

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO LUIZ DE SOUZA MOREIRA

AVANTE: Um Modelo de Desenvolvimento Participativo de Ferramentas Digitais
para apoio à Práticas Autogestionárias em Empreendimentos da Economia Solidária

CURITIBA

2023

PEDRO LUIZ DE SOUZA MOREIRA

AVANTE: UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO PARTICIPATIVO DE
FERRAMENTAS DIGITAIS PARA APOIO À PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS EM
EMPREENHIMENTOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Ciência da Computação, Setor de Ciências Exatas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciência da Computação.

Orientadora: Profa. Elenice Mara Matos Novak

CURITIBA

2023

Dedico este trabalho às três pessoas que marcaram minha jornada.

A primeira é a saudosa Maria Helena, a quem carinhosamente chamava de Vó Helena. Ela nos deixou em 2020, vitimada pela Covid-19, mas seu carinho, esperança e ensinamentos permanecem vivos em mim. Representa meus ancestrais e todos aqueles que abriram caminho para que eu pudesse estar aqui hoje, colhendo os frutos de seu suado trabalho.

A segunda é Lourdes Marchi, figura ímpar da Economia Solidária no Paraná e grande incentivadora do movimento, a quem também considerava uma sábia avó. Também partiu, no início deste ano, e sinto que deixou em mim a missão de dar sequência a seu nobre trabalho. Ela simboliza o presente e a importância de fazê-lo com sensibilidade social.

Por fim, dedico à Alecrim Diluz, minha cria, meu tesouro, que me ensina a cada dia a valorizar os pequenos momentos e a ver o mundo com olhos de criança. Nasceu e me ajudou a firmar meu propósito, para construirmos coletivamente no hoje, a sociedade melhor que almejamos para o futuro. Bebo das fontes destas duas grandes mulheres para poder oferecer-lhe os melhores exemplos e fundamentos para sua jornada.

Que este trabalho seja uma homenagem a elas e aos valores de compaixão, solidariedade e esperança que carregaram e deixaram como legado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a Cristo e aos bons espíritos, por meio dos quais venho sendo guiado, iluminado e protegido durante toda a jornada. Divinas forças intangíveis às quais tive a graça de restabelecer uma íntima amizade ao longo deste ano, fundamental para a conclusão deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos aos meus pais, Pedro e Beth, por todo o apoio nos momentos mais difíceis, apesar das turbulências geradas pelo cenário político e sanitário. Agradeço também a Giba e Juliana, que se mostraram figuras paternas nesse período.

Kaju também merece meu especial agradecimento, por ter me acompanhado em boa parte nesta jornada, e me dado tanto suporte quanto pode, quando mais foi preciso, e por ter tido resiliência para me suportar com minhas falhas. Além disso, proporcionou uma das maiores fontes de alegria da minha vida, Alecrim, e segue firme na missão de criarmos juntas este serzinho com muito amor, empatia e respeito.

Sou grato também aos colegas da universidade, movimento empresa júnior e trabalho na área de tecnologia, que contribuíram para minha formação multidisciplinar.

Agradeço os professores e professoras por toda a gama de saberes as quais tive o privilégio de acessar e em especial aos professores Roberto Pereira, Letícia Mara e Elenice Novak que tanto apoio me deram de forma solícita ao longo desse último período. Também agradeço aos professores Deógenes e Natasha pelas importantes críticas e apontamentos. A todos os mestres e mestras do saber acadêmico e popular, que vieram antes de mim, obrigado.

Por fim agradeço a todos os amigos, atores e agentes de transformação que tive a dádiva de conhecer e trocar saberes e fazeres ao longo desses últimos anos, nos caminhos da espiritualidade e da luta popular, nos movimentos sociais e políticos, na agroecologia, na cultura, na economia solidária, entre tantos outros espaços. Em especial, agradeço a todas as amizades que pude fazer na Rede Mandala e na Associação Utopia, que abrilhantam minha vida, e que são partes fundamentais deste trabalho.

A cada um que esteve e segue ao meu lado, meu profundo sentimento de gratidão!

“Nunca falo da utopia como uma impossibilidade que, às vezes, pode dar certo. Menos ainda, jamais falo da utopia como refúgio dos que não atuam os ou [como] inalcançável pronúncia de quem apenas devaneia. Falo da utopia, pelo contrário, como necessidade fundamental do ser humano. Faz parte de sua natureza, histórica e socialmente constituindo-se, que homens e mulheres não prescindam, em condições normais, do sonho e da utopia.”

(Paulo Freire, 2001, p. 85)

“Nossa convicção é a de que, quanto mais cedo comece o diálogo, mais revolução será” (Paulo Freire)

RESUMO

A Economia Solidária (ES) tem se mostrado uma alternativa mais ambientalmente sustentável e socialmente justa do que o capitalismo, modelo socioeconômico hegemônico com o qual tenciona, porém ainda encontra uma série de limitações enquanto sistema, como as dificuldades relacionadas à autogestão em suas unidades produtivas, os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Por sua vez, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) têm auxiliado o desenvolvimento das organizações tradicionais, apontando um caminho favorável para o fortalecimento da ES. Entretanto, há de se considerar ainda, que em geral hoje as tecnologias convencionais são construídas para a manutenção do sistema capitalista, e por tal razão, deve se buscar um modelo de desenvolvimento mais compatível com os valores da ES, como as Tecnologias Sociais, e se utilizar de práticas mais democráticas que coloquem seus agentes no centro, como o Design Participativo. Nesse sentido, este trabalho tem como principal objetivo apresentar um modelo de desenvolvimento participativo de ferramentas digitais para auxiliar os EES a superarem seus desafios no estabelecimento de práticas autogestionárias. Em uma primeira etapa, buscou-se entender e explicar “Como desenvolver uma Ferramenta Digital para apoio a práticas autogestionárias nos EES, a partir de ferramentas e experiências recentes no Brasil”, identificando as principais dificuldades nas práticas autogestionárias e mecanismos para sua resolução, bem como o atual uso de TICs nesse meio e diretrizes para o desenvolvimento. De forma a aplicar o conhecimento obtido, numa segunda etapa, realizou-se uma Pesquisa-Ação junto à Associação Utopia, um EES de Curitiba - Paraná, experimentando um processo participativo de desenvolvimento de uma ferramenta digital para apoio a superação dos desafios no estabelecimento de práticas autogestionárias conforme a definição dada coletivamente pelo EES. A partir disso, discutem-se resultados diversos relacionados às melhorias observadas na prática, como a sugestão uma série de medidas para resolução dos desafios identificados na associação, e a possibilidade de prototipação através da abordagem de *patchwork prototyping* utilizando ferramentas digitais *open source* de baixa codificação. Por fim, na síntese entre o conhecimento teórico e prático gerado, é proposto um modelo de desenvolvimento participativo denominado AVANTE, uma Tecnologia Social passível

de extensão para outros propósitos e domínios, definindo algumas características fundamentais para sua utilização e evolução.

Palavras-Chave: Economia Solidária, Autogestão, Design Participativo, Tecnologia Social, Tecnologia da Informação e Comunicação.

ABSTRACT

Solidarity Economy (SE) has proven to be a more environmentally sustainable and socially just alternative than capitalism, the hegemonic socio-economic model it intends to counter, however it still faces a series of limitations as a system, such as the difficulties related to self-management in its productive units, the Solidarity Economic Enterprises (SEE). In turn, Information and Communication Technologies (ICTs) have helped the development of traditional organizations, pointing to a favorable path for strengthening SE. However, it should also be considered that today's conventional technologies are generally built for the maintenance of the capitalist system, and in this way, one should seek a development model more compatible with SE's values, such as Social Technologies, and use more democratic practices that put their agents at the center, such as Participatory Design. In this sense, the main objective of this work is to present a participatory development model for digital tools to help SEE overcome their challenges in establishing self-management practices. In a first step, we sought to understand and explain "How to develop a Digital Tool to support self-management practices in SEE, based on recent tools and experiences in Brazil", identifying the main difficulties in self-management practices and mechanisms for their resolution, as well as the current use of ICTs in this medium and guidelines for development. In order to apply the knowledge obtained, in a second step, an Action Research was carried out with the Utopia Association, a SEE in Curitiba - Paraná, experiencing a participatory process of developing a digital tool to support overcoming the challenges in establishing self-management practices as collectively defined by the SEE. From this, various results related to improvements observed in practice are discussed, such as suggesting a series of measures to resolve the challenges identified in the association, and the possibility of prototyping through a patchwork prototyping approach using low-code open source digital tools. Finally, in the synthesis between the theoretical and practical knowledge generated, a participatory development model called AVANTE is proposed, a Social Technology capable of extension for other purposes and domains, defining some fundamental characteristics for its use and evolution.

Keywords: Solidarity Economy, Self-management, Participatory Design, Social Technology, Information and Communication Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão Geral da Metodologia.....	26
Figura 2 - Âmbitos de abrangência dos conceitos.....	46
Figura 3 - Uma ciência do Design Inspirada na Cebola Semiótica.....	67
Figura 4 - Movimento cíclico da investigação-ação.....	74
Figura 5 - Métodos ágeis e DP ao longo do desenvolvimento.....	107
Figura 6 - Organização e Funcionamento interno da AUBV.....	144
Figura 7 - A AUBV em interface com o Mundo Exterior.....	145
Figura 8 - Horários disponíveis dos respondentes para participação em oficinas...	157
Figura 9 - Horários disponíveis dos respondentes para participação em seminários....	157
Figura 10 - Cronograma de encontros proposto no primeiro ciclo.....	158
Figura 11 - Captura de Tela do Mural da Pesquisa-Ação na ferramenta LucidSpark...	159
Figura 12 - Quadro de Referência da Pesquisa-Ação.....	161
Figura 13 - Captura de tela notas tomadas ao longo dos três encontros do segundo ciclo.....	200
Figura 14 - Principais questões relacionadas à causas da baixa participação.....	201
Figura 15 - Interface do Tooljet.....	224
Figura 16 - Interface do NocoDB.....	224
Figura 17 - Esquema gráfico e simbólico para elucidação do Modelo AVANTE versão Zero.....	240

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Organizações Convencionais versus Organizações Autogeridas.....	39
Quadro 2 - Tipo-Ideal de EES, atributos e critérios.....	45
Quadro 3 - As quatro perspectivas tecnológicas.....	52
Quadro 4 - Síntese da comparação entre TC e TS, a partir de Dagnino (2004).....	55
Quadro 5 - Taxonomia de Práticas Participativas, Organizada por Fase do Ciclo de Vida e Lugar de Atividade.....	65
Quadro 6 - Princípios do Software Ágil.....	69
Quadro 7 - Questões de busca e chaves de busca derivadas.....	80
Quadro 8 - Critérios de Avaliação com Pesos para os Critérios de Qualificação....	126
Quadro 9 - Modelo de tipo-ideal adaptado.....	127
Quadro 10 - Resumo da prática Oficina do Futuro.....	130
Quadro 11 - Resumo da prática SSM.....	131
Quadro 12 - Resumo da prática “Método de Elicitação em Grupo”.....	132
Quadro 13 - Resumo da prática BrainDraw.....	133
Quadro 14 - Resumo da prática Oficina de Contação de Histórias.....	134
Quadro 15 - Objetivos da AUBV contemplados afetados pela Pesquisa-Ação.....	140
Quadro 16 - Avaliação da AUBV a partir do modelo adaptado de tipo-ideal.....	149
Quadro 17 - Primeira Avaliação dos Desafios da AUBV.....	174
Quadro 18 - Desafios da AUBV e sugestões de solução.....	179
Quadro 19 - Respostas da abordagem individualizada.....	194
Quadro 20 - Resultados da enquete de priorização dos desafios da AUBV.....	198
Quadro 21 - Sistematização das respostas dos grupos durante a dinâmica.....	215
Quadro 22 - Extração dos requisitos a partir dos resultados do segundo ciclo.....	217
Quadro 23 - Seleção de dados relacionados à participação da AUBV na Jornada de Agroecologia.....	218
Quadro 24 - Histórias de Usuário e suas descrições.....	219
Quadro 25 - Quadro comparativo de ferramentas open source.....	222
Quadro 26 - Resumo da prática “Explicação do Modelo Avante”.....	243

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modalidades de Adequação Sociotécnica segundo Dagnino, Brandão e Novaes (2004).....	57
Tabela 2 - Distribuição das pessoas por faixa etária.....	146
Tabela 3 - Resultados da Avaliação da AUBV sob a lente do tipo-ideal.....	151
Tabela 4 - Pesos para os Critérios.....	174
Tabela 5 - Nova classificação dos desafios através do formulário.....	191
Tabela 6 - Avaliação de Complexidade das Histórias de usuário.....	221
Tabela 7 - Registro da participação dos membros ao longo da Pesquisa-Ação.....	232

LISTA DE ABREVIATURAS

ADS: Agência de Desenvolvimento Solidário

ARPA: Agência de Projetos de Pesquisa Avançada

ASD: Adaptive Software Development (Desenvolvimento de Software Adaptativo)

AUBV: Associação Utopia de Produtos e Serviços para o Bem Viver

C&T: Ciência e Tecnologia

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

CNES: Conselho Nacional de Economia Solidária

CRA: Collective Resource Approach (Abordagem de Recurso Coletivo)

CUT: Central Única dos Trabalhadores

DP: Design Participativo

DSC: Design Socialmente Consciente

DSDM: Dynamic System Development Model (Modelo de Desenvolvimento de Sistemas Dinâmicos)

EAF: Entidade de Apoio e Fomento

EAA: Empreendimento Alternativo Autogestionário

EES: Empreendimentos Econômicos Solidários

ES: Economia Solidária

FBES: Fórum Brasileiro de Economia Solidária

FDD: Feature Driven Development (Desenvolvimento Orientado à Funcionalidade)

FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

GNU: Projeto GNU

GCR: Grupos de Compras Responsáveis

GPL: GNU General Public License

ICT: Information and Communication Technologies (Tecnologias da Informação e Comunicação)

IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados

ITS: Instituto de Tecnologia Social

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego

MST: Movimento dos Trabalhadores Sem Terra

OCPA: Organizações Coletivistas de Produção Associada

ONGs: Organizações Não Governamentais

PAC: Plano de Aceleração do Crescimento

PACS: Projetos Alternativos Comunitários

PAR: Participatory Action Research (Pesquisa-Ação Participativa)

PCP: Problema Central de Pesquisa

PRONACOOP: Programa de Fomento às Cooperativas de Trabalho

RL: Revisão da Literatura

RUP: Rational Unified Process (Processo Racional Unificado)

RTS: Rede de Tecnologia Social

SCA: Sistema Cooperativista dos Assentados

SE: Solidarity Economy (Economia Solidária)

SEE: Solidarity Economic Enterprises (Empreendimentos Econômicos Solidários)

SENAES: Secretaria Nacional de Economia Solidária

SI: Sistema de Informação

SIES: Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária

SO: Semiótica Organizacional

SSM: Soft Systems Methodology (Metodología de Sistemas Soft)

TI: Tecnologias da Informação

TIC: Tecnologias da Informação e Comunicação

TIHR: Tavistock Institute of Human Relations

TD: Tradicional Design (Design Tradicional)

ITCPs: Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

TS: Tecnologias Sociais

TC: Tecnologias Convencionais

UNICAFES: União dos Trabalhadores na Agricultura Familiar e Economia Solidária

UNISOL: Central de Cooperativas de Trabalho do Brasil

XP: Extreme Programming

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	JUSTIFICATIVA	21
1.2	PROBLEMÁTICA	22
1.3	OBJETIVOS	24
1.4	VISÃO GERAL DA METODOLOGIA	25
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	ORIGENS HISTÓRICAS DA ES	27
2.2	DESDOBRAMENTOS E ESTRUTURAÇÃO DA ES NO BRASIL	30
2.3	PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ES	33
2.3.1	Solidariedade	34
2.3.2	Cooperação	35
2.3.3	Democracia	36
2.3.4	Autogestão	37
2.4	EMPREENHIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS	41
2.4.1	Algumas definições sobre os EES	41
2.4.2	Abordagem Gradualista	45
2.5	DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA ES NO BRASIL	48
2.6	TECNOLOGIA PARA MOVIMENTOS SOCIAIS	52
2.6.1	Software Livre	58
2.7	MÉTODOS PARTICIPATIVOS	61
2.7.1	Design Participativo	62
2.7.1.1	Design Socialmente Consciente e o Modelo Semio Participativo	65
2.7.2	Métodos Ágeis	68
2.7.2.1	Patchwork Prototyping	71
2.7.3	Pesquisa-Ação	72
3	METODOLOGIA DA ETAPA EXPLORATÓRIA	78
3.1	PRIMEIRA BUSCA	78
3.2	ALTERAÇÃO NA ESTRATÉGIA DE BUSCA	79
3.3	SEGUNDA BUSCA	80
4	RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA	83
4.1	DESAFIOS NO ESTABELECIMENTO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NOS EES	83
4.1.1	Alienação	83
4.1.2	Baixa Qualificação e Ferramental Inadequado para a Gestão	86
4.2	PERSPECTIVA DE AVANÇO NO ESTABELECIMENTO DAS PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS	91
4.2.1	Mulheres no Semiárido Sergipano	91
4.2.2	Lojas ECOSOL Canoas	94

4.2.3	Cooperativa de Costura em Minas Gerais	97
4.3	O USO DE TIC PELOS EES	102
4.4	DESENVOLVIMENTO PARTICIPATIVO DE TIC PARA A ES	106
4.4.1	Proposta de Metodologia de Alvear	107
4.4.2	Diretrizes para o desenvolvimento de TIC para a ES	108
4.4.2.1	Orientada Pelos Objetivos dos Usuários	108
4.4.2.2	Administração Coletiva	109
4.4.2.3	Moderação Ativa	110
4.4.2.4	Flexibilidade	111
4.4.2.5	Avaliação da Participação	112
4.4.2.6	Transparência	112
4.4.2.7	Processo Emancipatório	113
4.4.3	Caminhos para a construção de TIC para a ES	114
5	DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA	117
5.1	PRINCIPAIS DIFICULDADES DOS EES NO ESTABELECIMENTO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS	117
5.2	MECANISMOS DE APOIO À PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS, E O USO DE TICS PELOS EES	118
5.3	DESENVOLVIMENTO DE TIC PARA A ES	120
6	METODOLOGIA DA ETAPA EXPERIMENTAL	123
6.1	PESQUISA-AÇÃO	124
6.1.1	Campo de Observação	125
6.1.2	Questões Éticas	125
6.2	ANÁLISE DO EES A PARTIR DO MODELO ADAPTADO DE TIPO-IDEAL	126
6.3	DESIGN PARTICIPATIVO	129
6.4	O MODELO SEMIO-PARTICIPATIVO E O DESIGN SOCIALMENTE CONSCIENTE	135
6.5	MÉTODOS ÁGEIS	136
7	DESENVOLVIMENTO DA ETAPA EXPERIMENTAL	137
7.1	INTRODUÇÃO	137
7.1.1	Intenções do pesquisador e Conflito de Interesses	138
7.1.2	Benefícios previstos	140
7.2	RECONHECIMENTO	141
7.2.1	Investigação de Campo	141
7.2.2	Dos participantes	145
7.2.3	Da situação	147
7.2.4	Das práticas profissionais atuais	148
7.2.5	Da intencionalidade e do foco temático inicial	152
7.3	PRIMEIRO CICLO	153
7.3.1	Planejamento	153
7.3.2	Implementação	156

7.3.2.1	Convite	156
7.3.2.2	Encontro 1	159
7.3.2.3	Encontro 2	162
7.3.2.4	Encontro 3	163
7.3.2.5	Encontro 4	165
7.3.3	Relatório de pesquisa sobre os resultados da melhora planejada	165
7.3.3.1	Resumo e base racional do(s) método(s) de produção de dados	166
7.3.3.2	Apresentação e análise dos dados	167
7.3.3.2.1	Experiências e noções relacionadas à autogestão	167
7.3.3.2.2	Observações sobre os resultados da etapa de Reconhecimento	168
7.3.3.2.3	Desafios nas práticas autogestionárias enfrentados pela AUBV	169
7.3.3.2.4	Primeira Priorização dos Desafios da AUBV	173
7.3.3.2.5	Avaliação da Participação na Pesquisa-Ação	176
7.3.3.3	Discussão dos resultados	177
7.3.3.3.1	Experiências e noções relacionadas à autogestão	177
7.3.3.3.2	Observações sobre os resultados da etapa de Reconhecimento	178
7.3.3.3.3	Desafios nas práticas autogestionárias enfrentados pela AUBV	179
7.3.3.3.4	Primeira Priorização dos Desafios da AUBV	187
7.3.3.3.5	Avaliação da Participação na Pesquisa-Ação	187
7.4	SEGUNDO CICLO	189
7.4.1	Planejamento	189
7.4.2	Implementação	190
7.4.3	Relatório de pesquisa sobre os resultados da melhora planejada	193
7.4.3.1	Resumo e base racional do(s) método(s) de produção de dados	193
7.4.3.2	Apresentação e análise dos dados	193
7.4.3.2.1	Respostas da abordagem individualizada	194
7.4.3.2.2	Segunda priorização dos desafios da AUBV	198
7.4.3.2.3	Observações dos encontros virtuais	199
7.4.3.3	Discussão dos resultados	200
7.4.3.3.1	Respostas da abordagem individualizada	201
7.4.3.3.2	Segunda priorização dos desafios da AUBV	203
7.4.3.3.3	Observações dos encontros virtuais	204
7.5	TERCEIRO CICLO	209
7.5.1	Planejamento	209
7.5.2	Implementação	210
7.5.3	Relatório de pesquisa sobre os resultados da melhora planejada	213
7.5.3.1	Resumo e base racional do(s) método(s) de produção de dados	213
7.5.3.2	Apresentação e análise dos dados	214
7.5.3.2.1	Intervenção e Dinâmica em Assembléia	214
7.5.3.2.2	Análise de Requisitos do Sistema	216
7.5.3.2.3	Primeiros resultados do Patchwork Prototyping	221

7.5.3.2.4	Entrevista de avaliação	225
7.5.3.3	Discussão dos resultados	226
7.5.3.3.1	Intervenção e Dinâmica em Assembléia	226
7.5.3.3.2	Análise de Requisitos do Sistema	227
7.5.3.3.3	Primeiros resultados do Patchwork Prototyping	227
7.5.3.3.4	Entrevista de avaliação	228
8	RESULTADOS DA ETAPA EXPERIMENTAL	230
8.1	DA MUDANÇA NA PRÁTICA: O QUE FUNCIONOU OU NÃO FUNCIONOU E POR QUÊ	230
8.2	DA PESQUISA: EM QUE MEDIDA FOI ÚTIL E ADEQUADA	231
9	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA EXPERIMENTAL	232
9.1	DA MUDANÇA NA PRÁTICA	233
9.2	DA PESQUISA	235
10	MODELO AVANTE - VERSÃO ZERO	238
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	246
11.1	VIESES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO	247
11.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	247
	REFERÊNCIAS	249
	APÊNDICE 1 - RESUMO DAS ATAS DE REUNIÃO	266
	APÊNDICE 2 - DISCURSO REALIZADO EM ASSEMBLÉIA	270
	APÊNDICE 3 - ENTREVISTAS DE AVALIAÇÃO	274

1 INTRODUÇÃO

O capitalismo, sistema social e econômico baseado na propriedade privada e no acúmulo de capital, através da exploração da força de trabalho humana e busca excessiva por lucro, gera enormes externalidades negativas para a sociedade e o meio ambiente (ALVES et al., 2022, p. 39), o que evidencia a necessidade urgente de caminhos alternativos que coloquem as pessoas e o planeta como prioridade.

Uma proposta que se apresenta como alternativa de resistência e enfrentamento ao modo de produção capitalista é a Economia Solidária (ES), que pode ser caracterizada como um movimento social que busca questionar e reivindicar novas bases de estruturação da sociedade, radicalizando a democracia e a participação popular nas esferas política e econômica, na perspectiva de um socialismo autogestionário (GODOY, 2010; ALVEAR et al., 2022).

Na literatura encontram-se diversas definições para esse movimento, sob diferentes ângulos, dentre as quais a de que a ES é um conjunto de “atividades econômicas organizadas e realizadas solidariamente, por trabalhadores, sob a forma da autogestão e da cooperação coletiva no ato de produzir, distribuir, poupar, investir e segurar” (SINGER, 1998, p. 82).

Alguns autores também entendem a ES como uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza, que prioriza a valorização do ser humano e não do capital (WEISS et al., 2019, p. 101), a igualdade entre os envolvidos no processo produtivo, a horizontalização das relações sociais e econômicas (E. NASCIMENTO et al., 2021, p. 155), e que não explora a força de trabalho da mesma maneira como no capitalismo (GODOY, 2010).

A definição do próprio movimento no Brasil, a partir de sua primeira Conferência Nacional em 2006, sintetiza bem essas características:

A Economia Solidária se caracteriza por concepções e práticas fundadas em relações de colaboração solidária, inspiradas por valores culturais que colocam o ser humano na sua integralidade ética e lúdica e como sujeito e finalidade da atividade econômica, ambientalmente sustentável e socialmente justa, ao invés da acumulação privada de capital. Esta prática de produção, comercialização, finanças e de consumo, privilegia a autogestão, a cooperação, o desenvolvimento comunitário e humano, a satisfação das necessidades humanas, a justiça social, a igualdade de gênero, raça, etnia, acesso igualitário à informação, ao conhecimento e a segurança alimentar, preservação dos recursos naturais pelo manejo sustentável e responsabilidade com as gerações, presente e futura, construindo uma nova forma de inclusão social com a participação de todos (CONAES, 2006).

Deste modo a ES pode ser vista como “uma sinalização” de um caminho de emancipação social e autodeterminação, como afirma Godoy (2010):

Ela carrega em si o germe de novas relações sociais de produção (mais restrita à produção de mercadorias e serviços do que nas demais esferas de realização da economia) e que, por se caracterizar por uma prática portadora de uma nova pedagogia social com fundamento na autogestão, é potencialmente criadora de uma nova forma de organização da sociedade, possibilitada pela expansão da democracia, da solidariedade e da autogestão das relações sociais de produção às relações sociais que extrapolam o espaço restrito da economia e atingem toda a sociedade. (GODOY, 2010)

Logo nota-se que a ES não se trata apenas de uma alternativa econômica, mas um projeto de desenvolvimento de sociedade, que implica em transformações em um espectro mais amplo e que também atinge o campo das relações sociais, culturais, políticas e ambientais.

1.1 JUSTIFICATIVA

Dada a validade e importância da causa e o contexto ao qual está submetida a sociedade, a ES é digna de relevância e é urgente o seu fortalecimento científico e tecnológico. Nesse sentido, a computação, pela sua ampla gama de currículos e possibilidades, e por seu caráter interdisciplinar, é um campo fértil para auxiliar no entendimento e construção de soluções para a superação dos desafios latentes da ES.

Recentemente, Alvear, Neder e Santini (2023), propuseram o conceito de Economia Solidária 2.0, um modelo que busca conectar experiências de sucesso e resgatar o histórico da ES no Brasil com a proposta de um Cooperativismo de Plataforma¹ fundamentado em solidariedade em cooperação, e onde sejam premissas o suporte de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o livre compartilhamento de conhecimentos, ferramentas e processos. Explicam na sequência:

¹ O Cooperativismo de Plataforma, pode ser visto como uma “forma de organização que busca promover a colaboração e a solidariedade entre os trabalhadores e trabalhadoras de plataformas digitais” onde as pessoas trabalhadoras podem criar, desenvolver e controlar as próprias plataformas cooperativas. Contrapõe-se uma forma radicalizada da indústria, definida por Amorim et al. (2022), como Capitalismo Industrial de Plataforma, onde uma ‘ponta do iceberg’ é observada quando grandes empresas detentoras de plataformas digitais (como Uber e Airbnb), exploram a força de trabalho dos ditos ‘trabalhadores coletivos’ e se aproveitam da desregularização trabalhista, oferecendo pouca ou nenhuma seguridade social, e colocando-os numa perspectiva ilusória de autonomia (um falso empreendedorismo) onde estes operam sob um rígido controle do trabalho regido por algoritmos opacos (ALVEAR; NEDER; SANTINI, 2023, p. 51).

Um modelo em que sejam consideradas as especificidades do país, em especial no tocante à desigualdade social, indo além de uma proposta colonizadora de importar modelos prontos. Assim, falar em Economia Solidária 2.0 é também pensar em desenvolver soluções baseadas em participação popular, com espaço para criatividade e autonomia (ALVEAR; NEDER; SANTINI, 2023, p. 56).

Portanto, nota-se um campo emergente para a inovação a partir do desenvolvimento de novas tecnologias que auxiliem os empreendimentos da ES a atender seus objetivos e superar suas dificuldades, onde sejam levadas em consideração as suas práticas e bases ideológicas, e os sujeitos sejam parte fundamental do processo de concepção, construção e apropriação dessas soluções.

1.2 PROBLEMÁTICA

Historicamente a ES obteve avanços e sucessos que trouxeram legitimação e consolidação frente ao perverso sistema hegemônico, porém ainda encontra dificuldades e desafios (estruturais, de gestão, de formação política, etc.) para estabelecer e desenvolver todo seu potencial (CALBINO; DE PAULA, 2011, p. 445; CANO, 2020).

Seus empreendimentos, conhecidos como Empreendimentos Econômicos Solidários, tem a autogestão como princípio e forma de administração, na qual se busca estabelecer, por meio de um processo pedagógico, uma estrutura organizacional interna não-hierarquizada, fundamentada no trabalho coletivo e participação democrática dos trabalhadores, embora muitas vezes encontre problemas para seu estabelecimento, como o desinteresse dos sócios, dado o esforço adicional exigido pela prática democrática (SINGER, 2002; LEAL; RODRIGUES, 2018).

As TICs, por sua vez, são importantes ferramentas na promoção da inclusão digital, da melhoria do ensino e do desenvolvimento social e econômico e possibilitam a melhoria na comunicação entre pessoas e organizações, e no aperfeiçoamento de processos (SOUSA et al., 2017). Alves et al. (2022, pp. 40-41) apontam que a informação em uma organização pode auxiliar na resolução de problemas e tomadas de decisões, sendo assim, interferem no processo de gestão com a possibilidade de provocar uma mudança organizacional, uma vez que este uso afeta os diversos elementos que compõem o sistema produtivo.

Nesse sentido, as TICs podem ser apropriadas pelos empreendimentos da ES, trazendo inúmeros benefícios para as organizações que as adotam, como a

ampliação da participação, melhoria da satisfação de suas comunidades e promoção suas visões e práticas alternativas baseadas na cooperação e solidariedade (ALVEAR, 2014; CANO, 2020).

Uma questão fundamental a ser considerada no desenvolvimento dessas soluções, é que uma vez que as tecnologias não são neutras, estão sob forte influência dos valores da sociedade capitalista, que tendem a estimular e fortalecer processos de competição, hierarquias, controles e lógicas utilitaristas, individualistas e consumistas. (ALVEAR, 2014, p. 51).

Além disso, vale pontuar que segundo Alves (2022, p. 53), os profissionais da TI “em suas formações e experiências muitas vezes não tem contato com a realidade de empreendimentos sociais e se limitam a uma formação tecnicista” e mesmo “as próprias tecnologias existentes têm diversas limitações para essas realidades” (ALVEAR, 2014 p. 255).

Nesse sentido, a Tecnologia Social (TS) é tida como um tipo de tecnologia adequada à ES, uma vez que “rompe com o modelo convencional e dominante, ao incluir a centralidade dos atores sociais do campo popular na qualidade de sujeitos produtivos” (BOCAYUVA; VARANDA, 2009, p. 6).

A TS compreende “produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social” (RTS, 2005, apud ALVEAR, 2014) e só se constitui como tal quando tem lugar um processo de inovação, no qual emerge um conhecimento criado para atender aos problemas enfrentados pela organização ou grupo de atores envolvidos (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004, p. 33).

Para tal processo inovador se dar, é fundamental a participação dos indivíduos. Tal participação pode ser entendida em três aspectos chave: (i) *fazer parte* - estar ou pertencer a um grupo, (ii) *tomar parte* - debater e colocar suas opiniões, e (iii) *ter parte* - ter o poder de decisão e direitos sobre o resultado da participação (BORDENAVE, 1994, p. 22, ALVEAR, 2014).

A participação também pode ser entendida como um processo pedagógico por possuir uma função educativa intrínseca que, mesmo quando utilizada como uma estratégia para manter o controle através de uma participação concedida e limitada, tende a estimular o desenvolvimento da consciência crítica (BORDENAVE, 1994, p. 12, 46, 56, 77-78).

Logo, parte-se da necessidade de buscar metodologias de design e desenvolvimento, e compatíveis aos valores da ES, que permitam a tomada da consciência crítica, estimulem a participação democrática e facilitem a organização dos seus próprios agentes em torno do processo de construção, uso e evolução de ferramentas digitais, que por sua vez possam provocar a mudança organizacional com fins de emancipatórios e consequente transformação social.

Com base nesses elementos, o trabalho busca inicialmente responder a questão *“Como desenvolver uma Ferramenta Digital para apoio das práticas autogestionárias nos empreendimentos da ES, a partir de ferramentas e experiências recentes no Brasil?”*, verificar na prática a validade do conhecimento obtido, buscando enfrentar um problema real vivenciado e definido pelo EES estudado, para então propor um modelo de desenvolvimento participativo.

1.3 OBJETIVOS

O **objetivo principal** do trabalho é apresentar um modelo de desenvolvimento participativo de Ferramentas Digitais, que possa ajudar Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) a superarem seus desafios no estabelecimento de práticas autogestionárias.

Com isso, tem-se os seguintes **objetivos específicos**: (i) Compreender as principais dificuldades dos EES no estabelecimento de práticas autogestionárias; (ii) Identificar experiências do uso de TIC e mecanismos digitais ou não para o apoio às práticas autogestionárias; (iii) Identificar diretrizes para o desenvolvimento de TIC para a ES; (iv) Realizar um processo de desenvolvimento participativo de uma Ferramenta Digital para apoio à práticas autogestionárias de um EES; (v) Construir um modelo de desenvolvimento participativo.

Além disso, o trabalho traz algumas **perspectivas complementares**: (i) provocar a atenção de outros profissionais da tecnologia, ao contexto da ES, onde se apresentam oportunidades latentes para o desenvolvimento de conhecimento, tecnologias e competências sociais; (ii) convidar os atores da ES a se apropriarem e aprofundarem o conhecimento técnico e científico; (iii) fornecer um material abrangente e acessível para os próximos pesquisadores do tema; e (iv) intervir participativamente, em busca de melhorar as condições de organização e desenvolvimento desse projeto de uma nova sociedade.

1.4 VISÃO GERAL DA METODOLOGIA

De acordo com os tipos de abordagem propostos por Sampieri, Collado e Lucio (2013), este estudo é classificado como tendo enfoque qualitativo, uma vez que seu objetivo é compreender o fenômeno de estudo em seu ambiente natural. A pesquisa qualitativa concentra-se em aspectos da realidade que não podem ser quantificados, direcionando-se para a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

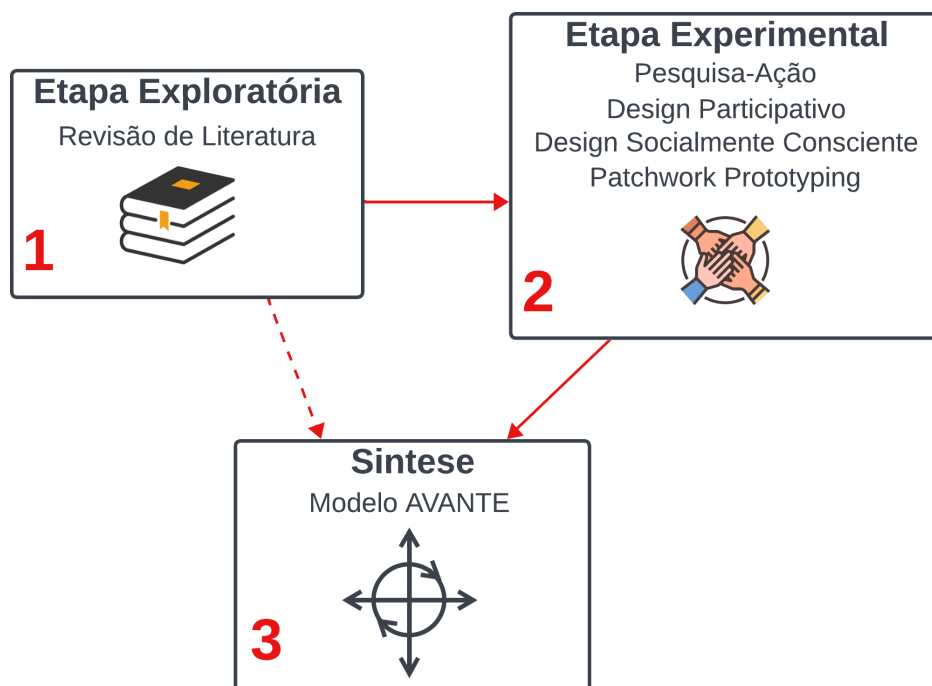
A natureza da pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois objetiva a geração de conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, tornando-o mais explícito e tentando construir hipóteses (GIL, 2007)

No que se refere aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, elaborada através de uma Pesquisa-Ação (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013).

