

Situando a Economia Solidária no Campo dos Estudos Organizacionais

Pedro de Almeida Costa

É Mestre e Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atualmente é professor titular de Administração do Centro Universitário FEEVALE, onde coordena o Núcleo de Incubadoras. Atua como docente na faculdade porto-alegrense de educação ciências e letras, no curso de especialização em Gestão do Capital Humano desde sua primeira edição, em 2004. Ministra a disciplina de avaliação de projetos sociais no Curso de Especialização em Gestão Social da UFRGS. Atua na área de Administração, com ênfase em Gestão Social e Economia Solidária. É membro convidado do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos sobre o Terceiro Setor (NIPETS), do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Brasil.
E-mail: pcosta@cpovo.net

Rosinha da Silva Machado Carrion

É graduada em Ciências Sociais, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1972); Mestre em Sociologia Industrial, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1982). Realizou a formação de Doutorado no Conservatoire National des Arts et Métiers, em Paris (1989-1991), e titulouse pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1998). Foi Diretora-Presidente da Escola Superior de Administração do Governo do Estado do Rio Grande do Sul; Vice-Presidente da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho; Técnica Senior da Fundação de Economia e Estatística Sigmund Heuser e da Secretaria de Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul. É Professora-Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde coordena o Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos sobre o Terceiro Setor, a formação de Pós Graduação em Gestão Social e o Programa Residência Solidária. É membro fundadora da linha de pesquisa em Sociologia Clínica, na França e no Brasil e, atualmente, atua como pesquisadora nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, com ênfase em Gestão Social (Economia Solidária e Pobreza; Desenvolvimento Territorial e Terceiro Setor) e Ciência Política, com ênfase em Políticas Públicas e Estudos do Poder Local. Recebeu, em 2006, o Premio Ethos de Responsabilidade Social. Brasil.
E-mail: rsmcarrion@ea.ufrgs.br

Arte: Paula Santos



Resumo

Como campo particular dos estudos organizacionais, a Economia Solidária figura como um desafio intelectual, que impõe ao pesquisador a necessidade de desconstruir e reconstruir o referencial teórico utilizado nas tentativas de aportar inteligibilidade a este campo. A construção de um paradigma próprio de análise instituiu-se, assim, como condição fundamental para pesquisas em gestão dos empreendimentos solidários. O presente artigo propõe o entendimento da Economia Solidária como um modo de gestão e de organização do trabalho que subsiste, sem ser subsumido pelo sistema de valores dominantes - baseados na lógica liberal utilitarista que se materializa na racionalidade

administrativa - e se apresenta como uma alternativa possível de

desenvolvimento inclusivo, em sentido amplo. Epistemologicamente, o artigo, de natureza teórico-conceitual, representa o produto da reflexão crítica sobre o campo solidário, a partir das experiências vivenciadas através de atividades de pesquisa e formação, e da interação constante e continuada com o campo.

Palavras-chave: Economia Solidária, estudos organizacionais, empreendimentos solidários.

Abstract

As a particular area of organizational studies, Solidary Economy has been figuring as an intellectual challenge, which imposes to the researcher the necessity of deconstructing and reconstructing the theorist referential used in the attempts of attributing intangibility to this topic. Therefore, the construction of a specific model of analysis establishes itself as an essential condition to researches about the management of solidary enterprises. The present article proposes the understanding of Solidary Economy as a way of management and organization of the labor, which subsists without being thought as if belonged to the dominant system of values – based on the liberal and utilitarian view that materializes itself in the administrative rationality – and shows up as a probable alternative of development with inclusion, on a wide view. Epistemologically, this article, concerning to its conceptual-theorist grain, represents the product of the critical reflection about the solidary area, as a result of experiences lived through research activities and intense interaction with the matter.

Keywords: Solidary Economy, organizational studies, solidary enterprises.

INTRODUCCIÓN

Como campo particular dos estudos organizacionais, a Economia Solidária - ou mais especificamente, os chamados Empreendimentos de Economia Solidária (EES) - tomados como unidade de análise, figura como um desafio intelectual, que impõe ao pesquisador a necessidade de desconstruir e reconstruir o referencial teórico utilizado para tentar aportar inteligibilidade a este campo.

Exercício este que se faz necessário dado que os aportes teóricos, tanto da Ciência Econômica, como da área de Estudos Organizacionais, têm se revelado insuficientes, quando não inadequados para se dar conta da complexidade daquela realidade. A construção de um paradigma próprio de análise instituiu-se, assim, como condição fundamental para pesquisas em gestão dos EES e/ou das redes interorganizacionais "solidárias". Isto é, dessa forma organizacional que vem sendo estimulada pelos articulistas do Movimento Nacional de Economia Solidária. Tarefa esta que se revela, todavia, impossível se pensada na perspectiva da racionalidade administrativa (MOTTA, 1981; TENÓRIO, 2002) e/ou instrumental regida pela lógica de mercado; sustentada por um aparato de mecanismos burocráticos que tentam garantir a padronização e a uniformidade dos procedimentos de gestão, bem como permanentemente empenhada em maximizar a reprodução do capital, essência e finalidade última do agente capitalista. Todavia, polarizar o debate, seja em torno das lógicas administrativas subjacentes aos processos administrativo/gerenciais, e/ou tentar provar a superioridade de um modelo (o solidário) sobre outro (o capitalista), ainda que possa fazer sentido, no campo de significação político-ideológico, empiricamente não resiste a qualquer exercício simples de investigação. Por outro lado, é

imperativo reconhecer que em um contexto de crise mundial, como o atual, espera-se que a Academia contribua também com medidas propositivas para a solução dos problemas que aponta.

O presente artigo contornando o debate “dual”, acima enunciado, propõe o entendimento da Economia Solidária como um modo de gestão e de organização do trabalho que subsiste - sem ser subsumido pelo sistema de valores dominantes, o qual tendo por fundamentação filosófica a lógica liberal, materializada na já descrita racionalidade administrativa – apresenta-se como uma alternativa possível de desenvolvimento inclusivo, em sentido amplo. A leitura que fazemos da Economia Solidária, embasada no pensamento de autores como K. Polanyi, P. Develtere, M. Granovetter privilegia, assim, o enfoque da antropologia econômica, o que nos permite argumentar que as práticas solidárias de gestão organizacional representam uma resistência aos valores fundantes da racionalidade instrumental e dos valores liberais do utilitarismo. Donde a Economia Solidária compreender configurações plurais, e romper com a noção de pensamento único, criticada por Fiori (2000), ou ainda, com a idéia de um mundo *plano*, conforme a proposta de Friedman (2005).

