Quais? Como?
11. Quais as principais dificuldades e obstáculos enfrentados e soluções buscadas?

III. DIMENSÃO ECONÔMICA

12. Quais os consumidores dos produtos da cooperativa?

- Poder público
- Empresas privadas
- Pessoas físicas
- ONGs
- Fundações
- Associações
- Sindicatos
- Igrejas
- Cooperativas

13. Quais as dificuldades encontradas para comercialização?

14. A receita obtida via a venda dos produtos e/ou serviços é suficiente para:

- Pagar as despesas e ter sobra
- Pagar as despesas e não ter nenhuma sobra
- Não é suficiente para pagar as despesas

15. Como é decidido o que fazer e como são aplicadas as sobras conseguidas através da comercialização?

16. Qual a renda média mensal dos cooperados?

17. De quem a cooperativa recebe ou recebeu apoio financeiro?

Parcerias	Finalidade do recurso
Poder Público Federal	
Poder Público Estadual	
Poder Público Municipal	
ONGs	
Fundações	
Associações	
Universidades	
Bancos	
Sindicatos	
Empresas	
Igrejas	
Partidos políticos	
Pessoas físicas	
Associações	
Outras parcerias - especificar:	

18. Qual o tipo de apoio NÃO financeiro já foi ou é dado à cooperativa e por quem?

Tipo de apoio	Responsável pelo apoio	Finalidade
Imóveis emprestados ou doados (por exemplo, sede para funcionamento)		
Equipamentos, móveis ou utensílios emprestados ou doados		
Qualificação profissional, técnica e gerencial		
Formação sociopolítica (autogestão, cooperativismo, economia solidária)		
Assistência jurídica		
Assessoria em <i>marketing</i> e na comercialização dos produtos		
Diagnóstico, planejamento e análise de viabilidade econômica		
Assessoria na constituição, formalização ou no registro		
Assessoria na gestão do empreendimento		
Trabalho voluntário		
Mutirões		
Outros (especificar)		

III. DIMENSÃO SOCIAL

19. As relações na cooperativa são mais pessoais ou profissionais?
20. Em sua opinião, as relações entre os cooperados ajudam ou atrapalham o trabalho na cooperativa? Por quê?
21. Como você avalia o comprometimento dos cooperados?
22. Quando um cooperado passa por dificuldades, como os outros cooperados reagem?
23. Como são tratados os conflitos na cooperativa?
24. Quais os critérios para o ingresso de novos membros na cooperativa?
25. Quais as razões para desligamento de algum membro do grupo?

IV. DIMENSÃO POLÍTICA

a) Nível interno

26. Como são tomadas as decisões na cooperativa?
27. Qual o grau de participação dos cooperados nas decisões?
28. Como é organizado o trabalho na cooperativa? Quem decide?
29. Os cooperados dominam o conhecimento técnico necessário para realizar as atividades que executam?
30. Os cooperados dominam o conhecimento em gestão (ex: formação de preço, cálculo do custo, etc.) necessário para gerenciar a cooperativa? Quais as principais dificuldades encontradas?
31. A organização possui máquinas e equipamentos adequados à sua atividade?
32. Como você avalia a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos?
33. Como funciona o processo de informação na cooperativa (acesso, transparência, inclusive em relação aos recursos)?

b) Nível institucional

- 34. A cooperativa participa de alguma rede ou fórum de articulação?
- 35. A cooperativa se articula com outras organizações?
- 36. A cooperativa tem alguma relação ou participa de movimentos sociais e populares?
- 37. A cooperativa participa ou desenvolve alguma ação social na comunidade? A comunidade apóia de algum modo a cooperativa?
- 38. A cooperativa tem autonomia para decidir sobre o próprio destino (papel da assessoria etc.)?

Fonte – REIS, 2005, p. 193

ANEXO G – Princípios do Cooperativismo

Princípios do Cooperativismo

O modelo bem-sucedido de gestão e funcionamento estabelecido pelos probos pioneiros de Rochdale passou a ser seguido, sistematicamente, e moldou as bases do cooperativismo atual. Em 1937, no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), realizado em Paris (França), foram estabelecidos os Princípios do Cooperativismo. Em outros dois momentos, em 1966, no Congresso de Viena (Áustria), e em 1995, no Congresso Centenário da ACI, na Inglaterra, o texto passou por alterações, e dois novos princípios foram criados, totalizando os sete atuais.

1º Princípio: Adesão Voluntária e Livre

As cooperativas são organizações voluntárias e abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços e a assumirem as responsabilidades como cooperados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2º Princípio: Gestão Democrática e Livre

As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto). As cooperativas de grau superior (federações, centrais, confederações) são também organizadas de forma democrática.

3º Princípio: Participação Econômica dos Associados

Os membros contribuem, equitativamente, para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital subscrito como condição da sua adesão. Os membros destinam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios.

4º Princípio: Autonomia e Independência

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se firmar em acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º Princípio: Educação, Formação e Informação

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros e colaboradores. Informam o público em geral, especialmente os jovens e os formadores de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º Princípio: Interação

As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio: Preocupação com a Comunidade (Responsabilidade Social)

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.



Valores

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.



ANEXO H – Sistema de representação do Cooperativismo

Sistema de Representação do Cooperativismo

A representação política do cooperativismo é organizada da seguinte forma:

Aliança Cooperativa Internacional (ACI)

O cooperativismo é representado mundialmente pela ACI, fundada em 1895, com sede atual em Genebra (Suíça). A ACI é uma organização não governamental que congrega cooperativas dos cinco continentes. Entre os seus objetivos, estão a divulgação dos princípios e valores cooperativistas em todo o mundo e o incentivo à propagação da doutrina, filosofia e educação cooperativista.

Organização das Cooperativas das Américas (ACI-Américas)

Foi constituída em 1963, como OCA, e tem sede atual na Costa Rica. Representa as organizações cooperativistas dos países da América Latina e tem como objetivos difundir, desenvolver e defender os princípios do cooperativismo nas Américas.

Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)

Foi criada em 1970, com sede em Brasília (DF), para atuar como representante legal do Sistema Cooperativista nacional e como órgão técnico-consultivo do governo, congregando as organizações estaduais constituídas com a mesma natureza.

Organização das Cooperativas Estaduais (OCEs)

Tem por objetivo representar e defender os interesses das cooperativas registradas perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes. É constituída através do registro das cooperativas singulares, centrais, federações e confederações de todos os ramos. De acordo com a Lei nº 5764/71, em seu art. 107, todas as cooperativas são obrigadas a registrarem-se na OCE de seu Estado. As entidades estaduais exercem também a representatividade sindical e patronal das cooperativas.

Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg)

Sua função é ser o agente político, de representação, promoção e integração das cooperativas mineiras, além de ser o sindicato patronal, com atribuições de negociação e assistência da categoria das cooperativas perante autoridades administrativas e judiciárias.



Fonte: Revista OCEMG 40 anos, p. 22

Elaboração: OCEMG

APÊNDICES

APÊNDICE A – Elementos do Modelo <i>ISSO</i>	195
APÊNDICE B - Questionário <i>ISSO</i>	196
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista (A) <i>ISSO</i>	203
APÊNDICE D – Formulário <i>ISSO</i>	210
APÊNDICE E – Matriz de pesos <i>ISSO</i>	226
APÊNDICE F – Matriz de pesos <i>ISSO-SO</i>	231
APÊNDICE G – Matriz de pesos <i>ISSO-ST</i>	236
APÊNDICE H – Avaliação da organização CB (<i>ISSO</i>)	241
APÊNDICE I – Avaliação da organização CB (<i>ISSO-SO</i>).....	246
APÊNDICE J – Avaliação da organização CB (<i>ISSO-ST</i>)	251

APÊNDICE A – Elementos do modelo *ISSO*

Dimensão	Indicador	Componente do indicador	Dimensão	Indicador	Componente do indicador	
Sociopolítica (S)	Modos de interação e organização (S1)	Padrão de sociabilidade (1S1)	Econômica (E)	Pluralidade de princípios econômicos (E5)	Subsídios governamentais (1E5)	
		Coesão social (2S1)			Subsídios não-governamentais (2E5)	
		Comprometimento (3S1)			Doações monetárias (3E5)	
		Sistemas de trabalho socialmente aceitos (4S1)			Doações não-monetárias (4E5)	
		Saúde e segurança (5S1)			Trabalho voluntário (5E5)	
	Democracia interna (1S2)	Práticas recíprocitárias (6E5)				
	Processos decisórios e autonomia (S2)	Autonomia institucional (2S2)		Planejamento e gestão (E6)	Gestão de produtos e serviços (1E6)	
		Formação sociopolítica (3S2)			Controle de qualidade (2E6)	
		Existência de ação pública (1S3)			Definição de metas e objetivos (3E6)	
	Inserção e mobilização social (S3)	Articulação em redes (2S3)		Acesso a recursos e conhecimento (E7)	Avaliação de resultados (4E6)	
		Realização pelo trabalho (1S4)			Infra-estrutura (1E7)	
	Desenvolvimento do ser humano (S4)	Qualificação e desenvolvimento de pessoas (2S4)			Destino da riqueza gerada (E8)	Tecnologias gerenciais (2E7)
		Qualidade de vida (3S4)		Habilidade técnica (3E7)		
	Ambiental (A)	Balço de consequências da operação atual (A9)		Avaliação dos impactos ambientais do negócio (1A9)		Habilidade gerencial (4E7)
Ações preventivas e corretivas (A10)		Prevenção e redução de danos (1A10)	Público interno (1E8)			
		Gestão de riscos e contingenciamento (2A10)	Cadeia produtiva (2E8)			
Novos produtos, serviços e oportunidades (A11)		Desenvolvimento de novos produtos e serviços (1A11)	Público externo (3E8)			
		Responsabilidade no crescimento (2A11)	Governo e sociedade (4E8)			
Educação ambiental (A12)		Incentivo à mudança de comportamento (1A12)	Continuidade organizacional (5E8)			
			Transversal (T)	Ciclo de vida (T13)	Estágio econômico (1T13)	
				Aperfeiçoamento contínuo (T14)	Formalização (2T13)	Realimentação de processos (1T14)
					Retorno do mercado (2T14)	Relações com fornecedores (1T15)
				Transparência e disseminação de valores (T15)	Comunicações externas (2T15)	Comunicações internas (3T15)
					Finalidade Multi (T16)	Padrão de racionalidade (1T16)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