Inicialmente, realizou-se uma etapa exploratória, que consistiu de uma Revisão da Literatura, buscando ampliar o entendimento geral do problema, atendendo os objetivos específicos i, ii e iii. Na sequência, a partir do conhecimento obtido, realizou-se uma etapa experimental, que consistiu uma Pesquisa-Ação junto à Associação Utopia, utilizando de práticas de Design Participativo, Design Socialmente Consciente e *Patchwork Prototyping*. Por fim, a partir do conhecimento obtido nessas duas etapas, propôs-se o modelo de desenvolvimento participativo AVANTE.

A metodologia da etapa exploratória é detalhada no capítulo 3, e a metodologia da etapa experimental no capítulo 6, porém para fins de organização, e orientação do leitor apresenta-se uma visão geral dos passos realizados no trabalho (Figura 1).

Figura 1 - Visão Geral da Metodologia

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No Capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico; é apresentada-se a Economia Solidária, sua origem, manifestação no Brasil, princípios norteadores, seus empreendimentos e principais desafios gerais e sobre tópicos importantes para o desenvolvimento de Sistemas de Informação para a Participação com base na tese de dissertação de Alvear (2014).

No Capítulo 3 é detalhada a metodologia da etapa exploratória, no Capítulo 4, seus resultados e no Capítulo 5 suas discussões.

O Capítulo 6 expõe a metodologia, a etapa experimental. O Capítulo 7 relata o desenvolvimento da Pesquisa-Ação com a Associação Utopia, que foi realizada em três ciclos, exibindo a cada ciclo seu planejamento, implementação, resultados e discussões. O Capítulo 8 apresenta resultados gerais da Pesquisa-Ação. O Capítulo 9 por sua vez, discute alguns resultados obtidos tanto na Etapa Exploratória, quanto na Etapa Experimental.

No Capítulo 10 é apresentado o modelo de desenvolvimento participativo AVANTE, gerado através da síntese entre as etapas exploratória e experimental. O Capítulo 11 tece algumas considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo busca fornecer alguns elementos e conceitos que ajudam a formar uma visão geral do universo da Economia Solidária e conceitos relacionados à tecnologia neste contexto. Inicialmente trata do surgimento da ES, seu desenvolvimento no Brasil nos últimos anos e seus Princípios Norteadores. Depois são apresentadas algumas formas de se enquadrar os Empreendimentos da Economia Solidária e alguns de seus principais desafios no estabelecimento de práticas autogestionárias.

Por fim são apresentados alguns tópicos relacionados à tecnologia e processos participatórios no contexto da Economia Solidária, com base na tese de doutorado de Alvear (2014), e alguns outros autores de forma complementar, passando pelos conceitos das tecnologias sociais, TIC e Software Livre, Design Participativo, Design Socialmente Consciente, Métodos Ágeis e Pesquisa-Ação.

2.1 ORIGENS HISTÓRICAS DA ES

Paul Singer, figura expoente da ES no Brasil, em seu livro *Introdução à Economia Solidária* (2002), apresenta um resgate histórico do movimento. Segundo o autor, o surgimento da ES pode ser observado “pouco depois do capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção”, estando fortemente ligada aos movimentos do cooperativismo, sindicalismo e associativismo da Europa (SINGER, 2002, p. 24).

Com o avanço do capitalismo industrial, na primeira metade do século XIX os trabalhadores da Europa começaram a se organizar através de cooperativas, especialmente a partir de ideais como as de Robert Owen, que propôs ao governo britânico a criação de aldeias cooperativas como estratégia de combate à pobreza. Embora não tenha tido apoio do governo, a partir da segunda década do século XIX, começaram a surgir diversas iniciativas ditas owenistas, como o jornal cooperativo *The Economist*, a Comunidade de Orbiston e a Associação Cooperativa de Troca de Brighton (Ibidem, pp. 25-28).

Após a queda dos *Combination Acts*, legislação que proibia a organização dos trabalhadores, houve uma expansão de sindicatos na Inglaterra e paralelamente de cooperativas. Com isso, os trabalhadores organizados passaram a usar

cooperativas como arma contra os empregadores, buscando suplantá-los no mercado, eliminar o assalariamento e substituí-lo por autogestão (Ibidem, pp. 27-29).

Esse movimento teve seu auge em 1833, quando os trabalhadores aprovaram a criação da Grande Guilda Nacional dos Construtores, com o objetivo de tomar a indústria da construção para organizá-la na forma de uma cooperativa nacional de construção. Posteriormente, foi proposto um projeto ainda maior, visando tomar toda a indústria do país com a criação do que viria a ser chamado de República Cooperativa (Ibidem, pp. 32-33).

Paralelamente, a partir da aprovação do *Factory Act*, legislação protetora do trabalhador, mas que não diminuía a carga de trabalho a dez horas, houve uma reação dos trabalhadores, que novamente sobre liderança de Owen, difundiam a fé de que estes conquistariam o direito a carga horária de oito horas através da ação direta de recusa ao trabalho além disso. Logo começaram a acontecer os chamados *lock outs*, ou greves patronais, que demitiram e excluíram os trabalhadores que pertenciam ao Sindicato dos Trabalhadores em Construção. Essas reações foram se multiplicando em várias outras partes da Inglaterra, e culminou em um enfraquecimento severo na organização dos trabalhadores (Ibidem, pp. 33-35).

Essa primeira fase pode ser chamada de “cooperativismo revolucionário”, e também encontrou influência nas teorias do francês Charles Fourier, que propunha a criação de falanstérios, grandes comunidades onde pessoas viveriam e trabalhariam juntas dentre uma vasta gama de trabalhos, teriam posse dos meios de produção, e diversos mecanismos de distribuição de renda (Ibidem, pp. 35-37).

Em 1844, é fundada no norte da Inglaterra a famosa Cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, que adotaram uma série de princípios que seriam imortalizados como universais para o cooperativismo: a livre adesão, o controle democrático (um voto por cabeça), a neutralidade política e religiosa, a venda à vista e em dinheiro, a devolução dos excedentes, o interesse limitado sobre o capital e a educação contínua (SINGER, 2002, p. 40; NASCIMENTO et al., 2021, p. 425).

A partir daí, adotando variações desses princípios, o cooperativismo experienciou uma fase de expansão mundial e seguiu se desenvolvendo sob formas organizativas de consumo, crédito, produção, compra e venda. Com o tempo, em medida que essas cooperativas cresciam e encontravam concorrentes de grande dimensão e capacidade de desenvolvimento tecnológico, com isso surgiram formas

degeneradas de cooperativismo, mais centralizadas, burocratizadas, com assalariamento de trabalhadores, votos por capital investido, chegando a não se diferenciar de seus concorrentes do mercado tradicional (SINGER, 2002).

Entre 1940 e 1970, o movimento operário obteve conquistas que melhoraram o padrão de vida das camadas assalariadas, levando-o a defender esses direitos e dificultando a crítica ao assalariamento. Porém, a partir da década de 1970, com a desindustrialização, o desemprego em massa e a flexibilização dos direitos trabalhistas enfraqueceram o movimento operário. Ao mesmo tempo, o colapso do socialismo soviético e o semífracasso dos governos sociais-democratas subverteram a visão de que a tomada do poder do estado é o caminho para a emancipação, desafiando a busca por novos modelos sociais que superem o capitalismo. Isso levou muitos a se voltarem para a economia solidária e movimentos emancipatórios baseados na sociedade civil (Ibidem, pp. 110-112).

Nesse contexto, a ES “ressurge” com força cada vez maior, evidenciando o crescimento de novos tipos de cooperativas e formas associativas de produção em diversos países, que se distinguem por resgatarem princípios cooperativistas como democracia, igualdade, autogestão e repúdio ao assalariamento. Além disso, multiplicaram-se as organizações não-governamentais (ONGs) e movimentos de libertação que visam preservar o meio ambiente, o resgate da dignidade humana de grupos oprimidos e o desenvolvimento territorial (Ibidem, pp. 112-113).

Segundo Singer, embora alguns atores tenham se destacado na construção desse movimento, deve-se tomar certo cuidado ao atribuir crédito a sua criação:

a economia solidária não é criação intelectual de alguém, embora os grandes autores socialistas denominados utópicos da primeira metade do século XIX (Owen, Fourier, Buchez, Proudhon, etc.) tenham dado contribuições decisivas ao seu desenvolvimento, a economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo. Como tal, ela não poderia preceder o capitalismo industrial, mas o acompanha como uma sombra, em toda a sua evolução (SINGER, 2002, p. 13).

A partir desse resgate de Singer sobre as origens e desenvolvimento da ES, podemos olhar para o contexto da ES no Brasil, especialmente a partir desse momento de “reinvenção”. Esse é o foco da próxima seção.

2.2 DESDOBRAMENTOS E ESTRUTURAÇÃO DA ES NO BRASIL

O cooperativismo chegou ao Brasil no início do século XX, trazido pelos imigrantes europeus, sobretudo na forma de cooperativas de consumo e cooperativas agrícolas. As cooperativas de consumo visavam proteger os trabalhadores da carestia, mas foram em grande parte substituídas por grandes redes de hipermercados. Já as cooperativas agrícolas se expandiram, porém não são autogestionárias, pois sua direção e funcionários são assalariados. Logo, não podem ser consideradas parte da ES (SINGER, 2002, p. 122).

Com as crises que surgiram nas décadas de 1980 e 1990, se tornaram realidade no Brasil o desemprego em massa e a exclusão social. Frente a esses problemas, a ES passa de fato a se consolidar como uma alternativa, assumindo formas de cooperativas ou associações produtivas de diversas modalidades pautadas principalmente na autogestão (SINGER, 2002, p. 122).

Nesse período surgiram diversas iniciativas que buscavam fortalecer a Economia Solidária (ES) "de baixo pra cima". Entre elas, destacam-se (SINGER, 2002, pp. 122-124): os Projetos Alternativos Comunitários (PACS) da Cáritas, que visavam gerar renda e trabalho associado para moradores de periferias e áreas rurais; a tomada de empresas falidas pelos próprios funcionários; a atuação da UNISOL na transformação de empresas em crise em cooperativas por seus trabalhadores e a criação do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) pelo MST para promover a agricultura em cooperativas autogestionárias.

Também evidenciam-se as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPS), que ofereciam assessoramento técnico, logístico e jurídico para viabilizar empreendimentos; a Fundação Unitrabalho que desenvolvia programas de estudo e pesquisa em ES; programas de assistência social por parte de governos municipais e estaduais; a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), que oferecia cursos de pós-graduação em liderança sindical e das entidades de apoio e fomento; e a Rede Brasileira de Sócio-Economia Solidária, que integrava diversas entidades de apoio e fomento para realizar o intercâmbio de informações e produtos dos empreendimentos (SINGER, 2002, pp. 122-124).

As experiências da ES avançaram consideravelmente no Brasil entre 1998 e 2002, principalmente a partir de políticas de fomento por parte de prefeituras como as de Porto Alegre, São Paulo, Recife e Belém, além dos governos do Rio Grande

do Sul e do Distrito Federal. Essas experiências junto a alguns movimentos sociais, representaram a participação da ES no I Fórum Social Mundial, realizado em 2001 em Porto Alegre. Na ocasião, foi criado o Grupo de Trabalho (GT) Brasileiro de Economia Solidária (ARCANJO; OLIVEIRA, 2017, p. 235).

Com a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, ao final de 2002, a ES observava um cenário favorável para o desenvolvimento e legitimidade da ES a partir de ações estatais. Na I Plenária Brasileira de Economia Solidária, realizada em São Paulo naquele ano, o GT elabora uma carta ao presidente intitulada “Economia Solidária como Estratégia Política de Desenvolvimento”, demandando a criação de uma Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) (ARCANJO; OLIVEIRA, 2017, p. 245; SILVA; SENA; GUIMARÃES, 2022, p. 7).

No ano de 2003, com a posse de Lula, criou-se dois espaços fundamentais para o movimento, o Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES), e a SENAES, ambas vinculadas ao Ministério de Trabalho e Emprego (MTE), o que trouxe uma maior legitimidade do segmento diante do estado (CANO, 2020, p. 1982).

Nesse período é importante citar a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) a partir da III Plenária Nacional de ES em junho de 2003, que surgiu com a missão de articular as bases do movimento no país, e que em 2020 já estava organizado em todo o país em mais de 160 fóruns municipais, microrregionais e estaduais, envolvendo diretamente mais de 3 mil empreendimentos de economia solidária, 500 entidades de assessoria, 12 governos estaduais e 200 municípios pela Rede de Gestores em Economia Solidária (FBES, 2023; SILVA; SENA; GUIMARÃES, 2022, p. 8).

Ao longo dos governos do partido dos trabalhadores (PT), entre 2003 e 2016, foram criadas uma série de políticas públicas articuladas com a ES, como o Programa Fome Zero, o Programa de Fomento às Cooperativas de Trabalho (PRONACOOOP) e o Mapeamento Nacional da ES, que impulsionaram a organização e expansão do movimento e em todo o território nacional (SINGER, 2014; GAIGER e KUYVEN, 2019). Em vista de obtermos uma noção da abrangência da atuação governamental, podemos olhar para os projetos realizados com recursos financeiros oriundos da SENAES, entre 2003 e 2010:

[...] foram apoiados 435 projetos de apoio e fortalecimento da ES, sendo 146 diretamente pela SENAES, 175 pela Fundação Banco do Brasil, 64 pela

FINEP e 50 pelo Banco do Nordeste. O investimento total chega a R\$206.278.341,41 (duzentos e seis milhões, duzentos e setenta e oito mil, trezentos e quarenta e um reais e quarenta e um centavos) (SENAES, 2012, p. 23).

Apesar de terem sido fundamentais para o crescimento da ES, essas ações governamentais se traduziram em dependência com o Estado. Essa vulnerabilidade foi evidenciada após 2008, em meio uma crise econômica mundial, quando essas políticas foram “enforcadas”, na priorização de medidas austeras de contenção de crise, como o Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) reduzido, gerando um retrocesso ao movimento (CANO, 2020, p. 1984).

Outro percalço notório na efetivação dessas políticas e projetos foi o caso das falsas cooperativas, também chamadas de “cooperfraudes” (SILVA, 2017, p. 28). Na época em que o desemprego estava elevado, muitas empresas terceirizavam atividades por meio de cooperativas de trabalho falsas, que exploravam os trabalhadores ao não conceder os benefícios da legislação trabalhista. Os auditores fiscais do MTE, que lutavam contra essas cooperativas fraudulentas, acabaram por generalizar a situação, prejudicando também as cooperativas autênticas, possuídas e autogeridas pelos próprios trabalhadores. A solução encontrada pela SENAES foi inspirar-se nas leis de outros países, tornando obrigatório o pleno gozo dos sócios de cooperativas aos direitos trabalhistas, na forma da Lei nº12.690 sancionada em 2012 (SINGER, 2014, p. 90).

Para se ter uma dimensão que o movimento alcançou nessa época, conforme o II Mapeamento Nacional da ES, finalizado no início de 2013 pela SENAES em colaboração com outros órgãos públicos e entidades de apoio e fomento, contabilizou entre trabalhadores, consumidores ou usuários de bens e serviços, cerca de 1,4 milhão de pessoas integrantes de empreendimentos da ES, cerca de 0,7% da população nacional na época (GAIGER; KUYVEN, 2019, p. 812).

A ES entrou em uma fase decadente no país a partir de 2016, com o impeachment da então presidente da república Dilma Rousseff e posse de seu vice Michel Temer. Logo a SENAES foi rebaixada à posição de Subsecretaria Nacional de Economia Solidária no MTE, tendo grandes cortes de orçamento, o que restringiu muito as políticas de apoio e fomento (SILVA; SENA; GUIMARÃES, 2022, p. 10).

Já no governo seguinte (2019-2022), quando Jair Bolsonaro assumiu a presidência, o impacto para a ES foi ainda maior. Logo na organização dos ministérios, o MTE é substituído por uma secretaria no Ministério da Economia, a SENAES é oficialmente extinta e a Subsecretaria de ES restante é realocada como departamento dentro da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Urbana, reduzindo também sua abrangência conceitual para atuar apenas com empreendimentos urbanos (SILVA; SENA; GUIMARÃES, 2022, pp. 10-12).

Apesar dos reveses, a ES segue se organizando e buscando outras formas de atuação e fortalecimento, através de projetos de lei, por exemplo. Isso demonstra que desde sua gênese permanece sendo um símbolo de resistência na luta por trabalho digno e consumo justo (Ibidem, pp. 12-13).

Com essa visão histórica, conseguimos perceber com mais clareza a estrutura da economia solidária no país, que se mostra como campo articulado de organizações, instituições e movimentos sociais, onde notam-se como segmentos principais (GODOY, 2010): (i) *Empreendimentos Econômicos Solidários (EES)*: organizações de finanças solidárias, empresas autogestoras, associações, grupos, clubes de trocas, redes de empreendimentos e o cooperativismo popular; (ii) *Entidades de Apoio e Fomento (EAF)*: ONGs (Cáritas), universidades (ITCPs), entidades sindicais (ex. ADS/CUT), fundações (ex. Fundação Unitrabalho) e outras (ex. FASE, PACS, IMS e IBASE); (iii) *Fóruns e Redes*: os órgãos de representação e articulação política, que tem como exemplos o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e os Fóruns Estaduais, a Rede de Socioeconomia Solidária, Rede de Gestores Públicos e FACES do Brasil; (iv) *Ligas e Uniões*: como a UNISOL, COCRAB, MST, ANCOSOL, UNICAFES e ANTEAG; (v) *Instâncias governamentais*: como MTE/SENAES e Órgãos de Governos Municipais e Estaduais.

Neste trabalho, o foco de pesquisa são os EES, que serão abordados em mais detalhes na seção 2.4. Antes, são apresentados alguns dos Princípios Norteadores da ES.

2.3 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ES

Em busca de conceituar a ES através de uma revisão bibliográfica, Leal e Rodrigues (2018) em seu artigo “*ECONOMIA SOLIDÁRIA: CONCEITOS E PRINCÍPIOS NORTEADORES*”, em meio a uma literatura escassa sobre o tema e divergências entre conceitos, identificam convergências em torno de quatro

princípios norteadores para a ES: solidariedade, cooperação, democracia e autogestão. Estes princípios vão além de aspectos gerenciais ou do modo de produção, e também dizem respeito a ideais que inspiram e balizam a forma como se dão as relações entre os indivíduos (LEAL; RODRIGUES, 2018, p. 212; SOUZA; SANTOS; ROCHA, 2020, p. 84).

Como se trata de um conjunto mais convergente, nota-se adiante que esses princípios não refletem totalmente a realidade das experiências da ES, fornecem uma carga conceitual importante para a compreensão desse campo. Na sequência são apresentadas algumas definições para cada um deles.

2.3.1 Solidariedade

A solidariedade pode ser observada através de dois modelos, um filantrópico, e outro democrático (defendido como princípio da ES). O primeiro, remonta à iniciativas como benfeitorias, surgidas na Europa no século XIX, e é visto como um princípio de ação moral que se traduz em ações sociais de cunho caridoso e muitas vezes assistencialista, mas que não questiona diretamente a racionalidade ou o sistema institucional geradores dos males combatidos (LEAL; RODRIGUES, 2018).

Já o segundo modelo, chamado por alguns autores de “solidariedade democrática” diz respeito a uma solidariedade pautada na igualdade, na reciprocidade, na necessidade de organização para produzir e tem como cerne a democratização da economia e da sociedade, com ênfase na ação coletiva e na busca pelo bem comum (SOUZA; SANTOS; ROCHA, 2020, p. 84; MENEZES, 2021, p. 182).

Na análise da obra Jean-Louis Laville, um dos principais teóricos da ES, Leite (2009) faz o seguinte resgate em relação a reciprocidade:

As formas de produção baseadas na reciprocidade emergiriam, assim, como formas de resistência ao mercado, resultantes de ações coletivas que, diferentemente das filantrópicas, seriam capazes de promover a solidariedade democrática (e) a democratização da economia. Tal poder de democratizar a economia, por sua vez, se basearia [...] na importância das práticas de reciprocidades entendidas não como um resultado da tradição ou uma virtude feminina, mas antes como uma forma completa de agir economicamente. A economia solidária tem como especificidade combinar dinâmicas de iniciativas privadas com propósitos centrados não no lucro, mas no interesse coletivo. A razão econômica é acompanhada por uma finalidade social que consiste em produzir vínculos sociais e solidários, baseados numa solidariedade de proximidade; o auxílio mútuo e a reciprocidade estariam, assim, no âmago da ação econômica. O recurso à reciprocidade consiste em tratar coletivamente problemas cotidianos na

esfera pública, em vez de cada um tentar resolvê-los individualmente na esfera privada (LAVILLE, 2006, p. 80, apud LEITE, 2009, p. 34).

Logo nota-se o aspecto da responsabilidade coletiva em torno dos problemas enfrentados pelos indivíduos. Isso também se traduz no tratamento que é dado à propriedade, que é coletiva nos EES, em oposição à propriedade privada dos bens de capital nas organizações tradicionais, o que é historicamente evidenciado na forma de responsabilidades coletivas para empréstimos de capital entre cooperados logo nas primeiras experiências de cooperativas, já que os sujeitos não possuíam bens para oferecer como garantia (SINGER, 2002; LEAL e RODRIGUES, 2018; MENEZES, 2021).

A partir da análise de Ribeiro e Müylder (2014, p. 604), observa-se que a recolocação da solidariedade no âmago das atividades de produção é benigna, e auxilia no resgate da concepção histórica de que:

o empreender econômico não é um fim em si mesmo, mas um substrato para consecução de outros propósitos em extensões que complementam e integralizam a convivência humana (a social, a política, a cultural etc.). É na soma dessas instâncias (as experiências da ES), [...] que se busca a reposição de valores que (re)orientem a conduta (ethos) tanto no plano individual – da existência do homem capacitado, desenvolvido e engajado – quanto no plano coletivo – da livre associação de pessoas para a geração de riqueza, em sentido amplo, que favoreça a construção de uma humanidade mais equilibrada (Ibidem, p. 605).

Com isso percebe-se a importância de esclarecer e disseminar o caráter democrático da solidariedade, tanto como valor que orienta a forma como as relações devem ser construídas no contexto da ES, quanto pelo projeto embutido de organização, que em seu limite pode resultar em uma transformação social mais profunda frente a realidade individualizante.

2.3.2 Cooperação

A cooperação como princípio norteador da ES refere-se às interações sociais entre os agentes. Para Singer (2002), no capitalismo predomina o espírito competitivo, onde são acentuadas as desigualdades entre ganhadores e perdedores:

Para que tivéssemos uma sociedade em que predominasse a igualdade entre todos os seus membros, seria preciso que a economia fosse solidária em vez de competitiva. Isso significa que os participantes na atividade econômica deveriam cooperar entre si em vez de competir (SINGER, 2002, p. 9).

Na sequência, indica que ao invés de um contrato entre desiguais, a chave desta proposta reside na organização de forma igualitária dos associados para produzir, comercializar, consumir ou poupar (SINGER, 2002, p. 9).

Conforme alguns autores, diferentemente da competitividade, na cooperação os agentes atuam de forma coordenada visando um objetivo comum, a partir da soma de contribuições individuais, organizadas na estrutura administrativa cooperativa através da consensualidade (LEAL; RODRIGUES, 2018). Isso resulta em uma constante busca por esse objetivo através de ações compartilhadas, pois ao final, o benefício será distribuído entre todos (PORTO; OPUSZKA, 2015, p. 431).

Em seu livro *Cooperation*, Tuomela (2000) apresenta uma teoria de cunho filosófico sobre a cooperação intencional entre seres humanos, e distingue formas de cooperação baseadas em um espírito coletivo e as formas de cooperação baseadas em interesses individuais, além de discutir sobre as atitudes e razões necessárias para haver cooperação, e condições para uma maior probabilidade de cooperação. Este não é o foco do trabalho, porém é uma referência importante para trabalhos futuros, como apontado ao longo do texto.

2.3.3 Democracia

No século XX, a democracia assumiu um papel central na sociedade, mas muitas vezes foi considerada vazia de significado. Houve debates sobre o seu verdadeiro sentido, inicialmente entre visões liberais e marxistas. No entanto, a concepção hegemônica da democracia, que prevaleceu após a Segunda Guerra Mundial, limitou a participação e a soberania, reduzindo-a a procedimentos eleitorais e sufrágio universal. Esse modelo, conhecido como procedimentalismo, enfatizava a eleição de representantes capacitados para tomar decisões em nome do público. No entanto, no final do século XX, surgiram problemas como baixa participação nas eleições e falta de representatividade (SANTOS; AVRITZER, 2002, pp. 39-49).

Isso levou a um ressurgimento de debates sobre formas não-hegemônicas de democracia, que a vêem não apenas como um conjunto de regras, mas como uma forma de promover a convivência e fortalecer a pluralidade humana. Essa nova abordagem, chamada de democracia participativa, enfatiza a participação ativa dos cidadãos na tomada de decisões e destaca a importância dos movimentos sociais na promoção da inclusão e ampliação do espaço político. Essa tendência foi

reforçada pelos processos de redemocratização em países da África e América Latina, como o Brasil (Ibidem, pp. 50-54).

Na visão de Addor (2012, pp. 122-127), há dois conceitos fundamentais para a análise de experiências de democracia participativa: (i) *Agência*: que refere-se à capacidade de participar de forma autônoma e efetiva nos espaços públicos e políticos, e requer o desenvolvimento de uma cultura política ampla que garanta condições básicas que possibilitem tal engajamento político. (ii) *Esfera pública*: que diz respeito às estruturas políticas que tenham poder de interferência na burocracia estatal, como espaços formais e informais de debate, onde os indivíduos possam exercitar seu poder comunicativo e chegar em deliberações.

Segundo Porto e Opuszka (2015, p. 432), em qualquer EES, é necessária a existência de uma condição de igualdade, garantindo iguais direitos a todos os participantes, e é a democracia participativa que busca garantir esses direitos. Essa igualdade é reforçada pelo tratamento isonômico entre os indivíduos, onde equitativamente todos têm um voto de mesmo peso, o que também corrobora com a valorização do ser humano em detrimento do capital (LEAL; RODRIGUES, 2018, p. 216).

2.3.4 Autogestão

Segundo Singer (2002, pp. 16-17), a autogestão é o princípio que mais difere a ES da economia capitalista, que aplica a heterogestão como forma de administração. A heterogestão pode ser vista como uma forma de administração hierárquica:

[...] formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo. Os trabalhadores do nível mais baixo sabem muito pouco além do necessário para que cumpram suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras. À medida que se sobe na hierarquia, o conhecimento sobre a empresa se amplia porque as tarefas são cada vez menos repetitivas e exigem iniciativa e responsabilidade por parte do trabalhador. Nos níveis mais altos, o conhecimento sobre a empresa deveria ser (em tese) total, já que cabe a seus ocupantes tomar decisões estratégicas sobre os rumos futuros (SINGER, 2002, pp. 16-17)

Em contraponto, a autogestão busca estabelecer uma estrutura organizacional interna não-hierarquizada, fundamentada no trabalho coletivo e participação democrática dos trabalhadores (LEAL; RODRIGUES, 2018, p. 212).

Nela as relações de trabalho se apresentam como opostas com as relações capitalistas como a exploração dos trabalhadores e o assalariamento, a separação

entre gestão e execução, e entre trabalho intelectual e trabalho manual, se opondo à práticas paternalistas, assistencialistas e clientelistas. Está associada à concepção de democracia participativa e exercício efetivo da cidadania, desta forma ajudando a evitar a corrupção dos dirigentes (BARCELOS; LECHAT, 2008, p. 99).

Singer (2002, p. 18) mostra que na prática em organizações da ES existem certas estruturas hierárquicas. Em organizações pequenas, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer com frequência, já nas maiores, as assembleias-gerais são menos frequentes devido ao tamanho, e os membros elegem delegados por seção ou departamento para deliberar em nome de todos, chegando a estabelecer uma hierarquia de coordenadores em alguns casos.

A diferença das organizações autogestionárias em relação às convencionais se observa no fluxo de atuação, onde ordens e instruções fluem de baixo para cima e informações e demandas de cima para baixo. Os níveis mais baixos da hierarquia delegam e se responsabilizam pelos mais altos, onde a autoridade máxima é a assembleia de todos os sócios, que adota as diretrizes a serem seguidas pela administração e pode destituí-la a qualquer tempo (Ibidem, p. 18).

Pode-se dizer que a autogestão não é apenas uma modalidade de gestão, mas uma forma de organização da ação coletiva de caráter multidimensional, onde observam-se as seguintes dimensões: (i) *social*, uma vez que é resultado de um processo que busca gerar ações e resultados aceitáveis para todos os indivíduos e grupos que dependem dela; (ii) *econômica*, nas quais as relações sociais de produção dão mais valor ao trabalho do que ao capital; (iii) *política*, que se baseia em sistemas de representação que garantem o poder compartilhado na tomada de decisões, respeitando os diferentes papéis sociais e garantindo o equilíbrio de forças dentro da organização; e (iv) *técnica*, que permite pensar numa outra forma de organização e de divisão do trabalho (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20-21, apud BARCELOS; LECHAT, 2008, p. 97)

Em tempo, é importante destacar que existe uma diversidade de sentidos em torno do termo autogestão, sendo este utilizado inclusive em empresas capitalistas (BARCELOS; LECHAT, 2008, p. 97). Nesse sentido, cabe referenciar o resgate conceitual de José Henrique de Faria, onde a autogestão é definida como negação da heterogestão (FARIA, 2017, p. 631), e na sua forma plena ou social pode ser definida como:

(i) uma nova concepção que não pretende reabilitar o socialismo, mas que objetiva defini-lo em outros termos: socialismo democrático; (ii) definitivamente democrática e realista e que, portanto, atua sobre as dificuldades, os problemas e a complexidade do exercício democrático do poder coletivo; (iii) a apropriação social dos meios de produção e dos meios de poder e de gestão social por parte de toda a sociedade, coletivamente; (iv) ao mesmo tempo, um objetivo dos produtores e uma estratégia de superação revolucionária (qualitativa) das relações. (Ibidem, p. 632)

Destaca-se o fato de que esta só se dá no conjunto da sociedade em todas as suas esferas econômicas, sociais, jurídicas e políticas (Ibidem, p. 633) e deste modo é uma alternativa que vai muito além do que pode ser observado na ES.

Não se trata de uma proposta conciliadora que pressupõe o fim do conflito entre capital e trabalho por meio da panaceia participativa, mas de outra coisa. Trata-se de uma mudança radical e revolucionária (qualitativa) do sistema de capital, com o objetivo de criar outro e superior modo de produção e de gestão social. (Ibidem, p. 634)

Ou seja, nota-se que existe uma visão equivocada, ou no mínimo pouco rigorosa em torno do conceito de autogestão por parte dos autores e atores da temática da ES. O autor ainda delimita que o que pode ser observado no nível das organizações é a Autogestão nas Unidades Produtivas, também chamada de Autogestão Parcial ou Restrita, ou ainda de Gestão Coletivista de Trabalho, e pode ser definida da seguinte forma:

um modo de gestão que tem por pressuposto básico as relações de igualdade e a valorização do trabalhador, na medida em que rompe o processo de alienação direta do trabalho ao capitalista particular, expande e estimula a difusão do conhecimento sobre o processo de trabalho, além de destruir a estrutura hierarquizada verticalmente, de modo que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso do empreendimento. (FARIA, 2017, p. 645)

Nesse sentido, a fim de tentar reduzir a reprodução de sentidos imprecisos em torno do termo autogestão, doravante é adotado (na medida do possível) o termo “práticas autogestionárias” quando se tratar das práticas da Autogestão Parcial.

Em seu livro de 2009, “*Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*”, Faria apresenta um quadro onde são apresentadas algumas características de organizações autogeridas em comparação às organizações tipicamente capitalistas, que se pode observar abaixo (Quadro 1):

Quadro 1 - Organizações Convencionais versus Organizações Autogeridas

Organização Convencional	Organização Autogerida
Estrutura hierarquizada	Supressão da hierarquia
Competição entre setores	Colaboração/cooperação entre setores
Alienação, absenteísmo, <i>turn over</i>	Envolvimento comprometimento, vínculo social

	comum
Decisões centralizadas pela gerência	Participação direta e efetiva: Democratização das decisões
Conflitos de interesse entre proprietários e trabalhadores	Interesses comuns e compartilhados entre os produtores
Controle pela gerência de todo o processo de trabalho	Autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos
Heterogestão de toda a organização	Autogestão da organização coletivista de trabalho
Imposição pela gerência dos projetos a serem executados e apropriação privada dos resultados	Colaboração e solidariedade quanto aos projetos e resultados
Divisão de responsabilidade e autoridade: concepção funcional	Partilha das responsabilidades em todas as instâncias
Separação entre concepção e execução	O executor da atividade é o próprio planejador da mesma
Produção de excedentes econômicos crescentes	Preservação e valorização do trabalho coletivo: excedentes são trocados visando a manutenção do coletivo
Propriedade privada dos meios de produção	Propriedade coletiva dos meios de produção
Trabalho assalariado e subsumido ao capital	Trabalho coletivo e libertário; remuneração proporcional ao trabalho aplicado

Fonte: Faria, 2009, p. 270

Como nota-se adiante, existem divergências em relação ao ideal e ao que se observa na prática da ES. Faria afirma que o uso do conceito de autogestão enquanto característica dos EES:

[...] desconsiderando sua origem como referência a uma forma de organização da vida em sociedade e não apenas de algumas unidades produtivas, não significa a existência de uma gestão pelo menos democrática nestes empreendimentos. (FARIA, 2009, p. 264)

Deste modo, entende-se que nem todos os empreendimentos solidários são baseados nos mesmos valores ideológicos, mesmo entre os trabalhadores que buscam a gestão democrática. Alguns empreendimentos podem apresentar valores diferentes daqueles defendidos pela autogestão, pois “há que se questionar sobre a sustentação efetiva da economia solidária embasada na autogestão e na solidariedade incondicionais” (GROSS, 2016, p. 50).

Estas afirmações revelam um lado tortuoso desse princípio: a sua aplicação e incorporação na prática. Este é o ponto em que esse trabalho se propõe a intervir. Algumas das nuances dessa questão são abordadas na seção 4.1.

2.4 EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

O termo Empreendimento Econômico Solidário (EES), foi adotado gradativamente no Brasil ao longo dos anos 1990, e tem sido usado simultaneamente para diferentes finalidades, ora para dar unidade às organizações em sua articulação política, ora para delimitar o universo de atuação de entidades civis e programas de governo, ou ainda para fins acadêmicos, o que dá ao termo uma relativa imprecisão (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018, p. 140).

Abaixo, observamos algumas definições políticas e acadêmicas que permitem uma melhor compreensão e caracterização dos EES, e na sequência uma abordagem gradualista que sintetiza visões destes dois contextos, fornecendo uma ferramenta analítica que permite distinguir os EES de outros tipos de organização, a qual tomaremos como base para caracterizar o EES estudado durante a etapa de Pesquisa-Ação.