A pluralidade é um conceito fundamental no presente estudo, que sintetiza a fragmentação e complexidade da realidade contemporânea, independentemente do prisma de observação, a saber: econômico, político, cultural ou social. Assim, ao contrário da ideologia neoliberal - que se reafirmou na virada do século XX para o XXI, e que tenta universalizar seus valores ao esterilizar conceitos intrinsecamente ideológicos, como, por exemplo, *gestão* e *desenvolvimento* - as sociedades contemporâneas são marcadas e atravessadas por múltiplas e variadas formas de manifestações culturais, políticas, sociais e econômicas. Num quadro dessa natureza, práticas econômicas diversas das dominantes, entre as quais a de Economia Solidária, revelam a coexistência do que Polanyi (1980) já chamava de diferentes formas de *comportamento econômico* no seio de sociedades complexas. Pluralidade essa, que pode corresponder, em um nível de abstração mais amplo, o qual não será, entretanto, explorado neste trabalho, à pluralidade de comportamentos ambientais, políticos e culturais. O ponto central de nosso argumento é a comparabilidade estabelecida entre o comportamento social, *latu sensu*, e comportamento econômico. O que significa dizer que o debate problematiza a discussão sobre o estudo de organizações solidárias, as organizações de “EES”, em um quadro ampliado de relações sociais, no interior do qual as práticas solidárias são um tipo particular e uma manifestação específica.

Assumida a coexistência entre diferentes comportamentos econômicos, a necessidade de construção de um referencial analítico apropriado para o estudo dos EES, *dentro* do campo dos Estudos Organizacionais exige, conseqüentemente, o alargamento deste campo, de modo a incorporar novas noções capazes de captarem, explicarem e avaliarem essa natureza de organização. Ou seja, a implicação direta de se aceitar o argumento deste artigo, para o campo dos Estudos Organizacionais, é o reconhecimento da Economia Solidária como um fato organizacional empírico, o qual ao mesmo tempo em que guarda similaridades e distanciamentos com outras formas já reconhecidas de organização, apresenta também singularidade que requerem a construção de um referencial teórico específico, de caráter interdisciplinar e em permanente diálogo e negociação com as noções e conceitos já estabelecidos no campo dos estudos organizacionais.

O artigo inicia com uma revisão crítica sobre a racionalidade administrativa, procurando desvelar os seus valores intrínsecos e como tais valores terminam por marcar os conceitos e as práticas de gestão das organizações capitalistas, materializando um *ethos* administrativo. A seguir, se apresenta rapidamente o conceito de economia solidária e de empreendimento

solidário, assim como os valores que lhes seriam peculiares, de forma a poder contrastá-los com os valores subjacentes ao pensamento administrativo.

Identificada e caracterizada essa clivagem entre as duas racionalidades, ou mais especificamente, entre dois conjuntos de valores em conflito, o artigo então discute a coexistência de ambos, assim como as práticas organizacionais que são as suas respectivas manifestações concretas na sociedade, a partir da noção de hegemonia e do enfoque da antropologia econômica, conforme Karl Polanyi. Como decorrência dessa discussão, aponta-se, por fim, a necessidade de uma construção política que defina os termos de coexistência dessas práticas, sob o pano de fundo da pluralidade, e que defina, no campo dos Estudos Organizacionais, a necessidade de reconhecer a Economia Solidária como uma proposta contra-hegemônica que requer a construção de um referencial conceitual com poder heurístico nesse campo.

Epistemologicamente o artigo, de natureza teórico-conceitual, representa o produto da reflexão crítica sobre o campo solidário, a partir das experiências vivenciadas através de atividades de pesquisa e formação, e da interação constante e continuada com trabalhadores e trabalhadoras; com agentes de cooperação e do poder público atuantes no referido campo.

1. A Economia Solidária e a Racionalidade Administrativa

Motta e Vasconcelos (2002) indicam que a racionalidade administrativa é fruto do processo de modernização da sociedade, e que materializa no modo burocrático de gestão um conjunto de valores de cunho liberal, responsáveis pela legitimação da reprodução capitalista como modelo padronizado de organização. O modo burocrático de gestão estrutura-se sobre um aparato racional-legal disciplinador que subordina, via mecanismos de poder, todo o comportamento organizacional à finalidade utilitarista de maximizar a reprodução do capital.

Tenório (1998) distingue tal gestão *estratégica* da gestão social. A gestão estratégica é caracterizada por uma "ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a outra" (TENÓRIO, 1998, p.14). Nessa linha de ação, a organização privada determinaria a sua própria condição de atuação no mercado ou até mesmo conforma e determina o próprio mercado.

Uma *gestão social* opor-se-ia a esse modelo de gestão estratégica na medida em que os processos decisórios fossem construídos por diferentes sujeitos sociais a partir de relacionamentos intersubjetivos. Criar-se-ia assim um novo paradigma de relação entre os sujeitos sociais, que Tenório (1998) suporta com o conceito de *racionalidade comunicativa* de Habermas.

A Economia Solidária se manifesta através de uma pluralidade de atividades voltadas para a geração de trabalho e renda, envolvendo empreendimentos produtivos e de prestação de serviços, além de organizações que prestam atividades de suporte, como financiamento, comércio e consumo dos bens e serviços ofertados pelos empreendimentos. Esses empreendimentos assumem formas variadas de organização (cooperativas, associações, grupos não formalizados) e apresentariam características bem marcantes que os distinguem tanto da atividade econômica capitalista tradicional como também da economia informal.

Os grupos de Economia Solidária se pautariam pela gestão coletiva, propriedade comum dos meios de produção, relações de trabalho não hierarquizadas e pela autogestão, que se constituem como um antagonismo às características marcantes da economia capitalista: a separação entre classes de acordo com suas posses, capital ou trabalho; e a heterogestão (MOTTA, 1981).