APÊNDICE B - Questionário *ISSO*

Parte 1 – Do respondente

- a. Nome completo:
- b. Cargo:
- c. Função:
- d. Setor:
- e. Telefone:
- f. Correio eletrônico:
- g. Tempo na organização:

Parte 2 – Do empreendimento

- 1. Ano de início das atividades:
- 2. Integrantes por unidade:
 - a. Sede:
 - b. Filial 1:
 - c. Filial 2:
 - d. Filial 3:
 - e. Filial N:

3. Setor de atividade (escolha a alternativa que mais se aproxima. Marque a célula à esquerda de sua opção).

	Alimentos		Farmacêutico		Serviços de transporte
	Atacado e comércio exterior		Higiene, limpeza e cosméticos		Serviços diversos
	Automotivo		Material de construção		Serviços públicos
	Bebidas		Mecânica		Siderurgia e metalurgia
	Comércio varejista		Mineração		Tecnologia e computação
	Confecções e têxteis		Papel e celulose		Telecomunicações
	Construção		Plásticos e borracha		Não sei
	Eletroeletrônicos		Química e petroquímica		Outro – especifique abaixo

Outro (especificação):

4. Principais grupos de consumidores / clientes (Numere somente os grupos que forem clientes do empreendimento. Marque 1 para o mais importante, 2 para o segundo colocado e assim sucessivamente).

	Poder público		ONGs		Sindicatos
	Empresas privadas		Fundações		Igrejas
	Pessoas físicas		Associações		Cooperativas

Outros grupos de consumidores / clientes – especifique abaixo:

5. Faturamento (em R\$)	(Ano Atual)	
	(Atual - 1)	
	(Atual - 2)	
	(Atual - 3)	
	(Atual - 4)	

6. Ajuda externa e despesas:

	(Atual - 2)	(Atual - 1)	(Ano Atual)
a) Ajuda externa total (subsídios governamentais, não-governamentais e doações monetárias individuais) – em R\$.			
b) Gastos totais do empreendimento – em R\$.			

7. A receita obtida por meio da venda dos produtos e/ou serviços é suficiente para:

Pagar as despesas e ter sobra
Pagar as despesas e não ter nenhuma sobra
Não é suficiente para pagar as despesas

8. De quem o empreendimento recebe ou recebeu apoio financeiro? (Numere somente os grupos que apoiem ou apoiaram financeiramente o empreendimento. Marque 1 para o mais importante, 2 para o segundo colocado e assim sucessivamente).

	Poder público federal		Sindicatos		Universidades
	Poder público estadual		Empresas		Bancos
	Poder público municipal		Fundações		Associações
	ONGs		Partidos políticos		Igrejas
	Pessoas físicas				

Outras parcerias / apoios financeiros – especifique abaixo:

9. Qual o tipo de apoio **não-financeiro** já foi ou é dado ao empreendimento? (Marque todas as opções aplicáveis).

	Imóveis emprestados ou doados (por exemplo, sede para funcionamento)
	Equipamentos, móveis ou utensílios emprestados ou doados
	Qualificação profissional, técnica e/ou gerencial
	Formação sociopolítica (autogestão, cooperativismo, economia solidária etc.)
	Assistência jurídica
	Assessoria em <i>marketing</i> e na comercialização dos produtos
	Diagnóstico, planejamento e análise de viabilidade econômica
	Assessoria na constituição, formalização ou no registro
	Assessoria na gestão do empreendimento
	Trabalho voluntário
	Mutirões

Outros – especifique abaixo:

Parte 3 – Dos integrantes do empreendimento

10. Tipo de vínculo	Sócio		
	Assalariado		
	Voluntário		
	Outro(s) – especifique		

11. Gênero	Masculino	
	Feminino	

12. Faixa etária	Até 20 anos		De 40 a 44	
	De 21 a 24		De 45 a 50	
	De 25 a 29		De 51 a 55	
	De 30 a 34		De 56 a 60	
	De 35 a 39		Acima de 60 anos	

13. Estado civil	Solteiro	
	Casado	
	Viúvo	
	Desquitado / Divorciado	
	Separado	
	Outro(s) – especifique	

14. Número de filhos	Nenhum	
	De um a três filhos	
	Quatro ou mais filhos	

15. Faixa de renda média mensal auferida no empreendimento (em salários-mínimos, s.m.)	De 1 a 2 s. m.	
	De 2 a 5 s. m.	
	De 5 a 10 s. m.	
	De 10 a 20 s. m.	
	Acima de 20 s. m.	

16. Tempo de trabalho na organização	Até 11 meses	
	De um ano a um ano e 11 meses	
	De dois anos a quatro anos e 11 meses	
	De cinco anos a nove anos e 11 meses	
	De 10 anos a 14 anos e 11 meses	
	Acima de 15 anos	

17. Último curso completo concluído	Nenhum	
	Ensino fundamental	
	Ensino médio	
	Ensino superior	
	Especialização	
	Mestrado	
	Doutorado	
	Outro – especifique	

18. Dados sobre a capacitação na cultura solidária por meio de cursos / fóruns em cooperativismo, associativismo, autogestão, economia solidária, consumo consciente e desenvolvimento sustentável:

	(Atual – 2)	(Atual – 1)	(Ano Atual)
a) Registrar o número de integrantes da organização.			
b) Registrar o número de integrantes da organização capacitados na cultura solidária.			

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista (A) ISSO

Parte 1 – Do respondente

- a. Nome completo:
- b. Cargo:
- c. Função:
- d. Setor:
- e. Telefone:
- f. Correio eletrônico:
- g. Tempo na organização:

Parte 2 – Histórico do empreendimento

- 1) Como foi o processo de criação do empreendimento (razões, contexto, origens dos recursos, dos materiais, das instalações, dos equipamentos etc)?
- 2) Houve participação de atores externos? Quais? Como?
- 3) Quais as principais dificuldades e obstáculos enfrentados?

Parte 3 – Dimensão Sociopolítica

- 4) Existe um perfil característico para os integrantes do empreendimento?
- 5) Existe uma relação dos membros com a comunidade de entorno? Eles pertencem a ela?
- 6) As relações na organização são mais pessoais (informais) ou profissionais (formais)?
- 7) Em sua opinião, esse tipo de relação predominante entre os membros ajuda ou atrapalha o trabalho no empreendimento? Por quê?
- 8) Como você avalia o comprometimento dos integrantes da organização?
- 9) Qual o nível de assiduidade dos integrantes do empreendimento?

- 10) Como o empreendimento se organiza para atingir o cumprimento de metas e prazos de entrega de produtos (serviços) comercializados, principalmente no caso de demandas especiais (maior volume) de seus clientes?
- 11) Quando um integrante passa por dificuldades, como os outros membros reagem?
- 12) Como são tratados os conflitos na organização?
- 13) Quais os critérios para o ingresso de novos membros no empreendimento? As regras estão documentadas?
- 14) Quais as razões para desligamento de algum membro do grupo? As regras estão documentadas?
- 15) Como são tomadas as decisões na organização? Quem decide questões estratégicas?
- 16) Qual o grau de participação dos membros nas decisões? A forma de participação dos membros nas decisões está documentada?
- 17) Como é organizado o trabalho no empreendimento? Quem decide questões operacionais?
- 18) Existe um organograma para o empreendimento?
- 19) Como funciona o processo de informação na organização (acesso, transparência, inclusive em relação aos recursos)?
- 20) A organização participa de alguma rede ou fórum de articulação?
- 21) O empreendimento se articula com outras organizações?
- 22) A organização tem alguma relação ou participa de movimentos sociais e populares?
- 23) Que interações ocorrem entre o empreendimento e a comunidade em seu entorno? A comunidade conhece as atividades e apoia de algum modo o empreendimento?
- 24) A organização tem autonomia para decidir sobre o próprio destino? Qual o papel da assessoria e outras entidades de apoio?
- 25) Como o empreendimento se prepara (ou se preparou) para o momento de encerramento de uma eventual ajuda externa em sua gestão?
- 26) Como se dá o processo de formação / capacitação dos integrantes da organização em cultura solidária (cooperativismo, associativismo, autogestão, economia solidária, consumo consciente e desenvolvimento sustentável)?

- 27) Como a organização trata as necessidades de aprendizagem (qualificação e desenvolvimento pessoal) de seus integrantes?
- 28) Como a organização lida com questões relacionadas à promoção da saúde, segurança e qualidade de vida de seus integrantes?
- 29) Como a organização lida com questões relacionadas à prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais de seus integrantes? Existe um plano formal (documentado) de gerenciamento dessas questões?

Parte 4 – Dimensão Econômica

- 30) Quais são os produtos (serviços) oferecidos ao mercado pela organização?
- 31) Quais as dificuldades encontradas para comercialização?
- 32) Como você avalia a qualidade dos produtos (serviços) oferecidos?
- 33) Como é decidido o que fazer e como são aplicadas as sobras conseguidas por meio da comercialização?
- 34) Como os integrantes do empreendimento são remunerados?
- 35) No caso de a organização receber ou ter recebido apoio financeiro, quais foram os seus objetivos e destinação? Localize no tempo cada apoio existente.
- 36) No caso de ter ocorrido apoio não-financeiro ao empreendimento, identifique os autores de tal auxílio, os objetivos e a destinação dele.
- 37) Como são aplicados os recursos monetários provenientes de fontes governamentais?
- 38) Como são aplicados os recursos monetários provenientes de fontes não-governamentais?
- 39) Como são aplicados os recursos monetários provenientes de doações de pessoas físicas?
- 40) Como são aplicados os recursos não-monetários de qualquer espécie recebidos de fontes governamentais, não-governamentais e de pessoas físicas?
- 41) Existem voluntários no empreendimento? Se sim, quais atividades eles exercem?