2.4.1 Algumas definições sobre os EES

Fruto de extensos debates e acordos durante a IV Plenária Nacional de Economia Solidária, foram estabelecidos critérios para enquadramento de empreendimentos como Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). São dez critérios que abrangem aspectos como a organização coletiva, a igualdade na gestão e distribuição de resultados, o tipo de atividade econômica realizada e os princípios de sustentabilidade social e ambiental observados .

Quanto à organização, os EES podem ser associações, cooperativas e outras formas como empresas autogestionárias, clubes de trocas, redes e grupos produtivos informais. A legalidade não é um requisito mandatório, o que realmente importa é que existam de fato. Associações sem fins lucrativos precisam ter atividades econômicas previstas em seu estatuto. Podem ser considerados tanto empreendimentos em funcionamento quanto em fase de implantação (FBES, 2008).

Nota-se que o critério da “existência real”, deve-se provavelmente ao fato de que grande parte dos EES é constituída por grupos informais, e quando há a formalidade, geralmente adotam soluções paliativas, como associações e cooperativas, pois até o momento não há uma forma jurídica compatível com as formas organizacionais que a ES tem encontrado nas últimas décadas (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018, p. 138).

No tocante aos princípios, os EES devem respeitar a diversidade, combater violências, assegurar direitos trabalhistas e evitar o trabalho infantil exceto na transmissão de saberes tradicionais. Devem também valorizar a igualdade de gênero nas tarefas domésticas e de cuidado e observar critérios ambientais em suas atividades, priorizando a conservação e o desenvolvimento humano (FBES, 2008).

Em seu livro “*Economia Solidária - Uma Abordagem Internacional*”, França Filho e Laville (2004) propõem 5 critérios de classificação que refletem os principais traços observados nas experiências de ES em seus estudos: (i) *Pluralidade de princípios econômicos*; (ii) *Autonomia institucional*; (iii) *Democratização dos processos decisórios*; (iv) *Sociabilidade comunitário-pública*; e (v) *Finalidade multidimensional*.

A *pluralidade de princípios econômicos*, indica que os EES organizam-se com base em fontes de recursos distintas como: o mercado (venda de produtos e serviços), poderes públicos (subsídios governamentais e não governamentais) e as práticas reciprocitárias (trabalho voluntário, doações e múltiplas formas de troca-dádiva), e tendem a promover um equilíbrio dinâmico entre essas três fontes. Nesse sentido, se descaracterizam da ES quando os recursos do mercado e poderes públicos exercem papel preponderante na iniciativa (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 167).

Por sua vez, a *autonomia institucional* indica a autonomia da gestão dos empreendimentos em relação a possibilidade de controle por parte de outras instituições, o que não impede a interdependência com outras organizações, as parcerias e os arranjos interinstitucionais de cooperação que preservem sua autonomia (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 168).

Já a *democratização dos processos decisórios* significa supor que existem mecanismos internos de tomada de de caráter coletivo ou baseado em práticas de participação democrática de seus membros. Ressalta a prevalência da autogestão como modalidade específica de condução dos empreendimentos, em oposição a formas de heteronomia de gestão (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 168).

A *sociabilidade comunitário-pública* diz respeito ao modo de sociabilidade singular que as organizações da ES desenvolvem, na qual incorporam padrões comunitários e relações sociais com práticas profissionais. Indica que práticas de impessoalidade profissional não são toleradas, e que em geral há uma tentativa de combinação entre a valorização das relações comunitárias e da diversidade entre os

indivíduos. Descaracterizam-se da ES as organizações que dão ênfase a um modo formal de relação no trabalho, inibindo práticas comunitárias, e formas que exageram as relações comunitárias, fechando a organização em torno dela própria (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 168).

Por fim, a *finalidade multidimensional* significa que os empreendimentos da ES possuem um caráter heterocentrado, ou seja, não se limitam às questões de seus membros, mas também voltam-se às questões locais e da sociedade em geral. Deste modo, as organizações internalizam entre seus principais objetivos, dimensões sociais, culturais, ecológicas e políticas, e a dimensão econômica serve como um meio para realização destes objetivos (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 169).

Uma outra perspectiva relevante, e mais crítica sobre os EES é a de Faria, em seu ensaio “*Autogestão, economia solidária e organização coletivista da produção: em direção ao rigor conceitual*” (2017), na qual aponta diversas contradições e incongruências conceituais em torno da ES, em especial reafirmando distinções entre autogestão e as organizações se denominam autogestionárias (ver seção 2.3.4).

O autor faz uma diferenciação teórica entre o modo de produção (autogestão social), tipos de organização/firmas (EES) e a forma de produção e gestão (ou unidades produtivas específicas), que em algumas instâncias podem ser denominadas Organizações Coletivistas de Produção Associada (OCPA), e referem-se à empreendimentos coletivistas de produção, regidos por princípios autogestionários de participação coletiva nas decisões, cooperação isonômica no trabalho, auto-sustentação restrita à unidade produtiva e desenvolvimento de certa responsabilidade política (FARIA, 2017, p. 644).

No caso das OCPA, que tem como principal exemplo algumas fábricas recuperadas em forma de cooperativa, pode se notar de fato características autogestionárias (autogestão restrita, pois se encontra inserida no sistema de capital), mas que não constituem uma nova forma de produção, sendo apenas uma contradição em pequena escala à lógica organizacional tipicamente capitalista de trabalho e produção. No limite, são formas inacabadas de transição para uma autogestão social ou plena (FARIA, 2017, p. 642).

Do ponto de vista das OCPA, um grande desafio em termos de seu funcionamento se encontra nos riscos de instrumentalização das práticas e

estruturas de gestão, e há uma tendência conceitual de considerar que o modelo de referência do modo associativo seja o mesmo que o do funcionamento de um serviço público ou empresa privada (FARIA, 2017, p. 645).

Nesse sentido, em sua análise de outros críticos das OCPA, Faria faz a seguinte observação:

Os empreendimentos de autogestão no nível das unidades produtivas são considerados utópicos e de difícil sustentação, pois ao serem guiados por uma lógica não capitalista são incapazes de participar da dinâmica do mercado em condições de igualdade com as organizações típicas do sistema de capital. Ao se submeter às regras do mercado capitalista, buscando a inserção de seus partícipes no sistema de produção/consumo vigente, os elementos anticapitalistas diluem-se na competição típica das unidades de produção que precisam disputar mercados para a comercialização de seus produtos. O resultado é o retorno da reificação do trabalho e do fetichismo da mercadoria. Em outras palavras, a OCPA estaria confinada às suas próprias paredes, pois dadas as condições atuais de concentração e centralização do capital, seria condenada ao gueto das áreas de ação que o capital oligopolista ainda não tenha atingido ou pelas quais não mais se interesse (FARIA, 2017, p. 646).

Pode-se observar essa inconformidade manifestada nos casos mais gerais de EES, a partir de uma crítica importante de Faria de que os EES representam uma contradição na prática social, pois buscam defender os direitos dos trabalhadores e combater a precarização do trabalho, enquanto ao mesmo tempo se inserem formalmente no sistema de capital e competem no mercado (FARIA, 2017, p. 638).

A partir de dados do Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária (SIES), Faria aponta que cerca de metade dos EES estão registrados como propriedade privada de sócios, e muitos deles contam com funcionários contratados no regime previsto na CLT, o que significa que praticam o assalariamento. Esses elementos são centrais no sistema de capital, e a inclusão dos EES nele implica na subordinação aos seus parâmetros (FARIA, 2017, p. 638).

Em geral, o já mencionado baixo rigor teórico em torno da autogestão, não é uma visão difundida pelo movimento da ES, como pode se observar em contraste com a definição apresentada pelo movimento na IV Plenária Nacional de ES. Entretanto, essa distinção ajuda a melhor delimitar as características dos EES, e a enxergar possíveis percalços para o estabelecimento da autogestão restrita, ainda que do ponto de vista conceitual.

2.4.2 Abordagem Gradualista

Diante da imprecisão conceitual em torno do termo EES, Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018) em seu artigo “*O Conceito de Empreendimento Econômico Solidário: Por uma Abordagem Gradualista*” apresentam um modelo analítico teórico para caracterizar os EES, a partir de uma abordagem gradualista, ou seja, um modelo teórico que incorpora propriedades peculiares dos EES advindas da práxis social e da esfera pública, e passa de um enfoque normativo à uma conceituação ideal-típica, preconizada por Max Weber, e que não busca ser uma síntese da realidade, mas observá-la de um ponto de vista adequado e relevante.

O tipo-ideal de EES proposto, apresenta alguns parâmetros que podem ser adaptados de acordo com os interesses e ou situações de pesquisa, mantendo a compatibilidade com o modelo original, e apresenta três atributos gerais, derivados em quinze critérios de qualificação, que podem ser traduzidos em indicadores observacionais (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018, p. 149), e podem ser observados no quadro abaixo (Quadro 2):

Quadro 2 - Tipo-Ideal de EES, atributos e critérios

EES: Organizações suprafamiliares, criadas e mantidas pela associação voluntária de trabalhadores, consumidores e usuários para atenderem necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, apresentando as seguintes características:	
Atributo Geral	Critério de Qualificação
1. Atividade econômica	1.1. Atividade econômica contínua.
	1.2. Viabilidade econômica.
	1.3. Capital de propriedade comum dos sócios.
	1.4. Envolvimento dos sócios na gestão.
	1.5. Trabalho coletivo preponderantemente exercido pelos sócios.
2. Compromisso social	2.1. Distribuição equitativa dos ganhos e benefícios entre os membros.
	2.2. Relações equânimes e colaborativas com terceiros.
	2.3. Militância em causas sociais.
	2.4. Ações de fortalecimento e transformação institucional.
	2.5. Engajamento em movimentos de transformação social.

3. Gestão democrática	3.1. Processos participativos de direção e administração.
	3.2. Idêntico poder de decisão entre os sócios.
	3.3. Indiscriminação e igualdade social entre os membros.
	3.4. Autonomia institucional.
	3.5. Envolvimento cotidiano dos membros nas decisões.

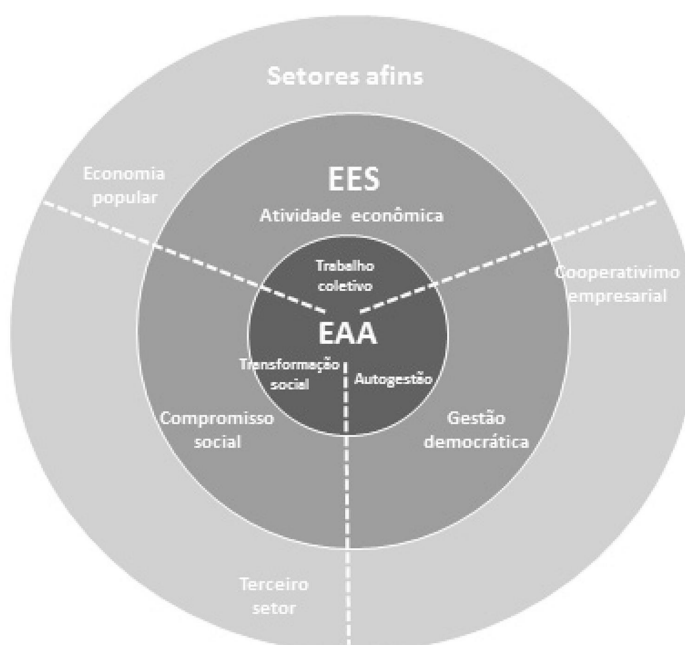
Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018, p. 150).

Os critérios apresentam detalhamentos sobre sua definição e forma de análise próprias, dentre os quais cabe destacar que:

O último critério, em cada atributo geral, indica o grau mais elevado de adequação que os EES presumivelmente podem atingir sob o prisma subjacente ao conceito teórico. Embora se trate de um dispositivo de análise, entre outros imagináveis, estima-se que quanto mais estejam dotados das propriedades de cada atributo geral, mais os EES reúnem as condições e os motivos necessários ao exercício da racionalidade solidária dada pelo conceito ideal-típico (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018).

Além disso, nesse modelo, a Atividade Econômica não se limita aos bens e serviços produzidos para o mercado e não descarta atividades não monetárias, desde que envolvam trabalho e recursos para a sua realização. O Compromisso Social, implica que o EES desenvolva atividades com sentido e utilidade pública, não se restringindo a gerar benefícios para seus integrantes e não agindo contra os interesses da coletividade. A Gestão Democrática supõe inovações diante da estrutura hierárquica e das relações de poder que prevalecem em organizações tradicionais (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018, pp. 151-153).

A partir desta ferramenta, os autores ainda fazem uma discussão conceitual a partir de uma tentativa de delimitar organizações afins e oferecer uma estrutura teórica, que pode ser observada abaixo (Figura 2).

Figura 2 - Âmbitos de abrangência dos conceitos

Fonte: Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018)

Ao centro (Figura 2) os Empreendimentos Autogestionários Alternativos (EAA), sob denominação dos autores, empreendimentos mais avançados em relação ao traços típicos da ES sob o prisma do modelo. Estes não correspondem às situações empíricas mais frequentes, são definidos assim os que obedecem ao quinto critério de cada Atributo Geral.

No círculo intermediário (Figura 2), englobando o primeiro, estão os EES de acordo com os critérios propostos, que satisfazem ao mínimo o primeiro critério de cada atributo e na terceira órbita, as organizações que não se adequam plenamente aos critérios prescritos pelos atributos gerais, mas o fazem em um caso ou em outro. Nesse campo, estão incluídos casos híbridos e defectivos, aos quais faltam determinadas características da ES (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018, 2018).

Diante desse modelo, são diferenciadas as organizações pertencentes à terceira órbita. Essas organizações são parcialmente conformes aos atributos gerais dos EES, mas falham em um critério fundamental da economia solidária: não são iniciativas genuinamente criadas ou dirigidas pela associação livre e autônoma dos próprios trabalhadores. Em vez disso, surgem por meio de terceiros, como microempreendedores, empresários, cidadãos ou entidades, diante dos quais os trabalhadores ou beneficiários encontram-se em dependência funcional (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018, pp. 156-157).

Os casos típicos dessas organizações incluem: (i) *empreendimentos de economia popular de caráter familiar ou semifamiliar*, que não são abertos à livre adesão e não observam os critérios de gestão democrática, buscando apenas a própria sobrevivência; (ii) *cooperativas empresariais*, cujos sócios são detentores de negócios privados e dão prioridade à sua finalidade econômica, observando alguns critérios cooperativistas de gestão democrática, mas sem implicar outras ações que não tenham um caráter instrumental para seus interesses econômicos; (iii) *entidades do terceiro setor*, como associações filantrópicas, fundações e ONGs, que cumprem uma missão social de interesse público, mas nem sempre desenvolvem atividades econômicas ou se governam democraticamente (Ibidem, p. 157).

Os autores reforçam que o modelo, ou variantes do tipo-ideal, não devem ficar restritas aos EAA (sob o risco de idealizar a ES, e condenar outras manifestações de ES com lógicas próprias à irrelevância) ou expandir o horizonte indiscriminadamente para organizações similares em alguns aspectos, mas que não são propriamente enquadráveis na ES.

Assim, em posse de diferentes visões sobre os EES e de uma ferramenta de análise teórica que será adaptada na seção 6.2, segue-se para observar alguns dos principais desafios enfrentados na ES.

2.5 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA ES NO BRASIL

É importante desde o princípio, entender os desafios e limitações que se apresentam no universo da ES, pois refletem boa parte das demandas individuais que podem ser encontradas no interior dos EES, e deste modo pode ser importante considerar no desenvolvimento de novas ferramentas digitais para este contexto, em especial se considerarmos a construção de soluções que possam dar suporte à uma ampla gama de empreendimentos e realidades.

Uma reflexão que nos apresenta uma visão geral destas problemáticas é a de Calbino e De Paula (2011):

este movimento, a) estruturais – por meio de divisão do trabalho, constituição de hierarquias, jornadas que excedem o tempo convencional, formação de quadros administrativos, decisões centralizadas nos “mais experientes”; (b) no posicionamento dos membros – com a permanência do individualismo nas atitudes na distribuição de sobras e de tarefas e o desinteresse por participar das decisões; (c) nos processos de gestão – com a dificuldade de re-significar o conhecimento ou o uso da técnica para o novo contexto autogestionário; com isso, em busca da eficiência se reproduzem instrumentos técnicos para a coordenação da cooperativa; (d) de formação política – com a ausência de fomento, ou debate sobre os valores da economia solidária, como o cooperativismo, o associativismo, a alienação, as relações de poder no trabalho, bem como propostas de articulação de contraponto ao capitalismo; (e) em um processo de naturalização da opressão – com a permanência e reprodução do discurso de que a sociedade sempre se estruturou de maneira hierárquica, e que o fato de haver desigualdade na distribuição de rendas e tomada de decisões se deve à falta de capacitação e conhecimento do indivíduo; (e) de um sequestro do imaginário – na impossibilidade de se pensar em algo que transcenda o sistema capitalista, visto que se acredita que ele é “dominante” e o sujeito não tem voz, nem vez. Nega-se com isto a possibilidade de se criar utopias (CALBINO; DE PAULA, 2011, p. 445).

Nesse sentido, podemos perceber que talvez o principal desafio da ES como um todo, são seus limites como sistema, por estar “implantada” no sistema capitalista, sendo assim, por ele tensionada.

Em seu livro *“A ECONOMIA SOLIDÁRIA DIANTE DO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA”* (2003), Gaiger faz a seguinte reflexão:

Nas condições atuais, os empreendimentos cooperativos autogestionários experimentam uma dupla subsunção à economia capitalista: de um lado, estão sujeitos aos efeitos da lógica de acumulação e às regras de intercâmbio impostas ao conjunto dos agentes econômicos, de conteúdo eminentemente utilitário; de outro, como forma de responder à premissa de produtividade competitiva, estão compelidos a adotar a base técnica do capitalismo, os processos materiais de produção por ele introduzidos continuamente, configurando-se com isso uma subsunção formal inversa, de uma base sobre uma forma, similarmente ao caso da economia camponesa. Essas coerções, naturalmente, cerceam a lógica econômica solidária, pois a obrigam a conviver com tensionamentos e a conceder em seus princípios (GAIGER, 2003, p. 201).

Enquanto a ES visa qualidade de vida e uso consciente dos recursos, o mercado capitalista exige produção em larga escala e lucro exacerbado, e essa tensão é fonte geradora de diversos atritos dentro e fora dos EES, como por exemplo a falta de identidade dos EES como praticantes da ES (E. NASCIMENTO et al., 2021, p. 162).

Outra questão que impacta desde a gênese dos EES, é a exclusão social, seja por idade, grau de instrução, falta de oportunidades, ou qualquer outro fator limitante (ARCANJO; MARQUES, 2012, p. 109). A fim de ilustração pode se

observar o exemplo do caso dos catadores de material reciclável, que fazem parte de diversas cooperativas da ES:

O catador é um empobrecido econômico, por ser excluído dos bens materiais, o que significa habitação precária, saúde debilitada, alimentação e trabalho inadequados. Empobrecido político, por ser um excluído dos bens políticos, como participar da vida social, representar, protagonizar processos socioeducativos; excluído dos bens simbólicos, a saber, os valores da subjetividade como autoestima, reconhecimento social, vínculos sociais precarizados, acolhimento, carinho, bem querer, amor. (Farias et al, 2019, pp. 183-184)

Destas questões, também se desdobra o desafio na questão financeira, especialmente no que tange ao capital inicial, fundamental para criação e desenvolvimento dos empreendimentos:

Devido a restrições no poder aquisitivo, esses empreendimentos precisam buscar alternativas que atendam às suas necessidades e os tornem competitivos. Para isso, eles recorrem tanto à esfera pública, por meio de incentivos e editais, quanto à iniciativa privada, utilizando o microcrédito oferecido por empresas específicas, que visam atender aqueles que geralmente não têm acesso às formas convencionais de crédito. (CANO, 2020, p. 1980)

Nesse momento surge outro desafio central e complementar: a dependência externa, que segundo Cano (2020, p. 1980) se dá principalmente “ao Estado, através das Universidades, das incubadoras e dos próprios editais e incentivos advindos de políticas públicas nas esferas municipal, estadual e/ou federal”.

Essa dependência também se manifesta na relação com universidades e incubadoras, especialmente nos estágios iniciais da organização dos empreendimentos, abrangendo a captação de recursos financeiros, a obtenção de espaços físicos adequados, a disponibilização de meios de produção, a formação dos empreendedores e o escoamento da produção. Superada a dificuldade da consolidação inicial desses empreendimentos, o caminho mais promissor ao seu desenvolvimento é através da integração a outros EES em redes. No entanto, nesse momento há também a participação direta ou indireta do Estado (CANO, 2020, p. 1980).

Deste modo, o envolvimento do Estado mostra-se necessário em todas as fases dos empreendimentos, mas essa dependência pode se tornar perigosa. É possível que a interferência direta de agentes estatais nos processos de produção resulte na presença de indivíduos ligados ao Estado nos EES, com o intuito de exercer controle ou manipulação sobre os trabalhadores. A situação é ainda mais problemática quando as conquistas da Economia Solidária em parceria com o

Estado são consideradas políticas de governo, em vez de políticas de Estado, pois isso as expõe a riscos de retrocesso devido à instabilidade política decorrente da alternância de governos (CANO, 2020, p. 1981).

Assim como as forças do mercado e do Estado, outra externalidade que pode se tornar uma dependência a manutenção e funcionamento dos EES é a sociedade individualista desprovida de informações, o que aprofunda a competição e a concorrência entre a ES e outras formas de reprodução capitalista (CANO, 2020, p. 1982).

Logo, a conscientização dos consumidores sobre os atrativos oferecidos pelas empresas globais e grandes corporações no mercado é outro desafio importante. Essas empresas utilizam estratégias como redução de preços e investimentos pesados em publicidade e propaganda para promover e vender seus produtos, mas muitas vezes os consumidores desconhecem os caminhos tortuosos pelos quais esses produtos são produzidos e comercializados (CANO, 2020, p. 1979).

É crucial identificar e expor as práticas desonestas adotadas pelo setor privado ao longo de todo o processo, desde a produção até o pós-consumo. Além disso, é necessário destacar e disseminar a natureza dos produtos originados da ES, para que a sociedade possa fazer escolhas informadas e reavaliar suas aquisições, valorizando produtos que não explorem a mão de obra e são produzidos através da lógica da cooperação e autogestão (CANO, 2020, p. 1979).

Pitaguari e Câmara (2010) também destacam como desafios da ES a **baixa qualificação profissional dos trabalhadores solidários** e a **inadequação das tecnologias tradicionais para a produção em pequena escala**, visto que:

Se as dificuldades para o aprendizado e para inovação são grandes mesmo para as empresas capitalistas e seus empregados, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil, com baixo nível educacional, certamente tais dificuldades serão ainda maiores para os trabalhadores envolvidos em empreendimentos solidários. Principalmente, porque a maioria deles não conseguiu nem ser incluída no mercado de trabalho assalariado, apesar de poucos optarem por esta opção (PITAGUARI; CÂMARA, 2010, p. 43-44).

Segundo estes autores, para superar essas dificuldades, os estudiosos e defensores da ES defendem o envolvimento das universidades, especialmente em suas atividades de pesquisa e extensão. A produção e transmissão de conhecimento técnico-científico tornam-se fundamentais para capacitar os trabalhadores associados em empreendimentos solidários a realizarem as inovações

necessárias, tanto em produtos quanto em processos de produção, a fim de competirem com as empresas capitalistas (PITAGUARI; CÂMARA, 2010, pp. 47-48).

O **tempo** também atua como um fator limitante nos EES. Para Godoy (2010) a ES é uma forma de organização do trabalho que preconiza a reprodução do mesmo, e portanto sua forma diferenciada de processo produtivo não explora a força de trabalho da mesma maneira como no capitalismo, resultando num tempo de produção da mercadoria que não corresponde ao tempo hegemônico geral da produção.

Além disso, Pitaguari e Câmara (2010, p. 38) afirmam que “as decisões democráticas tendem a ser mais lentas, por sua natureza”, o que pode levar a uma perda de competitividade para os empreendimentos na concorrência com o mercado tradicional.

Por fim, segundo Cano (2020, p. 1978), juntamente ao tempo, a **tecnologia** em si apresenta-se como um desafio na ES, pois tais como foram criadas servem ao propósito capitalista de maximização do lucro individual, que não é o objetivo na ES. Isso dialoga com a visão de Gaiger (2008):

O nó górdio de muitos empreendimentos de economia solidária não reside no fato de que antes os seus integrantes estivessem inteiramente despojados de experiência econômica e de saberes, mas sim no fato de que tais ativos em geral não servem adequadamente para atender aos requisitos de um empreendimento associativo e cooperativo, caracterizado por relações de equidade entre seus membros (GAIGER, 2008, p. 61).

Deste modo, é necessário que haja uma readequação tecnológica que seja ao mesmo tempo competitiva e inclusiva (CANO, 2020, p. 1978).

Seguindo essa lógica, a seção seguinte apresenta uma visão para o desenvolvimento de tecnologias que leva em consideração a realidade não normativa de movimentos sociais como a ES. No capítulo 3, por sua vez, são analisados os problemas e desafios referentes a realidade interna dos EES brasileiros em geral, bem como algumas perspectivas de avanço.

2.6 TECNOLOGIA PARA MOVIMENTOS SOCIAIS

Na tese de doutorado de Alvear (2014), principal referência deste trabalho, é apresentada uma ampla discussão sobre a Tecnologia, e é adotada a acepção desta como um conjunto de técnicas de uma determinada área. Baseando-se principalmente em Feenberg (2010a) e seu quadro comparativo entre quatro

perspectivas (Quadro 3), o autor discorre sobre as diferentes perspectivas que colocam a tecnologia em dois eixos, a saber: (i) um eixo que vai de neutra a carregada de valores; (ii) e em outro eixo que vai de autônoma a humanamente controlada:

Quadro 3 - As quatro perspectivas tecnológicas

	AUTÔNOMA	HUMANAMENTE CONTROLADA
NEUTRA	<i>Determinismo</i> (por exemplo: a teoria da modernização)	<i>Substantivismo</i> (meios e fins ligados em sistemas)
CARREGADA DE VALORES (meios formam um modo de vida que inclui fins)	<i>Instrumentalismo</i> (Fé liberal no progresso)	<i>Teoria Crítica</i> (escolhas de sistemas de meios-fins alternativos)

Fonte: Feenberg (2010a, p. 57) adaptado por Alvear (2014), grifo do autor

Uma visão mais comum disseminada na modernidade é o *Instrumentalismo*, o qual enxerga as tecnologias de forma neutra e controlada pelos seres humanos. Nesta perspectiva, as tecnologias são compreendidas apenas como ferramentas a serviço da humanidade, que teria completo domínio sobre elas para definir livremente os fins às quais serviriam. Dessa forma, os objetivos das tecnologias estariam totalmente sob a determinação humana e elas serviriam qualquer propósito desejado enquanto simples instrumentos em nossas mãos (FEENBERG, 2010a, p. 56-58).

Já na perspectiva do *Determinismo*, as tecnologias deixam de ser vistas como meros instrumentos e passam a ser entendidas como influenciadoras da sociedade, podendo moldar, controlar e determinar o comportamento humano, já que lhes é atribuída uma racionalidade técnica própria inerente às mesmas. Essa visão carrega influências do marxismo, pelo qual o motor da história seria o avanço tecnológico. Ela se baseia em um conceito de progresso linear e necessário, no qual a evolução ocorreria de forma sucessiva e predeterminada por etapas cada vez mais avançadas, existindo somente um caminho possível de desenvolvimento tecnológico segundo esta perspectiva (FEENBERG, 2010a, p. 58-59).

No *Substantivismo*, cujo principal expoente é Martin Heidegger, a tecnologia é vista como tendendo a dominar os seres humanos. Assim, uma vez que uma sociedade adota determinadas tecnologias, ela passa a ser uma sociedade

tecnológica e se submete a valores como eficiência e poder, desumanizando-se e abandonando seus tradicionais valores culturais. Trata-se de uma perspectiva essencialmente pessimista, na qual os homens acabariam por se tornar meras engrenagens de uma sociedade automatizada. Nesta abordagem, a única solução para a humanidade seria limitar o espaço das tecnologias na esfera da vida ou, de modo ainda mais drástico, abolir por completo o seu uso (FEENBERG, 2010a, p. 59-61).

Por fim, o autor apresenta a perspectiva da *Teoria Crítica da Tecnologia*, proposta por Feenberg (2010a, p. 61-64; 2010c), a qual também é adotada neste trabalho. Nessa perspectiva, entende-se que as tecnologias não são neutras e podem ser pelo menos parcialmente controladas pelo homem.

Segundo Alvear (2014), Feenberg aceita a crítica de Heidegger sobre os valores de eficiência e poder relativos à tecnologia, porém os credita a um contexto específico, relacionado ao capitalismo e à modernidade. Nesse sentido, ele busca um diálogo entre o instrumentalismo e o substantivismo, entendendo que as tecnologias moldam e condicionam modos de vida. Assim, elas favorecem ou reforçam determinadas formas e dificultam outras, mas não as determinam.

Feenberg (2010b) propõe, em contraposição às perspectivas de instrumentalização da tecnologia, uma *Racionalização Subversiva ou Democrática*. Essa racionalização prevê a democratização do processo de desenvolvimento e controle tecnológico, de modo a **permitir uma ampliação da racionalidade e maior domínio humano sobre os meios e fins das tecnologias**. Trata-se de estender a democracia também ao domínio técnico, democratizando a própria concepção tecnológica para incorporar novos valores na racionalização além da mera busca por lucro.

Segundo Alvear (2014, p. 51) a perspectiva da teoria crítica abre espaço para discutir a construção de um novo tipo de tecnologia voltada para um estilo alternativo de vida e valores substantivos distintos do atual. Isso porque, de acordo com o ponto de vista crítico, as tecnologias não são neutras e geralmente encontram-se influenciadas pelos valores competitivos, hierárquicos e individualistas do capitalismo.

Como exemplos, cita-se o avanço de tecnologias de transporte individual *versus* coletivo, sistemas de gestão de trabalho por metas e tempo, produtos projetados para rápida obsolescência, bancos de dados reducionistas etc. Logo,

faz-se necessário o desenvolvimento de novas tecnologias alinhadas aos valores solidários e socialistas dos movimentos sociais, que vislumbram uma sociedade pautada em outros princípios (ALVEAR, 2014, p. 51).

Essas novas tecnologias deveriam ter como elemento central a não redução da vida a apenas um valor utilitarista econômico, e sim a **incorporação de múltiplos valores sociais, culturais, políticos e ambientais**. No caso dos movimentos sociais em específico, essas tecnologias alternativas deveriam fomentar valores como a cooperação, a autogestão, a horizontalidade, o diálogo, a diversidade em lugar da padronização, entre outros princípios em consonância com suas pautas de luta, como forma de amparar estilos de vida social e politicamente distintos do modelo vigente (ALVEAR, 2014, p. 51).

Nesse sentido, pensando em um desenvolvimento tecnológico alinhado a valores alternativos ao modelo vigente, Alvear (2014), apresenta a partir de Dagnino (2004) conceitos de *Tecnologia Social* e *Adequação Sociotécnica*, que apontam critérios de tecnologias para auxiliar na transformação social e etapas para desconstrução e reconstrução de tecnologias existentes.

Para Dagnino (2008, pp. 54-55) a Ciência e Tecnologias são funcionais e “comprometidas” com a manutenção da sociedade a partir e para a qual foram criadas, não sendo passíveis de serem utilizadas por outra sociedade. Na leitura de Alvear (2014, pp. 29-30), às *Tecnologias Convencionais* (TC) estão impregnadas pela atual lógica competitiva, e portanto é necessário a construção de tecnologias diferentes destas, para promover outro tipo de desenvolvimento, baseado em uma lógica solidária, cooperativa e coletiva, chamadas por alguns autores de *Tecnologias Sociais* (TS).

No caderno “Conhecimento e Cidadania”, o Instituto de Tecnologia Social (ITS, 2008, p. 10) aponta as seguintes características metodológicas da TS: (i) compromisso efetivo com a transformação social; (ii) o ponto de partida são as reais necessidades e demandas da população; (iii) relevância social; (iv) sustentabilidade ambiental; (v) inovação, seja pela introdução de tecnologias já desenvolvidas numa realidade em que são estranhas, seja pela criação ou recriação de tecnologias no próprio processo; (vi) organização e sistematização; (vii) acessibilidade e apropriação pela população; (viii) aprendizados gerados para todos os envolvidos; (ix) diálogo entre saberes populares e conhecimento científico; (x) difusão dos conhecimentos e tecnologias desenvolvidos; (xi) processos participativos de

planejamento, acompanhamento e avaliação; e (xii) fortalecimento do processo democrático.

A partir da contribuição de Dagnino (2004) que distingue as TS das TC, Alvear apresenta um quadro sintetizando a comparação que pode ser observado abaixo (Quadro 4):

Quadro 4 - Síntese da comparação entre TC e TS, a partir de Dagnino (2004)

Tecnologia convencional (TC)	Tecnologia social (TS)
Segmentada: não permite controle do produtor direto;	<u>Orientada para a gestão coletiva ou promovedora do controle coletivo;</u>
Maximiza a produtividade em relação à mão de obra ocupada; (Mais poupadora de mão de obra do que seria conveniente)	Adaptada a pequeno tamanho físico e financeiro;
Alienante: não utiliza a potencialidade do produtor direto; (Sua cadência de produção é dada pelas máquinas;)	Liberadora do potencial e da criatividade do produtor direto;
Possui padrões orientados pelo mercado externo de alta renda;	Orientada para o mercado interno de massa;
Monopolizada pelas grandes empresas dos países ricos. (Possui escalas ótimas de produção sempre crescentes;)	Capaz de viabilizar economicamente os empreendimentos autogestionários e as pequenas empresas.
Hierarquizada: demanda a figura do proprietário, do chefe etc.; (Possui controles coercitivos que diminuem a produtividade)	Não-discriminatória (patrão × empregado);
Ambientalmente insustentável (Intensiva em insumos sintéticos;)	<u>Uso de matéria-prima local, de forma sustentável;</u>

Fonte: Alvear (2014, p. 31)

Uma das principais diferenças entre TC e TS é o controle sobre a tecnologia. Na TC, embora a metodologia de desenvolvimento possa ser participativa, há uma distinção entre cliente e usuários. O cliente, que geralmente é quem pode pagar por ela, é quem detém a tecnologia e tem a palavra final nas decisões, tendo certo domínio sobre os usuários. Já na TS, o controle é distribuído entre os agentes envolvidos, e visa atender a maior quantidade de pessoas possível, buscando alternativas de baixo custo. As Tecnologias Livres e o Software Livre mostram como o desenvolvimento tecnológico pode seguir outra lógica neste sentido (ALVEAR, 2014, p. 31).

Alvear retoma a discussão sobre a construção de tecnologia sob uma lógica não-convencional:

É importante destacar também que as TS ainda estão muito mais em um plano teórico do que concreto. Isso se dá pela dificuldade de conceber essas tecnologias dentro de um ambiente e de uma lógica diferentes daquela que pretendemos construir. Para isso, precisamos construir todo um conhecimento diferente daquele já concebido. (ALVEAR, 2014, p. 32)

O autor afirma ainda que é necessário reconstruir não apenas os elementos que compõem uma tecnologia, mas também os conhecimentos científicos e teorias que a fundamentam. Além disso, as técnicas utilizadas na construção da tecnologia também devem ser revistas e ajustadas de acordo com os novos valores. Quando elementos-chave se mostrarem incompatíveis com tais valores, será necessário abrir e reconstruir essas "caixas-pretas" incorporando os novos princípios (ALVEAR, 2014, p. 51).