Já em relação à economia informal, a Economia Solidária diferencia-se na medida em que ela se sustenta na reconstrução e resignificação dos laços de solidariedade no tecido social, enquanto a primeira representa uma resposta individual e precária, dada a sua baixa produtividade, baixos rendimentos, condições penosas de trabalho, ausência de proteção social e evasão fiscal (FRANÇA FILHO, 2002a). Portanto, embora a motivação para o empreendimento e as dificuldades enfrentadas sejam semelhantes, é na qualidade da resposta encontrada pelos trabalhadores que reside a diferença entre Economia Solidária e economia informal.

Assim, a Economia Solidária diferencia-se da economia informal, na medida em que essa última é entendida como um “simulacro precário das práticas mercantis oficiais” (FRANÇA FILHO, 2002a, p.16), caracterizada pela não geração de qualquer tipo de excedente ou acumulação (FAVREAU, 2002), e que no Brasil poderia ser sintetizada nos trabalhos autônomos sem especialização, os populares “bicos” (SOUZA, 2000, p.49). Ou seja, em tese a Economia Solidária seria organizada através de um processo de *gestão social*, e não de uma *gestão estratégica precária*.

Todavia, uma discussão polarizada entre, de um lado, as formas dominantes de organização e gestão típicas da organização capitalista e, de outro, as formas ditas alternativas, seria anacrônica e sem sentido, já que retomaria um debate entre conservadorismo e reformismo, ou entre a disputa pela hegemonia de um ou outro sistema econômico. Pensar em uma substituição sistêmica das formas capitalistas de organização e gestão poderia fazer sentido em um campo de significação político-ideológico, mas empiricamente não resiste a qualquer exercício simples de investigação.

Santos e Rodrigues (2002) lembram que o século XX já evidenciou que a proposição de alternativas que mudem a um só golpe a racionalidade econômica prevalente não é viável. Como também conclui Gaiger (2004):

Desde agora, algumas perspectivas parecem sair de cogitação: a que aposta na replicação progressiva e contínua dos empreendimentos solidários, a ponto de algum dia predominarem e em seguida dominarem globalmente a economia; [...] Da mesma forma, fica sem chão o imaginário de uma conversão global das práticas econômicas para os princípios solidários [...] Tampouco há sentido em defender o crescimento da economia solidária em ilhas ou quistos, nas quais estariam salvaguardados os seus princípios, até que a maturação das suas práticas viabilizasse sua abertura ao mundo externo. [...] O que se pode vislumbrar, isto sim, é a adoção de um novo sistema de regulação, que garanta aquela coexistência conflitual em condições mínimas de equilíbrio, fato a ser conquistado por uma deliberação política da sociedade, uma escolha entre caminhos possíveis (GAIGER, 2004, p.400-1).

Portanto, os limites da Economia Solidária não podem ser obrigatoriamente entendidos quanto à sua capacidade ou não de substituir o modelo econômico dominante, mas sim do seu potencial pedagógico de estabelecer diálogos e provocar um amadurecimento político para a construção de uma *economia plural*. A *pluralidade* é um conceito fundamental para este trabalho: ela sintetiza a fragmentação e complexidade da realidade contemporânea, vista por qualquer prisma, a escolher: econômico, político, cultural ou social. Ou seja, ao contrário da ideologia neoliberal - que se reafirmou na virada do século XX para o XXI, e que tenta universalizar seus valores ao esterilizar conceitos intrinsecamente ideológicos, como, por exemplo, *gestão* e *desenvolvimento*. As sociedades contemporâneas são marcadas e atravessadas por múltiplas formas de manifestações culturais, políticas, sociais e econômicas.

Num quadro dessa natureza, manifestações econômicas diversas das práticas dominantes, como a Economia Solidária, revelam a coexistência do que Polanyi (1980) chamava de diferentes formas de *comportamento econômico* no seio de sociedades complexas.

No campo dos estudos organizacionais há uma tensão entre pesquisadores conservadores e reformistas a partir dos anos 1960 (REED, 1998). Alguns passam a defender a ordem que foi questionada, numa espécie de *imposição paradigmática*, como forma de não fragmentar o campo de estudos. Porém, outros autores entendem que a diversificação e a pluralidade são saudáveis, e propugnam, em oposição, uma *proliferação paradigmática*, isto é, que novas abordagens devem ser desenvolvidas, para captar a complexidade organizacional na sua maior amplitude possível. Em vez de estreitar, ampliar as dissidências e os olhares.

Incluir a Economia Solidária no campo dos Estudos Organizacionais corresponderia a uma espécie de *proliferação paradigmática* que pode propiciar uma conversação com atores e com dados de uma realidade que são subprodutos do círculo virtuoso de crescimento das organizações, e que foi simultâneo ao período em que, como campo de pesquisa, os Estudos Organizacionais formavam um corpo de conhecimento com coerência e unidade paradigmática.

Do ponto de vista macrossocial, possíveis mudanças no modo de gerir e pensar as organizações - na condição de *instituições intermediárias* que, segundo Berger e Luckmann (2004), conferem sentido para as ações intersubjetivas - poderiam levar a mudanças no modo de pensar o desenvolvimento social em si, e, portanto a própria sociedade. Por isso, ao provocar uma reflexão a respeito do lugar da Economia Solidária no campo dos Estudos Organizacionais, este artigo tem a intenção de, não apenas abrir espaço para o desenvolvimento de um quadro analítico próprio para esse formato de organização, mas especialmente legitimar a sua condição de um *modo de agir no mundo*.

2. A Economia Solidária como resistência contra-hegemônica

Gruppi (1978) sustenta que o conceito de hegemonia⁵⁰ em Gramsci é herdado de Lênin, e significa a tomada de poder (entenda-se apropriação do Estado) pela via revolucionária. Significa também que age “[...] sobre o modo de pensar, sobre as orientações ideológicas e inclusive sobre o modo de conhecer” (p.3).

Portanto o conceito de hegemonia é totalitário e, assim, utópico e inexistente no plano concreto. A contra-hegemonia é a prova empírica desse caráter utópico e totalizante. É possível uma analogia com a leitura que Bourdieu faz do domínio do capital financeiro que, através da manifestação em outras formas de capital, especialmente o social e o cultural, tende à totalização.