- 42) Ocorrem ações de incentivo ao empreendimento na forma de mutirões (ou situações semelhantes)? Se sim, quais objetivos elas visam (ou visavam) atingir?
- 43) Como o processo produtivo foi planejado? Qual o nível de eficiência alcançado?
- 44) Como o empreendimento trata a gestão da qualidade de seus produtos e/ou serviços? Existe uma política formal (documentada) de qualidade?
- 45) Como se dá o processo de planejamento de metas e objetivos econômicos a serem buscados pelo empreendimento?
- 46) Como estão estruturados os mecanismos de gestão dos resultados econômicos do empreendimento? Quais ferramentas práticas são utilizadas?
- 47) Como a organização acompanha a satisfação de seu público-consumidor? Que nível de reconhecimento da qualidade de produtos e/ou serviços esse público tem manifestado?
- 48) Como você avalia a disponibilidade e o estado de conservação das instalações produtivas do empreendimento? As instalações são próprias, alugadas ou terceirizadas? Houve um estudo para avaliar a melhor opção para o empreendimento?
- 49) Como a organização supervisiona e controla produtividade de seus integrantes e de sua planta produtiva?
- 50) Como a organização realiza o cálculo de custos e a formação de preços de seus produtos (serviços)?
- 51) Como a organização supervisiona e controla suas despesas administrativas?
- 52) Como a organização trata o seu controle financeiro e como faz a gestão de seu faturamento (*recebíveis*)?
- 53) Qual o nível de capacitação dos integrantes do empreendimento para atuar em cada uma das seguintes funções organizacionais: vendas, produção, relacionamento com o cliente e finanças? Os integrantes detêm o conhecimento técnico necessário para realizar as atividades que executam?
- 54) Como a organização se posiciona frente à necessidade de melhorar as práticas adotadas no processo produtivo e no atendimento ao cliente, de forma a enfrentar os desafios da disputa de mercado com organizações empresariais?
- 55) Quais técnicas ainda não aplicadas pela organização estão acessíveis e poderiam agregar benefícios ao processo produtivo, tais como redução de custos ou aumento de qualidade de produtos (serviços)?

- 56) Quais técnicas ainda não aplicadas pela organização estão acessíveis e poderiam agregar benefícios ao processo administrativo, tais como redução de custos, aumento de receita ou melhoria no relacionamento com clientes?
- 57) Como se dá o processo de desenvolvimento de novos produtos (serviços)? Há pessoas habilitadas para executar essa função?
- 58) Como se dá o treinamento de novos integrantes da organização nas funções administrativas e de produção?
- 59) Como o empreendimento lida com o uso de EPI/EPC? Há fornecimento de todos os itens aplicáveis ao processo produtivo? Há treinamento para uso? Há fiscalização interna?
- 60) Qual o entendimento do empreendimento quanto à adoção de uniformes padronizados como forma de realçar a imagem institucional?
- 61) Qual o nível de capacitação dos integrantes do empreendimento para liderar/gerenciar cada uma das seguintes funções organizacionais: gestão da produção, gestão administrativo-financeira e gestão comercial?
- 62) Como se dá a comunicação entre o empreendimento e o seu público consumidor (cliente) quanto às vantagens e limitações de produtos (serviços)? Qual o nível de informação presente em embalagens e manuais de uso?
- 63) Como se dá o processo de comunicações internas, a exposição e o tratamento de eventuais problemas existentes na organização?

Parte 5 – Dimensão Ambiental

- 64) O que a organização está fazendo na busca da sustentabilidade ambiental de seu negócio?
- 65) Como a organização interage com seus fornecedores de forma a construir uma cadeia produtiva ambientalmente sustentável?
- 66) Na avaliação do empreendimento, quais são os impactos ambientais gerados por suas unidades produtivas na comunidade de entorno?
- 67) Como a sociedade enxerga o empreendimento em relação à qualidade dos produtos e cuidados com o meio ambiente, saúde e segurança ocupacional?
- 68) Qual é o ciclo de vida dos produtos (serviços) da organização?
- 69) Como a organização se define em relação ao cumprimento da legislação ambiental?

- 70) Nos casos em que a legislação ambiental não é rigorosa (não existe ainda uma restrição legal) como a organização se comporta?
- 71) Quais são as ações práticas de prevenção e redução de danos ao meio ambiente promovidas pelo empreendimento?
- 72) Qual o tratamento dado pelo empreendimento aos resíduos gerados no processo produtivo? Existe coleta seletiva?
- 73) Como a organização está preparada para lidar com eventuais acidentes ambientais?
- 74) Como se dá o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços? Quais fatores são considerados importantes pela organização ao analisar a viabilidade de um novo produto ou serviço?
- 75) Quais fatores são considerados importantes pela organização ao analisar a viabilidade de oportunidades de expansão de seu negócio ou de ganhos de escala na produção dos atuais produtos e serviços?
- 76) Quais ações ou campanhas destinadas à educação ambiental de integrantes, de familiares deles e da comunidade do entorno são promovidas ou apoiadas pela organização?

Parte 6 – Aspectos transversais

- 77) Como está estruturada a divisão de propriedade dos bens do empreendimento?
- 78) Como está a situação de constituição legal do empreendimento juntos aos órgãos governamentais?
- 79) Como a organização promove a realimentação de seus processos visando instituir um ciclo de melhoria contínua em busca de excelência nas dimensões sociopolítica, econômica e ambiental? Como as comunicações efetuadas pelos clientes são acomodadas e tratadas nesse trabalho?
- 80) Como estão estruturados os canais de relacionamento com os clientes? Que nível de informação eles têm sobre esses canais?
- 81) Quais fatores são relevantes para a organização ao selecionar fornecedores?
- 82) Como a organização se define em relação ao cumprimento da legislação fiscal?
- 83) Nos casos em que a legislação fiscal não é rigorosa (não existe ainda uma restrição legal) como a organização se comporta?

- 84) Como a organização se define em relação ao cumprimento da legislação previdenciária?
- 85) Nos casos em que a legislação previdenciária não é rigorosa (não existe ainda uma restrição legal), como a organização se comporta?
- 86) Como a organização se define em relação ao cumprimento da legislação trabalhista?
- 87) Nos casos em que a legislação trabalhista não é rigorosa (não existe ainda uma restrição legal), como a organização se comporta?

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação, com contribuições de Oliveira (2002) e Reis (2005)

APÊNDICE D – Formulário *ISSO*

Nota(s):

- 1) As informações contidas entre parênteses logo após um IP (Item de Pesquisa) qualquer indicam, respectivamente, o Modo de Mensuração (MM) aplicável ao mesmo e o(s) subíndice(s) avançado(s) ao(s) qual(quais) ele está vinculado, conforme definido no capítulo 4 (O modelo proposto – *ISSO*).

Dimensão Sociopolítica (S)

Indicador 1 – Modos de interação e organização (S1)

Componente 1S1 – Padrão de sociabilidade

IP 1.1 – As interações que ocorrem no empreendimento são do tipo pessoal e caracterizam-se pela informalidade. (MM2) (SO)

IP 1.2 – O padrão de sociabilidade existente afeta positivamente os processos de trabalho na organização. (MM1) (SO)

Componente 2S1 – Coesão social

IP 1.3 – Quando algum integrante se encontra em situação de dificuldade, a organização (demais membros) comporta-se de forma a auxiliá-lo. (MM1) (SO)

IP 1.4 – Há na organização um modo maduro e institucionalizado de racionalizar e tratar conflitos entre seus integrantes. (MM1) (SO)

IP 1.5 – Existem critérios definidos e registrados (documentados) sobre a forma de ingresso de novos membros na organização? (MM3) (SO)

IP 1.6 – Existem critérios definidos e registrados (documentados) sobre a forma de desligamento de membros na organização? (MM3) (SO)

Componente 3S1 – Comprometimento

IP 1.7 – A assiduidade praticada pelos integrantes da organização afeta positivamente o nível de produtividade alcançado. (MM1) (SO)

IP 1.8 – Os prazos de entrega de produtos (serviços) a clientes não são comprometidos pela indisponibilidade dos membros da organização. (MM1) (SO)

Componente 4S1 – Sistemas de trabalho socialmente aceitos

IP 1.9 – Existem no empreendimento práticas de trabalho infantil ou de trabalho forçado? (MM4) (ST)

IP 1.10 – Existem no empreendimento práticas de trabalho que ensejem discriminação de qualquer título? (MM4) (ST)

IP 1.11 – Existem no empreendimento práticas disciplinares? (MM4) (ST)

Componente 5S1 – Saúde e segurança

IP 1.12 – A organização implementa ações preventivas de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais para os seus integrantes. (MM1) (ST)

IP 1.13 – A organização implementa ações proativas visando à boa saúde e segurança de seus integrantes. (MM1) (ST)

IP 1.14 – Existe o gerenciamento adequado por meio de um plano (documentado) de prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e do seu sistemático acompanhamento? (MM3) (ST)

Indicador 2 – Processos decisórios e autonomia (S2)**Componente 1S2 – Democracia interna**

IP 2.1 – A gestão do empreendimento é realizada pelos próprios operadores do processo produtivo. (MM1) (SO)

IP 2.2 – Os integrantes têm poder de decisão em todos os assuntos da organização. (MM1) (SO)

IP 2.3 – A adoção de mecanismos democráticos e participativos de gestão reduz a eficiência dos processos decisórios. (MM2) (SO)

IP 2.4 – Há assuntos cuja decisão seja restrita a grupos / pessoas específicas na organização? (MM4) (SO)

IP 2.5 – Há relações formais do tipo chefe-subordinado na organização? (MM4) (SO)

IP 2.6 – Existe a singularidade de voto nas decisões? (MM3) (SO)

IP 2.7 – Há mecanismos claros (definidos, documentados e de amplo conhecimento) sobre a forma de participação direta ou indireta (pela via eletiva, por exemplo) dos membros nas instâncias de decisão da organização? (MM3) (SO)