Nesse sentido, as sete modalidades de Adequação Sociotécnica (AST), apresentadas por Dagnino, Brandão e Novaes (2004, pp. 40-41), se apresentam como caminho possível, e podem ser visualizadas na tabela abaixo (Tabela 1):

Tabela 1 - Modalidades de Adequação Sociotécnica segundo Dagnino, Brandão e Novaes (2004)

<i>Uso</i>	O simples uso da tecnologia com a condição de que se altere a forma como se reparte o excedente gerado.
<i>Apropriação</i>	Concebida como um processo que tem como condição a propriedade coletiva dos meios de produção, implica uma ampliação do conhecimento, por parte do trabalhador, dos aspectos produtivos, gerenciais e de concepção dos produtos e processos, sem que exista qualquer modificação no uso concreto que deles se faz.
<i>Revitalização</i>	Revitalização ou repotencialização das máquinas e equipamentos, mas também ajustes, recondicionamento e revitalização do maquinário.
<i>Ajuste do processo de trabalho</i>	Implica a adaptação da organização do processo de trabalho à forma de propriedade coletiva dos meios de produção (preexistentes ou convencionais), o questionamento da divisão técnica do trabalho e a adoção progressiva do controle operário (autogestão).
<i>Alternativas tecnológicas</i>	Necessário o emprego de tecnologias alternativas à convencional. A atividade decorrente desta modalidade é a busca e a seleção de tecnologias existentes.
<i>Incorporação de conhecimento científico-tecnológico existente</i>	Resulta do esgotamento do processo sistemático de busca de tecnologias alternativas, o desenvolvimento, a partir dele, de novos processos produtivos ou meios de produção, para satisfazer as demandas por AST. Atividades associadas a esta modalidade são processos de inovação de tipo incremental.
<i>Incorporação de conhecimento científico-tecnológico novo</i>	Resulta do esgotamento do processo de inovação incremental em função da inexistência de conhecimento suscetível de ser incorporado a processos ou meios de produção para atender às demandas por AST. Atividades associadas a esta modalidade são processos de inovação de tipo radical que tendem a demandar o concurso de centros de Pesquisa & Desenvolvimento ou universidades e que implicam a exploração da fronteira do conhecimento.

Fonte: Alvear (2014, p. 32)

Alvear (2014, p. 32) aponta que essas modalidades (Tabela 1), possuem interseções e devem ser usadas mais como um esquema para pensar a construção de novas tecnologias, de forma a facilitar o processo de desconstrução das TC, e sua reconstrução em direção às TS, incluindo outros valores alternativos aos técnico-econômicos. Embora haja limitações nesse processo, é um ponto de partida importante, pois começar “do zero” no desenvolvimento de tecnologias é inviável.

O autor indica que as TICs, por princípio, costumam ser mais flexíveis ou mais permissivas a mudanças, pois sua própria base material (eletrônica e digital) permite maior reconfiguração. Essas possibilidades de reconfiguração e uso são infinitas quando tratamos de elementos abstratos e intangíveis, como um software, elemento fundamental neste estudo (SOMMERVILLE, 2002, p. 2; ALVEAR, 2014, p. 52).

Além disso, as TICs devem ser entendidas como processos a serem desenvolvidos e não apenas ferramentas a serem aplicadas, e dependendo de como são desenvolvidas, podem facilitar que os usuários assumam seu controle mais facilmente que no caso de outras tecnologias, como as tecnologias mecânicas. Nesse sentido o autor apresenta a perspectiva do Software Livre como essencial, na medida em que trabalha valores contra-hegemônicos em todo seu processo de desenvolvimento (ALVEAR, 2014).

2.6.1 Software Livre

Segundo Alvear (2014, p. 35), o Software Livre se insere em uma luta maior pela liberdade do conhecimento, contrapondo-se a uma tendência crescente de transformar conhecimentos construídos de forma coletiva pela sociedade em propriedade, por meio de patentes, direitos autorais e sigilo comercial.

Além disso, há uma tendência da indústria de software em estabelecer padrões, que podem distribuir ou concentrar o conhecimento e a riqueza gerada, favorecendo determinadas empresas, grupos econômicos ou governos, e por vezes estabelecendo monopólios ou barreiras de entrada sobre determinados mercados. O Software Livre, por sua vez, reforça a construção de padrões públicos, facilitando que as pessoas possam desenvolver seus próprios sistemas (SILVEIRA, 2004, p. 8).

Segundo o GNU (2023), importante projeto da área, um programa é software livre se fornece de forma adequada **quatro tipos de liberdades aos usuários**, enumerados propositalmente deste modo: (0) A liberdade de executar o programa

para qualquer propósito; (1) A liberdade de estudar como o programa funciona, e adaptá-lo às necessidades. (2) A liberdade de redistribuir cópias de modo que você possa ajudar outros; (3) A liberdade de distribuir cópias de versões modificadas a outros.

Desta forma, para um software ser efetivamente livre deve necessariamente disponibilizar seu código-fonte:

O código de um programa distribuído como software livre torna-se um bem público disponível para toda a sociedade. Dessa forma, o software se assemelha ao conhecimento científico, uma vez que, uma vez difundido, pode ser livremente utilizado por todos, contribuindo para o avanço da ciência. Portanto, os benefícios sociais da publicação e uso de software livre são a liberdade de utilização das ferramentas e, especialmente, o acesso ao conhecimento envolvido na sua produção e evolução (HEXSEL, 2002, p. II).

De acordo com Feenberg (2013, p. 61), a abertura do código-fonte do software, que é uma condição necessária para exercer essas liberdades, transforma a tecnologia de produção de software livre em um terreno propício para a prática de um **"processo mais democrático no design e no desenvolvimento"** dessa tecnologia.

Uma estratégia para garantir que o software permaneça livre ao longo de sua evolução é através do uso de licenças livres, dentre as mais conhecidas, a GPL, desenvolvida pela *Free Software Foundation*, que utiliza os princípios do direito autoral para proteger o software livre e assegurar que ninguém o torne proprietário (SILVEIRA, 2004, p. 19).

Kelty (2008) vê o movimento do Software Livre como algo muito mais amplo do que o simples compartilhamento de código-fonte, onde cada vez mais é um movimento de reorientação de conhecimento e poder. Sendo assim a Internet é um elemento central para o movimento, pois é o meio que permite essa nova organização, logo é fundamental que este lute para que a Internet, seus protocolos e sistemas se mantenham um bem comum (KELTY, 2008, p. 4).

Apesar do movimento do Software Livre desafiar a lógica capitalista tradicional de competição, hierarquia, propriedade e segredo industrial, isso não significa que esses softwares necessariamente fortaleçam uma lógica alternativa. O objetivo principal do movimento é garantir que o processo de desenvolvimento seja baseado em valores cooperativos, abertos e coletivos (ALVEAR, 2014, p. 52).

No entanto, o resultado final nem sempre reflete esses valores, pois muitos softwares livres são financiados por empresas e incorporam princípios capitalistas

em seu funcionamento e mesmo os desenvolvidos sem financiamento empresarial muitas vezes acabam incorporando valores de mercado, devido à sociedade capitalista nas quais a sociedade está inserida (ALVEAR, 2014, p. 52).

Richard Stallman e Euclides Mance (2012), dois apoiadores importantes, respectivamente do movimento Software Livre e do movimento da Economia Solidária, em uma declaração pessoal, acreditam que os movimentos de software livre e de economia solidária devem colaborar entre si com o objetivo de satisfazer as necessidades da ES e gerar soluções de software que sejam totalmente livres.

Na visão desses dois atores, esses movimentos:

[...] também devem colaborar para fomentar o crescimento e o surgimento de empreendimentos auto-gestionados que produzam software livre segundo as ideias da economia solidária. Isto fortalecerá a democracia nos âmbitos econômico e técnico, e contribuirá para o desenvolvimento de comunidades locais integradas em redes colaborativas (STALLMAN; MANCE, 2012)

A cooperação entre estes movimentos possibilita uma abordagem mais profunda na defesa das liberdades públicas e privadas, especialmente em relação à ética e à libertação no uso das TIC. **A autogestão de atividades informáticas requer o uso de software livre.** A filosofia ética do software livre, que enfatiza a liberdade de compreender, usar, modificar, reproduzir e distribuir o software, torna-o uma ferramenta de libertação econômica na ES. Isso contrasta com a filosofia puramente pragmática do código aberto, que prioriza a funcionalidade e o sucesso em detrimento da liberdade como valor (STALLMAN; MANCE, 2012).

Para os autores, a TIC pode ser tanto uma ferramenta de ampliação das liberdades públicas e privadas quanto um instrumento de dominação. O uso abusivo de softwares privativos e a coleta indiscriminada de dados por corporações representam riscos para a democracia e para as liberdades individuais. Para proteger essas liberdades, é importante adotar práticas que respeitem a liberdade dos usuários e evitar o controle excessivo pelas corporações. Nesse sentido o uso de softwares livres e a promoção da ES podem ser caminhos para minimizar a vigilância e garantir maior autonomia e privacidade, sendo fundamental rejeitar qualquer uso opressivo e de dominação das TIC, independentemente do tipo de software utilizado (STALLMAN; MANCE, 2012).

Conforme Alvear (2014, p. 219), criou-se uma controvérsia no movimento da ES sobre os riscos éticos em relação ao uso da filosofia do software livre. Por exemplo, um software que utiliza a licença *copyleft* pode ser usado para qualquer

fim, e não apenas para aquele para o qual foi desenvolvido, e desta forma uma empresa poderia usá-lo promovendo a lógica capitalista.

Um exemplo de software que usa esse tipo de licença e foi desenvolvido para o universo da ES é o Cirandas², espécie de rede social desenvolvida junto ao Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), mas que não teve um grande impacto no movimento (Alvear, 2014).

Nesse sentido, tal controvérsia gerou outro software, chamado Solidarius³. Este foi desenvolvido usando uma licença criada por seu autor, chamada *copysol* (também aberta e gratuita), que só permite que EES usem esse software:

O *copysol* para mim é uma questão de princípios. Uma liberdade totalmente irrestrita, que não tem uma limitação ética, não amplia a liberdade, ela nega as liberdades, aniquila as liberdades. O movimento do software livre parte de uma cláusula de ausência de restrição ao exercício de liberdade individual que é muito semelhante à tese liberal. A licença do software livre, na medida em que não estabelece restrição nenhuma pro uso do código, podendo ser utilizado para qualquer fim, perde qualquer horizonte ético. Por isso não abro mão do *copysol*. (MANCE, 2009)

Concluindo, Alvear (2014, pp. 51-52) torna a alertar que é necessária uma reflexão sobre os fins, os critérios e a estrutura final que o software deve ter para suportar, promover e fortalecer a dinâmica de organização desses grupos, tomando o devido cuidado para incluir seus valores em todo o processo de construção.

Em sua tese, Alvear (2014) também aprofunda conceitos e teorias relacionados a autogestão, democracia participativa, a participação, o consenso, e a cooperação, pertinentes também ao contexto da Economia Solidária e dos movimentos sociais em geral, tanto para o desenvolvimento de sistemas de informação, quanto para aprimoramento de suas práticas profissionais, fornecendo um terreno fértil para trabalhos futuros, mas que entretanto, extrapolam ao foco central deste trabalho.

2.7 MÉTODOS PARTICIPATIVOS

Em sua tese, Alvear (2014, p. 95) considera a seguinte premissa de coerência: Para fortalecer a participação e organização de um grupo ou coletivo, é essencial que o desenvolvimento de um sistema de informação seja feito com a ampla participação de seus membros na definição de objetivos e comportamentos. Isso ocorre porque cada coletivo possui sua própria visão de participação e

² <https://cirandas.net>

³ <https://solidarius.net>

organização, e o sistema precisa ser adaptado a essa realidade específica. Nesse sentido, o autor apresenta e discute alguns métodos participativos que permitem a inclusão desses atores desde a concepção do sistema, passando por sua construção, até a avaliação de seus resultados para aprimoramentos futuros.

O *Design Participativo*, busca envolver todos os usuários do sistema, especialmente os trabalhadores, desde o levantamento de requisitos até o modelamento dos sistemas. Os *Métodos Ágeis* de Desenvolvimento de Software são apresentados como uma abordagem que prioriza a entrega rápida de um software funcional, valorizando a intensa participação dos usuários para garantir qualidade e eficiência. Por fim, a metodologia da Pesquisa-Ação é explorada como uma forma de desenvolver novos conhecimentos tecnocientíficos necessários para aprimorar esses sistemas, buscando uma TS voltada ao fortalecimento de lógicas alternativas (ALVEAR, 2014, pp. 95-96).

2.7.1 Design Participativo

Alvear (2014, pp. 96-137) faz uma extensa RL sobre o Design Participativo (DP), apresentando suas origens, seus conceitos e características e o desenvolvimento do campo nos últimos anos, mostrando uma ampla gama de experiências, resultados e práticas, que certamente servem como referência para a aplicação e desenvolvimento do tema, mas que não são o foco deste estudo. Neste trabalho são resgatadas algumas dessas questões, que entende-se serem gerais ao estudo do DP, e outras que podem ser aplicadas ao contexto dos EES.

O *Participatory Design*, pode ser traduzido ao português como “desenvolvimento de projetos participativos” ou ainda Design Participativo (DP), é um conceito desenvolvido nos países escandinavos entre os anos 1970 e 1980, concebido a partir de projetos de desenvolvimento e implantação de novas tecnologias em ambientes de trabalho, geralmente sistemas de computador (ALVEAR, 2014, p. 96).

Um dos principais elementos do DP é explicitar a presença de valores humanos no processo de desenvolvimento de tecnologias. O objetivo é incorporar valores como participação e aprimoramento dos conhecimentos e de habilidades dos trabalhadores aos valores predominantes, como qualidade do produto e produtividade do trabalho, no processo de concepção e de implantação de novas tecnologias no ambiente produtivo (SUCHMAN, 1993, *apud* ALVEAR, 2014, p. 111).

Segundo Ehn e Kyng (1987, *apud* ALVEAR, 2014, pp. 102-105), a abordagem escandinava, ou Collective Resource Approach (CRA), desenvolvida a partir dos anos 1960, teve como objetivo aumentar a influência dos trabalhadores nas novas tecnologias, com os sindicatos desempenhando um papel central, e envolveu o desenvolvimento de atividades independentes de concepção e uso de tecnologias pelos sindicatos.

A premissa subjacente da CRA é a de que o desenvolvimento de sistemas faz parte de um processo maior de desenvolvimento organizacional, no qual os sindicatos devem estar envolvidos e compreender as estruturas de poder. Além disso, reconhece-se que o processo de design reflete a divisão de trabalho entre concepção e execução, e que esses processos têm uma relação de condicionamento mútuo, gerando limites e oportunidades um para o outro (EHN; KYNG, 1987, *apud* ALVEAR, 2014, pp. 102-105).

Quanto às características do DP, Alvear (2014, pp. 110-118) faz uma análise do livro “*Participatory Design: Principles and Practices*”, referência na área e organizado por Douglas Schuler e Aki Namioka (1993), concebido a partir da primeira Participatory Design Conference, principal encontro da temática, que ocorre bianualmente desde 1990.

No prologo, Suchman (1993), aponta que o problema a ser trabalhado no livro é o estabelecimento de uma interação produtiva entre usuários e desenvolvedores de uma tecnologia, sendo **fundamental problematizar quem define o problema, ou mesmo quem define se existe um problema**, para que se possa desenvolver o projeto.

Schuler e Namioka (1993, p. xi), apontam que o **DP parte do pressuposto que os trabalhadores sabem o que é melhor para si, invertendo o processo usual de desenvolvimento, tratando usuários como especialistas e desenvolvedores como assessores técnicos**. Isso não significa que o DP é contrário à experiência dos desenvolvedores, mas essa importante variável não pode ser transformada em um recurso de poder e de autoridade. A razão

fundamental para essa preocupação está ancorada no princípio da democracia: **as pessoas que serão impactadas por uma decisão devem ter o direito de influenciá-la** participando do processo decisório (SCHULER; NAMIOKA, 1993, pp. xi-xiii, apud ALVEAR, 2014).

Bravo conclui que existem diferenças entre fazer sugestões e tomar decisões, e entre ter o direito de participar e ter poder de fato na participação. Assim, o projeto participativo só é eficaz quando o usuário tem o poder de tomar decisões em todo o processo de implantação da tecnologia, não apenas o direito de dar opiniões e sugestões e portanto os trabalhadores deveriam participar desde o início, **movendo o foco do desenvolvimento de sistemas de controle para o empoderamento dos usuários** (BRAVO, 1993, p. 6, apud ALVEAR, 2014, pp. 112-113).

Emspak (1993) defende que **ao participarem ativamente do processo de desenvolvimento e tomarem decisões sobre como a tecnologia será aplicada em seus postos de trabalho, os próprios trabalhadores podem redesenhar seu ambiente laboral de maneira a promover sua autonomia e controle sobre as atividades desenvolvidas** (EMSPAK, 1993, p. 16, apud ALVEAR, 2014, pp. 113-115).

Algumas outras observações importantes são as seguintes: **(i) o DP pode ser usado como uma forma concreta de promover a cooperação entre trabalhadores; (ii) é um risco estimular a participação e não incluir as decisões dos usuários no sistema; e (iii) o sistema é mais intuitivo aos usuários que participam em toda a sua concepção; e (iv) apesar da democracia ser pré-requisito ao DP este não necessariamente leva à um ambiente democrático, mas seu sucesso contribui para mais democracia no trabalho** (GREENBAUM, 1933, pp. 32-36, apud ALVEAR, 2014, pp. 115-116).

O artigo Muller, Haslwanter e Dayton (1997) *Participatory Practices in the Software Lifecycle*, oferece uma base de referência ampla para o uso de práticas de design participativo, condensada no quadro abaixo (Quadro 11). Segundo os autores, esse artigo tem como objetivo auxiliar os profissionais na descoberta de métodos, técnicas e procedimentos aplicáveis em trabalhos participativos.

O escopo abrange métodos e técnicas bem definidos, que podem ser prontamente adotados pelos profissionais, sem a necessidade de extensas pesquisas adicionais. O foco está em auxiliar os profissionais a introduzir ou ampliar

suas práticas participativas nos ciclos de vida convencionais de software (MULLER; HASLWANTER; DAYTON, 1997, p. 256).

O quadro (Quadro 5) destaca práticas participativas que podem ser úteis em diferentes fases do ciclo de vida do software. Além disso, organiza as práticas em termos de onde é provável que sejam utilizadas (Lugar de Atividade): no mundo dos usuários, no mundo dos profissionais de software ou em um espaço intermediário entre os dois.

Quadro 5 - Taxonomia de Práticas Participativas, Organizada por *Fase do Ciclo de Vida* e *Lugar de Atividade*

	Problem Identification & Clarification	Requirements & Analysis	High-Level Design	Detailed Design	Evaluation	End-User Customization	Re-Design
Users' World	• Forum Theatre • Ethnography • Mock-Ups • Search Conference • Starting Conference	• Artifact Walkthrough • Blueprint Mapping • CARD • Ethnography • Forum Theatre • Mock-Ups • PICTIVE • PictureCARD	• Artifact Walkthrough • Lunchbox	• Artifact Walkthrough	• Forum Theatre • Interface Theatre	• Buttons	
Between Worlds	• Future Workshop • Graphical Facilitation • Layout, Organization, & Specification Games • Scenarios • Storytelling Workshop • Translators	• CISP • Collab. Design Workshop • Coop. Reqmts. Capture • CUTA • Future Workshop • Graphical Facilitation • Layout, Organization, & Specification Games • Participatory Ergonomics • Scenarios • Translators • Work Mapping	• ACE • CARD • Graphical Facilitation • Metaphors Game • Mock-Ups • Scenarios • Translators	• CISP • Collaborative Design Workshops • Critics • Graphical Facilitation • Icon Design Game • Scenarios	• CISP • Collab. Design Workshop • Cooperative Evaluation • Mock-Ups • Participatory Heuristic Evaluation • Participatory Ergonomics • Pluralistic Walkthrough • Scenarios • Storyboard Prototyping • Translators • Work Mapping	• Critics	• Critics • Priority Workshop
Software Professionals' World	• Workshop for O-O GUI Designing	• KOMPASS • Prototyping • TOD • Workshop for O-O GUI Designing	• HOOTD • KOMPASS • ProTA • Prototyping • TOD • Workshop for O-O GUI Designing	• BrainDraw • HOOTD • PICTIVE • ProTA • Prototyping • Video Prototyping	• CARD • PICTIVE • Prototyping • TOD • Workshop for O-O GUI Designing		
Methods that span Multiple Lifecycle Phases	• ACOST • CESD • Codevelopment • Conceptual Toolkit in CSCW Design		• Contextual Design • Contextual Inquiry • Diaries • ETHICS • FIRE		• Florence • Group Elicitation Method • Hiser Design Method • JAD • ORDIT	• SSADM • SSM • STEPS • UTOPIA	

Fonte: Muller, Haslwanter e Dayton (1997, p. 257)

Alguns destes métodos foram usados como prática durante a etapa experimental, e estão referenciados na seção 6.3.

2.7.1.1 Design Socialmente Consciente e o Modelo Semio Participativo

O modelo de Design Socialmente Consciente (DSC) apresentado por Baranauskas (2013) tenta formar uma visão sistêmica sobre a maneira como a tecnologia que se cria molda as relações no mundo (econômico, social, entre

peças, da ética, etc.), e para isso a Semiótica Organizacional (LIU, 2000) se apresenta como um quadro de referência.

A Semiótica Organizacional (SO) lida com sistemas interativos de forma a equilibrar aspectos tecnológicos e aspectos sociais, em termos de recursos de informação, produtos e funções. Semiótica, a doutrina dos signos, possibilita a busca de um entendimento mais preciso da informação como propriedades dos signos. Signos são unidades mais simples de se lidar no domínio intersubjetivo. Qualquer coisa que está no lugar de outra ou é usada para significar algo para alguém é um exemplo de signo: palavras, frases, luzes do semáforo, diagramas, um aceno de mão, uma expressão facial.

O pensamento pós-moderno tem a ver com o reconhecimento do Outro — outras pessoas, outros grupos, outras espécies, outras culturas, o outro na mente consciente, o outro na mente racional, etc. Na pós-modernidade, povos e culturas vivem em um mundo de diferenças. Nesse sentido, o modelo de projeto proposto, entende o Outro sob os Princípios do Design Universal ou Design para Todos. Esse tipo de Design, confere o projeto de produtos e serviços criados para a maior extensão possível de usuários — é o paradigma subjacente à concepção de acesso que leva a ambientes inclusivos físicos ou virtuais (BARANAUSKAS, 2013).

Na Semiótica Organizacional, Stamper (1992) caracterizou uma organização como uma estrutura aninhada composta das camadas informal, formal e técnica, onde normas sociais possibilitam a um grupo de pessoas agir em conjunto, de forma coordenada, com determinados propósitos; a essa estrutura denominou “cebola organizacional”. Assim, uma organização (ou grupo social organizado) é vista como um sistema de informação, onde agentes empregam sinais para realizar ações com propósitos definidos. A organização como um todo é vista como um sistema de informação informal, no qual a cultura oral desempenha um papel importante (BARANAUSKAS, 2013).

A cebola organizacional de Ronald Stamper (1992) representa uma base de entendimento para artefatos tecnológicos como invenções culturais e sociais na Sociedade Pós-moderna. Sistemas de Informação e artefatos da tecnologia de forma geral estão situados no núcleo da estrutura de camadas (como em uma cebola), constituída dos níveis informal, formal e técnico de um sistema de informação (BARANAUSKAS, 2013).

O Nível Informal é a camada mais externa e representa as interações informais entre as pessoas em sua vida cotidiana, refletindo a cultura, costumes e valores compartilhados de forma implícita. Nesta camada, compromissos e responsabilidades são assumidos com base em negociação e discussão (BARANAUSKAS, 2013).

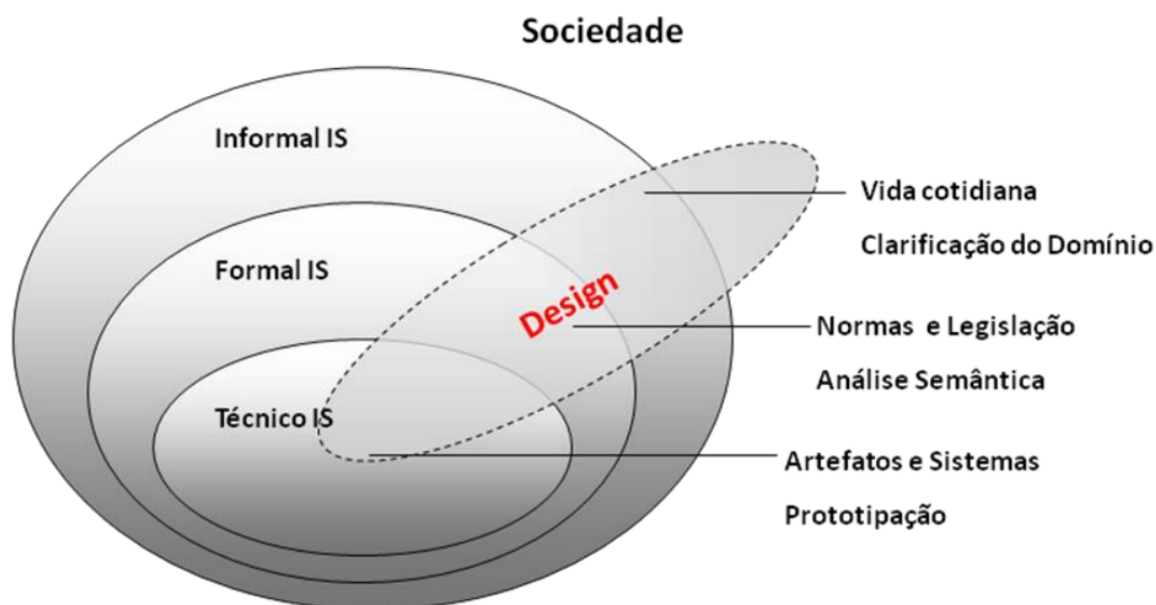
O Nível Formal é a camada intermediária, onde a cultura organizacional é representada de forma mais estruturada, por meio de regras, procedimentos e métodos formais. Neste nível, a cultura letrada tem um papel dominante na criação de normas para explicar e substituir significados e intenções presentes no nível informal (BARANAUSKAS, 2013).

O Nível Técnico é o mais interno e representa os sistemas e artefatos tecnológicos propriamente ditos, como softwares e hardwares. Nesta camada, regras e procedimentos formais do nível superior são automatizados. O sistema técnico é dependente e pressupõe os dois outros níveis, uma vez que é neles que se baseia para derivar significados e funcionamento (BARANAUSKAS, 2013).

O modelo Semio-participativo propõe uma Ciência do Design inspirada na Semiótica Organizacional. Esse modelo articula o desenvolvimento de sistemas interativos com práticas participativas de partes interessadas. Nesse modelo, o desenvolvimento de software e hardware tem uma relação simbiótica com práticas participativas. Entende-se design de sistemas como um movimento social que demanda articulações de significados de um grupo para co-construir um sistema técnico que impacta a sociedade (BARANAUSKAS, 2013).

A figura abaixo (Figura 3) representa a interação do processo de design ao longo das camadas.

Figura 3 - Uma ciência do Design Inspirada na Cebola Semiótica



Fonte: Baranauskas (2013, p. 12)

Essa ciência exige novos métodos, artefatos e objetos para articular cada nível semiótico e deste modo, o Modelo Semio-participativo apresentado pela autora, possui um arcabouço técnico com uma série de *Práticas Participativas Inclusivas* (ex. Diagrama de Partes Interessadas, Quadro de Avaliação e Escada semiótica para fins de Clarificação do Domínio, Análise Semântica e Prototipação. Segundo o modelo estas práticas são realizadas em *Oficinas semio-participativas* no diálogo com a comunidade.

Os princípios básicos do Design Socialmente Consciente (DSC) orientam a busca por soluções situadas e culturalmente apropriadas. Reconhece-se que o design de sistemas deve articular os significados presentes nos níveis informal e formal da realidade sociocultural de um grupo, de forma a possibilitar a co-construção do nível técnico em conjunto com as partes interessadas. Estas são vistas como competentes e capazes de contribuir criativamente para o processo de design (BARANAUSKAS, 2013).

A comunicação entre os envolvidos é compreendida como um fenômeno definido pela cultura, de modo que os artefatos propostos visem mediá-la de maneira colaborativa, conduzindo a soluções que realmente façam sentido aos participantes. Por fim, reconhece-se a importância de considerar as diferenças

culturais entre as partes, adotando uma visão sistêmica para o design que contemple a pluralidade de perspectivas no desenvolvimento das soluções (BARANAUSKAS, 2013).

2.7.2 Métodos Ágeis

Diferentes tipos de software exigem abordagens distintas de engenharia de software, que busca apoiar através de métodos e técnicas o desenvolvimento de sistemas complexos, não havendo uma abordagem universal. Desta forma é importante adaptar as técnicas de desenvolvimento de acordo com o tipo de sistema em questão (SOMMERVILLE, 2011, pp. 2, 11-12).

Existem alguns modelos de processo de software (conjunto de atividades relacionadas que levam a produção de um software), que são *frameworks* adaptáveis para a criação de processos de engenharia de software mais específicos. Dentre eles o modelo cascata, a engenharia de software orientada a reuso e o desenvolvimento iterativo, onde se encontram os métodos ágeis (SOMMERVILLE, 2011).

O modelo tradicional, é comumente conhecido como Cascata (ou Waterfall) por suas fases bastante distintas e sequenciais, que em geral, são o levantamento dos requisitos, o projeto do sistema e software, a implementação dos módulos do sistema, a integração e o teste do sistema, e a operação e a manutenção do sistema. Cada fase gera artefatos que devem ser aprovados pelo demandante, e só se avança para a próxima fase após o fim da anterior. Porém essa abordagem, adequada a sistemas críticos e complexos, torna-se desvantajosa para ambientes suscetíveis à mudanças constantes, e corre-se o risco das motivações iniciais para a concepção de um sistema terem sido alteradas completamente antes do software estar em funcionamento (SOMMERVILLE, 2011).

Em contraponto, os *Métodos Ágeis* foram desenvolvidos, principalmente, em um contexto do desenvolvimento de sistemas voltados para a internet, com uma pressão crescente pela entrega de software com velocidade, devido às constantes mudanças de ambiente. Deste modo, as etapas clássicas de desenvolvimento de software, como especificação, modelagem, programação e testes ocorrem paralelamente, com ciclos curtos que entregam alguma parte do sistema ao seu fim. A documentação é mínima, e o sistema é desenvolvido em uma série de incrementos (SOMMERVILLE, 2011, pp. 38-42).

Considera-se como marco fundamental do desenvolvimento dos métodos ágeis, a publicação Manifesto Ágil (FOWLER; HIGHSMITH, 2001) ou Manifesto de Desenvolvimento Ágil de Software, concebido por um grupo de 17 programadores que se autodenominou Aliança Ágil (Agile Alliance) e, que fazia a seguinte afirmação sobre seus valores:

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar: (i) Indivíduos e interação mais que processos e ferramentas; (ii) Software em funcionamento mais que documentação abrangente; (iii) Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; (iv) Responder a mudanças mais que seguir um plano. Ou seja, embora itens à direita sejam importantes, valorizamos mais os que estão à esquerda (FOWLER; HIGHSMITH, 2001).

Além destes valores, os autores do manifesto apresentam os 12 princípios a seguir (Quadro 6):

Quadro 6 - Princípios do Software Ágil

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor	7. Software funcional é a medida primária de progresso
2. Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se ajustam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas	8. Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, os desenvolvedores e os usuários devem ser capazes de manter, indefinidamente, passos constantes
3. Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos	9. A contínua atenção à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade
4. Pessoas relacionadas a negócios e a desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto	10. Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito
5. Construir projetos ao redor de indivíduos motivados, dando-lhes o ambiente e o suporte necessários e confiando que farão seu trabalho	11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto- organizáveis
6. O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e por dentro de um time de desenvolvimento é através de uma conversa cara a cara	12. Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajusta e otimiza seu comportamento de acordo com suas necessidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), a partir de FOWLER e HIGHSMITH, 2001

Alvear (2014, pp. 140-143) tece alguns comentários sobre estes princípios em diálogo com o desenvolvimento de software para movimentos sociais. Sobre o termo "cliente", destaca que ele privilegia a visão comercial em detrimento de outros atores como usuários e impactados, dificultando a colaboração.

No quarto princípio, o autor ressalta que o termo "pessoas relacionadas aos negócios" pode restringir a participação apenas ao nível gerencial ou ampliar para todos os usuários, mas fica em aberto como esses atores serão inseridos no processo. Já o quinto princípio transfere poder dos gerenciais para os técnicos, questionando hierarquias, porém corre risco de estabelecer um discurso tecnocrático. Por fim, sobre entregas funcionais e simplicidade, aponta que podem levar a partes desconectadas ou atender apenas a processos padrão, sem captar exceções (ALVEAR, 2014, pp. 140-143).

Existem vários métodos ágeis, e cada um propõe seus próprios conjuntos de processos para atingir o objetivo do desenvolvimento e entrega incremental. Dentre eles podemos citar o Extreme Programming (XP), Scrum, Crystal, Adaptive Software Development (ASD), Feature Driven Development (FDD), Dynamic System Development Model (DSDM). Desses métodos, surgiram outros, que buscavam um equilíbrio com processos mais tradicionais, como a Modelagem Ágil e instâncias ágeis do Processo Unificado Racional (RUP) (SOMMERVILLE, 2011, p. 40; ALVEAR, 2014, p. 147).

Segundo Alvear (2014, pp. 155-156), a principal contribuição dos métodos ágeis no desenvolvimento de sistemas para movimentos sociais, é **apresentar uma forma “técnica” que possibilite o *design by doing* ou *in use*, além de trazer participação para o processo do desenvolvimento, proporcionando maior autonomia para os trabalhadores/programadores que desenvolvem o sistema,** ou ainda aproximando os de práticas da autogestão, como o rodízio de tarefas, o trabalho coletivo e a propriedade coletiva dos meios de produção.

Alguns desses métodos ainda apresentam **ferramentas que podem diminuir a distância com pessoas sem conhecimento técnico em computação, como as Histórias de Usuário**, usada para identificação de requisitos, traduzindo de forma sucinta determinados casos de uso do sistema, e que podem ser utilizados em cartões de papel (ALVEAR, 2014, pp. 155-156).

Por outro lado, os métodos ágeis trazem algumas contradições que devem ser refletidas com cuidado, pois foram concebidos sem uma visão crítica sobre hierarquias, relações de classe e poder, sobre lógicas de competição, de produtivismo, individualismo e diversos outros elementos inerentes a uma sociedade capitalista. Ainda assim, esses métodos trazem uma contraposição a uma lógica de

grandes corporações, a gerências e suas formas de controle sobre os trabalhadores e propriedade do conhecimento.

Alvear (2014, p. 157) aponta que embora seja pouco debatida nos Métodos Ágeis, a questão da capacitação dos usuários no uso e na administração do sistema é fundamental no desenvolvimento de sistemas de informação para movimentos sociais. No entanto, isso nem sempre é verdade, especialmente para pessoas com menos afinidade tecnológica, e ainda mais no caso do público dos movimentos sociais. Portanto, a formação dos usuários e o desenvolvimento de documentação em formatos mais simples, como cartilhas, desempenham um papel crucial na apropriação do sistema pelos movimentos sociais (ALVEAR, 2014, p. 157).

2.7.2.1 *Patchwork Prototyping*

Como apontado por Alvear (2014), uma técnica defendida por Twidale e Floyd (2008) é o *patchwork prototyping*, que consiste na combinação de diversos softwares livres, sistemas online e novos sistemas em protótipos para o desenvolvimento do sistema com a participação dos usuários. Esses protótipos serviriam para que os usuários experimentassem as funcionalidades propostas e apoiassem na identificação de novos requisitos a partir do uso ("design in use").

Trata-se de uma abordagem adequada para problemas complexos ou mal definidos, uma vez que permite ajustes rápidos nas configurações e interfaces dos sistemas utilizados nos protótipos. Para viabilizar essas adaptações, é necessário que os sistemas sejam softwares livres e de código aberto. Segundo os autores, essa técnica já foi aplicada com sucesso em projetos que possuem recursos humanos e técnicos para manter o desenvolvimento participativo nos moldes propostos (ALVEAR, 2014).

Jones, Floyd e Twidale (2007), propõem um processo simples para o desenvolvimento utilizando este método. Inicialmente, realiza-se uma suposição educada sobre como o sistema poderia funcionar para atender às necessidades dos usuários. Em seguida, selecionam-se ferramentas tecnológicas capazes de apoiar aspectos desejados da funcionalidade. Com isso, integra-se as ferramentas em um protótipo aproximado do produto final. Em seguida, o protótipo é implantado para que os usuários o experimentem e forneçam feedback.