É evidente que o ponto de partida é contrário. Gramsci, assim como Lênin, aponta a hegemonia socialista como uma resposta ao avanço do capitalismo, que por seu turno também possuía uma estratégia totalizante. A diferença é que a hegemonia *gramsciana* – filosófica e prática – dos valores socialistas era concretamente planejada, centralizada, e construída na luta cotidiana da classe operária, enquanto que o avanço da ideologia capitalista é difuso, amalgamado e diluído nas estruturas sociais ou, para Bourdieu, nos *habitus* dos sujeitos.

⁵⁰ “O termo *hegemonia* deriva do grego *eghestai*, que significa ‘conduzir’, ‘ser guia’, ‘ser líder’; ou também do verbo *eghemoneuo*, que significa ‘ser guia’, ‘preceder’, ‘conduzir’, e do qual deriva ‘estar à frente’, ‘comandar’, ‘ser o senhor’. Por *eghemonia*, o antigo grego entendia a direção suprema do exército. Trata-se, portanto, de um termo militar. Hegemônico era o chefe militar, o guia e também o comandante do exército. Na época das guerras do Peloponeso, falou-se da cidade hegemônica para indicar a cidade que dirigia a aliança das cidades gregas em luta entre si” (GRUPPI, 1978, p.1)

Portanto, entendida como uma tendência à totalização, a hegemonia, por definição, implica em uma contra-hegemonia. A própria utopia socialista o foi. Segundo Gruppi (1978, p.43) o pensamento de Lênin indicava que:

[...] a opressão capitalista determina uma série de reações, de rebeliões e de oposições, não todas certamente na mesma direção; algumas podem ser reacionárias, corporativistas. Mas, objetivamente, porque nascem de uma situação de opressão provocada pelo capitalismo, essas reivindicações são anticapitalistas, ainda que os seus promotores não tenham consciência de tal caráter.

Evidentemente, Lênin pensava que deveria ser o proletariado quem deveria unificar essas lutas difusas em torno da questão central da revolução com vistas à tomada do poder, ou se preferir, o domínio do Estado. Um foco para canalizar as lutas seria o veículo adequado para concretizar as aspirações anticapitalistas. Para Gramsci, por exemplo, as comissões internas das fábricas italianas na primeira década do século XX eram o embrião a partir das quais a luta operária poderia se organizar até se consolidarem como uma alternativa sistêmica – e totalitária - ao sistema opressor (GRUPPI, 1978). Assim, a hegemonia proposta por Gramsci tem uma ligação direta com a ditadura do proletariado. “Pode-se dizer que hegemonia e ditadura do proletariado são sinônimas” (GRUPPI, 1978, p.58).

Não se parece estar muito distante de algumas proposições teóricas atuais, segundo as quais a própria Economia Solidária poderia ser esse veículo unificador das lutas contra a (tendência à) hegemonia capitalista. Mas o discurso contra-hegemônico tem incorporado, de forma salutar, a idéia de que é um conjunto diverso de práticas solidárias que têm representado, no seu conjunto, a resistência.

Com isso, pode-se afirmar que a luta contra-hegemônica que se percebe em marcha em escala mundial não se pretende hegemônica, como Gramsci pretendia que fosse a revolução proletária na Itália. Ao contrário, o substrato ideológico e a riqueza conceitual dos movimentos e lutas contemporâneos residem exatamente no fato de se oporem, ainda que em diferentes graus de consciência - como Lênin supunha que agissem muitas classes revolucionárias – a um sistema que se propõe e que tende à totalização.

Insiste-se no termo tendência à hegemonia, por se entender que se está falando de uma utopia e não de uma realidade concreta. Empiricamente, pode-se verificar que existe o que Milton Santos chama, por exemplo, de lugares globais, mas não um espaço global ou uma globalização. Ou seja, os lugares resistem ao fluxo global, e é por isso que a categoria território lhe é tão cara para esclarecer o caráter social e humano da resistência às propostas hegemônicas do capitalismo. São no território que estão enraizados – a metáfora é proposital - os processos sociais. Guevara (2004) assinala que as economias (não a economia) são sistemas simbólicos e históricos, portanto culturalmente localizados. As redes comerciais seriam, portanto, redes de trocas simbólicas e imateriais, das quais as trocas econômicas seriam expressão. Todos os espaços de troca são campos sociais com dinâmicas simbólicas específicas relacionadas a noções culturalmente construídas de produção, consumo, circulação e intercâmbio.

Em outra linha de argumentação, Fiori (2000), afirma que a globalização é mais do que “[...] uma verdadeira ideologia. Talvez a mais forte e mobilizadora desse final de século” (p.39). A globalização seria a utopia atual do capital, baseada em quatro idéias centrais que funcionariam quase que como uma crença: i) a força do progresso e dos mercados; ii) a dissolução das fronteiras dos Estados-Nação; iii) a extinção das classes sociais baseadas no trabalho; e iv) a convergência e homogeneização da riqueza das nações. O autor sustenta que

essas não são idéias novas, mas sim velhas concepções que acompanham a história moderna do capitalismo.

Oliveira (2000) também reputa o liberalismo e o marxismo como as duas grandes utopias modernas, embora com visões antagônicas. Empiricamente, nenhuma delas se realizou: nem o socialismo real correspondia à utopia marxista, nem a modernidade capitalista encontrou um livre-mercado auto-regulado. Ao contrário, o período mais pujante do capitalismo moderno foram os chamados trinta gloriosos anos do pós-guerra, período em que esteve assentado sobre uma regulação keynesiana explícita.

Ou seja, as propostas efetivamente hegemônicas não são mais do que utopias e o mundo, ao contrário do que afirmou Friedman (2005), não é plano. Tal constatação abre espaço para se pensar as práticas ditas alternativas como exercícios de resistência. Aceitando-se tal tese, o que usualmente se coloca como uma contra-hegemonia é, portanto, um espaço de resistência onde se cultivam valores diferentes dos dominantes – talvez essa seja a denominação mais precisa.

A proposta da globalização como uma utopia liberal se apresenta efetivamente, segundo Fiori (2000), como um modo único e inescapável de pensar e agir no mundo, quando na verdade não passa uma ideologia que, mesmo sendo dominante não é hegemônica, ou seja, não é total.