Componente 2S2 – Autonomia institucional

IP 2.8 – O empreendimento é gerido de forma autônoma e sem interferências externas (por exemplo: de agências de fomento, assessorias, financiadores, patrocinadores, incubadores, agentes governamentais etc.), podendo os seus membros decidir livremente os rumos da organização. (MM1) (SO)

IP 2.9 – A consulta a terceiros para uma tomada de decisão ocorre na forma de uma consultoria, não determinando a ação a ser adotada. (MM1) (SO)

IP 2.10 – Quando um parceiro é chamado a opinar, esse sempre oferece mais de uma opção de ação para o empreendimento, informando os pontos fortes, ameaças e possíveis consequências de cada alternativa disponível. (MM1) (SO)

IP 2.11 – No caso do empreendimento ser auxiliado na atividade de gestão do negócio por outra(s) entidade(s), como incubadoras e financiadoras, verifica-se que há em andamento um adequado processo de preparação para o momento de encerramento dessa ajuda externa. (MM1) (SO)

Componente 3S2 – Formação sociopolítica

IP 2.12 – A organização atua de forma a impedir sua utilização como possível instrumento para flexibilização ou precarização das condições de trabalho de trabalhadores assalariados, não operando como os intermediários convencionais de postos de trabalho. (MM1) (SO)

IP 2.13 – Todos os membros atuais da organização com vínculo há mais de dois anos foram capacitados na cultura solidária por meio de cursos / fóruns em cooperativismo, associativismo, autogestão, economia solidária, consumo consciente e desenvolvimento sustentável? (MM3) (SO)

IP 2.14 – Há na organização rotina de formação de seus novos integrantes em cultura solidária por meio de cursos / fóruns em cooperativismo, associativismo, autogestão, economia solidária, consumo consciente e desenvolvimento sustentável? (MM3) (SO)

IP 2.15 – Registrar o número de integrantes da organização em cada um dos últimos três anos. (MM5) (SO)

IP 2.16 – Registrar o número de integrantes da organização capacitados na cultura solidária em cada um dos últimos três anos. (MM5) (SO)

Indicador 3 – Inserção e mobilização social (S3)

Componente 1S3 – Existência de ação pública

IP 3.1 – A organização participa ou promove ações afirmativas, de auxílio ou de desenvolvimento da comunidade em seu entorno (cursos, eventos e projetos de parceria). (MM1) (SO) (ST)

IP 3.2 – Há reconhecimento positivo da comunidade do entorno em relação à contribuição associada à existência do empreendimento no local. (MM1) (SO) (ST)

IP 3.3 – Os produtos (serviços) do empreendimento estão voltados para atendimento de necessidades da comunidade em seu entorno? (MM3) (SO)

IP 3.4 – A comunidade no entorno do empreendimento conhece e tem uma imagem positiva das atividades econômicas dele? (MM3) (SO) (ST)

IP 3.5 – Os integrantes da organização residem num raio de até 5 Km de sua sede? (MM3) (SO)

IP 3.6 – A aquisição de insumos e serviços para o empreendimento é prioritariamente realizada de organizações (empreendedores) situadas(os) em seu entorno como forma de desenvolvimento local? (MM3) (SO) (ST)

IP 3.7 – A organização oferece oportunidades para jovens aprendizes? (MM3) (ST)

Componente 2S3 – Articulação em redes

IP 3.8 – A organização está inserida em redes de colaboração e parcerias institucionais (em nível local, regional ou nacional), além das relações usuais de cliente-fornecedor, que lhe ampliam o horizonte de ações. (MM1) (SO) (ST)

Indicador 4 – Desenvolvimento do ser humano (S4)

Componente 1S4 – Realização pelo trabalho

IP 4.1 – A organização aplica mecanismos de rotação de postos (funções) de trabalho visando a permitir uma visão integral das atividades de gestão e operação aos seus integrantes. (MM1) (SO)

IP 4.2 – A organização implementa ações visando à redução da fragmentação de processos de trabalho e da especialização e divisão excessiva de tarefas, bem como objetivando à crescente ampliação do grau de domínio de todas as etapas do empreendimento (planejamento, execução e gerenciamento) por cada um de seus integrantes. (MM1) (SO)

Componente 2S4 – Qualificação e desenvolvimento de pessoas

IP 4.3 – A organização implementa ações visando a oferecer aos seus integrantes oportunidades de aprendizagem formal (qualificação). (MM1) (ST)

IP 4.4 – A organização implementa ações visando a oferecer aos seus integrantes oportunidades de aprendizagem informal (desenvolvimento pessoal). (MM1) (ST)

Componente 3S4 – Qualidade de vida

IP 4.5 – A organização implementa ações visando à melhoria da qualidade de vida de seus integrantes. (MM1) (ST)

Dimensão econômica (E)

Indicador 5 – Pluralidade de princípios econômicos (E5)

Componente 1E5 – Subsídios governamentais

IP 5.1 – Os recursos monetários provenientes de fontes governamentais são aplicados de forma adequada, com eficiência e eficácia, em ações voltadas ao empreendimento, tais como, formação de capital de giro, aquisição de máquinas e equipamentos, compra de matéria-prima, qualificação profissional (técnica e gerencial), formação sociopolítica, contratação de assessoria técnica (*marketing*, contábil, legal etc.) e aquisição de bens (veículos, móveis, imóveis etc.). (MM1) (SO)

Componente 2E5 – Subsídios não-governamentais

IP 5.2 – Os recursos monetários provenientes de fontes não-governamentais são aplicados de forma adequada, com eficiência e eficácia, em ações voltadas ao empreendimento, tais como formação de capital de giro, aquisição de máquinas e equipamentos, compra de matéria-prima, qualificação profissional (técnica e gerencial), formação sociopolítica, contratação de assessoria técnica (*marketing*, contábil, legal etc.) e aquisição de bens (veículos, móveis, imóveis etc.). (MM1) (SO)

Componente 3E5 – Doações monetárias

IP 5.3 – Os recursos monetários provenientes de pessoas físicas na forma de doações são aplicados de maneira adequada, com eficiência e eficácia, em ações voltadas ao empreendimento, tais como formação de capital de giro, aquisição de máquinas e equipamentos, compra de matéria-prima, qualificação profissional (técnica e gerencial), formação sociopolítica, contratação de assessoria técnica (*marketing*, contábil, legal etc.) e aquisição de bens (veículos, móveis, imóveis etc.). (MM1) (SO)

Componente 4E5 – Doações não-monetárias

IP 5.4 – Os recursos não-monetários de qualquer espécie recebidos de fontes governamentais, não-governamentais e de pessoas físicas são aplicados de forma adequada, com eficiência e eficácia, em benefício do processo produtivo do empreendimento, de sua gestão ou de sua consolidação econômica. (MM1) (SO)

Componente 5E5 – Trabalho voluntário

IP 5.5 – A força de trabalho voluntária disponível é direcionada, com eficiência e eficácia, em benefício do processo produtivo do empreendimento, de sua gestão ou em ações sociais das quais ele participe. (MM1) (SO)

Componente 6E5 – Práticas recíprocitárias

IP 5.6 – As ações coletivas de incentivo ao empreendimento recebidas de terceiros na forma de mutirões (ou situações semelhantes) são adequadamente canalizadas, com eficiência e eficácia, em benefício do processo produtivo do empreendimento, de sua gestão ou de sua consolidação econômica. (MM1) (SO)

Indicador 6 – Planejamento e gestão (E6)

Componente 1E6 – Gestão de processos, produtos e serviços

IP 6.1 – Existe a preocupação com o ser humano na introdução de inovações e na seleção de oportunidades de investimento. (MM1) (SO) (ST)

IP 6.2 – Os processos adotados na produção evidenciam preocupação com a racionalidade (eficiência) dos recursos empregados. (MM1) (ST)

IP 6.3 – Os produtos (serviços) providos pelo empreendimento têm restrições legais e/ou são considerados nocivos à saúde do consumidor, mesmo em condição de uso normal? (MM4) (SO) (ST)

Componente 2E6 – Controle de qualidade

IP 6.4 – Há no empreendimento mecanismos de controle da qualidade de produtos (serviços) oferecidos aos seus clientes, visando reduzir a possibilidade de ocorrência de não-conformidades em sua produção. (MM1) (ST)

IP 6.5 – A política da qualidade da organização está formalmente estruturada (escrita), fazendo parte do planejamento do empreendimento? (MM3) (ST)

IP 6.6 – A política da qualidade apresenta acompanhamento sistemático (verificação)? (MM3) (ST)

Componente 3E6 – Definição de metas e objetivos

IP 6.7 – O empreendimento é orientado por um conjunto bem definido de metas e objetivos econômicos. (MM1) (ST)

Componente 4E6 – Avaliação de resultados

IP 6.8 – Existem manifestações importantes de reconhecimento da qualidade de produtos (serviços) do empreendimento pelo público consumidor. (MM1) (SO) (ST)

IP 6.9 – Existem mecanismos sistematizados de gestão dos resultados econômicos da organização. (MM1) (SO) (ST)

Indicador 7 – Acesso a recursos e conhecimento (E7)**Componente 1E7 – Infraestrutura e meios de produção**

IP 7.1 – Os meios de produção necessários ao empreendimento estão disponíveis a todo tempo, mesmo que de forma indireta (como, por exemplo, por empréstimo ou contratação). (MM1) (SO)

IP 7.2 – A taxa de disponibilidade dos meios de produção necessários ao empreendimento é adequada e não afeta negativamente os prazos de elaboração e entrega de produtos (serviços) a clientes. (MM1) (SO)

IP 7.3 – O estado de conservação dos meios de produção necessários ao empreendimento é adequado e não afeta negativamente os prazos de elaboração e entrega de produtos (serviços) a clientes. (MM1) (SO)

IP 7.4 – Os meios de produção necessários ao empreendimento estão adequados e não limitam a capacidade produtiva da organização. (MM1) (SO) (ST)

IP 7.5 – O empreendimento dispõe (seja sob a forma de propriedade, empréstimo, comodato, aluguel ou outra) de um espaço físico adequado para realização de suas atividades produtivas e de armazenagem de produtos, se for o caso. (MM1) (SO)

IP 7.6 – A opção adotada pela organização quanto ao acesso aos meios de produção (propriedade ou contratação de terceiros em parte ou no todo) está ancorada em uma adequada análise de viabilidade e planejamento estratégico do empreendimento? ⁽¹⁾ (MM3) (SO) (ST)

IP 7.7 – A eventual opção pela contratação de terceiros para produção (em parte ou no todo) caracteriza a atuação da organização como mera intermediária entre produtores e consumidores? (MM4) (SO)

Nota(s) do indicador:

(1) As opções 'NA' ou 'NC' não devem ser utilizadas nesse item de pesquisa.