Após essa etapa, reflexiona-se sobre a construção do protótipo e as percepções dos usuários. Com base nessas análises, inicia-se um novo ciclo,

redefinindo o design e repetindo o processo com o objetivo de obter um sistema cada vez melhor alinhado às reais necessidades e experiência desejada pelos usuários. É essencial que essa abordagem iterativa seja adotada até alcançar uma solução satisfatória (JONES; FLOYD; TWIDALE, 2007).

Alvear (2014, p. 198) destaca ainda a importância do chamado "Design for Redesign", ou seja, projetar já pensando em futuras reformulações do sistema. Isso porque somente após começarem a utilizar o sistema é que os usuários conseguirão expressar claramente quais são suas necessidades reais. Além disso, com o passar do tempo, objetivos e demandas costumam se alterar naturalmente.

2.7.3 Pesquisa-Ação

Um terceiro método apresentado por Alvear (2014) é a Pesquisa-Ação. De acordo com Thiollent (1986), a Pesquisa-Ação é uma forma de investigação social baseada em evidências empíricas, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo. Nesse tipo de pesquisa, os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de forma cooperativa ou participativa. O pesquisador desempenha um papel ativo na tomada de decisões, na análise da realidade e na elaboração e desenvolvimento do conhecimento teórico, com o objetivo de resolver problemas.

Já os participantes são convocados para se envolver no processo de investigação e identificação das características da realidade que está sendo pesquisada, além de implementar e avaliar ações por meio de uma relação de ação e reflexão. No decorrer da ação, é realizado um processo de reflexão coletiva, que embasa e permite avaliar a ação, gerando conhecimento em diálogo com a prática. Deste modo, a Pesquisa-Ação abrange ao mesmo tempo os aspectos de explicação, aplicação e implicação (VERGARA, 2007; ALVEAR, 2014, p. 157).

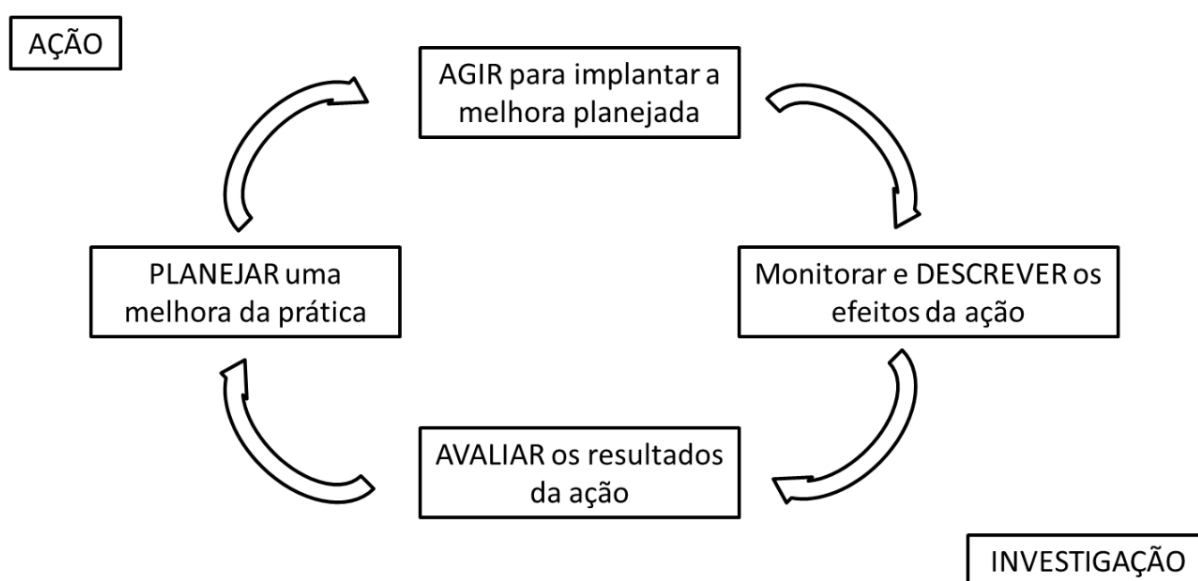
Segundo Thiollent (1986, pp. 8-9), essa metodologia é apropriada para análise de grupos, coletividades ou instituições, tomando como foco aspectos sociopolíticos ao invés de psicológicos, e se ajusta principalmente no nível intermediário, entre o nível microssocial (pequenos grupos ou indivíduos) e o macrossocial (grandes movimentos nacionais ou internacionais e a sociedade).

A Pesquisa-Ação, pode ser entendida como uma *investigação-ação*, que conforme Tripp "[...] é um termo genérico para qualquer processo que siga um

ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela.” (TRIPP, 2005, p. 445).

A investigação-ação é um processo cíclico que envolve diversas etapas, conforme ilustrado na figura abaixo (Figura 4). Inicia-se com a identificação do problema, seguida pelo planejamento da ação para buscar uma solução. Em seguida, a ação é implementada e monitorada, permitindo a descrição dos efeitos e resultados obtidos. Por fim, realiza-se uma avaliação da eficácia da ação (TRIPP, 2005, p. 445).

Figura 4 - Movimento cíclico da investigação-ação



Fonte: Tripp (2005, p. 446)

Além disso, apesar de levar em conta aspectos estruturais de uma determinada realidade (pois estes impactam nas ações e relações sociais), o foco da Pesquisa-Ação prioriza a análise da ação, um elemento concreto que ajuda a entender a realidade, e normalmente tem uma base indutiva, partindo do particular para o geral, porém objetiva sempre um movimento de vai e vem entre o particular e o geral, entre a ação e reflexão (THIOLLENT, 1986, pp. 8-9).

Desde o início de uma Pesquisa-Ação, é fundamental ter clareza da ação e seus agentes, devendo estabelecer conjuntamente a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem implementadas, **não limitando-se a resolução de um problema, mas a realização de um processo emancipatório, onde se busca aumentar a consciência dos participantes sobre**

o problema e sua capacidade de resolução com autonomia (THIOLLENT, 1986, pp. 16-17).

Além disso, deve-se evitar a manipulação da Pesquisa-Ação por grupos que tenham mais poder ou capacidade de influência dentro da organização, buscando estabelecer uma negociação entre participantes e tomar o cuidado para que todos os diferentes grupos estejam representados (THIOLLENT, 1986, pp. 16-17).

Ao longo da Pesquisa-Ação é de fundamental importância buscar estabelecer o equilíbrio, conciliação e clareza entre os objetivos da pesquisa e os da ação. O objetivo da ação costuma ser a resolução de um problema prático e específico, normalmente bem definido na situação, tempo e contexto, já o da pesquisa trata de geração de conhecimento novo, dificilmente obtido por outros procedimentos, tendo um caráter mais geral (THIOLLENT, 1986, p. 18).

Kemmis e McTaggart (2005, apud ALVEAR, 2014, p. 157), indicam a evolução da Pesquisa-Ação, que tem sua primeira geração a partir de 1946, quando Kurt Lewin cunha o termo *Action Research*, nos EUA, mas que passa a ganhar força somente a partir da segunda geração, surgida nos anos 1970, no reino Unido, a partir de um projeto de desenvolvimento organizacional do Instituto Tavistock de Relações Humanas - TIHR, com o Projeto de Educação da Ford.

A terceira geração ocorreu na Austrália, a partir de uma busca por uma Pesquisa-Ação mais “emancipatória” e “crítica”, junto a esforços para realizar uma Pesquisa-Ação pela defesa de direitos na Europa. A quarta geração, por fim, ocorreu principalmente na América Latina e países subdesenvolvidos, tendo suas raízes associadas a teologia da libertação e abordagens de desenvolvimento comunitário neomarxistas, sendo assim, voltadas para resolução de problemas de grupos oprimidos, e ficou conhecida como *Participatory Action Research (PAR)* (KEMMIS; MCTAGGART, 2005, apud ALVEAR, 2014, p. 157).

Assim como Alvear (2014), este trabalho privilegia a abordagem PAR, visto que é a que apresenta maior aderência aos movimentos sociais, devido ao seu caráter emancipatório, embora indique que elementos mais pragmáticos e científicos devem ser levados em consideração, visto que podem facilitar a realização de algumas transformações e melhorias concretas e imediatas na vida das pessoas, o que pode às estimular a continuar lutando.

Alvear (2014) ainda apresenta um estudo abrangendo as várias vertentes da Pesquisa-Ação, dentre as quais podemos destacar duas concepções relevantes

para o desenvolvimento no campo da ES, e que foram levadas em consideração na etapa exploratória do presente trabalho.

A **primeira concepção**, de Thiollent (1986, pp. 47-72), é um conjunto de 12 temas que devem ser tratados ao longo de uma Pesquisa-Ação: (i) A Fase Exploratória; (ii) O Tema da pesquisa; (iii) A colocação dos Problemas; (iv) O lugar da Teoria; (v) Hipóteses; (vi) Seminário; (vii) Campo de observação, Amostragem e Representatividade qualitativa; (viii) Coleta de dados; (ix) Aprendizagem; (x) Saber formal / Saber informal; (xi) Plano de Ação; e (xii) Divulgação Externa. Esses temas não são tratados de forma linear, e podem ocorrer paralelamente.

Na Fase Exploratória, considerada ponto de partida da Pesquisa-Ação, é realizado um diagnóstico, identificados os atores, demandas, expectativas, contexto e possíveis problemas, além de estabelecer um contrato de confiança entre os participantes e pesquisadores, ainda que informal. Nessa etapa também são definidos o Tema (questão mais ampla que ajuda a definir áreas de conhecimento envolvidas) e o Problema (abordagem teórica-conceitual sobre o tema) (THIOLLENT, 1986, pp. 47-72).

O Seminário, por sua vez, é o espaço de reunião entre os envolvidos para “examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação”. Além disso é o espaço no qual são compartilhados e refletidos os resultados das coletas de dados, geralmente realizadas através de entrevistas coletivas e individuais. Uma das técnicas usadas é a análise separada dos problemas pelos pesquisadores e atores, confrontando os saberes formais e informais no Seminário, buscando compatibilidades e incompatibilidades entre os universos de representação (THIOLLENT, 1986, pp. 47-72)..

Com isso as ações do Plano de Ação podem ser avaliadas, atualizadas e compactuadas. Outro tema importante é a Divulgação Externa, que pode ampliar o impacto, representatividade e legitimidade do Plano de Ação e seus resultados (THIOLLENT, 1986, pp. 47-72).

A **segunda concepção**, de Fals Borda (1991, pp. 3-7, apud ALVEAR, 2014, pp. 163-164), apresenta a visão de que **um dos principais elementos da Pesquisa-Ação é a aquisição de conhecimento combinada à construção de um poder contra-hegemônico**, para os indivíduos socialmente excluídos e marginalizados, suas organizações e movimentos sociais, **o que implica na necessidade de uma vivência e comprometimento autêntico com os grupos**,

possibilitando ver para que e quem o conhecimento está sendo construído (BORDA, 1991, pp. 3-7, apud ALVEAR, 2014, pp. 163-164).

Além disso, na visão de Borda (1991, apud ALVEAR, 2014, pp. 163-164) a Pesquisa-Ação entende que a Ciência não é neutra, e é apenas uma das formas de construção de conhecimento, válida, mas que produz verdades relativas e está enviesada por questões de classes, das quais os cientistas fazem parte. Nesse sentido, há uma tensão dialética entre o conhecimento acadêmico (ou cartesiano) e o conhecimento da vivência (ou popular), levando à rejeição da assimetria sujeito-objeto.

Com isso, Borda (1991, p. 8, apud ALVEAR, 2014, pp. 163-164) destaca **algumas das principais técnicas utilizadas na Pesquisa-Ação** que podem ajudar a avançar nesse sentido: (i) *a pesquisa coletiva*: utilizando debates, assembléias, comitês, dinâmicas de grupo, discussões, argumentação e consenso para coletar e sistematizar informações; (ii) *a recuperação crítica da história*: utilizando de conhecimento popular e história oral para levantar a história que permita melhor entendimento do contexto (através da visão dos oprimidos, em especial os mais velhos); (iii) *a valorização e aplicação da cultura popular*: utilizando elementos culturais, artísticos, lúdicos e recreacionais; e (iv) *a produção e difusão de novos conhecimentos*: retornando o conhecimento gerado ao grupo.

Além disso, Borda (1991, p. 10, apud ALVEAR, 2014, pp. 163-164), destaca a importância da busca contínua na **formulação de um linguagem comum (ou código compartilhado) aos pesquisadores e atores**, para que o conhecimento gerado possa de fato ser apropriado por estes.

Na visão de Alvear (2014, p. 170), **é fundamental a preocupação com a geração de conhecimentos científicos, em questões como a generalização, buscando entender as particularidades de cada estudo e elementos que podem contribuir em outros processos**. Esse conhecimento gerado em um contexto de solidariedade, diálogo de saberes, comprometimento com uma sociedade justa e não submisso aos interesses do mercado, é fundamental para a transformação social no nível que os movimentos sociais desejam.

3 METODOLOGIA DA ETAPA EXPLORATÓRIA

Na etapa exploratória, foi realizada uma Revisão de Literatura (RL) com base em buscas em bases de dados científicos. É necessário relatar que no decorrer da RL, após leitura dos resultados da primeira busca, foi notada a necessidade de reformular o Problema Central de Pesquisa (PCP), e efetuar novas buscas. Esse processo é melhor explicado na seção 3.2.

Além dos artigos encontrados nas duas buscas, também foram incluídos trabalhos derivados dos trabalhos já buscados, e em casos pontuais, documentos relativos às instâncias próprias do movimento da ES.

Foi utilizado o software de gestão de referência “Endnote” para remoção de duplicatas e o software “Mendeley Reference Manager” para gestão, leitura e anotação das referências.

3.1 PRIMEIRA BUSCA

Inicialmente o PCP foi definido da seguinte forma: *“Como a Tecnologia da Informação aliada à Inovação Social pode ser utilizada pelos Empreendimentos Econômicos Solidários para superação das dificuldades enfrentadas na sua Gestão?”* e carregava a premissa de que *“A Inovação Social é uma fonte promissora de experiências recentes e soluções consolidadas para os desafios dos EES em relação à Gestão”*.

A partir disso foram definidas as seguintes chaves de busca: (i) Título contém “Economia Solidária” ou “Empreendimentos Econômicos Solidários”; (ii) Qualquer campo contém “Gestão” OU “Tecnologia da Informação” OU “Software” OU “Sistema de Informação” OU “Inovação Social”.

As buscas foram feitas nas bases acadêmicas Scopus, Scielo e Periódicos da CAPES obedecendo os seguintes critérios de seleção: (i) Artigos Científicos; (ii) Localização Geográfica no Brasil; (iii) Data de publicação entre 2019 e 2023; (iv) Artigos disponibilizados na íntegra gratuitamente.

Essa busca resultou em 31 referências, após unificação dos resultados das diferentes bases e remoção de duplicatas.

Nessa etapa do processo, foram analisados os títulos, palavras-chave e resumos, e excluídos os trabalhos que não atendiam nenhum dos seguintes critérios:

- A. 'Apresentam panorama atual da Gestão nos EES (Empreendimentos Econômicos Solidários) e suas principais dificuldades'
- B. 'Fornecem aprendizados sobre experiências de Inovação Social e/ou uso de Tecnologias da Informação no fortalecimento dos EES'
- C. 'Apresentam possibilidades de superação das dificuldades em Gestão dos EES através da Tecnologia da Informação e/ou da Inovação Social e suas interseções'

Alguns casos não conclusivos a partir da leitura do resumo, foram avaliados através de uma leitura dinâmica do texto completo. Após essa fase, restaram 10 referências.

3.2 ALTERAÇÃO NA ESTRATÉGIA DE BUSCA

Com base na leitura do Corpus Documental da primeira busca, percebeu-se que a premissa de que "A Inovação Social é uma fonte promissora de experiências recentes e soluções consolidadas para os desafios dos EES em relação à Gestão", era falsa, no sentido os artigos que relacionavam ES e Inovação Social (critério B, que também se mostrou pouco preciso), pouco contribuíram para encontrar soluções já estabelecidas para o avanço da Gestão nos EES.

Além disso, a partir da busca, obteve-se um conjunto esparso e raso de informações sobre dificuldades de gestão enfrentadas pelos EES em diferentes setores, além de modelos de organização administrativa distintos. Paralelamente, verificou-se uma consonância de dificuldades entre os EES em torno de problemas relacionados ao tema da Autogestão, que aparentou ser um campo de estudo com definições mais homogêneas no contexto da ES.

Com isso, em vistas a construção de Ferramentas Digitais que pudessem ter uma abrangência maior entre os EES, optou-se por fazer uma investigação mais específica sobre o tema da Autogestão, e ignorando a questão da Inovação Social (ao menos no sentido da busca). A partir daí o problema central de pesquisa foi reformulado, e destrinchado em questões de busca mais claras, definidas na seção seguinte.

Além disso, decidiu-se manter o Corpus Documental da primeira busca, pois além de fornecer uma visão complementar ao que se buscava, também auxiliou na construção do Referencial Teórico.

3.3 SEGUNDA BUSCA

A partir da decisão explanada na seção anterior, o PCP foi alterado para *“Como desenvolver uma Ferramenta Digital para apoio das práticas autogestionárias nos empreendimentos da ES, a partir de ferramentas e experiências recentes no Brasil?”*.

Então, partindo no novo PCP, e dos pressupostos de que “É possível aplicar aos contexto dos EES as ferramentas e experiências acumuladas por iniciativas autogestionárias que se observam além do contexto da ES” e que “Existem ferramentas digitais já desenvolvidas para apoio a Autogestão”, foram estabelecidas as seguintes questões de busca complementares:

- Q1. Quais as principais dificuldades e limitações dos EES no estabelecimento da Autogestão?
- Q2. Existem Ferramentas de Gestão (digitais ou não) para apoio à Autogestão?
- Q3. Existem experiências recentes do uso de Tecnologias de Informação para apoio à Autogestão?
- Q4. Como se dá atualmente o uso das TIC por EES?
- Q5. Existem diretrizes para o desenvolvimento e aplicação de TICs para a ES?

A partir das questões de busca complementares, foram derivadas algumas chaves de busca, exibidas no quadro abaixo (Quadro 7).

Quadro 7 - Questões de busca e chaves de busca derivadas

Bloco	Questão de busca	Chaves de Busca
A	Q1. Quais as principais dificuldades e limitações dos EES no estabelecimento da Autogestão?	Qualquer campo contém ("Economia Solidária" OU "Empreendimento Econômico Solidário") E "Autogestão" E ("Dificuldades" OR "Limitações" OR "Limites" OU "Desafios")
B	Q2. Existem Ferramentas de Gestão (digitais ou não) para apoio à Autogestão? Q3. Existem experiências recentes do uso de Tecnologias de Informação para apoio à Autogestão?	Qualquer campo contém "Autogestão" E "Social" E ("Ferramenta" OU "Modelo" OU "Gestão" OU "Instrumento" OU "Tecnologia da Informação" OU "TIC" OU "Software" OU "Aplicativo" OU "Ferramenta Digital" OU "Plataforma" OU "Sistema de Informação")

C	Q4. Como se dá atualmente o uso das TIC por EES? Q5. Existem diretrizes para o desenvolvimento e aplicação de TICs para a ES?	Qualquer campo possui (“Economia Solidária” OU “Empreendimento Econômico Solidário”) E (“Tecnologia da Informação” OU “TIC” OU “Software” OU “Aplicativo” OU “Ferramenta Digital” OU “Plataforma” OU “Sistema de Informação”)
---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Nota-se que nas questões onde a autogestão é observada desassociada da ES (Bloco B), foi utilizado o termo ‘Social’ para delimitar o escopo e excluir possíveis casos de outros usos para a palavra, como os relacionados à ‘autocuidado’, ‘auto gerenciamento pessoal’ e ‘educação doméstica’.

As buscas foram feitas nas bases acadêmicas Scopus, Scielo e CAPES obedecendo os seguintes critérios de inclusão: (i) Artigos Científicos; (ii) Artigos Revisados por Pares (apenas na base CAPES); (iii) Localização Geográfica no Brasil; (iv) Documentos em Português; (v) Data de publicação entre 2019 e 2023; (vi) Artigos disponibilizados na íntegra gratuitamente, ou a partir de acesso institucional pela Universidade Federal do Paraná.

Na sequência foram analisados os títulos e resumos das referências, identificando-se no processo alguns critérios de exclusão, onde o termo “autogestão” era encontrados em contextos não relativos à Economia Solidária, ou nos quais fugia-se ao propósito do estudo, como quando não tinham relação com os empreendimentos em si, ou tratavam apenas a questões específicas relacionados à própria produção do ESS em contextos muito específicos. Deste modo, notaram-se alguns padrões que deram origem aos critérios de exclusão.

Os critérios de exclusão foram: (i) Trabalhos publicados em revistas de Medicina e Enfermagem; (ii) Trabalhos com enfoque em psicologia; (iii) Trabalhos com enfoque em educação; (iv) Trabalhos com enfoque em urbanismo; (v) Trabalhos com enfoque em direito; (vi) Trabalhos com enfoque na produção agrícola; (vii) Trabalhos com enfoque em políticas macroeconômicas; (viii) Trabalhos com enfoque na sustentabilidade ambiental; (ix) Trabalhos onde o termo ‘software’ se encontra apenas relacionado como uma ferramenta de pesquisa.

Em seguida, verificou-se se eram encontrados elementos que permitissem responder às questões de busca, para cada bloco de referências. Em casos inconclusivos, estes elementos foram procurados a partir de leitura dinâmica dos

textos. A fim de enriquecer o referencial teórico, optou-se por manter o artigo em alguns desses casos, mesmo não possuindo elementos para responder às novas questões de busca.

Por fim, é importante considerar que o recorte temporal dos últimos 5 anos, foi definido de forma arbitrária, para que fosse viável dentro do prazo previsto para a conclusão do trabalho, considerando que ainda haveria a etapa experimental. Uma busca ilimitada no tempo poderia gerar um acúmulo desproporcional de fontes. Deste modo, priorizou-se o mapeamento de produções científicas mais atuais e contemporâneas ao tema, considerando o avanço no estado da arte com o passar dos anos. Fontes mais datadas poderiam não retratar plenamente o debate nos dias atuais, embora isso possa ter introduzido vieses na pesquisa.

4 RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA

Este capítulo organiza informações encontradas a partir da Revisão de Literatura, que permitem ao menos parcialmente apurar alguns dos objetivos específicos: (i) Compreender as principais dificuldades dos EES no estabelecimento de práticas autogestionárias; (ii) Identificar experiências do uso de TIC e mecanismos digitais ou não para o apoio às práticas autogestionárias; e (iii) Identificar diretrizes para o desenvolvimento de TIC para a ES.

4.1 DESAFIOS NO ESTABELECIMENTO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NOS EES

A partir do objetivo específico “Compreender as principais dificuldades dos EES no estabelecimento de práticas autogestionárias”, buscou-se capturar e categorizar uma série de desafios, dificuldades e limitações encontradas no processo de estabelecimento de práticas autogestionárias.

Em geral, dois grandes conjuntos de problemas foram identificados: (i) a alienação, que versa sobre problemas decorrentes da baixa participação; e (ii) a baixa qualificação e inadequação do ferramental para gestão, fatores fortemente relacionados. Abaixo, visualizamos essas questões mais a fundo.

4.1.1 Alienação

Um dos principais desafios para o sucesso de iniciativas autogestionárias é a alienação, ou desengajamento, decorrente da chamada “*Lei do Menor Esforço*”, como aponta Singer (2002, p. 19): **“O maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige”**.

Essa tendência pode ser observada no desinteresse dos indivíduos, que muitas vezes preferem delegar seu poder de deliberação a representantes, principalmente diante do esforço adicional quando é preciso se envolver em conflitos, tomar partido pró ou contra companheiros, participar de reuniões cansativas etc. (SINGER, 2002, p. 19), o que pode encontrar reforço diante da vivência de subordinação laboral enraizada na cultura do brasileiro (PORTO; OPUSZKA, 2015, p. 429).

O artigo de Brandão, Barbosa e Bergamasco, “*Organização social e gestão associativa rural entre mulheres no semiárido sergipano*” apresenta o comentário de uma das associadas na Associação de Mulheres “Resgatando sua História”, que demonstra essa tendência na prática:

“Eu acho um pouco difícil. Às vezes a gente tem alguma coisa para decidir [...] a gente faz por votação. Se tivesse uma pessoa para falar o que a gente tem que fazer todo dia, seria mais interessante, menos trabalho e não precisava se reunir tanto. Seria mais produtivo” (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, p. 11).

Logo, existe uma necessidade de adaptação das pessoas a esse formato de trabalho em grupo, que, sem dúvidas, exige mais tempo e maior dedicação (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, p. 11).

Esse fenômeno pode levar a concentração de poder de decisão em indivíduos em posição de representação que passam então a adotar práticas de heterogestão, e frequentemente enfrentam questões urgentes sem consultar os outros membros. Um ponto crítico deste tipo de comportamento, se observa em assembléias onde problemas e as soluções adotadas são apresentadas como fatos consumados, e é raro que haja iniciativa de discuti-las, aprovando as sem muita atenção. Isso pode evoluir para a contenção de informações relevantes a grupos seletos de responsáveis, onde esses passam a ter um poder de aprovar propostas por inércia (SINGER, 2002, p. 19-20).

Algumas observações sobre a Associação de Mulheres “Resgatando sua História”, vão de encontro com essas questões:

[...] apesar de as associadas discutirem e opinarem sobre as atividades da organização, a longa permanência de uma mesma coordenação acaba por direcionar as decisões. Por outro lado, as demais associadas não manifestam disposição para ocupar a coordenação, o que revela poucos estímulos para renovação nesse âmbito. a longa permanência de uma mesma coordenação acaba por direcionar as decisões (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023).

Neste caso, a “*Lei do Menor Esforço*” fica nítida. O artigo também cita uma percepção entre associadas e ex-associadas sobre “a falta de mão de obra” para as diferentes atividades da Associação, decorrente do envelhecimento da força de trabalho das mulheres, da perda de sócias por falecimento e de pouco engajamento, principalmente por agricultoras mais jovens, o que é **compensado com a sobrecarga de tarefas para algumas associadas para que não haja**

descontinuidade das ações (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, pp. 9, 16).

Além disso, os autores verificam que as práticas autogestionárias e os processos de organização coletiva “apresentam dificuldades de engajamento e de participação dos agentes envolvidos, fato esse que proporciona certos limites à concretude de um processo de decisão que, de fato, contemple a participação de todas as associadas” (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, p. 15).

Em outro artigo, denominado “*Limitações no processo de desenvolvimento e manutenção de cooperativas rurais do Vale do Arinos, Mato Grosso*”, Mantovani, Oliveira e Bono, que analisou duas cooperativas rurais. Dentre as conclusões, uma destaca uma outra faceta que ajuda a explicar o fenômeno do desengajamento:

As noções que (os) cooperados têm sobre cooperativismo e educação cooperativista são perceptivelmente aquém do esperado, deixando-se levar pelo antigo modelo de produção, que ainda está intrínseco em seus conhecimentos. Este fato inviabilizou a plena participação na cooperativa, pois os cooperados não possuem a identidade conceitual e organizacional, não se sentem donos do negócio e delegam aos outros o poder de tomar decisões, que nem sempre são as mais acertadas para o coletivo (MANTOVANI; OLIVEIRA; BONO, 2022, pp. 829-830).

Pode-se entender que **a formação de uma “identidade conceitual e organizacional” pode ser um fator chave para mitigar o problema da baixa participação**. O autor mostra a partir de Valadares (2009), que esta questão está também associada à disseminação do conhecimento dentro da organização:

A inexistência de um bom e eficiente sistema de educação e comunicação entre associados, dirigentes e funcionários voltado aos interesses da comunidade cooperativa, prejudica o associado na sua função de dono e usuário da cooperativa, que passa a distanciar-se progressivamente de sua função primordial, que é a prestação de serviços aos associados. Transforma-se numa empresa ineficiente, por não conseguir o suficiente grau de adesão dos associados, carentes das informações necessárias para se comprometerem mais com sua organização (VALADARES, 2009, p. 20, apud MANTOVANI; OLIVEIRA; BONO, 2022, p. 827).

Outra questão tratada no artigo de Mantovani, Oliveira e Bono (2022, pp. 826-827), é que apesar da cooperação entre associados, devido à distância e menor acesso à estrutura física, as decisões das assembleias não contavam com a opinião de alguns desses cooperados. Com decisões tomadas à revelia do quadro social ou

com uma baixa participação, ocorreu um acúmulo de problemas que agravou as dificuldades dos cooperados em se sentirem parte do grupo, levando-os a buscar outras formas de produzir e comercializar, interferindo novamente na forma da administração da cooperativa. A falta de compreensão e de luta em conjunto fez com que os cooperados desistissem de participar quando as dificuldades se apresentaram (MANTOVANI; OLIVEIRA; BONO, 2022, pp. 826-827).

Outra questão reside na **insuficiente formação democrática dos indivíduos**. Embora estes possam encontrar na participação em discussões e deliberações coletivas um processo pedagógico que as realizem e aumentem sua segurança e autoconfiança, muitas vezes se inserem na ES como forma de sobrevivência ou inserção na produção social, e apenas aceitam como requisito para participar do coletivo, sem usufruir de suas práticas (SINGER, 2002, p. 21).

Nesse sentido, destaca-se a questão do processo pedagógico das práticas autogestionárias:

Não basta querer implantar a autogestão, ainda é preciso criar as condições para sua efetivação. A autogestão não é uma qualidade que um empreendimento possua ou não, é um processo em constante gestação que pode sofrer avanços, mas também retrocessos. Aprende-se o que é autogestão, praticando-a. É um processo que exige vigilância (BARCELOS; LECHAT, 2008, p. 100).

Com base nessas informações, fica claro que a cadeia de problemas decorrentes da alienação nos EES é crítica, pois permeia todo o processo para o estabelecimento de práticas autogestionárias.

4.1.2 Baixa Qualificação e Ferramental Inadequado para a Gestão

Outro desafio importante ao estabelecimento de práticas autogestionárias nos EES, é a falta de especialização e qualificação profissional dos trabalhadores. Embora haja exceções, a maioria não possui conhecimentos nas áreas administrativas, gerenciais, contábeis ou financeiras. **Em geral, os trabalhadores não são educados para gerenciar e sim para serem gerenciados, portanto é fundamental a sua capacitação** (AMORIM, 2010, pp. 86-87; LEAL; RODRIGUES, 2018, p. 213).

Esse fator colabora diretamente na baixa participação, e no aparecimento de características heterogestionárias:

Voltando-se a atenção para o fato da economia solidária se configurar numa estratégia de enfrentamento da pobreza, que busca formas de geração de trabalho e renda para pessoas excluídas do mercado de trabalho, não é difícil compreender que o perfil educacional do associado seja baixo. [...] Assim, no cenário apresentado, muitas vezes ocorrem situações nas quais parte do grupo se abstém da participação na condução do negócio por não se sentir preparado para a tarefa, enquanto outros componentes do empreendimento se posicionam a frente do negócio estabelecendo uma relação hierarquizada com os demais associados (AMORIM, 2010, pp. 86-87).

Em certos casos nem mesmo esses indivíduos que tomam a frente estão devidamente capacitados para a gestão. De volta ao artigo de Mantovani, Oliveira e Bono (2022, p. 829), notou-se que em uma das cooperativas, os membros da gestão por vezes tomaram decisões de forma unilateral, com falta de transparência, e que aliadas ao desconhecimento de técnicas de controle financeiro pelos membros do conselho fiscal acabaram por provocar dificuldades de verificação acerca dos problemas relacionados às prestações de contas.

Neste mesmo artigo, os autores avaliaram que as duas cooperativas analisadas apresentaram limitações econômicas e sociais semelhantes para a manutenção de seus negócios, tendo dificuldades em atender às necessidades contábeis e financeiras. Ambas não realizaram a contabilização adequada de seus empreendimentos, o que impossibilitou a obtenção e uso de informações essenciais para o desenvolvimento (MANTOVANI; OLIVEIRA; BONO, 2022, pp. 829-830).

Além disso, exigências ambientais prejudicaram significativamente o crescimento, já que não houve planejamento prévio antes da abertura. Também enfrentaram dificuldades no acesso a financiamentos e créditos, por desconhecimento de linhas disponíveis e problemas de regularização. Para melhorar o acesso a crédito seria necessário simplificar a burocracia e facilitar o crédito para cooperados, o que dependeria da implementação de um sistema de prestação de contas profissional (MANTOVANI; OLIVEIRA; BONO, 2022, pp. 829-830).

Em seu artigo *“A CONTROLADORIA E AS OBJEÇÕES EM EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA QUANTO A GESTÃO”*, Fahd e Araújo (2019, p. 56) avaliam que, **devido à origem dos trabalhadores de EES muitas vezes estar associada a baixos níveis de escolaridade, as técnicas e procedimentos contábeis convencionais podem ser considerados complexos**

para a realidade desses empreendimentos solidários, tornando-se incompatíveis e não atendendo às necessidades deles para gestão e tomada de decisão em cooperativas e/ou associações. Essa discrepância gera uma má aderência entre os procedimentos contábeis originários dos modelos tradicionais e os empreendimentos de economia solidária, o que é um dos empecilhos vividos por cooperativas e/ou associações atualmente em relação à gestão e controle.

De acordo com estes autores, a controladoria é responsável pelo controle orçamentário e administrativo de qualquer empresa, atuando como uma área administrativa que se vale de diversos conhecimentos para apoiar e monitorar as demais áreas da organização no processo de gestão. Nessa visão, concentra-se em um único setor a geração de informações para auxiliar na tomada de decisões. De forma mais ampla, o papel da controladoria é organizar e controlar a gestão econômica e administrativa da empresa, com o objetivo de alcançar suas metas e melhorar os resultados (FAHD; ARAÚJO, 2019, pp. 53-54).

Dentre as principais objeções contábeis diagnosticadas, **destaca-se a dificuldade de aquisição e divulgação precisa e clara das informações sobre o patrimônio dos empreendimentos.** Isso porque a padronização das informações contábeis gera impedimentos para os usuários das técnicas e conhecimentos dentro dessas organizações, dado as peculiaridades e especificidades desse tipo de empreendimento. Elas muitas vezes não compreendem e/ou têm dificuldades na aplicação dos modelos e técnicas contábeis. Além disso, tornar associados e/ou cooperados capazes de controlar e evidenciar as mutações patrimoniais por meio das técnicas contábeis é um desafio, considerando também a carência de consultoria contábil e assessoria especializada nesse tipo de organização. (FAHD; ARAÚJO, 2019, p. 66).

Quanto às **demonstrações contábeis, poderiam ser adaptadas e ajustadas para os EES aquelas existentes e utilizadas nas empresas convencionais, uma vez que as operações que ocorrem nesses empreendimentos solidários são praticamente as mesmas** de uma empresa comum. O que seria necessário é adequar e conciliar as estruturas das contas, de forma a torná-las apropriadas para a realidade dos empreendimentos (FAHD; ARAÚJO, 2019).

No artigo *“Contribuição para autogestão dos Empreendimentos Econômicos Solidários vinculados ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira (PB) e região”*,

E. Nascimento et al. desenvolveram um estudo relacionando a área de gestão com enfoque nas funções administrativas, visando identificar as possíveis dificuldades ligadas à essa área que impedem o desenvolvimento pleno das práticas autogestionárias nos EES.

Os autores utilizaram conceitos relativos à Administração de Empresas e ressaltaram a necessidade de adequação desses princípios aos EES. As funções da administração, segundo Henry Fayol, são a de planejar, organizar, coordenar (dirigir) e controlar (CHIAVENATO, 2003, p. 27).

De acordo com Rosses (2014, pp. 99-100), o **planejamento** pode ser entendido como um processo consciente e sistemático que envolve a tomada de decisões relacionadas a propósitos e atividades, determinando o que uma pessoa, grupo ou organização realizará no futuro. Isso ocorre por meio do estabelecimento prévio de objetivos. É a partir desse planejamento que metas passam a ser traçadas e métodos escolhidos visando alcançar determinados objetivos, direcionando esforços para ações que trarão resultados, evitando o desperdício de tempo e recursos.