Santos (2003) aponta que a ciência tem sido avalista desse pensamento dominante e, ao instituir um “modelo global de racionalidade científica” (p.21), funda um paradigma científico que também é totalitário. Portanto, sob o abrigo da ciência normal os modelos de desenvolvimento se fortaleceram como modelos únicos de organização social, econômica, política e cultural, pretendendo-se assim hegemônicos e totalitários - foi por isto que esta tese procurou se afastar desse paradigma científico.

Já as práticas contra hegemônicas se desenvolvem justamente onde essa ideologia é revelada como tal e, portanto, encontra a resistência de outras concepções de mundo, de vida, de desenvolvimento, de organização social, de economia. A Economia Solidária se auto intitula justamente como a outra economia e se articula em movimentos que proclamam que *um outro mundo é possível*. Os adjetivos realçam o caráter da alternativa, da resistência, do pensamento e da prática autônomos, que questionam os valores dominantes, não no sentido de propor uma alternativa igualmente sistêmica e totalizante – hegemônica -, mas no sentido de valorizar as diversidades, as peculiaridades de cada dinâmica local, de cada modo de organizar a vida e a economia.

Ou seja, segundo Goulart (2006), são as próprias contradições do sistema capitalista que criam e recriam as resistências que lhe são impostas pelas articulações dos atores locais, dos territórios, para quem as relações que prevalecem na dinâmica de reprodução social são as horizontais.

Tal proposta choca-se com um dos pilares básicos da modernidade. Boaventura de Sousa Santos (2001) aponta que a concepção hegemônica da modernidade a respeito das identidades era tendente à homogeneização, enquanto os movimentos atuais apontam para revisões profundas nos discursos e nas práticas identitárias.

Tudo parece estar começando a mudar nos últimos anos e as revisões profundas por que estão a passar os discursos e as práticas identitárias deixam no ar a dúvida sobre se a concepção hegemônica da modernidade se equivocou da identificação das tendências dos processos sociais, ou se tais tendências se inverteram totalmente em tempos recentes, ou ainda sobre se está perante uma inversão de tendências, ou antes perante cruzamentos múltiplos de tendências opostas sem que seja possível

identificar os vetores mais potentes. [...] Porque estamos numa fase de revisão radical do paradigma epistemológico da ciência moderna, é bem possível que seja sobretudo o olhar que está a mudar (p.143-4).

O convívio entre propostas e tendências opostas de desenvolvimento – e com elas propostas e tendências diferentes de organização social, econômica, política e cultural – se traduz num conflito, e implica numa disputa epistemológica (SANTOS, 2001), ou na disputa de uma visão de mundo, uma *doxa* (BOURDIEU, 1996a). Não se pretende discutir esse processo de disputa no espaço deste artigo. Admitido o conflito entre diferentes propostas, a idéia de inovação trazida pela Economia Solidária insere-se na discussão sobre diferentes modos de agir economicamente nesse espaço múltiplo e em transição.

Esse modo de agir economicamente implica em particularidades na maneira como se organiza a produção, a divisão do trabalho e as relações interpessoais como acontecem os processos de gestão, de comunicação, de comercialização e outros. E tais particularidades, em certa medida, contestam os cânones da organização produtiva capitalista, que se encaixam na definição formalista de Economia. A essa definição se opõe uma definição substantiva que “compreende a economia como um processo institucionalizado de interação entre o homem e a natureza que permite um aprovisionamento regular de meios materiais para a satisfação das necessidades” (FRANÇA FILHO, 2007, p.4).

Portanto, **ao identificar que a inovação central da Economia Solidária se constitui em uma resistência aos valores centrais da modernidade capitalista**⁵¹, depara-se com uma inadequação entre a organização proposta/idealizada e o entorno econômico, cultural, político e tecnológico em que está embebida.

Ante esse dilema, há, por exemplo, a idéia do desenvolvimento de redes solidárias autopoieticas (MANCE, 2001) que cresceriam *ad infinitum* até superarem o modelo econômico dominante, numa proposta, de fato, hegemônica. Mas as alternativas sistêmicas ao capitalismo, como apontado por Santos (2002) e Gaiger (2004), na seção anterior, parecem muito distantes de um horizonte pragmático.

A idéia de uma Economia do Trabalho, como proposta por Coraggio (1999; 2003a), não se limitaria, na mesma linha de raciocínio, a uma reprodução sistêmica da economia popular, mas comporia um sistema *misto* em diálogo com a economia capitalista e com a economia pública, impondo limites em uma “interação contraditoriamente complementar” (2003a, p.10). Seria um sistema cuja lógica seria a *reprodução ampliada da vida*.

Gaiger (2003b) aponta que a economia solidária se reproduz nos interstícios da economia capitalista. Ele contesta a tese de que se trata da emergência de um novo *modo* de produção no sentido marxiano do termo⁵², mas sim que se estaria observando a **sobrevivência de comportamentos econômicos distintos daqueles característicos do modo de produção dominante**. Haveria uma *subsunção formal inversa*, na qual as práticas solidárias se reproduzem não sobre uma base material nova, mas sobre uma base *subsumida* dentro do modelo dominante, que deixa as formas sociais atípicas, as não dominantes ou contra hegemônicas “[...] em situação de

⁵¹ Por exemplo, Santos (2001) afirma que os quatro axiomas fundamentais na modernidade são: i) a hegemonia da racionalidade científica; ii) a legitimidade da propriedade privada; iii) a soberania dos Estados e a relação vertical entre os cidadãos e o Estado; iv) a crença no progresso infinito baseado na expansão da atividade econômica e no avanço técnico.

⁵² Gaiger (2003b) interpreta que o modo de produção em Marx corresponderia à reunião de quatro características: i) regime de produção de mercadorias voltado unicamente para o mercado; ii) a separação entre proprietários dos meios de produção e os trabalhadores; iii) a conversão da força de trabalho em mercadoria; iv) a produção de mais-valia.

instabilidade, mas não a descredencia de sobreviverem no interior do modo de produção capitalista" (idem, p.196).

Por isso, seria preciso entender os empreendimentos solidários como

[...] expressão de uma *forma social de produção específica* (grifos do autor), contraposta à forma típica do capitalismo e, no entanto, com ela devendo conviver, para subsistir em formações históricas ditadas pelo modo de produção capitalista (GAIGER, 2003b, p.191).