Componente 2E7 – Tecnologias gerenciais

IP 7.8 – O empreendimento aplica tecnologias gerenciais, tais como sistemas informatizados dedicados à gestão de organizações ou programas de computador de uso geral, para controles diversos (como: produtividade, financeiro, despesas, faturamento, formação de preços e cálculo de custo). (MM1) (SO)

Componente 3E7 – Habilidade técnica

IP 7.9 – Os integrantes do empreendimento têm a habilidade técnica requerida para as diversas funções organizacionais (vendas, produção, relacionamento com o cliente e finanças). (MM1) (SO)

IP 7.10 – O nível de produtividade é afetado negativamente devido à falta de habilidade técnica dos integrantes do empreendimento. (MM2) (SO)

IP 7.11 – Os integrantes do empreendimento aplicam procedimentos padronizados e adequados no ambiente de trabalho quanto às suas vestimentas e ao uso de EPI/EPC. (MM1) (SO) (ST)

IP 7.12 – Os integrantes do empreendimento reconhecem a necessidade e buscam adotar as melhores práticas disponíveis para obtenção de eficiência no processo de produção e no atendimento ao cliente, de forma equiparada a qualquer organização de mercado. (MM1) (SO)

IP 7.13 – Existem técnicas de produção acessíveis ao empreendimento que poderiam gerar benefícios, tais como redução de custos e aumento da qualidade de produtos (serviços), e que não estão sendo aplicadas pela organização? (MM4) (SO)

IP 7.14 – O modo de agir dos integrantes da organização é adequado a um ambiente profissional e não reproduz a tipicidade do ambiente doméstico? (MM3) (SO)

IP 7.15 – Ocorre a aquisição de produtos (serviços) acabados para revenda em função da falta de habilidade técnica dos integrantes do empreendimento para sua produção internamente? (MM4) (SO)

IP 7.16 – Os integrantes do empreendimento têm a habilidade técnica necessária para o desenvolvimento de novos produtos (serviços)? (MM3) (SO)

IP 7.17 – Existe um treinamento adequado para capacitação de integrantes novos na organização? (MM3) (SO) (ST)

Componente 4E7 – Habilidade gerencial

IP 7.18 – Os integrantes do empreendimento têm a habilidade gerencial requerida para as diversas funções organizacionais (gestão da produção, gestão administrativo-financeira e gestão comercial). (MM1) (SO)

Indicador 8 – Destino da riqueza gerada (E8)

Componente 1E8 – Público interno

IP 8.1 – A organização dispõe de mecanismos equitativos de remuneração aos seus integrantes, sendo eles proporcionais ao nível de produtividade do indivíduo. (MM1) (SO) (ST)

IP 8.2 – Existem diferenças significativas entre os rendimentos dos integrantes envolvidos nas atividades de direção, administrativas e de produção. (MM2) (SO) (ST)

IP 8.3 – Existem diferenças significativas entre os rendimentos dos sócios-integrantes e dos eventuais trabalhadores assalariados (diretos ou indiretos) contratados pela organização. (MM2) (SO) (ST)

IP 8.4 – Os excedentes monetários são distribuídos aos próprios integrantes da organização, não havendo a existência de figuras preferenciais tradicionais (como, por exemplo, acionistas, investidores ou um pequeno grupo de sócios-proprietários etc.)? (MM3) (SO)

Componente 2E8 – Cadeia produtiva

IP 8.5 – A política de preços adotada pela organização em relação a seus eventuais revendedores e distribuidores mostra-se equilibrada, configurando uma situação de parceria equânime entre eles e viabilizando uma prática de preços equitativos para o consumidor final. (MM1) (SO) (ST)

IP 8.6 – Os preços pagos pela organização a seus fornecedores mostram-se adequados para remunerar os insumos e o trabalho empregados na elaboração dos produtos e serviços que lhe são entregues? (MM3) (SO) (ST)

Componente 3E8 – Público externo

IP 8.7 – A política de preços praticada pela organização mostra-se equitativa e não configura a agregação artificial e desmedida de valor a produtos e serviços em relação aos insumos e trabalho necessários à sua realização. (MM1) (SO) (ST)

IP 8.8 – Na eventual elevação da demanda por seus produtos e serviços, a organização aplica sistematicamente a prática de elevação de preços ao cliente / consumidor. (MM2) (SO) (ST)

Componente 4E8 – Governo e sociedade

IP 8.9 – Os tributos instituídos pelos poderes públicos (municipal, estadual e federal) são oportunamente recolhidos conforme a legislação pertinente em vigor. (MM1) (SO) (ST)

IP 8.10 – Na eventual elevação do nível de acumulação, a organização dispõe de mecanismos adequadamente estabelecidos de distribuição e repasse de recursos visando ao auxílio e fomento de outros atores da esfera solidária. (MM1) (SO)

Componente 5E8 – Continuidade organizacional

IP 8.11 – A organização constitui convenientemente reservas de recursos visando ao reinvestimento em suas operações. (MM1) (SO) (ST)

Dimensão ambiental (A)**Indicador 9 – Balanço de consequências da operação atual (A9)****Componente 1A9 – Avaliação dos impactos ambientais do negócio**

IP 9.1 – O empreendimento atua junto a seus fornecedores de forma a tratar adequadamente materiais que devam retornar na cadeia produtiva para descarte (como, por exemplo: pilhas, baterias, óleos, defensivos agrícolas e pneus usados). (MM1) (ST)

IP 9.2 – A organização tem uma avaliação adequada do impacto ambiental que suas unidades produtivas geram na comunidade de entorno. (MM1) (ST)

IP 9.3 – A organização tem uma avaliação adequada do ciclo de vida de seus produtos (serviços), visando a minimizar possíveis impactos ambientais ao longo de toda a sua vida útil e até mesmo após o término dela, quando for o caso de recolhimento, descarte ou reutilização de materiais. (MM1) (ST)

IP 9.4 – Existem relatórios e controles formais e periódicos sobre os impactos ambientais das atividades do empreendimento? (MM3) (ST)

Indicador 10 – Ações preventivas e corretivas (A10)

Componente 1A10 – Prevenção e redução de danos

IP 10.1 – O empreendimento implementa ações práticas de forma a evitar danos ao meio ambiente. (MM1) (ST)

O empreendimento aplica ações práticas visando à redução...

IP 10.2 – Da geração de resíduos e poluentes sólidos, líquidos e gasosos? (MM3) (ST)

IP 10.3 – Do consumo de energia? (MM3) (ST)

IP 10.4 – Do consumo de água? (MM3) (ST)

IP 10.5 – Do consumo de combustíveis? (MM3) (ST)

IP 10.6 – Do consumo de papel e cartuchos de impressão? (MM3) (ST)

IP 10.7 – Da erosão do solo? (MM3) (ST)

IP 10.8 – Da poluição sonora? (MM3) (ST)

IP 10.9 – Da poluição visual, inclusive em seus meios de publicidade e propaganda? (MM3) (ST)

IP 10.10 O empreendimento aplica ações práticas visando à coleta seletiva de resíduos? (MM3) (ST)

Componente 2A10 – Gestão de riscos e contingenciamento

IP 10.11 – Há na organização planos de contingência para correção de eventuais danos que suas operações e produtos (serviços) provoquem ao meio ambiente. (MM1) (ST)

Indicador 11 – Novos produtos, serviços e oportunidades (A11)

Componente 1A11 – Desenvolvimento de novos produtos e serviços

Na análise de viabilidade de novos produtos (serviços), a organização leva em consideração o impacto ambiental que será causado pelo novo processo produtivo...

IP 11.1 – Na cadeia de suprimentos (fornecedores). (MM1) (ST)

IP 11.2 – Dentro do empreendimento (unidades próprias). (MM1) (ST)

IP 11.3 – Em toda a cadeia de comercialização (distribuição, revenda etc.) e no consumo final. (MM1) (ST)

Componente 2A11 – Responsabilidade no crescimento

IP 11.4 – O empreendimento abdica de opções de expansão, de investimento, de ganhos de escala e de produtos (serviços) que, para serem implantados, demandem prejuízo ao meio ambiente que não possa ser compensado adequadamente. (MM1) (SO) (ST)

Indicador 12 – Educação ambiental (A12)

Componente 1A12 – Incentivo à mudança de comportamento

IP 12.1 – A organização promove ou corrobora ações que visam à educação ambiental de seus integrantes, familiares e da comunidade do entorno. (MM1) (SO) (ST)

O empreendimento promove campanhas para...