Os estudos apontam que **o planejamento não costuma ser algo comum no dia a dia dos EES, mesmo em cooperativas já estabelecidas**. Reuniões e assembleias muitas vezes constituem os únicos momentos para reflexão sobre atividades e objetivos, além de compartilhamento de ideias. De forma geral, o planejamento para executar as atividades dos grupos não ocorre de maneira sistemática, acontecendo apenas de forma verbal e sem registros que possibilitem avaliação ou controle. Os autores concluíram que a maioria dos EES carece da experiência necessária para elaborar planejamentos de forma adequada. (E. NASCIMENTO et al., 2021, pp. 158, 163, 165)

Quanto à **organização**, de acordo com Maximiano (2000), é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, bem como a distribuição de recursos segundo algum critério. Segundo Rosses (2014), às características dessa função são: (i) Diferenciação, relacionada à divisão do trabalho em níveis hierárquicos, departamentos e segundo a especialização; (ii) Formalização, ligada às regras da empresa; (iii) Centralização e descentralização na tomada de decisões; (iv) Integração, pois todos os cargos e atividades devem estar interligados (E. NASCIMENTO et al., 2021, p. 158).

Essa função pode ser aplicada em qualquer tipo de empreendimento, seja uma grande cooperativa ou pequeno grupo de produção. De acordo com Rosa (2009), são os próprios trabalhadores que definem coletiva e democraticamente suas funções, cargos e tarefas, pois todos são considerados iguais. Da análise dos EES nesse quesito, percebeu-se que não existem impedimentos que inviabilizam a alocação dos recursos necessários, uma vez que desenvolvem sua própria organização dentro dos moldes da economia solidária, entretanto **“é necessária uma melhor estruturação que permita uma alocação dos recursos de forma satisfatória e um melhor desenvolvimento desses grupos”** (E. NASCIMENTO, et al., 2021, p. 158, 164, 165).

A terceira função é a **direção**. Segundo Chiavenato (2003), nas empresas capitalistas a direção está delimitada à figura do administrador, que é responsável por tomar todas as decisões e promover o incentivo dos demais indivíduos da empresa. O administrador precisa comunicar, liderar e motivar os subordinados em qualquer nível da organização. A direção é uma das funções administrativas mais complexas porque envolve orientação, assistência à execução, comunicação, motivação e todos os processos pelos quais os administradores procuram influenciar os subordinados para que se comportem de acordo com as expectativas e objetivos da organização.

Na análise de E. Nascimento et al. (2021, pp. 164-165), os parâmetros utilizados para a direção dos EES são os da autogestão e da coletividade e portanto, não há a figura de um único administrador, mas sim de todos que compõem o grupo e trabalham de maneira colaborativa para o crescimento do empreendimento. Embora seja perceptível a figura de um líder, ele não é visto como administrador e sim como aquele que garante incentivo e informações para que o empreendimento prossiga. **Constata-se algumas vezes certa deficiência no direcionamento e na própria autogestão dos grupos, sendo geradora de atritos e insatisfação.** Compreender e assegurar a gestão horizontalizada apresenta-se como um exercício cotidiano e desafiador para os EES, podendo conduzir o líder do grupo a adotar postura semelhante à do antigo patrão.

Em relação à função **controle**, caracterizada por Maximiano (2000) como aquela que percebe a qualidade do processo e estabelece parâmetros para medir se as atividades atingiram o planejado, observou-se que o próprio planejamento é algo fragilizado entre os EES, que não costumam refletir além do curto prazo. Por outro

lado, as ações de controle são claramente identificadas no dia a dia dos empreendimentos. No entanto, **faz-se necessária a mensuração de padrões melhor delimitados para permitir o desenvolvimento das atividades**. Os trabalhadores da economia solidária percebem a importância de controlar o processo produtivo e a qualidade dos insumos para garantir, conseqüentemente, a qualidade do produto final, seguindo os parâmetros dessa modalidade econômica.

Por fim, os autores afirmam que “Apesar de existirem ferramentas para a administração de qualquer empreendimento, é preciso que elas se transformem em ferramentas possíveis de serem utilizadas de forma conjunta e eficaz, adaptadas à realidade dos trabalhadores da ES.” (E. NASCIMENTO et al., 2021, p.166).

Como já reiterado algumas vezes, há uma tendência de conceber que o modelo de gestão desses empreendimentos deva ser o mesmo das empresas privadas ou serviços públicos, o que pode levar à submissão da dimensão do projeto associativo e autônomo aos imperativos funcionais de uma lógica gerencial formal e instrumental, baseada em resultados quantificáveis. Contudo, a adoção dessas ferramentas de controle e análise precisa considerar a racionalidade ambiental e social inerente a esses empreendimentos, evitando que se fundamentam exclusivamente nos instrumentos da racionalidade econômica lucrativa do modelo empresarial convencional (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004; FARIA, 2017; BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023).

4.2 PERSPECTIVA DE AVANÇO NO ESTABELECIMENTO DAS PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS

Além de buscar compreender de antemão as principais dificuldades no estabelecimento das práticas autogestionárias nos EES, verificou-se se no período recente também existiam experiências anteriores, e ferramentas (digitais ou não) que pudessem apontar caminhos para a melhoria nesse sentido.

4.2.1 Mulheres no Semiárido Sergipano

Dentre os achados, o artigo de *“Organização social e gestão associativa rural entre mulheres no semiárido sergipano”* de Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023), analisa os processos de gestão e as relações em torno da tomada de decisão na Associação de Mulheres “Resgatando sua História”, onde verificou-se o protagonismo e a autonomia decisória das sócias na administração do coletivo, bem

como a apropriação pelas agricultoras-gestoras de instrumentos de controle, com a construção de um sistema (análogo) de gestão adaptado à sua realidade e demandas, sinais de maturidade na gestão democrática.

Apesar de verificar-se que os processos de organização coletiva e de autogestão apresentam dificuldades de engajamento e de participação dos agentes envolvidos, citadas no tópico anterior, fato esse que proporciona certos limites à concretude de um processo de decisão que, de fato, contemple a participação de todas as associadas, pode-se afirmar que nesse caso há um espaço coletivo para a tomada de decisão, um ambiente decisório sem hierarquia na condução da Associação e uma gestão compartilhada. A construção democrática de gestão ocorreu por meio da interação das mulheres com algumas instituições parceiras e os conhecimentos adquiridos por meio de cursos também contribuíram nesse sentido (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, pp. 11, 16).

Uma característica importante da gestão desse grupo, referente ao processo de tomada de decisão é a orientação participativa, conforme relataram as associadas e parceiros institucionais. As deliberações acerca dos assuntos internos e externos relevantes para a associação ocorrem após amplo debate entre as sócias nas assembleias mensais. Nesses encontros, as coordenadoras expõem os pontos de pauta, iniciando-se em seguida a discussão coletiva, com esclarecimentos sobre as temáticas. Posterior à fase dialógica, as associadas procedem à votação para definição participativa das decisões. Além disso, nas reuniões há prestação de contas, planejamento de atividades e constituição de grupos de trabalho para operacionalizar as deliberações, das quais é lavrada ata lida na reunião subsequente. Destaca-se, portanto, o caráter inclusivo e coletivo do processo de tomada de decisões nesse grupo de mulheres (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, pp. 10-11).

Além disso, há uma série de instrumentos utilizados pela Associação, dentre os principais são citados:

(i) o caderno de horas trabalhadas, para o registro da contribuição laboral de cada associada em cada um dos grupos de trabalho e (ii) o controle dos estoques dos produtos prontos para a comercialização e do banco de sementes crioulas. Também é empregado como instrumentos de gestão o fluxo de caixa, as planilhas de orçamento e de custos, o controle dos estoques dos insumos produtivos, bem como dos produtos em elaboração. Outras formas de controle informadas foram o registro das datas de plantio, o caderno de plantações e as atas das reuniões. crioulas estocadas (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, p. 13)

As mulheres da associação realizam diversos tipos de controles formais, com adaptações de técnicas hegemônicas empregadas para controle do fluxo de insumos produtivos, como controle da mão de obra, estoques de materiais utilizados na produção e comercialização dos produtos (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023).

A previsão orçamentária e o relatório de sua aplicação também são reconhecidos como peças essenciais de gestão, tendo em vista o levantamento, planejamento e acompanhamento dos gastos previstos, sem o objetivo da otimização de lucros. Do mesmo modo, o fluxo de caixa é empregado na gestão financeira, por meio de adaptar técnicas usuais de controle para atender aos propósitos da associação sem fins lucrativos. Os autores consideram **o registro em ata das assembleias como o instrumento de gestão mais relevante, uma vez que retrata a história da organização, contendo ainda informações sobre fluxo de caixa e distribuição de renda** entre as sócias. (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, pp. 13, 14, 16)

Contatou-se, também, que a grande maioria das associadas se apropria dos instrumentos de controles de gestão adotados na Associação, utilizando-os em seu cotidiano com adequações a suas atividades e necessidades. Os dados da pesquisa revelaram que 16 associadas se apropriaram das ferramentas de controle e gestão utilizadas na Associação, sendo que 13 interlocutoras as utilizam regularmente, seja em atividades da organização, seja naquelas de suas produções ou de seus outros afazeres. Isso favorece, em princípio, a produção de informações de qualidade, úteis para a tomada de decisão no âmbito da Associação. Essa apropriação ocorre de modo reflexivo e crítico, seguindo valores de sustentabilidade e autonomia, promovendo uma gestão comprometida com os aspectos sócio-ambientais de forma

autogerida e colaborativa. (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, pp. 14-16)

Por fim, apesar da satisfação com os instrumentos utilizados para o controle das atividades da Associação, as associadas relatam que gostariam de ter maior disponibilidade de tempo e de colaboradores para a sistematização dos dados, principalmente das atividades produtivas em planilhas organizadas digitalmente. Em todo caso, é possível avaliar como positivo o interesse pela melhoria e ampliação da utilização desses instrumentos, pois demonstra a apropriação de dispositivos dessa natureza por parte das mulheres, o que segundo a literatura, geralmente não ocorre no âmbito da agricultura familiar. (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023, pp. 15-16)

4.2.2 Lojas ECOSOL Canoas

Outro exemplo que demonstra sinais de maturidade em práticas autogestionárias é o caso observado no artigo “O *DESENVOLVIMENTO DA AUTOGESTÃO E DA SOLIDARIEDADE NAS LOJAS DA ECOSOL EM CANOAS, RS*”, de Montanari e Scholz (2022), que analisa o processo de gestão compartilhada das lojas ECOSOL Canoas, compostas e geridas por empreendimentos que integram o Fórum de Economia Popular Solidária de Canoas (ECOSOL).

Um aspecto relevante concluído pelo estudo foi que a autogestão dessas organizações é desenvolvida a partir do envolvimento e comprometimento dos integrantes, seja na divisão solidária das responsabilidades, seja nas tomadas de decisões que ocorrem nas plenárias mensais. Nesse ponto, merece destaque o fato de que a **participação nas reuniões é um direito igualitário dos integrantes no processo decisório, mas também uma exigência**, de forma que o não comparecimento pode acarretar em punições. Logo, a gestão democrática é garantida por meio da exigência do compartilhamento das responsabilidades e da presença nas discussões e votações dos temas pertinentes à organização. Além disso, notou-se um senso de pertencimento e igualdade por parte dos membros. (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, pp. 131-132, 136)

Outro critério analisado no estudo era o processo de entrada de novos expositores, levando em consideração a solidariedade. No contexto das Lojas da ECOSOL Canoas, é realizado um processo de triagem pela coordenação para

avaliar a entrada de novos participantes (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, pp. 132-133).

Esse processo envolve a busca por produtos de qualidade, diversificação e viabilidade das lojas. A coordenação avalia se os produtos são bem feitos, em sua maioria artesanais (pelo menos 70% artesanais), e se atendem aos critérios estabelecidos no Regimento Interno. Essa avaliação é importante para garantir a quantidade e qualidade do trabalho dos participantes, conforme a finalidade dos empreendimentos econômicos solidários (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, pp. 132-133).

A decisão sobre a entrada ou não na loja é determinada pela coordenação, que possui uma opinião formada e um sistema de trabalho estabelecido. Esse processo de triagem busca assegurar a oferta de produtos diferenciados, adequados às demandas do público e alinhados aos princípios da economia solidária (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, pp. 132-133).

O processo de inclusão de novos participantes nas lojas também é baseado em uma caminhada prévia no empreendimento. Tanto o candidato a expositor quanto o próprio empreendimento devem participar do Fórum de Economia Solidária de Canoas por pelo menos um ano. Essa exigência é destacada pelos entrevistados e também está presente no Regimento Interno dos Empreendimentos. A intenção é **garantir que os novos membros tenham um pensamento alinhado aos propósitos da economia solidária e estejam familiarizados com seus princípios** (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, pp. 132-133)..

Essa preocupação com a afinidade de pensamento é evidenciada nas falas dos entrevistados, que mencionam a importância de estar de acordo com o estatuto do Fórum e das lojas, bem como compreender e respeitar os princípios da economia solidária. Portanto, o processo de inclusão de novos participantes nas lojas da economia solidária envolve não apenas a triagem dos produtos, mas também a participação ativa e o alinhamento com os princípios e valores do movimento (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, pp. 132-133).

O Regimento Interno das lojas ECOSOL, aponta diretrizes à autogestão, e busca conciliar a gestão democrática e participativa com a necessidade de regras para o bom funcionamento do empreendimento, **estabelecendo normas claras como a obrigatoriedade de comparecimento às assembleias e o pagamento**

regular das taxas de manutenção, já que as ações individuais impactam o coletivo (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, pp. 133-134).

Essas regras não visam o controle rígido dos membros, mas sim a concretização dos acordos estabelecidos solidariamente e a sustentabilidade econômica das lojas. Eventuais sanções como suspensão ou exclusão só ocorrem após o descumprimento repetido das obrigações, dando oportunidade para o cumprimento voluntário. Dessa forma, **procura-se garantir a autogestão participativa sem abrir mão da responsabilidade compartilhada na condução dos empreendimentos, de modo a conciliar autonomia e solidariedade** na gestão deste espaço de economia solidária (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, pp. 133-134).

A equipe de coordenação das lojas exerce um papel fundamental de equilíbrio entre liderança e moderação. Por um lado, o Regimento Interno confere autonomia aos coordenadores para decisões urgentes, no entanto respeitando a autogestão dos demais participantes. Dessa forma, a coordenação assume maiores responsabilidades como definir questões mais imediatas e mediar possíveis divergências que possam surgir. Tamanha carga demanda aos coordenadores não apenas conduzir os trabalhos, mas também moderar os debates de forma a promover a harmonia do grupo (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, p. 136-137).

Tal função é reconhecidamente relevante, permitindo até mesmo a possibilidade de reeleição dos coordenadores por períodos prolongados. Importante ressaltar que o princípio da autogestão é preservado, pois os membros da coordenação são eleitos pelos demais participantes da loja e não exercem tal função em detrimento de suas atividades como expositores no empreendimento (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, p. 136-137).

A coordenação exerce um papel fundamental frente à organização dos EES, tendo notável impacto em suas conquistas e desenvolvimento. Como atribuição da coordenação cabe também o desígnio de resistência, tanto na luta direta a favor dos objetivos coletivos das Lojas, como também na manutenção dos princípios da ES (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, p. 136-137).

Nesse sentido, dois fatores antagônicos parecem emergir de sua atuação: Por um lado, a repetida indicação dos mesmos membros na coordenação pode levar a poderes excessivamente diretivos, comprometendo a igualdade de decisões preconizada pela autogestão. Entretanto, a permanência desses membros também

traz expertises benéficas, como enfrentar interesses coletivos de forma experiente e representar o grupo nos debates institucionais (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, p. 136-137).

Por fim, a pesquisa apontou que as Lojas da ECOSOL Canoas cumprem seu principal propósito de geração de renda aos participantes. Além disso, privilegiam valores essenciais da economia solidária ao promoverem a construção de vínculos e práticas que fortalecem a cidadania e valorização humana entre os integrantes. Nesse sentido, as lojas dão testemunho da viabilidade dos empreendimentos econômicos solidários quando seus membros estão comprometidos com os princípios da ES, notadamente a cooperação, a solidariedade e a autogestão. (MONTANARI; SCHOLZ, 2022, p. 136).

4.2.3 Cooperativa de Costura em Minas Gerais

Um terceiro exemplo de experiência que avança no sentido de se estabelecer práticas autogestionárias, se encontra no artigo *“O processo de formação de competências como forma de aumentar o caráter autogestionário em uma cooperativa de costura”*, de Curi Filho e Cavalcanti (2015), que uma análise de como se dá a formação da competência em gestão da produção e administração nos trabalhadores de uma cooperativa de costura com mais de 40 anos de existência, em João Monlevade - MG, que é acompanhada pela Incop, Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto.

Neste estudo os autores buscam tecer um referencial teórico para permitir a análise, acerca da competência e da *expertise*.

No modelo de competências de Zarifian (2001, apud CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, pp. 102, 104-105), a competência individual significa o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante das situações profissionais que enfrenta no seu cotidiano. A formação da competência, considera a interação social baseada em cooperação e comunicação, e está definida em torno de três conceitos: (i) *Eventos*: A ocorrência de eventos surpreendentes no ambiente de trabalho que pode romper o fluxo cotidiano e desencadear aprendizados que aumentam as competências dos trabalhadores; (ii) *Comunicação*: Uma boa comunicação é essencial para construir entendimento mútuo e compromissos que garantam o sucesso das ações realizadas em conjunto. Ela permite que os trabalhadores compreendam os problemas dos outros e a influência de suas ações

nos demais, promovendo a noção de justiça e melhorando as interações organizacionais; e (iii) *Serviço*: Todas as atividades desempenhadas pelos trabalhadores que afetam as condições de outras pessoas ou instituições são consideradas serviços. O produto final é a solução para um determinado problema, elaborada após estudos e testes, e compete com outras soluções disponíveis. Nesse sentido, fala-se em coprodução de serviço entre o cliente-usuário e a empresa, onde ambos têm um papel ativo na criação do serviço.

Segundo os autores, **os modelos clássicos de organização do trabalho muitas vezes não consideram a formação de competências dos trabalhadores e não valorizam as decisões que eles tomam no dia a dia**. Esses modelos tendem a mecanizar o trabalho e enfatizar a divisão de tarefas, deixando de lado a autonomia e as habilidades cognitivas e sociais dos trabalhadores (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 103).

De acordo com as proposições de Dreyfus e Dreyfus (2012, apud CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 103), os trabalhadores exercem suas atividades tomando decisões de forma intuitiva. No entanto, é importante ressaltar que essa intuição não se baseia em conhecimento comum, mas sim na competência adquirida pelo *expert* ao longo de uma extensa experiência.

Para atingir o nível de competência de um *expert* e poder utilizar a intuição em suas decisões, é necessário passar por diferentes estágios de desenvolvimento, conforme explicado por Dreyfus (2011, apud CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, pp. 103-104): (i) *Novato*: o indivíduo reconhece o ambiente da tarefa e é dado a ele regras que deverão ser consideradas; (ii) *Iniciante avançado*: o indivíduo já percebe que as regras apenas não são suficientes e deve compreender características situacionais para conseguir dominar a situação; (iii) *Competente*: sendo competente, o indivíduo consegue reconhecer o contexto e buscar em seus conhecimentos regras e procedimentos em situações diferentes; (iv) *Proficiente*: o indivíduo sabe o que fazer, mas ainda tem que decidir buscando regras e procedimentos experienciados em momentos anteriores; (v) *Expert*: o indivíduo enxerga imediatamente a solução do problema e distingue as situações possíveis de maneira intuitiva, tornando o processo quase subconsciente; (vi) *Mestre*: o expert insatisfeito se coloca em situações degradantes temporariamente para aumentar sua habilidade, diferente do expert médio satisfeito em desempenhar bem as atividades atuais.

Dentro das organizações, as mudanças no trabalho e no perfil do trabalhador exigem que as estruturas organizacionais sejam adaptáveis e menos rígidas. Zarifian (2001, apud CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 105) descreve essa nova lógica organizacional como a "*lógica da competência*", na qual o trabalhador é responsável por assumir iniciativas, especialmente diante de eventos que não estão normalizados, pois são novos e imprevisíveis. Nessa abordagem, é esperado que o trabalhador compreenda o contexto prático em que está inserido, seja capaz de gerar conhecimento a partir desses novos eventos e utilize os conhecimentos adquiridos para melhorar seu trabalho e desenvolver sua expertise. Em outras palavras, ele deve transformar esses eventos em elementos úteis para seu trabalho e seu desenvolvimento profissional.

No contexto da competência, o treinamento e o desenvolvimento desempenham um papel fundamental na melhoria do desempenho das pessoas. No entanto, é importante reconhecer que o aprendizado completo não pode ser adquirido exclusivamente por meio do treinamento. Isso se torna evidente em eventos ou situações imprevistas, onde os procedimentos ensinados durante o treinamento podem não ser lembrados integralmente quando confrontados com a realidade. Nessas circunstâncias, os trabalhadores tendem a agir com base nas informações percebidas no momento, em vez de considerar estritamente o treinamento prévio (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 107).

Nesse sentido, a lógica empirista do processo de formação de competência enfatiza que a competência do trabalhador é aumentada por meio da diversificação de situações. Nessa abordagem, o indivíduo adquire conhecimento a partir dos estímulos e interações com o ambiente ao seu redor. Além disso, **o compartilhamento de informações com outras pessoas, por meio da mobilização de uma rede de atores, é considerado um fator importante para o aumento da competência.** (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 108).

Os autores analisam ainda algumas outras definições acerca da competência, onde é possível observar uma definição comum que enfatiza os seguintes aspectos (FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 107): (i) O "*saber*": que está relacionado às dimensões práticas, técnicas e científicas adquiridas por meio de formação formal ou experiência profissional. (ii) O "*saber agir*" ou "*como fazer*": que versa sobre a capacidade de aplicar conhecimentos em situações concretas, tomar decisões e resolver problemas; e (iii) O "*saber ser*": que envolve características de

personalidade adequadas aos comportamentos necessários nas relações de trabalho, como responsabilidade, cooperação, assimilação de novos valores, entre outros.

No contexto dos EES, os autores ressaltam que se o dia a dia da produção contribui para a formação de experts em relação aos aspectos da produção, as discussões e as decisões em conjunto, diante das demandas gerenciais diversas, contribuem para o acúmulo de competência e a formação de expertise em gestão dos participantes. (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 108)

Quanto à Pesquisa-Ação que se desenvolveu ao longo de três anos junto à cooperativa de costura, os autores inicialmente buscaram entender algumas questões: Quem se consulta em tomada de decisões na prática? Com que frequência o grupo se reúne para tomar decisões? Em quais situações de fato se reúne o grupo? Que tipos de decisões são tomadas sem o grupo se reunir? (Nesse caso, há aspectos comunicacionais informais?) Como se dá a comunicação? A lida com situações inesperadas? Como é o processo de entrada de novos membros? Como se dá sua participação na produção e na gestão? (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, pp. 116-117)

De início, uma série de problemas e práticas héterogestionárias foram notadas na cooperativa, como a sobrecarga da presidente da cooperativa. Foi observado que **questões como falhas de comunicação tornaram-se grandes obstáculos para o efetivo estabelecimento das práticas autogestionárias em uma cooperativa**. A existência de recorrentes mal-entendidos nas comunicações informais inibiu a participação e opinião das cooperadas. Essas falhas na comunicação não apenas contribuíram para a ocorrência de conflitos na cooperativa, mas também dificultaram o aumento da competência em gestão por parte das cooperadas, uma vez que não havia um amplo compartilhamento das implicações dos eventos. Além disso, a falta de conhecimento das cooperadas sobre as relações externas e as decisões tomadas pela cooperativa resultaram em especulações na comunicação informal, prejudicando ainda mais o fluxo de informações e a efetividade da autogestão (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 120).

Além disso, ficou evidente que a formação de *experts* em gestão não ocorria adequadamente. Portanto, tornou-se necessário **promover discussões sobre o significado da autogestão**. Para abordar essa questão, foram realizadas diversas formações e um intenso trabalho de orientação tanto por parte da presidência

quanto das cooperadas, com o objetivo de melhorar a comunicação. O objetivo era preparar todas as cooperadas para lidar com os eventos de forma compartilhada, visando uma distribuição mais equitativa do trabalho e das responsabilidades na cooperativa (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 119).

No segundo ano de trabalho da Pesquisa-Ação, as cooperadas passaram a se reunir uma vez por semana antes do expediente, com o acompanhamento do grupo de trabalho da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Ufop. Essas reuniões foram realizadas com o objetivo de aprimorar a relação interpessoal entre as cooperadas e implementar uma nova abordagem para tratar dos assuntos da cooperativa. Tempos depois houve a implantação de reuniões diárias pelas próprias cooperadas. Isso possibilitou uma comunicação mais efetiva sobre os eventos e, conseqüentemente, promoveu um maior desenvolvimento de competências, incluindo aquelas relacionadas à gestão da cooperativa (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 120,101).

Os autores realizaram ainda algumas reflexões pertinentes. Constatou-se que a realidade da gestão dos EES ainda não está alinhada com os princípios da economia solidária em si. Ainda existe uma considerável centralização de poder e dificuldades na autogestão, envolvendo tanto as lideranças como os não-líderes. Há um processo de alienação que, de certa forma, contribui para que poucos trabalhadores se disponham, ou sejam levados a essa situação, a participar da gestão dos EES. Essa realidade foi observada na cooperativa estudada, no entanto, percebe-se que houve uma diminuição desse cenário por meio da implementação de mecanismos organizacionais que favorecem o aumento da competência por meio de uma comunicação abrangente. Nesse sentido, os autores apontam que houve uma limitação relacionada à dificuldade em elaborar mecanismos que meçam o aumento da competência (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, pp. 121-122).

Por fim, a análise realizada na cooperativa estudada revelou que a **estrutura organizacional dos EES contribui para a falta de efetividade das decisões autogestionárias**. No entanto, sugere-se que **o processo alienante das estruturas hierárquicas possa ser reduzido, desde que haja uma compreensão adequada de como ocorre a formação das competências em gestão nos trabalhadores e que sejam implementados mecanismos nas estruturas organizacionais dos EES que incentivem a participação e o desenvolvimento de competências em gestão** (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015, p. 122).

4.3 O USO DE TIC PELOS EES

De acordo com Fonseca e Machado (2013), foi observado que o acesso às TIC, especialmente à internet, por parte dos empreendimentos da ES, ainda é limitado. A presença desses empreendimentos na rede (internet) ainda é fraca e poucos se beneficiam das vantagens da cultura digital. Isso levanta questionamentos sobre as possíveis barreiras que dificultam a entrada desses segmentos sociais nesse ambiente. Os autores constataram que **não existem programas, projetos ou ações governamentais específicas que visem promover o acesso das TIC pelos EES. Como resultado, eles ficam dependentes das ofertas disponíveis no mercado.**

Um dos caminhos possíveis para o progresso tecnológico nesse sentido é o desenvolvimento de programas de letramento digital, que podem permitir que os sujeitos da ES tomem consciência das potencialidades das TICs de forma que possam interferir no curso de desenvolvimento e apropriação dessas tecnologias, para que se transformem em soluções a favor da democratização e do fortalecimento do movimento (FONSECA; MACHADO, 2013, p. 63).

Em seu artigo *“Gestão das Tecnologias da Informação: Realidade e Desafios na Estratégia de Fortalecimento de Empreendimentos da Economia Solidária”*, Alves et al. (2022) exploram os desafios na gestão das TIC no processo de fortalecimento de movimentos sociais solidários tendo como base revisão bibliográfica e as experiências de 6 (seis) empreendimentos de Economia Solidária nas cidades de João Monlevade e Nova Era em Minas Gerais – Brasil, refletindo sobre dados obtidos acerca dos processos produtivos e a gestão nos empreendimentos, além do uso de TIC.

O primeiro item analisado foi a existência de TIC nas sedes dos empreendimentos, e como resultado, observou-se que metade deles não possuía sede, e a outra metade possuía poucos recursos, como computadores e telefones fixos, sendo que em parte deles os computadores estavam inutilizados por falta de reparos. Os autores questionaram as razões pelas quais os EES possuem acesso limitado às TIC. Sabe-se que **questões financeiras tendem a afetar essas organizações, mas a falta de planejamento e familiaridade na gestão também pode influenciar na dificuldade de adquirir outros tipos de recursos.** No entanto, é importante ressaltar que, em relação às TIC, existem outros obstáculos e

desafios para sua utilização nos EES, como a falta de experiência, a falta de profissionais especializados na área, preocupações com privacidade e segurança (ALVES et al., 2022, p. 45).

O segundo item explorado foi a usabilidade de internet nos empreendimentos. Nos EES sem sede, os membros utilizavam internet e dispositivos eletrônicos particulares para realizarem as atividades das organizações, já os com sede, relataram possuir acesso a internet por meio de *wi-fi*, sendo que em 1 (um) deles limitava o acesso uso deste recurso apenas aos membros que realizam atividades administrativas, por acreditar que o acesso dos demais membros à internet em seus dispositivos pessoais, pode prejudicar o desempenho do trabalho no empreendimento (ALVES et al., 2022, pp. 44-45).

De modo geral, observou-se que os empreendimentos fazem uso das TIC para fins administrativos e comunicação. As atividades administrativas envolvem a criação de documentos e divulgação de informações por meio de ferramentas como programas do pacote Office, editores de imagem e navegadores da internet. Já a comunicação ocorre principalmente por telefonia celular e redes sociais, permitindo contatos com fornecedores, clientes e demais parceiros. Em geral, as TIC auxiliam na gestão dos processos administrativos e divulgação das atividades, apesar de nem sempre serem utilizadas de forma generalizada devido à falta de familiaridade de alguns membros com as tecnologias. (ALVES et al., 2022, pp. 46-47)

Quanto à manutenção das TIC, observou-se que nos empreendimentos em que os membros utilizam equipamentos pessoais, essa manutenção/reparo fica a cargo dos próprios usuários. Já nos empreendimentos que possuem estrutura tecnológica própria, a manutenção é terceirizada, contratando profissional especializado ou buscando auxílio de membros com conhecimento técnico. Entretanto, nos últimos casos, os membros geralmente não possuem competências internas para realizar a manutenção, o que gera custos extras quando necessário contratar serviços. Além disso, o reparo em algumas situações demora por fatores como falta de priorização ou recursos financeiros, podendo impactar atividades organizacionais. (ALVES et al., 2022, pp. 47-48)

Os autores observaram que os empreendimentos utilizam as redes sociais para comunicação, sendo os mais usados o Facebook e Instagram. Além disso, grande parte utiliza o Whatsapp como meio de comunicação geral tanto entre os membros para comunicação interna quanto para pessoas externas. Para a

comunicação interna, 1 (um) empreendimento utiliza de quadro de avisos onde divulga informações pertinentes aos membros. O email é um meio de contato aderido apenas por metade dos empreendimentos e este recurso é utilizado para se comunicarem externamente. Ainda assim, 4 (quatro) empreendimentos fazem uso de folhetos e cartazes como meio de divulgação de informações pertinentes ao público externo em geral. No entanto, dois empreendimentos relataram se comunicarem também por outros meios como faixas informacionais, carro de som e rádio local. (ALVES et al., 2022, pp. 48-49)

De acordo com Alves et al. (2022, pp. 48-50), a utilização das TIC é essencial para facilitar a comunicação nos EES. Foi observado que as ferramentas de comunicação dependem do uso de tecnologias como computadores, impressoras, programas de computador, navegadores de internet e dispositivos móveis, como telefones celulares. Portanto, entende-se que as TIC desempenham um papel crucial nos processos de comunicação de cada empreendimento. Considerando que cada empreendimento possui seu público-alvo com características e necessidades específicas, cada um opta por utilizar metodologias de comunicação que atendam às suas necessidades e interesses. (ALVES et al., 2022, pp. 45, 51-52)

No entanto, é importante ressaltar que cada empreendimento também enfrenta limitações que afetam esse processo. Existem restrições quanto à utilização e aquisição de TIC por parte desses empreendimentos, o que resulta na dependência de serviços de comunicação terceirizados, como a produção de panfletos e cartazes, criação de artes e conteúdo de mídia, e até mesmo a gestão de redes sociais e plataformas digitais. Entretanto, muitas vezes essas soluções não são eficientes devido à falta de recursos financeiros para contratar tais serviços de comunicação. (ALVES et al., 2022, pp. 41, 52)

Os autores apontam que a superação dessas restrições para aquisição de recursos e a necessidade de uma melhor estruturação organizacional seriam fundamentais para suportar processos mais complexos como a Gestão de TI, que envolve a integração entre diferentes áreas do negócio e a TI, garantindo que as tecnologias e sistemas estejam alinhados à estratégia da organização e apoiem de maneira efetiva suas operações e tomadas de decisão. (ALVES et al., 2022, pp. 41, 52)

No estudo, a maioria dos membros possuíam celulares com acesso à internet móvel, porém nem todos os aparelhos tinham tecnologia que suporte, por exemplo,

aplicativos de comunicação ou de utilização de informações como Whatsapp e de bancos. E **muitos relataram não terem computadores e internet em casa, sendo o celular o único recurso da TIC que eles têm acesso para uso básico como ligações.** (ALVES et al., 2022, pp. 51-52)

Analizando os empreendimentos, percebeu-se uma relação entre nível de escolaridade e apropriação das tecnologias. Nos empreendimentos onde a maioria possuía ensino fundamental completo ou incompleto, havia mais dificuldades no manuseio das TIs. Já nos casos em que a escolaridade média e superior predominavam, a apropriação era maior, embora ainda restrita. Contudo, em um dos empreendimentos, apesar das limitações educacionais, o manuseio de dispositivos móveis não apresentava resistências, indicando influência também de outros aspectos sociais no acesso às tecnologias (ALVES et al., 2022, pp. 51-52).

Esses achados corroboram com a literatura que explica a exclusão digital como tendo relação com aspectos pessoais como gênero, faixa etária, raça e personalidade, e posicionais, como tipo de profissão, nível de escolaridade e nacionalidade dos indivíduos na sociedade (ALVES et al., 2022, pp. 51-52).

Os autores perceberam que **além da utilização limitada das TIC, há uma ausência da percepção sobre a necessidade e importância do desenvolvimento de competências nesse âmbito**, entendendo-se que com conhecimento e recursos, os EES passam a ter uma contribuição direta das TIC para o fortalecimento e sustentabilidade dos negócios. Além disso, a inclusão digital provoca novas atividades, rotinas e processos, e desta forma, os atores sociais dos EES podem demonstrar resistência à necessidade de adaptação, demandando tempo e trabalho para superá-la, uma vez que os benefícios das novas tecnologias não estão claros para eles inicialmente (ALVES et al., 2022, pp. 52-53).

Por fim, os autores observam que há gargalos nos processos de acesso, gestão e usabilidade das TIC nos EES estudados, demonstrando a necessidade de desenvolvimento de ações que garantam o uso eficiente e estratégico das tecnologias presentes, auxiliando na gestão e sustentabilidade das atividades dos grupos. Destacam ainda, que, além dos desafios apresentados, os profissionais da Tecnologia da Informação muitas vezes não têm contato com a realidade de empreendimentos sociais em suas formações, adotando uma visão mais tecnicista. Contudo, este contexto deve ser visto como uma oportunidade para que esses profissionais criem e desenvolvam competências mais sociais e humanas por meio

da gestão de TIs mais acessíveis e inclusivas para o público vinculado à ES (ALVES et al., 2022, p. 53).

De forma resumida, a partir da literatura pode-se identificar que alguns dos **principais desafios para o uso e apropriação de TIC pelos EES** são: (i) Acesso limitado às TIC devido a fatores econômicos e falta de planejamento e familiaridade com a gestão; (ii) Dependência de recursos pessoais dos membros ou equipamentos obsoletos; (iii) Falta de investimento em infraestrutura e atenção à manutenção; (iv) Baixo nível de escolaridade e alfabetização digital dos membros; (v) Dificuldade em enxergar a importância estratégica das TIC para o fortalecimento dos negócios; (vi) Resistência cultural à mudança e adaptação de novas rotinas e processos; (vii) Ausência de programas governamentais de inclusão digital; (viii) Dependência de serviços terceirizados devido à falta de competências internas; e por fim a (ix) Visão tecnicista dos profissionais de TI, sem levar em conta a realidade socioeconômica dos EES.