Por outro lado, a idéia de uma *economia plural*, onde coexistem diferentes formas de práticas econômicas operando simultaneamente, parece a leitura mais plausível para se compreender a Economia Solidária, dentro e a partir do próprio sistema capitalista. França Filho (2002a; 2002b; 2007) insiste na capacidade heurística desse modelo inspirado na antropologia econômica de Karl Polanyi.

Polanyi (1980) aponta que a divisão social do trabalho e mesmo a presença de mercados de troca, voltados para o atendimento das necessidades materiais de comunidades humanas, são fenômenos sociais onipresentes na história da humanidade.

Acontece, porém, que, anteriormente à nossa época, nenhuma economia existiu, mesmo em princípio, que fosse controlada por mercados [...] Embora a instituição do mercado fosse bastante comum desde a idade da pedra, seu papel era apenas incidental na vida econômica (idem, p.62).

Na sua revisão antropológica do comportamento econômico humano, Polanyi identifica que a *domesticidade* foi o que desempenhou o papel mais importante no sentido de produção própria dos meios de subsistência dos núcleos humanos domésticos. Ou seja, o trabalho como fonte material da sobrevivência. Ao nível coletivo, e ainda revisando as pesquisas etnográficas disponíveis na virada do século XIX para XX, Polanyi identifica a "[...] ausência da motivação de lucro. A ausência do princípio de trabalhar por uma remuneração; a ausência do princípio do menor esforço; e, especialmente, a ausência de qualquer instituição separada e distinta, baseada em motivações econômicas" (idem, p. 67), o que o leva a considerar que a regulação social da produção e da distribuição acontecia à luz de outros dois comportamentos econômicos: a *reciprocidade* e a *redistribuição*.

Entretanto, essas funções de um verdadeiro sistema econômico são inteiramente absorvidas pelas experiências intensamente vividas que oferecem uma superabundante motivação não econômica em cada ato executado no quadro do sistema social como um todo (idem, p.68).

Ou seja, os princípios pré-modernos de comportamento econômico estão subordinados ao formato cultural das relações sociais e não apresentam nenhum traço utilitarista ou interessado na ação econômica em si. Essas são características do comportamento econômico burguês, que fez do mercado uma instituição. Procópio e França Filho (2005) reforçam que o poder não se manifesta unicamente de forma utilitarista nas relações sociais. Mesmo que a afirmação dos autores tenha o foco nas relações organizacionais - que são hoje um *locus* privilegiado de construção de sentidos que se irradiam pelo tecido social - e nas manifestações de poder nelas presentes, ela reforça que as relações políticas *não são sempre utilitaristas*.

Polanyi observa que os padrões de troca anteriores à modernidade, baseados nos comportamentos econômicos já citados, nunca se institucionalizaram, mas a *troca*, o quarto desses princípios, o fez, especificamente dentro de uma sociedade burguesa. Assim como as demais formas de comportamento econômico, a troca também pode existir numa

sociedade – como de fato existiu – de forma subordinada às relações sociais. Portanto, quando a sociedade burguesa emergente subordina as relações sociais aos processos de troca institucionalizados no Mercado, estão operando a *grande transformação* que dá título ao trabalho de Polanyi.

Em última instância, é por isto que o controle do sistema econômico pelo mercado é consequência fundamental para toda a organização da sociedade: significa, nada menos, dirigir a sociedade como se fosse um acessório do mercado. Em vez de a economia estar embutida [*embedded*] nas relações sociais, são as relações sociais que estão embutidas no sistema econômico [...] A sociedade tem que ser modelada de maneira tal a permitir que o sistema funcione de acordo com as suas próprias leis. Este é o significado da afirmação familiar de que uma economia de mercado só pode funcionar numa sociedade de mercado (POLANYI, 1980, p.77).

O comportamento econômico interessado e utilitarista é, portanto, produto da modernidade capitalista e de sua instituição central, o mercado, e da ideologia que o sustenta, a ideologia individualista burguesa calcada na maximização das vantagens pessoais. Desse modo, é a idéia de uma classe social em particular, e não do ser humano de modo geral, como suposto, por exemplo, por Mills e Smith.

Botazzi (1994), sem considerar o princípio da *domesticidade*, sinaliza, num processo de regressão histórica, que os princípios polanyianos de *reciprocidade*, *redistribuição* e *troca* experimentaram grandes ciclos de predominância alternada. Embora o seu modelo, representado graficamente na figura 1, tenha que ser restrito, grosso modo, aos países líderes do processo de avanço capitalista, serve para mostrar a emergência paulatina do processo de troca capitalista⁵³ como comportamento predominante ao longo da evolução do próprio capitalismo, em detrimento da reciprocidade e da redistribuição.

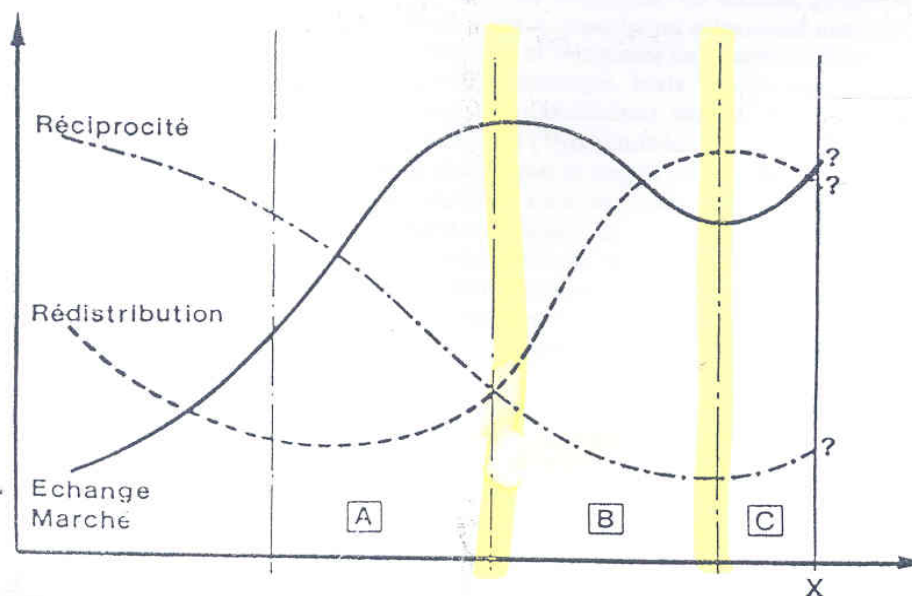


Figura 1: Evolução das formas de Integração ao longo da História
 Fonte: Botazzi (1994, p.426).