IP 12.2 – Consumo racional de água? (MM3) (ST)

IP 12.3 – Consumo eficiente de energia? (MM3) (ST)

IP 12.4 – Reciclagem de materiais? (MM3) (ST)

IP 12.5 – Despejo adequado do lixo doméstico? (MM3) (ST)

IP 12.6 – O empreendimento incentiva o uso de meios de transporte que não sejam prejudiciais ao meio ambiente? (MM3) (SO) (ST)

Dimensão transversal (T)

Indicador 13 – Ciclo de vida (T13)

Componente 1T13 – Estágio econômico

IP 13.1 – O estágio de desenvolvimento econômico do empreendimento é... (MM7) (SO)

() Assistência

() Subsistência

() Sustentabilidade

() Escala financeira

IP 13.2 – A propriedade dos bens é dos próprios integrantes do empreendimento e, portanto, coletiva? (MM3) (SO)

IP 13.3 – Registrar a ajuda externa total (subsídios governamentais, não-governamentais e doações monetárias individuais) em cada um dos últimos três anos – em R\$. (MM6) (SO)

IP 13.4 – Registrar os gastos totais do empreendimento em cada um dos últimos três anos – em R\$. (MM6) (SO)

Componente 2T13 – Formalização

IP 13.5 – O empreendimento está legalmente constituído junto às instâncias governamentais? (MM3) (SO) (ST)

Indicador 14 – Aperfeiçoamento contínuo (T14)

Componente 1T14 – Realimentação de processos

IP 14.1 – Há na organização sistemáticas de trabalho e gestão que viabilizam a realimentação de seus processos de forma a gerar um ciclo de melhoria contínua do empreendimento nas dimensões sociopolítica, econômica e ambiental. (MM1) (ST)

Componente 2T14 – Retorno do mercado

IP 14.2 – A organização mantém canais formais de contato com seus clientes (consumidores) permanentemente abertos. (MM1) (ST)

IP 14.3 – As comunicações efetuadas por clientes (consumidores) – tais como sugestões, reclamações e dúvidas – são utilizadas para reavaliação de práticas do empreendimento, visando à melhoria contínua de suas operações e sustentabilidade. (MM1) (ST)

IP 14.4 – Os clientes (consumidores) têm acesso a instruções bem definidas quanto às formas de contato com o empreendimento? (MM3) (ST)

IP 14.5 – Há no empreendimento mecanismos formais (documentados) para registro das comunicações com clientes (consumidores) e sistematização das informações nelas contidas? (MM3) (ST)

IP 14.6 – A organização esclarece aos clientes (consumidores) sobre suas dúvidas e reclamações? (MM3) (ST)

IP 14.7 – O empreendimento fixa prazos para resolver os problemas eventualmente informados por seus clientes (consumidores)? (MM3) (ST)

Indicador 15 – Transparência e disseminação de valores (T15)

Componente 1T15 – Relações com fornecedores

IP 15.1 – A organização procura avaliar os princípios adotados por seus fornecedores. (MM1) (SO) (ST)

IP 15.2 – A organização prioriza aquisições de fornecedores com características solidárias (como, por exemplo, pequenos produtores, associações, cooperativas, incubadoras de empreendimentos populares e projetos de geração de renda). (MM1) (SO)

O empreendimento avalia se seus fornecedores obedecem à legislação...

IP 15.3 – Fiscal? (MM3) (ST)

IP 15.4 – Previdenciária? (MM3) (ST)

IP 15.5 – Trabalhista? (MM3) (ST)

Na seleção de um fornecedor, o empreendimento...

IP 15.6 – Leva em conta as condições de trabalho (saúde, higiene e segurança) com que ele opera no seu dia a dia? (MM3) (ST)

IP 15.7 – Verifica a inexistência de utilização de trabalho infantil? (MM3) (ST)

IP 15.8 – Em seus processos de compra, o empreendimento verifica a origem dos materiais, visando garantir que não se trata de produtos falsificados ou objeto de extravio no transporte de cargas? (MM3) (ST)

IP 15.9 – O empreendimento prioriza a aquisição de fornecedores que tenham preocupação ambiental? (MM3) (ST)

Componente 2T15 – Comunicações externas

IP 15.10 – Os mecanismos de comunicação com o público consumidor demonstram adequadamente as vantagens e limitações de produtos (serviços), bem como os eventuais riscos no seu uso. (MM1) (ST)

Componente 3T15 – Comunicações internas

IP 15.11 – As comunicações internas apresentam grau adequado de maturidade e abordam de forma franca os eventuais problemas da organização. (MM1) (SO) (ST)

Indicador 16 – Finalidade multidimensional (T16)

Componente 1T16 – Padrão de racionalidade

No processo organizacional em questão, evidenciou-se a predominância de racionalidade do tipo substantiva...

IP 16.1 – Hierarquia e normas (MM1) (SO)

IP 16.2 – Valores e objetivos (MM1) (SO)

IP 16.3 – Tomada de decisão (MM1) (SO)

IP 16.4 – Controle (MM1) (SO)

IP 16.5 – Divisão do trabalho (MM1) (SO)

IP 16.6 – Comunicação e relações interpessoais (MM1) (SO)

IP 16.7 – Ação social e relações ambientais (MM1) (SO)

IP 16.8 – Reflexão sobre a organização (MM1) (SO)

IP 16.9 – Conflitos (MM1) (SO)

IP 16.10 – Satisfação individual (MM1) (SO)

IP 16.11 – Dimensão simbólica (MM1) (SO)

Componente 2T16 – Extensão do raio de ação

IP 16.12 – As ações do empreendimento são orientadas para a constituição de redes de trocas solidárias de bens e serviços. (MM1) (SO)

IP 16.13 – A existência do empreendimento assegura a autonomia individual e profissional de seus integrantes, mantendo a ênfase no coletivo ampliado pelas relações sociais exteriores em precedência ao estrito individualismo e corporativismo concorrencial. (MM1) (SO) (ST)

IP 16.14 – O empreendimento projeta sua atuação sobre o espaço público, abrigando questões políticas, sociais, ambientais e culturais em prevalência sobre a

estrita competição de mercado, da orientação para acumular e do emprego como objetivo isolado. (MM1) (SO) (ST)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

APÊNDICE E – Matriz de pesos *ISSO*

Nota – Este apêndice contém os pesos atribuídos aos elementos do modelo *ISSO* aplicáveis ao cálculo do índice geral (*ISSO*), conforme solicitado em sua 2ª. fase (Tratamento de dados) – etapa 3 (Consolidação multinível). Os dados foram dispostos em duas tabelas: uma para as dimensões e outra para os demais elementos do modelo (item de pesquisa, componente de indicador e indicador).

Tabela 13 – Matriz de pesos para as dimensões do modelo *ISSO*

	DIM	A-DIM	P-DIM
<i>ISSO</i>	Sociopolítica	S	0,250
	Econômica	E	0,250
	Ambiental	A	0,250
	Transversal	T	0,250

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-DIM – Acrônimo da dimensão

DIM – Dimensão

P-DIM – Peso atribuído à dimensão

Informações para a próxima tabela (TAB. 14)

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

IND – Indicador

A-IND – Acrônimo do indicador

P-IND – Peso atribuído ao indicador

COMP – Componente do indicador

P-COMP – Peso atribuído ao componente do indicador

IP – Item de pesquisa

P-IP – Peso atribuído ao item de pesquisa

Tabela 14 – Matriz de pesos para os elementos do modelo *ISSO* (continua)

DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA							ISSO										
IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP	IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP				
Modos de interação e organização	S1	0,250	1S1	0,200	1.1	0,500	Processos decisórios e autonomia	S2	0,250	1S2	0,350	2.1	0,200				
					1.2	0,500						2.2	0,140				
			2S1	0,200	1.3	0,300						2.3	0,140				
					1.4	0,300						2.4	0,130				
					1.5	0,200						2.5	0,130				
			3S1	0,200	1.7	0,500						2.6	0,130				
												1.8	0,500	2.7	0,130		
			4S1	0,200	1.9	0,340				1.10	0,330	2S2	0,350	2.8	0,300		
														1.11	0,330	2.9	0,200
														1.12	0,350	2.10	0,200
			5S1	0,200	1.13	0,350				1.14	0,300	3S2	0,300	2.11	0,300		
														2.12	0,300		
														2.13	0,230		
			Mobilização e inserção social	S3	0,250	1S3				0,750	3.1	0,200	Desenvolvimento do ser humano	S4	0,250	1S4	0,450
3.2	0,200	4.2					0,500										
3.3	0,100	2S4					0,350	4.3	0,500								
3.4	0,100							4.4	0,500								
3.5	0,100							3S4	0,200		4.5	1,000					
3.6	0,200																
3.7	0,100																
2S3	0,250																

Tabela 14 – Matriz de pesos para os elementos do modelo *ISSO* (continua)

DIMENSÃO ECONÔMICA							ISSO								
IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP	IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP		
Pluralidade de princípios econômicos	E5	0,250	1E5	0,350	5.1	1,000	Planejamento e gestão	E6	0,250	1E6	0,400	6.1	0,330		
			2E5	0,250	5.2	1,000						6.2	0,330		
			3E5	0,150	5.3	1,000						6.3	0,340		
			4E5	0,150	5.4	1,000				2E6	0,300	6.4	0,450		
			5E5	0,050	5.5	1,000						6.5	0,275		
			6E5	0,050	5.6	1,000						6.6	0,275		
Acesso a recursos e conhecimento	E7	0,250	1E7	0,350	7.1	0,140	Destino da riqueza gerada	E8	0,250	3E6	0,150	6.7	1,000		
					7.2	0,150						6.8	0,300		
					7.3	0,140						4E6	0,150	6.9	0,700
					7.4	0,140								8.1	0,250
					7.5	0,140				1E8	0,200	8.2	0,250		
					7.6	0,140						8.3	0,250		
					7.7	0,150						8.4	0,250		
			2E7	0,175	7.8	1,000	2E8	0,200	8.5	0,500					
			3E7	0,300	7.9	0,200			8.6	0,500					
					7.10	0,100			3E8	0,200	8.7	0,500			
					7.11	0,050	8.8	0,500							
					7.12	0,050	4E8	0,200	8.9	0,500					
					7.13	0,200			8.10	0,500					
					7.14	0,100	5E8	0,200	8.11	1,000					
					7.15	0,100									
					7.16	0,100									
			7.17	0,100											
			4E7	0,175	7.18	1,000									

APÊNDICE F – Matriz de pesos *ISSO-SO*

Nota – Este apêndice contém os pesos atribuídos aos elementos do modelo *ISSO* aplicáveis ao cálculo do subíndice *ISSO-SO*, conforme solicitado em sua 2ª. fase (Tratamento de dados) – etapa 3 (Consolidação multinível). Os dados foram dispostos em duas tabelas: uma para as dimensões e outra para os demais elementos do modelo (item de pesquisa, componente de indicador e indicador).