4.4 DESENVOLVIMENTO PARTICIPATIVO DE TIC PARA A ES

A Revisão de Literatura revelou como estado da arte no tema do desenvolvimento de tecnologias no âmbito da ES a tese de doutorado de Celso Alexandre de Alvear (2014) denominada *“TECNOLOGIA E PARTICIPAÇÃO: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DE PROPOSTAS COLETIVAS PARA MOVIMENTOS SOCIAIS E PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL”*, que apresenta diversos conceitos, métodos e diretrizes que podem auxiliar no desenvolvimento participativo de Sistemas de Informação para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local.

Deste modo, Alvear (2014, p. 96), propõe a combinação entre os três métodos participativos apresentados na seção 2.7: a Pesquisa-Ação, com os métodos e técnicas do Design Participativo na fase de levantamento de requisitos, e com os Métodos Ágeis na fase de desenvolvimento ou do sistema, como um dos principais caminhos para o desenvolvimento de sistemas de informação voltados para movimentos sociais. Essa abordagem é adotada na fase exploratória do presente trabalho.

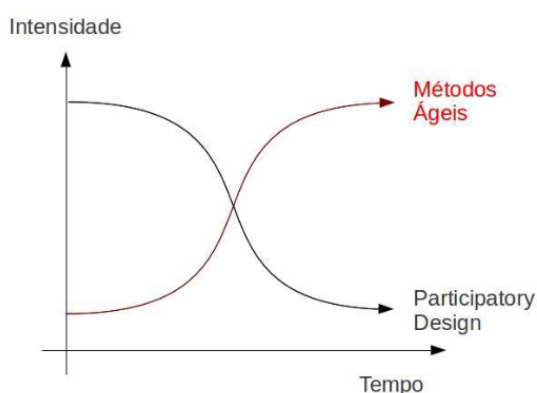
4.4.1 Proposta de Metodologia de Alvear

Segundo Alvear (2014, pp. 169-171), a Pesquisa-Ação pode e deve ser usada como um grande *framework*, fundação ou estrutura, estabelecendo valores e princípios que devem ser respeitados ao longo do processo de desenvolvimento de SI para movimentos sociais, dando suporte ao processo de DP e desenvolvimento através de Métodos Ágeis. Além disso, em sua execução pode-se trabalhar conjuntamente em vários problemas complementares, realizando por exemplo, ações educativas, comunicativas e organizacionais, além do desenvolvimento em si.

O autor afirma que os Métodos Ágeis, por si só, não geram Tecnologias Sociais. No entanto, o Design Participativo está mais alinhado com o conceito de Tecnologia Social, pois coloca a participação dos usuários no centro do processo de concepção das tecnologias que impactarão suas vidas e busca garantir que essas tecnologias contribuam para uma melhor qualidade de vida das pessoas. Ressalta ainda que os Métodos Ágeis são mais propícios para a implementação de processos de Participatory Design do que os métodos tradicionais, como o cascata (ALVEAR, 2014).

Em sua proposta, Alvear (2014) mostra que uma forma de combinar o Participatory Design com Métodos Ágeis é estabelecer dois ciclos paralelos: um de desenvolvimento e outro de levantamento de requisitos. Neste trabalho, adotou-se inicialmente essa abordagem na execução da etapa exploratória. Podemos ver esse processo através do esquema abaixo (Figura 5):

Figura 5 - Métodos ágeis e DP ao longo do desenvolvimento



Fonte: Alvear (2014, p. 172)

Segundo o autor, no início do processo, o DP é mais intenso no levantamento dos objetivos e da estrutura do sistema, enquanto o desenvolvimento ágil contribui

com protótipos para ajudar nesse levantamento inicial. Ao longo do processo, o esforço é equilibrado, com melhor detalhamento dos requisitos de cada ciclo e lançamento de versões funcionais do sistema. No final, o foco se concentra mais no desenvolvimento, pois os requisitos estarão bem especificados e a equipe de desenvolvedores entenderá melhor as necessidades dos usuários (ALVEAR, 2014, p. 172).

4.4.2 Diretrizes para o desenvolvimento de TIC para a ES

Em sua tese no capítulo “Diretrizes para sistemas de informação voltados para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local”, Alvear (2014, p. 241) a partir de uma série de conceitos teóricos e dos estudos de caso de dois sistemas, o *Portal Comunitário da Cidade de Deus*, e o portal *Cirandas.net*, propõe um conjunto de sete diretrizes para sistemas de informação voltadas à coletivos que tenham como valores, a solidariedade, a cooperação, a participação, a autogestão e a democracia de alta intensidade, que como visto no Capítulo 2, cabem ao caso da ES.

Desta forma, essas diretrizes têm por objetivo fortalecer movimentos sociais e processos de desenvolvimento local, buscando diminuir a distância entre as lideranças e suas bases, facilitando a emancipação de todos os envolvidos e considerando a diversidade e diferenças, inclusive a respeito da facilidade de uso das TIC (ALVEAR, 2014, p. 241).

Na sequência são apresentadas as diretrizes propostas por Alvear (2014): (i) Orientada Pelos Objetivos dos Usuários; (ii) Administração Coletiva; (iii) Moderação Ativa; (iv) Flexibilidade; (v) Avaliação da Participação; (vi) Transparência; e (vii) Processo Emancipatório.

4.4.2.1 Orientada Pelos Objetivos dos Usuários

O sistema deve ter seus objetivos, interfaces e controles definidos por seus usuários. Para isso, deve refletir da forma mais próxima possível as atividades que se pretendem informatizar, a partir de como elas são na prática. Como referência principal para a definição desta diretriz, o autor aponta as discussões exaustivas sobre o assunto em diversos capítulos de Schuler e Namioka (1993) (ALVEAR, 2014, p. 241).

Segundo Alvear (2014, p. 241), um dos principais desafios na área de software é entender bem as necessidades dos usuários, especialmente quando se trata de softwares para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. Isso ocorre porque os desenvolvedores geralmente têm um perfil pouco diverso e há um distanciamento entre estes e os demandantes. Nesse sentido é importante que os desenvolvedores de software sejam sensíveis e tenham habilidades de diálogo, trabalhando em equipes multidisciplinares e utilizando técnicas de eliciação de requisitos variadas, como a etnografia, além da Pesquisa-Ação, que permitem uma compreensão mais profunda da forma de trabalhar dos agentes e seus desejos.

O sistema também deve ser flexível para evoluir ao longo do tempo e ajudar os usuários a realizá-las da forma como gostariam que fosse, complexificando e complementando a realidade ao invés de simplesmente reduzi-la, imitá-la ou simplificá-la. Para tanto, deve-se fazer o uso de metodologias participativas e iterativas de forma a compreender as necessidades da ampla gama de usuários que esses movimentos geralmente apresentam (ALVEAR, 2014, p. 241-242; ALVEAR; NEDER; SANTINI, 2023, p. 53).

4.4.2.2 Administração Coletiva

O sistema deve permitir diferentes formas de gestão participativa. Isso significa incluir processos parecidos com plenárias, processos inspirados por democracia direta, comissões, grupos de trabalho, representações com diferentes pesos nas decisões e até hierarquias pré-dadas (ALVEAR, 2014, p. 242).

Além disso, é importante que com o tempo o sistema estimule e dê condições para que a participação seja cada vez mais direta e ampliada, ao passo que mesmo que inicialmente sejam estabelecidos modelos de representatividade, com hierarquias pré-dadas ou processos de caráter consultivo e não deliberativo, isso tende a estimular que os usuários passem a exigir maior espaço de participação (ALVEAR, 2014, p. 243).

O autor apresenta como parâmetro e referência para a definição desta diretriz o livro *Gestão Participativa*, de Faria (2009), que apresenta uma análise de diversas experiências de formas de administração e instrumentos para gestão participativa, como os EES, Comisiones Obreras na Espanha, Comissões de Fábrica no Brasil, Cogestão na Alemanha, os Kibutzim em Israel, a gestão

cooperativa de produtores associados da Iugoslávia e a Comuna de Paris (ALVEAR, 2014, p. 242).

Segundo Alvear (2014, pp. 250-251) essa é possivelmente uma das diretrizes mais difíceis de se implementar.

O caso (da plataforma) Cirandas é emblemático nesse sentido. Um grupo autogestionário (a Colivre) desenvolveu um sistema a partir do zero, para um movimento que tem, como valor central, a autogestão; e o resultado final é um sistema com administração heterogestionária e difícil. Um dos motivos desse resultado é a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, pois os processos de decisão coletiva, em sistemas de informação, não podem ser exatamente iguais aos de empreendimentos autogestionários, como plenárias (ALVEAR, 2014, p. 250).

A questão fundamental nesse sentido é a reflexão e o desenvolvimento de novos processos e ferramentas de decisão coletiva para sistemas de informação. No caso das plenárias, por exemplo, todos os atores estão reunidos em um mesmo momento, para tomar uma decisão, com uma maior facilidade de comunicação para refletir sobre suas decisões. Já em um sistema de informação, seus usuários podem encontrar dificuldade de se encontrar presencialmente ou virtualmente no mesmo horário, e pode haver a necessidade de decisões em caráter de urgência, já que as informações devem ser atualizadas rapidamente para evitar desatualizações (ALVEAR, 2014, p. 251).

Por fim, Alvear (2014, p. 251) afirma que para facilitar a administração coletiva, é necessário desenvolver um sistema que proporcione um determinado grau de liberdade a cada membro, especialmente nas áreas que requerem maior dinamismo, com informações menos sensíveis ou divergentes. Esse sistema deve ser capaz de suportar formas coletivas de tomada de decisão em suas partes estruturais e estratégicas. Além disso, é essencial considerar todas as outras diretrizes fundamentais para viabilizar um processo efetivo de administração coletiva.

4.4.2.3 Moderação Ativa

O sistema deve estimular a participação dos usuários, identificando objetivos comuns, formando grupos de usuários em torno de interesses comuns e favorecendo a continuidade de discussões. Além disso, deve fornecer um ambiente favorável à cooperação, consensos e tomada de decisões coletivas. (ALVEAR, 2014, p. 242)

O autor apresenta como referências para uma melhor aplicação desta diretriz: (i) a teoria da cooperação de Tuomela (2000), que aponta o estabelecimento de objetivos compartilhados de forma clara e explícita como elemento central para uma cooperação mais forte; (ii) a teoria do consenso de Moscovici e Doise (1991), que apontam que estruturas que deixem as pessoas a vontade para apresentar suas opiniões e realizar debates sem constrições (ambientes quentes) favorecem a chegada à consensos; e (iii) a importância da existência de um moderador ativo, apontada por Wright e Street (2007), como sendo uma pessoa ou até o sistema, que estimule a construção de propostas com base em falas diversas, à crítica construtiva e a continuidade dos debates (ALVEAR, 2014, p. 244).

A partir dessas questões, Alvear propõe as seguintes características para sistemas de informação voltados à participação, debate e deliberação:

[...] é fundamental criar ambientes “quentes” através de seu design, das interfaces, da linguagem, de suas cores e estrutura. Seus fóruns devem permitir que os usuários possam definir uma agenda de forma coletiva e que possam trocar opiniões e posições políticas sem constrangimentos. Devem existir espaços para debates, sem a necessidade de se chegar a uma posição única ou uma deliberação. Caso haja moderação, essa deve servir para estimular que até aqueles com mais dificuldade de escrita e de comunicação possam colocar suas opiniões sem constrangimentos (ALVEAR, 2014, p. 64).

Alvear (2014, p. 252) afirma que em qualquer processo de debate e deliberação, é necessário ter algum tipo de moderação. Esse aspecto é especialmente crucial em debates virtuais, envolvendo um grande número de usuários. É fundamental agrupar comentários semelhantes, contrastar diferentes visões sobre o mesmo assunto e organizar elementos a favor e contra uma questão. Portanto, uma moderação ativa, seja por meio de recursos automáticos ou por usuários designados para essa função, desempenha um papel muito importante nesse contexto.

4.4.2.4 Flexibilidade

O sistema deve permitir que, posteriormente à sua construção, seja possível algum nível de readequação dos seus objetivos, através de sua administração ou até de seu uso, bem como permitir que algumas ações possam ser realizadas em processos presenciais (fora do sistema) e que esses processos possam ser incorporados posteriormente (ALVEAR, 2014, p. 245).

Os métodos ágeis de desenvolvimento de software podem oferecer muita ajuda graças à sua abordagem de criação de ciclos rápidos que resultam em um software de fácil adaptação, ao contrário do modelo cascata (MARTIN, 2003). Idealmente, esse software deve ser desenvolvido no formato de software livre, possibilitando que o custo de melhorias e reparos seja compartilhado entre diversos grupos de usuários (SILVEIRA, 2004).

4.4.2.5 Avaliação da Participação

O sistema deve avaliar a participação e o investimento de tempo dos usuários, não reduzindo-se à uma contabilidade de participação, com aspectos quantitativos, como visualizações de conteúdos gerados por um usuário, seu tempo de registro, ou número de ações no sistema, mas também qualitativos, como avaliações dadas por outros usuários sobre a qualidade do conteúdo gerado por um usuário (ALVEAR, 2014, pp. 246-247).

Um dos motivos pelos quais se dá a participação é o compromisso que a pessoa tem com o grupo e o nível de impacto que aquela decisão tem em sua vida (BORDENAVE, 1994). Além disso, em todo processo democrático há uma exigência de deveres a partir de direitos. Logo, pode-se estimular a participação dos usuários, dando-lhes privilégios na utilização do sistema a partir da avaliação de seu uso, ou lhes fornecendo *feedback* sobre suas ações no sistema (ALVEAR, 2014, p. 247).

Por fim, a participação deve ser entendida como um processo de aprendizado, pois quanto mais as pessoas participam, mais essa participação torna-se qualificada. Com base nisso, o sistema deve ser projetado para facilitar diferentes formas de participação, desde as mais simples e pontuais até as mais ativas, para aqueles que desejam se envolver intensamente. Isso significa oferecer recursos e funcionalidades que permitam aos usuários contribuir de maneiras variadas, de acordo com seu nível de interesse e disponibilidade (ALVEAR, 2014, p. 252).

4.4.2.6 Transparência

Para poder ter e tomar parte em um processo decisório e participatório, é fundamental que as pessoas tenham as informações necessárias (BORDENAVE, 1994). Deste modo, é importante que o sistema facilite o acesso de forma fácil e visual a todas as informações agregadas ou não.

A partir de uma questão apontada por Dagnino (2004), de que é importante de que a Tecnologia Social ajude na apropriação coletiva de seus resultados, Alvear (2014, p. 248) indica que no caso de um SI, esses resultados são a informação gerada pelos usuários, e portanto a contabilidade de participação deve ser também transparente à todos os usuários, caso contrário, os usuários podem ter a sensação de que o sistema não é utilizado pelos outros usuários e se desestimular a participar.

Ainda sobre a questão da transparência na contabilidade da participação, o autor afirma que esta pode ajudar no processo de eleição de representantes de grupos de trabalhos e comitês:

No movimento do software livre, a lógica da meritocracia utiliza a contabilização de quanto código cada usuário desenvolveu, para dar-lhe maiores responsabilidades. No caso de movimentos sociais e de processos de desenvolvimento local, as representações normalmente se dão por caráter político, através de eleições. Porém, essas contabilizações podem ajudar os eleitores no momento de avaliar o compromisso que os candidatos têm com o movimento, nos debates e deliberações virtuais (ALVEAR, 2014, p. 251).

Já o conhecimento produzido pelos usuários dentro do sistema deve ser, de preferência, de domínio público, ou seja, não pertencer aos administradores nem à pessoa que o gerou (SILVEIRA, 2004). O sistema deve permitir que os usuários exportem todos os seus dados para inserção em outra instalação do sistema, idealmente usando padrões abertos de dados. Isso garante que, em caso de divergências, os usuários possam migrar seus conteúdos para outra rede ou sistema. Essa liberdade pode incentivar que os usuários criem mais conteúdos no sistema com a certeza de que não o perderão caso esse saia do ar ou se torne obsoleto (ALVEAR, 2014, p. 248).

Segundo o autor, uma limitação para esse critério no caso dos movimentos sociais, é o cuidado para que essa informação não cair na mão de seus inimigos (ALVEAR, 2014, p. 248), pois como apontado por Touraine (1965), um dos elementos constituidores de um movimento social é a identificação de uma oposição, contra a qual sua luta se dá. Logo, algumas informações devem ser tratadas com maior cautela pelas coordenações dos coletivos.

4.4.2.7 Processo Emancipatório

Por fim, o sistema deve permitir a utilização por sem conhecimento técnico em informática, implicando em preocupações com a experiência do usuário, e fornecendo processos que os tornem cada vez mais *experts* no sistema, conforme

suas necessidades e uso. Algumas formas para se avançar nesse objetivo, são a disponibilização de tutoriais, assistentes de uso e configuração, passos a passos e processos de ajuda entre usuários (fóruns ou chats de suporte) (ALVEAR, 2014, p. 249).

Geralmente a Engenharia de Software trata o desenvolvimento até a instalação do sistema (testes e interação), pulando depois para a etapa de melhorias ou evolução (SOMMERVILLE, 2007, pp. 6-8), porém não trata da formação dos usuários, etapa essencial para os movimentos sociais, visto que os usuários em geral vêm de lógicas muito diferentes daquelas trazidas pelos softwares e tem pouco hábito com o uso de sistemas (ALVEAR, 2014, p. 249).

Alvear (2014, p. 250) ainda aponta para a possibilidade de oferecer poucas opções para usuários iniciantes, e fornecer mais funcionalidades e interfaces mais avançadas a partir de sua evolução, que pode ser observada também a partir da contabilidade de participação.

4.4.3 Caminhos para a construção de TIC para a ES

Alvear (2013) ainda apresenta alguns caminhos práticos para a construção de soluções de TIC para a Economia Solidária:

[...] no caso de um movimento social como a Economia Solidária em que seus atores estão dispersados em todo o país ou pelo mundo, essa participação mais direta não é trivial. Ainda mais quando estamos falando de processos contra-hegemônicos que tem recursos limitados, a organização de conselhos, assembleias e plenárias é custosa e sofre limitações. Assim, sistemas de informação podem contribuir numa participação mais ampliada sem aumentar tanto os custos. Estes podem servir tanto para divulgar informações e decisões tomadas pelas instancias representativas para suas bases, como para possibilitar debates mais ampliados, realizar consultas diretas e criar discussões por eixos temáticos (ALVEAR, 2014, p. 94).

Nesse sentido, ao buscar adaptar uma lógica cooperativa e de autogestão em sistemas de informação para a administração coletiva, é possível projetar um sistema que combine votos, consenso e plenárias, levando em consideração a variável tempo, por exemplo (ALVEAR, 2014, p. 252) .

Esses sistemas devem ser complementares aos processos de participação, representação e deliberação presenciais, inicialmente tendendo a um caráter mais consultivo do que deliberativo. No entanto, se as discussões e deliberações virtuais não tiverem efetividade nos processos concretos, há o risco de os usuários

desistirem de participar, pois não verão as consequências de seu envolvimento e comprometimento (ALVEAR, 2014, p. 254).

Em sua conclusão, o autor discute sobre as principais dificuldades no desenvolvimento de software no contexto dos movimentos sociais. O entendimento das demandas e necessidades dos usuários se torna um desafio ainda mais complexo, pois as metodologias convencionais não são adequadas para lidar com essas situações e a falta de familiaridade dos profissionais de software com a realidade desses movimentos e as limitações das tecnologias existentes são obstáculos significativos (ALVEAR, 2014, p. 255).

Outros desafios importantes nesse contexto estão relacionados aos limites e dificuldades em conseguir uma participação mais ampliada e intensa dos usuários/cidadãos: (i) *Exclusão digital*: Muitas pessoas não têm acesso à internet ou possuem um acesso limitado, o que dificulta o uso intensivo desses sistemas; (ii) *Hábito de participação online*: Mesmo para aqueles que têm facilidade em acessar a internet, participar de discussões e deliberações online não é algo trivial. (iii) *Relutância em participar*: Muitas pessoas não têm o hábito de participar de discussões, seja presencialmente ou virtualmente, devido à timidez, medo de expressar suas opiniões, entre outros motivos; (iv) *Barreira da escrita*: A comunicação virtual ocorre principalmente por meio da escrita, o que pode intimidar pessoas que não possuem muita habilidade ou confiança na expressão textual (ALVEAR, 2014, pp. 255-256).

Além disso, incorporar debates e deliberações virtuais em processos já existentes presencialmente apresenta complicações adicionais. Em primeiro lugar, a institucionalidade existente busca preservar-se, o que pode gerar conflitos de poder quando o ambiente virtual fortalece atores que não faziam parte das instâncias de poder dos movimentos (ALVEAR, 2014, p. 256).

Esses espaços virtuais também tendem a atrair uma participação mais significativa de pessoas de classes mais privilegiadas, o que pode não ser representativo do movimento como um todo. Dessa forma, incorporar debates e deliberações virtuais aos processos existentes não é um processo trivial, pois envolve desafios relacionados à estruturação dos sistemas, à representatividade e ao equilíbrio de poder dentro dos movimentos sociais (ALVEAR, 2014, p. 256).

Transversalmente a todas essas questões, muitos sistemas voltados para movimentos sociais não possuem ambientes simples, intuitivos e lúdicos que

estimulem a participação dos usuários. Porém todos esses desafios não invalidam a importância do uso de sistemas para ampliar a participação nos movimentos sociais (ALVEAR, 2014, p. 256).

O objetivo desses sistemas não é substituir a organização atual do movimento e suas formas de representação, discussão e deliberação. Em vez disso, eles devem complementar esses processos, atraindo novos interessados e permitindo uma participação mais ampla e frequente que não era possível por meio dos processos presenciais, como reuniões, assembleias, conselhos e sistemas representativos tradicionais (ALVEAR, 2014, p. 256).

Alvear (2014, p. 257) destaca algumas das limitações de sua obra que incluem a utilização de apenas dois estudos de caso, o acesso limitado a estatísticas devido à falta de envolvimento direto como desenvolvedor/administrador do sistema, a escassez de exemplos específicos de softwares para esse tipo de problema, o alto custo e complexidade do desenvolvimento de software, a falta de profissionais com perfis adequados à essa área e a necessidade de conscientização dos movimentos sociais sobre a importância dessas tecnologias.

Além disso, atualmente os movimentos sociais estão mais focados na implantação das tecnologias existentes do que no desenvolvimento de novas. À medida que esses sistemas são mais amplamente utilizados, os movimentos começam a reconhecer suas limitações e a necessidade de desenvolver sistemas que sejam mais adequados aos seus objetivos e valores específicos (ALVEAR, 2014, p. 257).

Uma outra questão é de que sua tese aborda uma área de interface entre o desenvolvimento de software, a microparticipação, a gestão coletiva e a democracia, cada uma pertencente a disciplinas distintas, como a técnica, a psicologia, a administração/engenharia de produção e a sociologia, respectivamente. Devido a essa abrangência multidisciplinar, não foi possível aprofundar completamente nenhum desses temas específicos. No entanto, sua análise multidisciplinar da tecnologia permitiu identificar importantes descobertas na interseção dessas disciplinas já bem estabelecidas (ALVEAR, 2014, p. 258).

5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA

Haviam alguns objetivos específicos relacionados à etapa exploratória: (i) Compreender as principais dificuldades dos EES no estabelecimento de práticas autogestionárias; (ii) Identificar experiências do uso de TIC e mecanismos digitais ou não para o apoio às práticas autogestionárias; e (iii) Identificar diretrizes para o desenvolvimento de TIC para a ES, que puderam ser apurados pela Revisão de Literatura. Estes resultados foram expostos com maior profundidade ao longo do capítulo 4.

Neste capítulo são compartilhados alguns pontos relevantes em discussão. Em geral, esse conhecimento adquirido ajuda a compor a “caixa de ferramentas” do pesquisador-desenvolvedor, para balizar os questionamentos nos processos de facilitação durante a etapa experimental e fornecer maior embasamento em processos decisórios e de projeto. Além disso, permite uma visão global, que permite uma maior capacidade de abstração na concepção de soluções mais generalistas à realidade de outros EES.

5.1 PRINCIPAIS DIFICULDADES DOS EES NO ESTABELECIMENTO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS

Em busca pelos desafios no estabelecimento das práticas autogestionárias, notou-se uma cadeia de problemas decorrentes do da alienação, e tivemos o entendimento que talvez seja essa a questão mais crítica a ser enfrentada, pois permeia todo o processo para o estabelecimento de práticas autogestionárias. Quanto às formas para enfrentamento desta questão, identificamos meios formais como direitos e deveres definidos em Regimento Interno, e técnicos, como o aumento das competências em gestão, ainda que não tenham sido evidenciados meios concretos para a mensuração desta evolução. Há ainda de se considerar a aplicabilidade de outras práticas visualizadas em contextos de trabalho tradicionais, como a gamificação.

Outra questão evidente relacionada à alienação está na sobrecarga por parte das lideranças. Levando em consideração que estão esperadamente presentes a solidariedade e reciprocidade nos EES, supomos que talvez essa sobrecarga possa ser diminuída a partir do momento em que as demandas assumidas ou não pelos membros estejam evidentes a todo o quadro social, evocando ao compromisso

social. Isso vai de encontro à necessidade de se estabelecer meios de comunicação mais efetivos e transparentes. Vale pensar que o processo de formulação, deliberação e distribuição dessas demandas, pode ser aprimorado por exemplo, através da Teoria da Cooperação de Tuomela (2000).

Quanto à qualificação e ferramental para a gestão, tanto produtiva quanto administrativa, notou-se que a principal questão aparentemente não é a necessidade de novas ferramentas para apoio, mas sim (enquanto não se tem ferramentas próprias), a adaptação de ferramentas existentes, permitindo ao público com baixa instrução a sua compreensão, familiarização e apropriação gradual através do uso. Isso vai de encontro ao entendimento de que o processo de formação para a gestão democrática se dá de forma pedagógica e evolutiva através da práxis.

Como já ressaltado por diversos autores, é de extrema importância deixar evidente a origem destes métodos e ferramentas, visto que em geral são concebidas sob a lógica do capital, visando apenas eficiência econômica, e portanto devem estar incorporadas em um processo de adaptação sociotécnica.

Em suma, entende-se que, para a construção de uma ferramenta digital voltada ao avanço nas práticas autogestionárias nos EES em geral, é essencial que este trate da questão da participação, não apenas em sua concepção e desenvolvimento, mas que tenha recursos que possam amplificar e impulsionar a participação no empreendimento ao longo de seu uso, e que nesse processo, também forneça meios de estimular o aumento de competências dos membros em gestão, quer seja através da adaptação de ferramentas já existentes, adaptadas ao contexto da ES, ou mesmo de soluções próprias propostas e disseminadas pelo próprio movimento.

5.2 MECANISMOS DE APOIO À PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS, E O USO DE TICS PELOS EES

Dentre os mecanismos que apoiam as práticas autogestionárias na Associação de Mulheres "Resgatando sua História" (BRANDÃO; BARBOSA; BERGAMASCO, 2023), pode-se enumerar: (i) a realização de assembleias mensais para debate; (ii) a prestação de contas e tomada de decisões participativas; (iii) o sistema de controle e registro das atividades e dos fluxos produtivos adaptado à realidade do grupo; (iv) a utilização de instrumentos como cadernos, planilhas e atas

para gestão financeira e dos processos produtivos; (v) a apropriação crítico-reflexiva dos instrumentos de gestão pelas associadas em seus projetos individuais; (vi) a formação de grupos de trabalho para operacionalização das deliberações coletivas; (vii) o interesse em melhorar e aprimorar os processos de sistematização e organização digital dos dados; (viii) a autonomia das associadas na administração e tomada de decisões da associação; e (ix) a parceria com instituições para fortalecimento da formação e capacitação das mulheres em gestão.

Já no caso das Lojas ECOSOL Canoas (MONTANARI; SCHOLZ, 2022), podem ser identificados os seguintes mecanismos para apoio às práticas autogestionárias: (i) a realização de plenárias mensais para discussão e tomada de decisões participativa sobre os assuntos das lojas; (ii) o processo de triagem para entrada de novos expositores, avaliando alinhamento com os princípios da economia solidária; (iii) a exigência de participação prévia no Fórum de Economia Solidária de Canoas como preparação para a adesão; (iv) o Regimento Interno com normas claras e mecanismos de sanção para casos de não cumprimento; (v) a Equipe de coordenação eleita democraticamente para mediar divergências e conduzir questões imediata; (vi) a limitação de poderes excessivos da coordenação, preservando a participação igualitária dos membros; (vii) a manutenção da função de expositor pelos coordenadores para não se afastarem da base; (viii) a garantia de geração de renda aos participantes e fortalecimento de vínculos cooperativos.

Dentre os mecanismos que apoiam as práticas autogestionárias na cooperativa de costura (CURI FILHO; CAVALCANTI, 2015), pode-se identificar: (i) a realização de reuniões periódicas para discussão dos assuntos da cooperativa e tomada de decisões compartilhadas; (ii) o trabalho de orientação e formação continuada dos membros sobre autogestão e competências em gestão; (iii) a melhoria nos processos de comunicação entre os membros para compartilhamento de informações e resolução de conflitos; (iv) a implantação de mecanismos organizacionais que favoreçam a participação igualitária de todos os membros nos processos decisórios.

Além disso identificou-se a (v) a distribuição equitativa das tarefas e responsabilidades entre os membros visando à redução de sobrecargas; (vi) o acompanhamento de entidade externa (Incubadora) para assessorar nos processos de implantação da autogestão; (vii) a realização de Pesquisa-Ação para analisar os desafios e propor soluções de forma participativa; e (viii) o desenvolvimento de

indicadores para medir o aumento das competências em gestão dos membros ao longo do tempo.

Todos os casos fornecem exemplos claros de ferramentas ou modelos que podem ser abstraídos e adaptados à realidade de diferentes EES, embora a evidência do uso de TIC para apoio às práticas autogestionárias, ao menos nesses exemplos, é muito pequena, limitando-se a planilhas e documentos. Em geral a literatura evidencia que há baixo uso de TIC em geral por parte dos EES, que também demonstram ausência da percepção sobre a necessidade e importância do desenvolvimento de competências nesse âmbito.

Por outro lado, entende-se que por mais que haja ainda um longo caminho de inclusão digital a ser percorrido, essas tecnologias já estão no cotidiano dessas pessoas. Aliado a isso o uso disseminado de aparelhos celulares e de aplicativos mensageiros como whatsapp, apontam que soluções de software universalmente acessíveis, otimizadas para o uso em dispositivos móveis e com poucos recursos de memória e internet, é um caminho relativamente seguro em relação ao desenvolvimento para o público na ES.

Além disso, assim como o processo democrático, a inclusão digital se dá através da apropriação gradual, e as novas demandas concretas surgirão à medida em que estes atores notarem o valor e a capacidade de transformação dessas ferramentas, se estas o tiverem.

Contudo, ainda é fundamental considerar que grande parte do público é pouco instruindo tanto ao uso de ferramentas digitais, quanto aos processos de gestão, e dispõe de recursos limitados para acessá-las, sendo necessário um olhar criterioso para a inclusão destes atores.

5.3 DESENVOLVIMENTO DE TIC PARA A ES

A tese de Alvear (2014), fornece uma base conceitual fértil para realizar o desenvolvimento participativo de sistemas de informação para movimentos sociais, e o texto apresenta um conjunto ainda maior de análises sobre diferentes obras em torno dos temas abordados, incluindo diversas experiências e técnicas, que podem servir como referência a possíveis iniciativas de desenvolvimento nesse campo.

Além das diretrizes propriamente ditas, que eram o interesse inicial, esse material também forneceu uma proposta de metodologia adequada ao universo da

ES, que é adotada na etapa exploratória, consistindo da combinação da Pesquisa-Ação, Design Participativo e Metodos Ágeis.

Algumas das diretrizes propostas para alteração do trabalho parecem ir contra valores da ES. Falar em "usuários qualificados", "experts" e "pessoas leigas" denota uma visão questionável. Quem define o que é qualificado e para quem? Isso pode acabar excluindo justamente os usuários menos privilegiados que um EES deveria incluir. A ideia de que os usuários servem apenas para produzir dados parece carregar valores do sistema capitalista, onde as pessoas são vistas como matéria-prima para alimentar as máquinas, em vez de sujeitos ativos no processo.

Um EES verdadeiramente emancipatório e participativo deve garantir que todos os envolvidos, independente de "qualificações", tenham voz e vez em todas as etapas, e não apenas no início para "gerar informações". Seu propósito não é gerar dados, mas aprimorar a vida das comunidades por meio da inclusão e gestão democrática do conhecimento. Por isso, é essencial rever algumas destas diretrizes para que elas se alinhem de fato à inclusão social protagonismo preconizado pela ES.

Há de se questionar também quanto à validade de algumas afirmações, como a de que os requisitos em processos ágeis estariam bem especificados. Nos métodos ágeis, o entendimento dos requisitos ocorre de forma iterativa e contínua ao longo de todo o desenvolvimento, e não em uma única etapa no início.

Processos como Scrum preveem que a cada ciclo novos requisitos sejam levantados, priorizados e validados junto as partes interessadas. Parte-se do pressuposto de que eles irão evoluir conforme o sistema também evolui, por meio de validações frequentes que auxiliam no amadurecimento gradual dos produtos.

Entretanto, estes fatores não são impeditivos para o uso de sua metodologia, pois seguindo a abordagem da Adequação Sóciotécnica, pode-se utilizar da tecnologia para produzir transformação social e em um momento futuro modificar suas bases teóricas e conceituais junto a outros agentes do movimento da ES e da tecnologia. Inclusive, na construção soluções mais genéricas, que abranjam a diferentes realidades de empreendimento, pode-se esperar um processo mais robusto de análise de requisitos e modelagem do sistema.

Outro ponto interessante é de que o autor também fornece caminhos práticos para o desenvolvimento de soluções, e que podem facilitar a introdução de novos desenvolvedores aos desafios presentes. O autor ainda aponta algumas sugestões

de trabalhos que podem complementar ou aprofundar sua tese dentre as quais se encontra o desenvolvimento de novos softwares com base nas suas diretrizes, utilizando a metodologia da Pesquisa-Ação, a fim de avaliar como esses sistemas promovem a participação, discussão e deliberação pelos usuários (ALVEAR, 2014, p. 258).

No presente trabalho, dá-se um passo nesse aprofundamento, tomando como base suas diretrizes e utilizando um conjunto de métodos adaptado à realidade da pesquisa, ao tempo disponível e a natureza do trabalho, que serão tratados no capítulo 6.

6 METODOLOGIA DA ETAPA EXPERIMENTAL

Em alinhamento com os objetivos da pesquisa, a Revisão de Literatura apontou como caminho favorável para a Pesquisa de Campo o prosseguimento da tese de Alvear (2014), que sugere o desenvolvimento de novos softwares para movimentos sociais a partir das diretrizes propostas, apresentadas na seção 4.4.2 (Diretrizes para o desenvolvimento e aplicação de sistemas de informação para a Economia Solidária), e utilizando-se da metodologia da Pesquisa-Ação.

Nesse sentido, Alvear (2014) sugere a utilização da Pesquisa-Ação como estrutura, para dar suporte ao processo de Design Participativo e de desenvolvimento software através de Métodos Ágeis, além de evidenciar que em sua execução pode-se trabalhar conjuntamente em vários problemas complementares, realizando por exemplo, ações educativas, comunicativas e organizacionais.