⁵³ Baseada na idéia *smithiana* de mercado auto regulado pelo interesse econômico dos agentes.

No modelo proposto, o *intervalo A* refere-se ao período de emergência do capitalismo como forma dominante de organização econômica e social, no qual é possível se observar o rápido crescimento da dominância dos processos de troca via mercado; o *intervalo B* refere-se ao período de regulação *fordista-keynesiana*, no qual os processos de redistribuição, representados pela ação do Estado de Bem Estar, ganham novo fôlego e um papel importante; e por fim o *intervalo C* corresponderia ao período futuro, desde a exaustão do modelo de regulação fordista, no qual o rumo que podem vir a tomar cada um dos comportamentos econômicos seria uma incógnita.

Entretanto, a lição mais importante do modelo de Botazzi é a idéia de que **os comportamentos econômicos de reciprocidade e redistribuição não desapareceram nas práticas sociais da modernidade capitalista**, eles apenas passam a estar limitados a um papel secundário da organização econômica, na qual o predomínio recai sobre o comportamento da troca interessada e utilitarista.

Singer (2004) também defende que “a chamada economia social nunca desapareceu” (p.9) e aponta dados europeus dando conta de que cerca de 5% da economia daquele continente ainda está assentada na economia social. Ou seja, o desenvolvimento solidário continua acontecendo mesmo depois de 250 anos da primeira revolução industrial.

Isto é, ela seria o símbolo de uma resistência histórica às práticas e valores capitalistas. **Não se trata, portanto, de uma resistência exatamente à modernidade, mas a seus valores e práticas decorrentes – sua ética** - assim como às suas conseqüências em termos sociais, ambientais, culturais e políticos. “O desenvolvimento econômico ao longo dos dois últimos séculos não tendeu a eliminar os modos de produção não-capitalistas” (SINGER, 2004, p.21).

A resistência apresentada pelos movimentos contra-hegemônicos à racionalidade capitalista, neles incluída a proposta da Economia Solidária, está embasada na permanência de comportamentos econômicos pré-modernos no interior de sociedades complexas e atravessadas pela lógica capitalista de individualidade e de competição. O exemplo da venda na palha (ABRAMOVAY, 2004), como mecanismo de crédito informal no Brasil rural, é uma das evidências empíricas dessa permanência, assim como pode ser a própria Economia Solidária.

A domesticidade, a reciprocidade e a redistribuição aparecem na teoria de Karl Polanyi como comportamentos econômicos desinteressados na vantagem pessoal, salvo que os mesmos avalizavam, nas sociedades pré-modernas, uma aceitação do indivíduo no grupo, por conta do alinhamento das suas práticas individuais com a ética coletiva.

Portanto, a presença de comportamentos solidários desinteressados coexiste com a presença das práticas capitalistas dominantes, e esse é o sentido de uma Economia Plural em Polanyi, enfatizado por França Filho (2002a; 2002b; 2007) como a ótica mais plausível de se entender a Economia Solidária nesse cenário da modernidade.

A inovação básica da Economia Solidária é, então, antes do que uma proposta *avant-garde* de criar um *outro mundo possível*, uma retomada, ou melhor, um “dar-se conta” da permanência de valores pré-capitalistas que lhe resistem.

Pensamos desta forma que a economia solidária constitui muito mais uma tentativa de articulação inédita entre economia mercantil, não mercantil e não monetária⁵⁴, ao invés de uma nova forma de economia que

⁵⁴ Na proposta de Polanyi, as economias mercantil, não mercantil e não monetária estariam fundadas respectivamente nos comportamentos de troca, redistribuição e reciprocidade (POLANYI, 1980;

viria se acrescentar às formas dominantes de economia, no sentido de uma eventual substituição. Este conceito de economia solidária nos parece então como uma projeção ao nível micro ou mesossocial deste conceito macrosocial de economia plural: ele designa efetivamente realidades micro e mesossociais que constituem formas híbridas das economias mercantil, não mercantil e não monetária" (FRANÇA FILHO, 2007, p.6).

Assim, não está se falando de uma inovação que corresponderia a *andar para trás no tempo*, traíndo o pressuposto positivista da marcha inexorável do progresso. **Não se trata de voltar a viver em moldes pré-capitalistas de organização social, mas de reconstruir, a partir do debate político democrático, as diferentes visões de mundo que existem e que devem ser reconhecidas como legítimas.**

O que não é legítimo é reputar uma proposta ideológica, *uma* dessas visões de mundo, como um dogma ou como uma verdade empiricamente inescapável, e *cientificamente comprovada*. Esse tem sido o discurso burguês revigorado pelas sucessivas ondas neoliberais ao longo dos breves 250 anos da história do capitalismo moderno.

Explicitadas as posições as posições dos agentes e os seus pressupostos ideológicos, a regulação política do desenvolvimento deve acontecer em moldes democráticos, a partir do estabelecimento de arenas públicas de discussão. Nesse sentido, as práticas inovadoras encontradas nas redes e empreendimentos de Economia Solidária representam um ensaio que, mesmo que não seja expressivo em termos quantitativos, de escala, o é em termos qualitativos e éticos.

A contradição entre a solidariedade e a hierarquia - se nos apoiarmos na idéia de relações horizontais e verticais de Milton Santos - que pode ser experimentada na relação dos empreendimentos solidários com o mercado são, portanto, características contemporâneas próprias do território e de suas dinâmicas, e a discussão sobre o seu desenvolvimento precisa ser pensada *a partir* dessas contradições e, não necessariamente, como uma forma de *superá-las*.