Tabela 15 – Matriz de pesos para as dimensões do modelo *ISSO* (subíndice *ISSO-SO*)

	DIM	A-DIM	P-DIM
<i>ISSO-SO</i>	Sociopolítica	S	0,250
	Econômica	E	0,250
	Ambiental	A	0,250
	Transversal	T	0,250

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-DIM – Acrônimo da dimensão

DIM – Dimensão

P-DIM – Peso atribuído à dimensão

Informações para a próxima tabela (TAB. 16)

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

IND – Indicador

A-IND – Acrônimo do indicador

P-IND – Peso atribuído ao indicador

COMP – Componente do indicador

P-COMP – Peso atribuído ao componente do indicador

IP – Item de pesquisa

P-IP – Peso atribuído ao item de pesquisa

NP – Item não incluído no subíndice em análise

Tabela 16 – Matriz de pesos para os elementos do subíndice *ISSO-SO* (continua)

DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA							ISSO-SO						
IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP	IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP
Modos de interação e organização	S1	0,250	1S1	0,330	1.1	0,500	Processos decisórios e autonomia	S2	0,250	1S2	0,350	2.1	0,200
					1.2	0,500						2.2	0,140
			2S1	0,340	1.3	0,300						2.3	0,140
					1.4	0,300						2.4	0,130
					1.5	0,200						2.5	0,130
			3S1	0,330	1.6	0,200						2.6	0,130
					1.7	0,500						2.7	0,130
			4S1	0,000	1.8	0,500				2S2	0,350	2.8	0,300
					1.9	NP						2.9	0,200
					1.10	NP				2.10		0,200	
					1.11	NP				2.11		0,300	
			5S1	0,000	3S2	0,300				1.12	NP	2.12	0,300
										1.13	NP	2.13	0,230
										1.14	NP	2.14	0,230
Mobilização e inserção social	S3	0,250	1S3	0,750	3.1	0,216	Desenvolvimento do ser humano	S4	0,250	1S4	1,000	4.1	0,500
					3.2	0,216						4.2	0,500
					3.3	0,117				2S4	0,000	4.3	NP
					3.4	0,117						4.4	NP
					3.5	0,117						3S4	0,000
					3.6	0,217							
					3.7	NP							
			2S3	0,250									

Tabela 16 – Matriz de pesos para os elementos do subíndice *ISSO-SO* (continua)

DIMENSÃO ECONÔMICA							ISSO-SO						
IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP	IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP
Pluralidade de princípios econômicos	E5	0,250	1E5	0,350	5.1	1,000	Planejamento e gestão	E6	0,250	1E6	0,727	6.1	0,500
			2E5	0,250	5.2	1,000						6.2	NP
			3E5	0,150	5.3	1,000						6.3	0,500
			4E5	0,150	5.4	1,000				2E6	0,000	6.4	NP
			5E5	0,050	5.5	1,000						6.5	NP
			6E5	0,050	5.6	1,000						6.6	NP
Acesso a recursos e conhecimento	E7	0,250	1E7	0,350	7.1	0,140	Destino da riqueza gerada	E8	0,250	1E8	0,200	8.1	0,250
					7.2	0,150						8.2	0,250
					7.3	0,140						8.3	0,250
					7.4	0,140						8.4	0,250
					7.5	0,140						8.5	0,500
					7.6	0,140						8.6	0,500
			7.7	0,150	2E8	0,200	8.7	0,500					
			2E7	0,175			7.8	1,000	8.8	0,500			
			3E7	0,300			7.9	0,200	4E8	0,200	8.9	0,500	
					7.10	0,100	8.10	0,500					
					7.11	0,050	5E8	0,200			8.11	1,000	
					7.12	0,050							
					7.13	0,200							
					7.14	0,100							
			7.15	0,100									
			7.16	0,100									
			7.17	0,100									
			4E7	0,175	7.18	1,000							

Tabela 16 – Matriz de pesos para os elementos do subíndice *ISSO-SO* (continua)

DIMENSÃO AMBIENTAL													ISSO-SO							
IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP	IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP							
Balanço de consequências da operação atual	A9	0,000	1A9	0,000	9.1	NP	Ações preventivas e corretivas	A10	0,000	1A10	0,000	10.1	NP							
					9.2	NP						10.2	NP							
					9.3	NP						10.3	NP							
					9.4	NP						10.4	NP							
Novos produtos, serviços e oportunidades	A11	0,555	1A11	0,000	11.1	NP						Educação ambiental	A12	0,445	1A12	1,000	10.5	NP		
					11.2	NP											10.6	NP		
					11.3	NP											10.7	NP		
			2A11	1,000	11.4	1,000											10.8	NP		
																			10.9	NP
																			10.10	NP
																			2A10	0,000
																		12.1	NP	
																		12.2	NP	
																		12.3	NP	
																		12.4	NP	
													12.5	NP						
													12.6	1,000						

APÊNDICE G – Matriz de pesos *ISSO*-ST

Nota – Este apêndice contém os pesos atribuídos aos elementos do modelo *ISSO* aplicáveis ao cálculo do subíndice *ISSO*-ST, conforme solicitado em sua 2ª. fase (Tratamento de dados) – etapa 3 (Consolidação multinível). Os dados foram dispostos em duas tabelas: uma para as dimensões e outra para os demais elementos do modelo (item de pesquisa, componente de indicador e indicador).

Tabela 17 – Matriz de pesos para as dimensões do modelo *ISSO* (subíndice *ISSO*-ST)

	DIM	A-DIM	P-DIM
<i>ISSO</i>-ST	Sociopolítica	S	0,250
	Econômica	E	0,250
	Ambiental	A	0,250
	Transversal	T	0,250

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-DIM – Acrônimo da dimensão

DIM – Dimensão

P-DIM – Peso atribuído à dimensão

Informações para a próxima tabela (TAB. 18)

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

IND – Indicador

A-IND – Acrônimo do indicador

P-IND – Peso atribuído ao indicador

COMP – Componente do indicador

P-COMP – Peso atribuído ao componente do indicador

IP – Item de pesquisa

P-IP – Peso atribuído ao item de pesquisa

NP – Item não incluído no subíndice em análise

Tabela 18 – Matriz de pesos para os elementos do subíndice *ISSO-ST* (continua)

DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA							ISSO-ST						
IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP	IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP
Modos de interação e organização	S1	0,330	1S1	0,000	1.1	NP	Processos decisórios e autonomia	S2	0,000	1S2	0,000	2.1	NP
					1.2	NP						2.2	NP
			2S1	0,000	1.3	NP						2.3	NP
					1.4	NP						2.4	NP
					1.5	NP						2.5	NP
			3S1	0,000	1.6	NP						2.6	NP
					1.7	NP						2.7	NP
			4S1	0,500	1.8	NP				2S2	0,000	2.8	NP
					1.9	0,340						2.9	NP
					1.10	0,330				2.10		NP	
					1.11	0,330				2.11		NP	
			5S1	0,500	1.12	0,350				3S2	0,000	2.12	NP
					1.13	0,350						2.13	NP
					1.14	0,300						2.14	NP
1S3	0,750	3.1	0,250	2.15	NP								
		3.2	0,250	2.16	NP								
		3.3	NP	1S4	0,000	4.1	NP						
		3.4	0,125			4.2	NP						
		3.5	NP	2S4	0,636	4.3	0,500						
		3.6	0,250			4.4	0,500						
3.7	0,125	4.5	1,000										
2S3	0,250	3.8	1,000	3S4	0,364								
Mobilização e inserção social	S3	0,340					Desenvolvimento do ser humano	S4	0,330				

Tabela 18 – Matriz de pesos para os elementos do subíndice *ISSO-ST* (continua)

DIMENSÃO ECONÔMICA							ISSO-ST						
IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP	IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP
Pluralidade de princípios econômicos	E5	0,000	1E5	0,000	5.1	NP	Planejamento e gestão	E6	0,340	1E6	0,400	6.1	0,330
			2E5	0,000	5.2	NP						6.2	0,330
			3E5	0,000	5.3	NP						6.3	0,340
			4E5	0,000	5.4	NP				2E6	0,300	6.4	0,450
			5E5	0,000	5.5	NP						6.5	0,275
			6E5	0,000	5.6	NP						6.6	0,275
Acesso a recursos e conhecimento	E7	0,330	1E7	0,540	7.1	NP	Destino da riqueza gerada	E8	0,330	3E6	0,150	6.7	1,000
					7.2	NP						6.8	0,300
					7.3	NP						6.9	0,700
					7.4	0,500				1E8	0,200	8.1	0,334
					7.5	NP						8.2	0,333
					7.6	0,500						8.3	0,333
			7.7	NP	2E8	0,200	8.4	NP					
			2E7	0,000			7.8	NP	8.5	0,500			
			3E7	0,460			7.9	NP	8.6	0,500			
					7.10	NP	3E8	0,200	8.7	0,500			
					7.11	0,335			8.8	0,500			
					7.12	NP	4E8	0,200	8.9	1,000			
					7.13	NP			8.10	NP			
					7.14	NP	5E8	0,200	8.11	1,000			
			7.15	NP									
			7.16	NP									
			7.17	0,665									
			4E7	0,000	7.18	NP							

Tabela 18 – Matriz de pesos para os elementos do subíndice *ISSO-ST* (conclusão)

DIMENSÃO TRANSVERSAL							ISSO-ST						
IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP	IND	A-IND	P-IND	COMP	P-COMP	IP	P-IP
Ciclo de vida	T13	0,250	1T13	0,000	13.1	NP	Aperfeiçoamento contínuo	T14	0,250	1T14	0,200	14.1	1,000
					13.2	NP				2T14	0,8000	14.2	0,125
					13.3	NP						14.3	0,250
					13.4							14.4	0,125
			2T13	1,000	13.5	1,000				14.5	0,250		
Transparência e disseminação de valores	T15	0,250	1T15	0,340	15.1	0,230	Finalidade multidimensional	T16	0,250	1T16	0,000	15.2	NP
					15.3	0,110						16.1	NP
					15.4	0,110						16.2	NP
					15.5	0,110						16.3	NP
					15.6	0,110						16.4	NP
					15.7	0,110						16.5	NP
					15.8	0,110						16.6	NP
					15.9	0,110						16.7	NP
					2T15	0,330						15.10	1,000
			3T15	0,330	15.11	1,000				16.9	NP		
										16.10	NP		
										16.11	NP		
										16.12	NP		
										2T16	1,000	16.13	0,500
						16.14	0,500						

APÊNDICE H – Avaliação da organização CB (ISSO)

Nota: Este apêndice contém as notas dadas e os valores calculados para obtenção do índice geral (ISSO) da organização estudada. Os dados foram dispostos em duas tabelas: uma para o índice e suas dimensões e outra para os demais elementos do modelo (item de pesquisa, componente de indicador e indicador).

Tabela 19 – Resultados numéricos para a organização CB (ISSO) – Parte 1

ISSO	DIM	DIM-n	A-IND	IND-n	DIM	DIM-n	A-IND	IND-n
0,190	S	0,042	S1	0,444	E	0,606	E5	1,000
			S2	0,345			E6	0,188
			S3	-0,550			E7	0,437
			S4	-0,070			E8	0,800
	A	-0,240	A9	-0,235	T	0,352	T13	0,813
			A10	0,243			T14	0,440
			A11	-0,122			T15	0,061
			A12	-1,000			T16	0,092

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-IND – Acrônimo do indicador

CB – (unidade de análise)

DIM – Dimensão

DIM-n – Valor calculado para a dimensão

IND-n – Valor calculado para o indicador

Informações para a próxima tabela (TAB. 20)

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-IND – Acrônimo do indicador

CB – (unidade de análise)

COMP – Componente de indicador

COMP-n – Valor calculado para o componente de indicador

IND-n – Valor calculado para o indicador

IP – Item de pesquisa

IP-o – Nota originalmente atribuída ao IP pelo pesquisador-avaliador

IP-c – Nota do IP pós-conversão de escalas

IP-n – Nota do IP pós-normalização

NP – Item não incluído no subíndice em análise

Nota(s):

1) Ver o significado das opções usadas na coluna IP-o no capítulo 4 (tópico Recursividades)

Tabela 20 – Resultados numéricos para a organização CB (ISSO) – Parte 2 (continua)

CB		DIMENSÃO ECONÔMICA								ISSO					
A-IND	IND-n	COMP	COMP-n	IP	IP-n	IP-c	IP-o	A-IND	IND-n	COMP	COMP-n	IP	IP-n	IP-c	IP-o
E5	1,000	1E5	NA	5.1	NA	NA	NA	E6	0,188	1E6	0,538	6.1	0,200	1	E
		2E5	NA	5.2	NA	NA	NA					6.2	0,400	2	F
		3E5	NA	5.3	NA	NA	NA					6.3	1,000	1	N
		4E5	1,000	5.4	1,000	5	G			2E6	-0,460	6.4	0,200	1	E
		5E5	NA	5.5	NA	NA	NA					6.5	-1,000	-1	N
		6E5	1,000	5.6	1,000	5	G					6.6	-1,000	-1	N
E7	0,437	1E7	0,439	7.1	1,000	5	G	3E6	0,400	6.7	0,400	2	F		
				7.2	1,000	5	G			4E6	0,340	6.8	0,200	1	E
				7.3	0,400	2	F					6.9	0,400	2	F
				7.4	1,000	5	G					1E8	0,600	8.1	0,400
				7.5	0,200	1	E	8.2	0,400	2	B				
				7.6	-1,000	-1	N	8.3	NA	NA	NA				
				7.7	NA	NA	NA	8.4	1,000	1	S				
		2E7	1,000	7.8	1,000	5	G	2E8	1,000	8.5	1,000	5	G		
		3E7	0,360	7.9	0,400	2	F			8.6	1,000	1	S		
				7.10	0,400	2	B	3E8	1,000	8.7	1,000	5	G		
				7.11	-0,200	-1	C			8.8	NE	NE	NE		
				7.12	1,000	5	G			4E8	0,400	8.9	0,400	2	F
				7.13	-1,000	-1	S	8.10	NC			NC	NC		
				7.14	1,000	1	S	5E8	1,000	8.11	1,000	5	G		
				7.15	1,000	1	N								
				7.16	1,000	1	S								
				7.17	1,000	1	S								
		4E7	0,000	7.18	0,000	0	D								

APÊNDICE I – Avaliação da organização CB (ISSO-SO)

Nota: Este apêndice contém as notas dadas e os valores calculados para obtenção do subíndice *ISSO-SO* da organização estudada. Os dados foram dispostos em duas tabelas: uma para o subíndice e suas dimensões e outra para os demais elementos do modelo (item de pesquisa, componente de indicador e indicador).

Tabela 21 – Resultados numéricos para a organização CB (*ISSO-SO*) – Parte 1

<i>ISSO-SO</i>	DIM	DIM-n	A-IND	IND-n	DIM	DIM-n	A-IND	IND-n
0,156	S	-0,033	S1	0,461	E	0,691	E5	1,000
			S2	0,345			E6	0,529
			S3	-0,538			E7	0,437
			S4	-0,400			E8	0,800
	A	-0,334	A9	NP	T	0,300	T13	0,813
			A10	NP			T14	NP
			A11	0,200			T15	0,000
			A12	-1,000			T16	0,092

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-IND – Acrônimo do indicador

CB – (*unidade de análise*)

DIM – Dimensão

DIM-n – Valor calculado para a dimensão

IND-n – Valor calculado para o indicador

NP – Item não incluído no subíndice em análise

Informações para a próxima tabela (TAB. 22)

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-IND – Acrônimo do indicador

CB – (*unidade de análise*)

COMP – Componente de indicador

COMP-n – Valor calculado para o componente de indicador

IND-n – Valor calculado para o indicador

IP – Item de pesquisa

IP-o – Nota originalmente atribuída ao IP pelo pesquisador-avaliador

IP-c – Nota do IP pós-conversão de escalas

IP-n – Nota do IP pós-normalização

NP – Item não incluído no subíndice em análise

Nota(s):

- 1) Ver o significado das opções usadas na coluna IP-o no capítulo 4 (tópico Recursividades)

Tabela 22 – Resultados numéricos para a organização CB (ISSO-SO) – Parte 2 (continua)

CB				DIMENSÃO ECONÔMICA								ISSO-SO					
A-IND	IND-n	COMP	COMP-n	IP	IP-n	IP-c	IP-o	A-IND	IND-n	COMP	COMP-n	IP	IP-n	IP-c	IP-o		
E5	1,000	1E5	NA	5.1	NA	NA	NA	E6	0,529	1E6	0,600	6.1	0,200	1	E		
		2E5	NA	5.2	NA	NA	NA					6.2	NP	NP	NP		
		3E5	NA	5.3	NA	NA	NA					6.3	1,000	1	N		
		4E5	1,000	5.4	1,000	5	G			2E6	NP	6.4	NP	NP	NP		
		5E5	NA	5.5	NA	NA	NA					6.5	NP	NP	NP		
		6E5	1,000	5.6	1,000	5	G					6.6	NP	NP	NP		
E7	0,437	1E7	0,439	7.1	1,000	5	G	E8	0,800	3E6	NP	6.7	NP	NP	NP		
				7.2	1,000	5	G					4E6	0,340	6.8	0,200	1	E
				7.3	0,400	2	F							6.9	0,400	2	F
				7.4	1,000	5	G			1E8	0,600			8.1	0,400	2	F
				7.5	0,200	1	E							8.2	0,400	2	B
				7.6	-1,000	-1	N					8.3	NA	NA	NA		
				7.7	NA	NA	NA					8.4	1,000	1	S		
		2E7	1,000	7.8	1,000	5	G	2E8	1,000	8.5	1,000	5	G				
		3E7	0,360	7.9	0,400	2	F			8.6	1,000	1	S				
				7.10	0,400	2	B	3E8	1,000	8.7	1,000	5	G				
				7.11	-0,200	-1	C			8.8	NE	NE	NE				
				7.12	1,000	5	G			4E8	0,400	8.9	0,400	2	F		
				7.13	-1,000	-1	S	8.10	NC			NC	NC				
				7.14	1,000	1	S	5E8	1,000	8.11	1,000	5	G				
				7.15	1,000	1	N										
				7.16	1,000	1	S										
				7.17	1,000	1	S										
		4E7	0,000	7.18	0,000	0	D										

APÊNDICE J – Avaliação da organização CB (ISSO-ST)

Nota: Este apêndice contém as notas dadas e os valores calculados para obtenção do subíndice *ISSO-ST* da organização estudada. Os dados foram dispostos em duas tabelas: uma para o subíndice e suas dimensões e outra para os demais elementos do modelo (item de pesquisa, componente de indicador e indicador).

Tabela 23 – Resultados numéricos para a organização CB (*ISSO-ST*) – Parte 1

<i>ISSO-ST</i>	DIM	DIM-n	A-IND	IND-n	DIM	DIM-n	A-IND	IND-n
0,154	S	0,030	S1	0,420	E	0,406	E5	NP
			S2	NP			E6	0,188
			S3	-0,513			E7	0,275
			S4	0,200			E8	0,760
	A	-0,240	A9	-0,235	T	0,421	T13	1,000
			A10	0,243			T14	0,440
			A11	-0,122			T15	0,046
			A12	-1,000			T16	0,200

Informações para a próxima tabela (TAB. 24)

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-IND – Acrônimo do indicador

CB – (*unidade de análise*)

COMP – Componente de indicador

COMP-n – Valor calculado para o componente de indicador

IND-n – Valor calculado para o indicador

IP – Item de pesquisa

IP-o – Nota originalmente atribuída ao IP pelo pesquisador-avaliador

IP-c – Nota do IP pós-conversão de escalas

IP-n – Nota do IP pós-normalização

NP – Item não incluído no subíndice em análise

Nota(s):

1) Ver o significado das opções usadas na coluna IP-o no capítulo 4 (tópico Recursividades)

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Legenda:

A-IND – Acrônimo do indicador

CB – (*unidade de análise*)

DIM – Dimensão

DIM-n – Valor calculado para a dimensão

IND-n – Valor calculado para o indicador

NP – Item não incluído no subíndice em análise