Longe de serem modelos utópicos acabados de comportamento democrático ideal, os espaços da Economia Solidária apresentam-se, portanto, como importantes laboratórios de prática e aprendizagem de um comportamento político inovador, e nesse sentido como espaços pedagógicos de experimentação. É inovador porque provoca uma avaliação permanente do que está posto como inquestionável, desde as relações de trabalho e de gestão até à construção de projetos políticos macrosociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou situar a Economia Solidária no campo dos Estudos Organizacionais. O fez a partir de um conjunto de reflexões teórico-conceituais que, embora não estivessem embasadas em uma pesquisa empírica específica, estão, sem dúvida, marcadas pelos anos de atuação dos autores nesse campo, em atividades de pesquisa e formação. Justificamos a proposta com base na necessidade de se estabelecer, dentro do campo dos Estudos Organizacionais, um paradigma de análise adequado para a complexidade com que a economia Solidária se apresenta, e que não consegue sem devidamente captada, entendida e explicada nos paradigmas atualmente existentes.

FRANÇA FILHO, 2007), que seriam por sua vez os comportamentos típicos, também respectivamente, do Mercado, do Estado e da Comunidade segundo Botazzi (1994).

O artigo não tem a intenção, por outro lado, de propor esse paradigma, seus contornos e conceitos. Tão somente queríamos provocar o debate pela necessidade de se estabelecer uma pluralidade de visões num campo marcado por uma racionalidade instrumental que tende à totalização e à hegemonia, quando na verdade se observa na sociedade a coexistência de outras racionalidades, outras formas de organização e gestão, e que, em tese, se manifestariam como tipo ideal nos empreendimentos solidários.

Tal gestão, que se aproxima do conceito de Gestão Social, diferencia-se da Gestão Estratégica justamente pelo conjunto de valores que lhe embasa, que exprimem uma resistência ao *ethos* utilitarista da racionalidade administrativa estratégica. A mesma *pluralidade* de comportamentos econômicos que se verifica na sociedade deveria pautar o campo dos Estudos Organizacionais, abrindo espaço para o diálogo, a negociação e as conversações entre diferentes saberes, de diferentes disciplinas, e voltados para diferentes modos de se pensar e construir o mundo.

Esta capacidade de resistência crítica é fundamental para a reinvenção e para a inovação em qualquer campo de conhecimento, e com os Estudos Organizacionais não pode ser diferente. A unicidade de pensamento é perversa, é um verdadeiro *epistemicídio*, como sustenta Boaventura de Sousa Santos, e este artigo exorta outros pesquisadores e pesquisadoras a se inconformarem com tal tendência totalizante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R.. A densa vida financeira das famílias pobres. In: ABRAMOVAY, R. (org.). **Laços financeiros na luta contra a pobreza**. São Paulo: FAPESP/Anna Blume, 2004, p.21-67.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido**: a orientação do homem moderno. Petrópolis: Vozes, 2004.

BOTAZZI, G. Le développement local ou la remontée du "local": considérations pour une définition de l'espace local? In: IREPD. **Nouveaux dynamismes industriels et économie du développement**. Grenoble, 1994 (série actes de colloques), p.423-447

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996a, 224 p.

_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998a, 322 p.

CORAGGIO, J. L. **Política social y economía del trabajo**. Buenos Aires: Universidade Nacional de General Sarmiento/Miño y Darila, 1999.

_____. Las políticas publicas participativas: obstáculo o requisito para el desarrollo local?. In: II Seminário Nacional "Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el desarrollo local". Buenos Aires: UNGS, noviembre, 2003. **[Anais...]** Buenos Aires, 2003a, 11p.

FIORI, J. L. Utopias e contradições do capital nos tempos de globalização. In: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. **Economia dos setores populares**: entre a realidade e a utopia. Petrópolis, Vozes; Rio de Janeiro, Capina; Slavador, CESE:UCSAL, 2000. p. 39-63.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002a, 14 p.

_____. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. In: **BAHIA: análise e dados**.

Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v.12, n.1, p.9-19, junho 2002b.

_____. **Considerações sobre um marco teórico-analítico para a experiência dos Bancos Comunitários.** II Encontro Rede de Bancos Comunitários. Mimeo, 2007.

FRIEDMAN, T. **O mundo é plano:** uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GAIGER, L.I.G. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, A. D. (org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz editores, 2003a, p. 135-143.

_____. (org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil.** Porto Alegre: UFRGS/UNITRABALHO, 2004.

GOULART, S. Uma abordagem ao desenvolvimento local inspirada em Celso Furtado e Milton Santos. In: **Cadernos EBAPE.** Volume 4, número 3, outubro 2006.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology.** V.91, Issue 3 (Nov., 1985), 481-510.

GRUPPI, L. **O conceito de hegemonia em Gramsci.** Rio de Janeiro, Graal, 1978, 4ª.ed.

GUEVARA, P. **Corragio, la antropología económica, y los aportes desde una perspectiva de género.** Mimeo, septiembre del 2004, 10p.

MANCIE, E. A. **A revolução das redes:** a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 2ª. ed. , 2001, 220 p.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão:** a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981, 170 p.

MOURA, B. Questão de sobrevivência: como a petroquímica Braskem colocou a sustentabilidade no centro de sua estratégia de expansão dos negócios. **Exame.** São Paulo, novembro/2007. Disponível em www.portalexame.com.br. Acesso em 04/03/2008.

OLIVEIRA, F. **Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local?** São Paulo, Polis – Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESO/FGV, 2001, 40p.

POLANYI, K. **A grande transformação:** as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PROCÓPIO, M. FRANÇA FILHO, G. C. Poder e análise organizacional: elementos para uma crítica antiutilitarista. In: **Cadernos EBAPE.** Volume III, número 2, julho 2005, 14p.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998, v.1. p.61-98.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice:** O social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 2001, 8ª ed.

_____. Introdução geral à coleção. In: SANTOS, B. de S. (org.). **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, 678 p. (Reinventar a emancipação social para novos manifestos: 1), p. 13-27.

_____. **Um discurso sobre as ciências.** São Paulo, Cortez, 2003.

SANTOS, M. **A natureza do espaço.** São Paulo: EDUSP, 2002.

_____. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 174 p.

SINGER, P.. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. In: **Estudos avançados**. Brasília: IPEA, 18 (51), p.7-22, 2004.

TENÓRIO, F.G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, 32 (5): 7-23, set/out 98. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

_____. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: UNIJUÍ, 2002.