Além disso, Alvear sugere a seguinte forma de combinar o Design Participativo com Métodos Ágeis ao longo do processo:

[...] estabelecer dois ciclos paralelos, um de desenvolvimento e outro de levantamento de requisitos. No início do processo, o PD (Design Participativo) será mais intenso no levantamento dos objetivos e da estrutura do sistema, enquanto o desenvolvimento através de métodos ágeis pode contribuir mais com protótipos que ajudem nesse levantamento inicial. Ao longo do processo, o esforço desses dois ciclos será mais equilibrado, levantando e detalhando melhor os requisitos de cada ciclo e desenvolvendo e lançando versões funcionais do sistema, com incrementos a cada ciclo. Mais próximo do fim do processo, provavelmente, o esforço será maior no ciclo de desenvolvimento e menor no PD (Design Participativo) pois já haverá uma lista de requisitos bem especificados, e a própria equipe de desenvolvedores já terá mais claras as necessidades dos usuários. (ALVEAR, 2014, p. 172)

De forma complementar, adotou-se também algumas práticas de Design Participativo, advindas da abordagem do Design Socialmente Consciente (seção 2.7.1.1), com base na bibliografia da disciplina de Design de Sistemas Sociotécnicos, disponibilizadas no Bacharelado em Ciência da Computação da Universidade Federal do Paraná, as quais foram cursadas pelo pesquisador concomitantemente à realização do estudo.

6.1 PESQUISA-AÇÃO

De acordo com o objetivo principal do trabalho e a natureza já explorada dos EES, a Pesquisa-Ação é adequada ao estudo aqui proposto, pois:

[...] é uma estratégia de intervenção social que visa proporcionar aos envolvidos a oportunidade de discutir e refletir sobre seus próprios problemas, buscando soluções viáveis. Essa abordagem metodológica permite que pesquisadores e sujeitos participantes interajam e intervenham em seu próprio ambiente, sem separar a pesquisa da ação destinada a solucionar o problema. Ela capacita os envolvidos a mobilizarem conhecimentos e experiências, teoria e prática, a fim de transformar a realidade a partir da situação-problema (CORREA; CAMPOS; ALMAGRO, 2018, p. 10).

Como ponto de partida para organização e desenho do estudo, tomou-se o roteiro proposto por Thiollent (1986) apresentando um roteiro, já explicitado no tópico 2.7.3 (Pesquisa-Ação), contemplando os seguintes temas: (i) A Fase Exploratória; (ii) O Tema da pesquisa; (iii) A colocação dos Problemas; (iv) O lugar da Teoria; (v) Hipóteses; (vi) Seminário; (vii) Campo de observação, Amostragem e Representatividade qualitativa; (viii) Coleta de dados; (ix) Aprendizagem; (x) Saber formal / Saber informal; (xi) Plano de Ação; e (xii) Divulgação Externa. Estas questões se encontram diluídas ao longo do desenvolvimento da pesquisa-ação (capítulo 7).

Segundo Tripp (2005, p. 257, 258) a perspectiva teórica adotada nesta Pesquisa-Ação pode ser classificada como prática, política e emancipatória. É prática pois o pesquisador escolhe ou projeta as mudanças feitas. É política, pois refere-se à mudança da cultura institucional e/ou suas limitações. É emancipatória pois “tem como meta explícita mudar o *status quo*, não só para si mesmo e para seus companheiros mais próximos, mas de mudá-lo numa escala mais ampla, do grupo social como um todo”.

Para a estruturação do documento em si, tomou-se como base o esquema proposto por Tripp (2005, p. 460-461), que orienta quanto a descrição dos seguintes aspectos: (i) Introdução; (ii) Reconhecimento; (iii) Iterações/Ciclos; (iv) Avaliação; e (v) Conclusão. Esses itens são contemplados ao longo do capítulo 6 (Desenvolvimento da Etapa Exploratória).

6.1.1 Campo de Observação

Quanto ao campo de observação, escolheu-se a Associação Utopia de Produtos e Serviços para o Bem Viver - Associação Utopia (AUBV), EES de Curitiba, Paraná. Esta escolha se deu principalmente pela proximidade do pesquisador, que já acompanha a organização desde fevereiro de 2022, e pela adesão consensual ao convite para participação no estudo, feito durante uma das Reuniões Gerais da associação.

Além disso, a AUBV, que possuía 26 membros associados ao início do estudo, apresenta um perfil misto quanto a sua produção, uma diversidade de perfis, idades, gêneros, raças e escolaridade das pessoas que a compõem, um papel político e institucional plenamente orientado pelos princípios da ES, além de uma pluralidade de formas como esta se relaciona com o mundo externo, o que inclui outros EES e Redes de Economia Solidária, das quais seus participantes também são agentes. Deste modo, uma das hipóteses é que a AUBV pode ser considerada um EES representativo, o que pode facilitar questões de generalização de soluções de software para apoio à práticas autogestionárias para outros EES.

Com base em Thiollent (1985), dado o tamanho limitado da população, compatível com a carga de trabalho do pesquisador e a heterogeneidade, adotou-se uma abordagem sem amostra da população, ou seja, considerou-se o seu conjunto durante a Pesquisa-Ação. Conforme a organização proposta na sequência, o Reconhecimento do Campo de Estudo faz parte da Pesquisa-Ação, e portanto maiores informações sobre a AUBV se darão ao longo do capítulo 7.

6.1.2 Questões Éticas

Inicialmente, apresentou-se a proposta de participação no estudo durante a assembleia geral de 20/08/2023, instância máxima de deliberação, que aprovou por unanimidade a participação da AUBV. Por limitação de recursos e tempo, não foi possível a coleta de termos de consentimento livre e esclarecido por parte dos participantes. Entretanto buscou-se diversos meios para garantir que o estudo fosse o mais ético possível.

Para preservar a identidade dos indivíduos, anonimizou-se todos os dados e referências a outros participantes em falas. Também foram omitidos dados econômicos das pessoas associadas. Além disso, tomou-se o cuidado de não coagir

a participação através das comunicações, embora tenha-se abordado a todos os membros através de mensagens. O pesquisador também evitou ao máximo expor seus pontos de vista pessoais, embora tenha acrescentado alguns pontos de vista durante a intervenção feita em assembléia (seção 7.5.3.2.1).

Por fim, buscou-se deixar claro à todos os membros os objetivos, metodologia (inclusive a utilização de documentos da associação, como o Regimento Interno) e benefícios possivelmente advindos da participação no estudo, através de um e-mail enviado à todas as pessoas ao início da Pesquisa-Ação, apresentação durante o primeiro seminário e um vídeo explicativo destas questões, além da disponibilização de todo o material utilizado na pesquisa-ação na íntegra, para todas as pessoas associadas, durante a execução da Pesquisa-Ação. Deixou-se claro também, que será feita uma devolutiva do conhecimento gerado à associação, em período posterior à aprovação deste trabalho.

6.2 ANÁLISE DO EES A PARTIR DO MODELO ADAPTADO DE TIPO-IDEAL

Para a análise das práticas profissionais da AUBV, adaptou-se o modelo de tipo-ideal de EES proposto por Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018), apresentado na seção 2.4.4 (Abordagem Gradualista).

Com base no *Índice de Eficiência Multidimensional de Cooperativas de Reciclagem (IEMCR)*, apresentado em Maciel e Ferrarini (2020), dada a semelhança com o modelo de tipo-ideal, foram estabelecidos Critérios de Avaliação com Pesos para os Critérios de Qualificação como EES (Quadro 8).

Quadro 8 - Critérios de Avaliação com Pesos para os Critérios de Qualificação.

Critério de Avaliação	Peso
O empreendimento atende ao critério.	3
O empreendimento atende parcialmente ao critério (ações em planejamento, sendo discutidas com os membros e com as partes interessadas).	2
O empreendimento não atende ao critério (não existe planejamento, o tema é de conhecimento, mas não foi discutido em reuniões e assembleias).	1
O empreendimento desconhece o tema do critério.	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), adaptado de Maciel (2016) apud Maciel e Ferrarini (2020)

Além disso, acrescentou-se as descrições dos Critérios de Qualificação propostos por Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018) e uma coluna com a pontuação possível ao modelo (Quadro 9).

Quadro 9 - Modelo de tipo-ideal adaptado

Atributo Geral	Critério de Qualificação	Justificativa segundo Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018)	Pontuação Possível
1. Atividade econômica	1.1. Atividade econômica contínua.	A atividade econômica é uma finalidade primordial para o EES, não sendo, portanto, esporádica ou casual	0 1 2 3
	1.2. Viabilidade econômica.	O EES garante principalmente com meios próprios, a continuidade de sua atividade econômica, assumindo os custos e os riscos inerentes, sem depender de aportes externos cuja disponibilidade escape ao seu domínio	0 1 2 3
	1.3. Capital de propriedade comum dos sócios.	O capital que constitui o EES ou que é utilizado para essa atividade pertence aos sócios, em parte como propriedade comum	0 1 2 3
	1.4. Envolvimento dos sócios na gestão.	A atividade econômica conta com o envolvimento dos sócios nas deliberações, no planejamento e na execução, evitando assim que a divisão técnica das tarefas culmine em uma divisão social do trabalho, apartando gestores e executores, trabalhadores intelectuais e manuais	0 1 2 3
	1.5. Trabalho coletivo preponderantemente exercido pelos sócios.	O trabalho é uma atividade coletiva, realizada majoritariamente pelos sócios, sem forte dependência da colaboração de voluntários e sem lançar mão indiscriminadamente da força de trabalho assalariada	0 1 2 3
	Total de Itens (5)		Pontuação Máxima (15 pontos)
2.	2.1. Distribuição equitativa dos ganhos e benefícios entre os membros.	Os excedentes que resultam das operações econômicas do EES são destinados equitativamente à remuneração do trabalho executado pelos sócios	0 1 2 3

Compromisso social

Atributo Geral	Critério de Qualificação	Justificativa segundo Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018)	Pontuação Possível
	2.2. Relações equânimes e colaborativas com terceiros.	O compromisso social dos EES se estende a seus vínculos com outras organizações, pois coerentemente tais relações devem observar princípios de equidade, colaboração e justiça	0 1 2 3
	2.3. Militância em causas sociais.	O EES se engaja em causas específicas, como o combate à pobreza e às desigualdades de gênero, a defesa de povos e comunidades tradicionais e o desenvolvimento local	0 1 2 3
	2.4. Ações de fortalecimento e transformação institucional.	O EES se engaja em embates pelo reconhecimento público das demandas dos EES e pela promulgação de leis e outros dispositivos institucionais que as contemplem. <i>E.g. redes e fóruns</i>	0 1 2 3
	2.5. Engajamento em movimentos de transformação social.	O EES se envolve em movimentos de transformação, no intuito de construir alternativas sociais emancipatórias	0 1 2 3
	Total de Itens (5)		Pontuação Máxima (15 pontos)
3. Gestão democrática	3.1. Processos participativos de direção e administração.	Possui mecanismos que assegurem que a direção e a administração se realizem com a participação dos sócios, a começar pela eleição livre e direta dos dirigentes, a renovação periódica dos quadros diretivos e a regularidade de consultas e reuniões decisórias.	0 1 2 3
	3.2. Idêntico poder de decisão entre os sócios.	Implica que o exercício da decisão independe das quotas de capital do sócio ou de suas operações econômicas no EES	0 1 2 3
	3.3. Indiscriminação e igualdade social entre os membros.	Há mecanismos para garantir que a participação dos membros não seja afetada pela desigualdade social reinante, especialmente no tocante ao gênero, a aspectos geracionais ou ligados à raça e etnia. <i>E.g. medidas coercitivas ou por políticas de discriminação positiva</i>	0 1 2 3

Atributo Geral	Critério de Qualificação	Justificativa segundo Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018)	Pontuação Possível
	3.4. Autonomia institucional.	O EES mantém sob o seu domínio as diversas e inevitáveis interdependências que mantém em relação a organizações e agentes externos	0 1 2 3
	3.5. Envolvimento cotidiano dos membros nas decisões.	Existe o envolvimento cotidiano dos membros nas decisões	0 1 2 3
	Total de Itens (5)		Pontuação Máxima (15 pontos)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), adaptado de Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018) e Maciel e Ferrarini (2020)

A partir desta avaliação é possível analisar os resultados da seguinte forma:

[...] quanto maior a média da dimensão avaliada, melhores serão os resultados de avaliação dos indicadores observacionais pela cooperativa, e quanto menor a média, mais baixa é a adesão aos indicadores. A baixa adesão indica pontos de atenção às cooperativas para possíveis melhorias e discussões junto aos sócios (MACIEL; FERRARINI, 2020, p. 111).

Por fim, deve-se ressaltar que o modelo proposto de Tipo-Ideal de EES é um avanço conceitual importante, capaz de captar diversas nuances das experiências concretas de ES e é importante que continue sendo alimentado e ajustado à luz dos aprendizados das práticas concretas, de modo a refletir da melhor forma possível a diversidade e complexidade dos EES (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018, pp. 155,157).

Neste estudo, a avaliação desse instrumento é dada em dois momentos, o primeiro a partir da análise documental e da observação participante, e o segundo através da validação via entrevista coletiva com os membros da AUBV (seções 7.2 e 7.3).

6.3 DESIGN PARTICIPATIVO

O Design Participativo é abordado no tópico 2.7.1 (Design Participativo). Como principal base para a adoção de práticas participativas ao longo da Pesquisa-Ação, é utilizado o espaço taxonômico proposto por Muller, Haslwanter e Dayton (1997), apresentado na seção 2.7.1.

Algumas das práticas foram selecionadas para uso no estudo, de forma adaptada ao contexto são: (i) Oficina do Futuro; (ii) SSM; (iii) Método de Elicitação em Grupo; (iv) Oficina de Contação de Histórias; e (v) BrainDraw.

A prática “Oficina do Futuro” resumida no quadro abaixo (Quadro 10), foi utilizada como inspiração para o planejamento dos encontros e atividades realizados durante a pesquisa-ação, aí quais foram feitas em meios virtuais e presenciais. Através dos encontros se fez a crítica (seções 7.3 e 7.4), na dinâmica em assembléia (seção 7.5) teve se uma amostra, ainda que pequena da fase de fantasia e implementação.

Quadro 10 - Resumo da prática Oficina do Futuro

Prática	11.10.25 Future Workshop (Oficina do Futuro)
Resumo	Um workshop de três partes que aborda uma crítica da situação atual, uma fantasia de uma situação futura melhorada e a questão de como passar da situação criticada para a situação fantasiada
Modelo de Objeto	Nenhum específico
Modelo de Processo	1) Fase de Crítica: Os participantes se envolvem em uma sessão estruturada de brainstorming focada nos problemas atuais do trabalho. Os problemas podem ser registrados em um quadro ou outro meio acessível a todos os participantes. Os participantes então se dividem em pequenos grupos e cada grupo trabalha com um subconjunto das declarações de problema para desenvolver uma crítica concisa de um subconjunto de questões na situação atual de trabalho. 2) Fase de Fantasia: Os participantes imaginam uma situação futura de trabalho que seja melhor do que a atual. 3) Fase de Implementação: Cada grupo pequeno apresenta um relatório sobre sua visão de futuro. O workshop conduz uma discussão plenária para avaliar se o futuro imaginado pode ser alcançado nas circunstâncias atuais. Se não for possível, quais mudanças precisam ser feitas? Como essas mudanças podem ser planejadas?
Modelo de Participação	Usuários finais e outras partes interessadas, geralmente não profissionais de software. Um ou mais facilitadores

Resultados	Um plano de implementação, incluindo ações específicas a serem concluídas por pessoas específicas
Fases do Ciclo de Vida	Identificação e esclarecimento do problema. Requisitos. Talvez outras fases
Métodos Formais Complementares	Nenhum conhecido
Tamanho do Grupo	Médio a grande

Fonte: Muller, Haslwanter e Dayton (1997, p. 280)

A prática SSM, resumida no quadro abaixo (Quadro 11), foi utilizada como inspiração para o planejamento das oficinas, e de certo modo se mistura com a prática da Oficina do Futuro ao longo dos três ciclos. Havia a expectativa de se avançar na construção de modelos o planejamento na seção 7.3, porém pela limitação de tempo não foi possível prosseguir.

Quadro 11 - Resumo da prática SSM

Prática	11.10.52 SSM (Metodología de Sistemas Soft)
Resumo	Uma metodologia para lidar com situações-problema, envolvendo todos os stakeholders
Modelo de Objeto	Papel, flipcharts, canetas
Modelo de Processo	1) Analisar a situação cultural com o grupo para criar imagens detalhadas sobre a situação problemática. Isso envolve o brainstorming sobre a intervenção planejada, bem como sobre os sistemas sociais e políticos existentes. 2) Desenvolver modelos conceituais de sistemas relevantes para tornar diferentes perspectivas explícitas e mostrar atividades que serão apoiadas pelo sistema técnico. 3) Examinar as diferenças entre os modelos criados e o mundo real. 4) Identificar mudanças que sejam viáveis e desejáveis, o que pode incluir uma lista precisa de objetivos do sistema. 5) Tomar medidas para melhorar a situação, nesse caso, parcialmente por meio de um sistema técnico.

Modelo de Participação	Todos os stakeholders, incluindo usuários, gerentes, desenvolvedores
Resultados	1) Modelos de sistemas relevantes; 2) Plano de ação para melhorar a situação
Fases do Ciclo de Vida	Identificação do problema, requisitos, análise, avaliação
Métodos Formais Complementares	Modelos de fluxo de dados para representar sistemas técnicos de suporte
Tamanho do Grupo	Qualquer tamanho

Fonte: Muller, Haslwanter e Dayton (1997, p. 292)

Utilizou-se a técnica do “Método de Elicitação em Grupo” (Quadro 12) como base para os encontros virtuais (seção 7.3 e 7.4), nos quais se utilizou um quadro virtual para coletar os pontos de vista em “notas adesivas”, bem como a geração de relações entre os conceitos na primeira relação de desafios da AUBV (seção 7.3.3.2.3). Também serviu de base para a primeira priorização dos desafios identificados (Seção 7.3.3.2.5).

Quadro 12 - Resumo da prática “Método de Elicitação em Grupo”

Prática	11.10.27 Group Elicitation Method (Método de Elicitação em Grupo)
Resumo	Um workshop de seis fases que fornece suporte à decisão para compartilhar ideias no formato de brainstorming
Modelo de Objeto	Nada específico
Modelo de Processo	1) Declaração e formulação da questão; 2) Geração de pontos de vista (brainwriting); 3) Reformulação em conceitos mais elaborados; 4) Geração de relações entre os conceitos; 5) Cálculo de um "consenso" a partir das avaliações de importância relativa; 6) Análise crítica dos resultados

Modelo de Participação	Usuários finais e talvez designers. Um facilitador
Resultados	Listas de ideias. Listas de conceitos (refinamentos e combinações de ideias). Classificação de importância dos conceitos. Análise crítica da classificação de importância
Fases do Ciclo de Vida	Identificação e esclarecimento do problema. Requisitos
Métodos Formais Complementares	Nenhum conhecido
Tamanho do Grupo	Até 7 participantes

Fonte: Muller, Haslwanter e Dayton (1997, p. 281)

A prática BrainDraw (Quadro 13) serviu de base para o planejamento da dinâmica realizada em assembléia (seção 7.5.3.2.1), porém devido às limitações de tempo, a dinâmica foi simplificada.

Quadro 13 - Resumo da prática BrainDraw

Prática	11.10.5 BrainDraw
Resumo	Brainstorming gráfico em formato de rodízio para criar rapidamente designs de interfaces
Modelo de Objeto	Papel e canetas
Modelo de Processo	Cada participante desenha um design inicial em sua estação de desenho. No final de um intervalo de tempo pré-estabelecido, cada participante se move para a estação de desenho à esquerda e continua o design encontrado lá. Esse processo continua até que os

	participantes estejam satisfeitos por terem trabalhado com as ideias uns dos outros
Modelo de Participação	Usuários, designers, artistas
Resultados	Muitos designs candidatos. Cada design recebe contribuições de muitos ou todos os membros da equipe, tornando-se uma fusão das ideias dos participantes. No entanto, cada design tem um ponto de partida diferente, então as fusões não são necessariamente idênticas
Fases do Ciclo de Vida	Design detalhado
Métodos Formais Complementares	Nenhum conhecido
Tamanho do Grupo	2-8, talvez mais

Fonte: Muller, Haslwanter e Dayton (1997, p. 292)

A técnica “Oficina de Contação de Histórias” (Quadro 14) técnica foi tomada como base para o planejamento dos encontros (seção 7.3). Na prática, apenas o primeiro seminário (seção 7.3.2.2) teve uma prática parecida, onde os participantes discorreram sobre suas experiências relacionadas à autogestão.

Quadro 14 - Resumo da prática Oficina de Contação de Histórias

Prática	11.10.55 Storytelling Workshop (Oficina de Contação de Histórias)
Resumo	Os participantes trazem para um workshop duas histórias curtas orais sobre o uso de computadores. O convite para participar inclui o pedido de uma história positiva e uma história negativa, em relação ao uso e

	ao resultado. Os participantes compartilham suas histórias
Modelo de Objeto	Nenhum específico
Modelo de Processo	Os participantes contam suas histórias, comentam sobre as histórias uns dos outros e comentam sobre semelhanças e contrastes.
Modelo de Participação	Usuários finais, facilitador(es)
Resultados	1) Aumento da coesão entre os usuários finais. 2) Reconhecimento entre os usuários finais de que as dificuldades enfrentadas por cada um deles como indivíduos não são únicas
Fases do Ciclo de Vida	Identificação e esclarecimento do problema
Métodos Formais Complementares	Nenhum conhecido
Tamanho do Grupo	Qualquer tamanho

Fonte: Muller, Haslwanter e Dayton (1997, p. 294)

6.4 O MODELO SEMIO-PARTICIPATIVO E O DESIGN SOCIALMENTE CONSCIENTE

Neste trabalho buscou-se adotar a postura preconizada pelos princípios do Design Socialmente Consciente (seção 2.7.1.1). Em geral, também se adotou a perspectiva da Ciência do Design baseado na Cebola Semiótica para a concepção e proposição do design de soluções (seções 7.3.3.3.3 e 7.5.3.3). Planejou-se também (seção 7.3.1) a realização de ao menos uma Oficina semio-participativa, porém dado o andamento do trabalho não foi possível sua realização.

6.5 MÉTODOS ÁGEIS

Apesar de não ter sido possível implementar uma ferramenta digital através de ciclos ágeis de desenvolvimento, utilizou-se algumas técnicas como histórias de usuário e jogo de planejamento (seção 7.5.3.2.2), com base em Sommerville (2011).

A abordagem de *Patchwork Prototyping*, apresentada na seção 2.7.2.1, também foi utilizada de forma preambular a partir da extração dos primeiros requisitos, e pode ser observada na seção 7.5.3.2.3. Realizou-se uma suposição adequada, buscou-se ferramentas de Software Livre capazes de atender tais requisitos, e se fez alguns testes de integração, porém não se chegou a criar um protótipo funcional.

7 DESENVOLVIMENTO DA ETAPA EXPERIMENTAL

Este capítulo trata do desenvolvimento Pesquisa-Ação, e está organizado da seguinte forma: introdução, onde são abordados aspectos gerais sobre a Associação Utopia, intenções do pesquisador, e os benefícios previstos. Na sequência, está descrita a da fase de reconhecimento, onde há uma análise mais aprofundada da associação, e delineada as bases para as etapas seguintes do estudo. Em seguida, encontram-se descrições dos ciclos da Pesquisa-Ação, e por fim a etapa de avaliação.

7.1 INTRODUÇÃO

A Associação Utopia de Produtos e Serviços para o Bem Viver (AUBV) foi fundada em abril de 2021 e tem sua sede administrativa em Curitiba-PR. Segundo o artigo 4º do Regimento Interno da AUBV, esta se constitui como:

uma entidade sem fins lucrativos que tem por objetivo principal fortalecer as atividades de produção e comercialização de PRODUTOS e prestação de SERVIÇOS orientadas ao bem-viver, ao cuidado e proteção à vida, através de métodos socioprodutivos autogestionários que estimulem e garantam a mais ampla defesa dos interesses e direitos dos(as) trabalhadores(as) associados(as), e que sejam comuns aos princípios da Ecosol. (UTOPIA, 2022)

Ainda segundo o Regimento Interno, sua fundação se deu por necessidade e interesse de formalização coletiva dos membros da Rede Utopia, uma rede de articulação político-econômica formada por empreendimentos e trabalhadores/as da ES que desempenham atividades econômicas plurais e distintas, e que integra a Rede Mandala (Rede Paranaense de Economia Solidária Campo-Cidade) (UTOPIA, 2022).

Pode se traçar a origem da constituição da Rede Utopia a partir do lançamento da Rede Mandala, em 2018, onde era informalmente chamada de “rede dos independentes”:

Quando nasceu a Rede Mandala, havia seis redes constituídas e alguns grupos e pessoas dispersas que prestavam vários tipos de serviços, produziam alimentos e artesanato. Esses grupos e pessoas, sem estarem filiados a nenhuma “redinha”, queriam pertencer à Rede Mandala e passaram a constituir uma rede, batizada de “rede dos independentes”. (CARNEIRO, 2023, p. 78)

Deste modo, a AUBV pode ser considerada o nó central da Rede Utopia, e organismo principal onde se dá a sua articulação, o que Singer (2001) denota como

um empreendimento “de segundo grau”, ou ainda neste caso pela diversidade de atividades, um “complexo cooperativo”. Os EES e empreendimentos individuais que compõem a Rede Utopia, são considerados como “empreendimentos parceiros”, e são fundamentais para a interface da Associação Utopia com o mundo externo.

Segundo o site da AUBV⁴, constam 17 empreendimentos parceiros, que oferecem uma grande diversidade de serviços (UTOPIA, 2023a): Gestão logística e entregas em Curitiba; Serviços de jardinagem, pinturas e pequenos reparos; Assessoria em Meio Ambiente e Oficinas sobre compostagem e responsabilidade socioambiental; Orientação financeira pessoal, familiar e para microempreendedores; Serviços de design gráfico, gestão comunicacional e educação popular em comunicação; Soluções em gestão, informática e comunicação; Fotos impressas e outros serviços fotográficos; Serviços contábeis; Atendimentos terapêuticos e Saúde Holística e uma Companhia teatral, que realiza espetáculos e oficinas de teatro popular.

Além disso há a produção de uma diversidade de produtos como Composteiras domésticas e biofertilizantes; Saboaria natural, incensos e artigos para banho; Artesanatos como patchwork, bordados, crochê, trabalhos em tear, aromaterapia, sabonetes, feltros, suculentas, bolsas customizadas e filtros de café; Bio-eco joias, saboaria e ervas medicinais; Pintura artesanal em gesso, imagens sacras e decorativas, e produtos diversos da Economia Solidária.

Há também a produção e comercialização de suco natural; Bolos, brigadeiros, salgados, petiscos e cafés especiais, com opções veganas; e alimentos saudáveis, orgânicos e agroecológicos. Além disso, a AUBV estabelece atividades próprias para geração de trabalho e renda, como a elaboração de projetos para participação em editais públicos e privados, campanhas, organização de feiras e eventos, formações e captação de doações.

Na seção 7.2 (Reconhecimento), são apresentados maiores detalhes quanto à associação, sua organização, participantes e práticas profissionais.

7.1.1 Intenções do pesquisador e Conflito de Interesses

É necessário declarar que há um claro conflito de interesses, pois o pesquisador é também associado à AUBV desde Junho de 2022. Logo, possui

⁴ <https://utopiabemviver.com>

observação participativa prévia das práticas da associação, influência nas discussões da associação, relações já estabelecidas com as demais pessoas associadas e acesso prévio e privilegiado à documentos e informações pertinentes à Associação, inclusive informações sensíveis sobre as pessoas associadas.

Outro fator decorrente disso é que o pesquisador também pratica diferentes formas de trabalho e geração de renda junto a AUBV e a empreendimentos parceiros, de forma que a execução do trabalho pode impactar sua atuação.

Além disso, o pesquisador possui uma atuação ativa junto à organização, compondo o Grupo de Trabalho de Comunicação, e representação política da AUBV no Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional de Curitiba, e como parte da Coordenação Colegiada da Rede Mandala, rede da qual a AUBV faz parte. Portanto, deixou-se esta questão explícita à associação, e as informações utilizadas na execução do trabalho na íntegra, submetidas à verificação e deliberações tomadas pelas suas instâncias.

O pesquisador também carrega algumas experiências formativas e produtivas tidas no vínculo com a universidade, como as disciplinas do Bacharelado em Ciência da Computação, como desenvolvedor de aplicações web, *Product Owner*, diretor administrativo-financeiro e conselheiro executivo na Empresa Júnior de Informática (Ecomp) entre 2017 e 2019, e o estágio como Analista de Negócio, *Product Owner* e Gerente de Produto em uma startup da área de educação a distância e produtos digitais, entre 2019 e 2018. Essas experiências incorporaram, percepções, valores e visões que podem influenciar no julgamento e interpretação dos fatos.

Há ainda um interesse de que o modelo e o protótipo da ferramenta digital, gerados neste estudo sejam tomados como base para o desenvolvimento de soluções que se estendam para além deste trabalho de graduação, de forma que essa solução ou suas derivações possam de fato ser aprimoradas e disseminadas para o apoio de outros empreendimentos da ES para apoio de suas práticas autogestionárias, de forma remunerada ou não.

Além disso, existe o interesse inerente à Pesquisa-Ação, de melhorar as condições de trabalho das pessoas da AUBV, através da melhoria relacionada às práticas autogestionárias, que conforme entendimento até o Início da etapa de Pesquisa-Ação, pode ser estimulada tanto pela utilização da ferramenta proposta, quanto pelas práticas participativas e ações complementares ao longo do processo. Isso também se aplica aos diversos benefícios apontados na seção seguinte.

7.1.2 Benefícios previstos

Nota-se que a participação da associação neste estudo gera benefícios diretos para a organização, uma vez que pode estimular e auxiliar a AUBV a atingir vários de seus objetivos, como por exemplo, alguns dos que estão listados em seu Regimento Interno (Quadro 15):

Quadro 15 - Objetivos da AUBV contemplados afetados pela Pesquisa-Ação

(i) Promover a formação permanente das pessoas associadas, apoiada em estudos e pesquisas que desenvolvam saberes e técnicas para a ampliação da qualidade dos produtos e serviços ofertados	(vi) Interagir constantemente com outros segmentos, indivíduos e instituições que tenham afinidade com as atividades desenvolvidas e os princípios da Economia Solidária;
(ii) Promover atividades de integração das pessoas associadas	(vii) Propiciar a elaboração de projetos, campanhas e atividades que captem recursos formativos, estruturais e/ou financeiros necessários para fortalecer a qualidade, comercialização e logística dos produtos e serviços prestados pelas pessoas associadas;
(iii) Promover às pessoas associadas o acesso a suporte técnico, material e financeiro, além da troca de saberes com outras organizações afins com a AUBV e os princípios da Economia Solidária	(viii) Prestar assessoramento, produzir subsídios formativos, comunicacionais e outros instrumentos pedagógicos e criativos que sejam demandados pelo público usuário dos produtos e serviços prestados pelas pessoas associadas;
(iv) Promover a dignidade e a cidadania, coletiva e pessoal, de modo que as pessoas associadas participem ativamente das atividades da AUBV e dos espaços onde convivem cotidianamente	(ix) Analisar as demandas internas da AUBV, da Rede Mandala, e do Movimento de Ecosol como um todo, para fomentar novos serviços/produtos de acordo com as necessidades/lacunas, visando complementar/otimizar o que já existe na AUBV, ou seja, fortalecer trabalhos já existente
(v) Estimular as habilidades individuais e a troca de experiências em coletivo, mediante o rodízio de funções e o exercício da democracia participativa	(x) Elaborar formas/instrumentos de avaliação da gestão da AUBV e das atividades promovidas pela AUBV

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Regimento Interno da AUBV (UTOPIA, 2022).

7.2 RECONHECIMENTO

Tomando como base os resultados da Revisão de Literatura (discutidos no capítulo 5), deu-se início a fase de reconhecimento na qual realizou-se uma série de observações e análises, a partir da investigação documental da AUBV e observação participativa, com o fim de obter insumos para o início dos ciclos da Pesquisa-Ação.

7.2.1 Investigação de Campo

Segundo o Regimento Interno, a estrutura organizacional da AUBV possui as seguintes instâncias (UTOPIA, 2022): (i) Assembleia Geral; (ii) o Conselho Administrativo; (iii) o Conselho Fiscal; e (iv) os Grupos de Trabalho.

A Assembleia Geral é a instância máxima de decisões é aberta a todos os associados, que tem direito a voz e voto. Ela se reúne ordinariamente anualmente e, extraordinariamente mensalmente (quando é chamada informalmente Reunião Geral). A convocação é feita com antecedência mínima de 15 dias, por meio de edital enviado por email ou outros meios digitais. É necessário um quórum mínimo de 2/3 dos associados para a primeira convocação, mas na segunda convocação a assembleia pode ocorrer com qualquer quórum. As decisões tomadas são de cumprimento obrigatório para todos os associados. Além disso, é permitida a participação de pessoas externas à AUBV, com direito apenas a voz.

O Conselho Administrativo, também chamado informalmente de Coordenação, é composto por quatro membros nas funções de Coordenadoria Geral, Vice Coordenadoria, Secretaria e Tesouraria, eleitos em Assembleia Geral para um mandato de dois anos. Estes devem se reunir regularmente ao final de cada trimestre e também antes de cada Assembleia Geral, além de outras vezes quando necessário. O Conselho é responsável pela coordenação, organização e registros das assembleias gerais.

O Conselho Fiscal é responsável por fiscalizar a administração da associação. É composto por três membros eleitos anualmente em Assembleia Geral. O Conselho Fiscal se reúne ao menos uma vez a cada semestre, além de encontros extraordinários quando necessário.

Os Grupos de Trabalho (GT) são formados por associados e têm o objetivo de desenvolver as ações definidas em Assembleia Geral para alcançar os objetivos da associação. Eles se reúnem regularmente uma vez por mês, antes das reuniões

da Assembleia Geral, e também quando necessário. Atualmente são GTs ativos: (i) o GT de Finanças, que trata da gestão financeira e de outros bens; (ii) o GT de Captação de Recursos - responsável pela escrita de projetos e outras formas de captação; (iii) o GT de Comunicação - responsável pela comunicação interna e externa da associação; e (iv) o GT de Integração - responsável por realizar ações para aumento do engajamento e sentimento de pertencimento dos membros. Também já foram GTs atuantes: GT de Regimento Interno, GT de Plano de Negócio e GT de Comercialização.

Quanto ao funcionamento da associação, o Regimento Interno prevê as seguintes condições:

Art. 7º - Para o correto funcionamento da ASSOCIAÇÃO UTOPIA, segundo os princípios da cooperação, da autogestão e da solidariedade, é NECESSÁRIO que cada associado(a):

- a) participe de no mínimo 6 (ou metade) das Assembleias Gerais por ano;
- b) participe continuamente de no mínimo um GT, a ser escolhido pelo(a) associado(a) a partir da aprovação de sua filiação em Assembleia Geral;

Estes são critérios para a inclusão das pessoas associadas nas atividades de comercialização e geração de renda, e evitar desfiliações involuntárias. Além disso, o Regimento interno e o Estatuto Social preveem condições para justificativa de ausências e execução de penalidades em caso de descumprimento. O monitoramento do cumprimento das condições de participação é realizado pelos Grupos de Trabalho e pelo Conselho Administrativo, utilizando listas de presença ou fotos quando as reuniões são realizadas online.

Segundo o Art. 8 do Regimento Interno, quanto a inclusão de pessoas associadas, esta se dá sem vínculos empregatícios, para qualquer pessoa física ou jurídica dedicada a atividades de produção e prestação de serviços, que compartilhem os princípios da AUBV, e cumpram os seguintes requisitos:

I – Participação em um prazo mínimo de 03 meses em espaços coletivos de Economia Solidária, tais como: formações em Ecosol; entidades de apoio de Ecosol; reuniões, feiras e/ou atividades da Rede Mandala e/ou da Associação Utopia, como por exemplo os grupos de trabalho; reuniões do Fórum Municipal, Estadual e/ou Nacional; reuniões do Conselho Municipal e/ou Estadual de Economia Solidária; II – Aproximação e convívio com um EES (coletivo ou individual), em um prazo mínimo de 03 meses, a fim de experienciar suas práticas, valores e princípios, compreendendo assim o funcionamento da autogestão de um empreendimento de Ecosol.

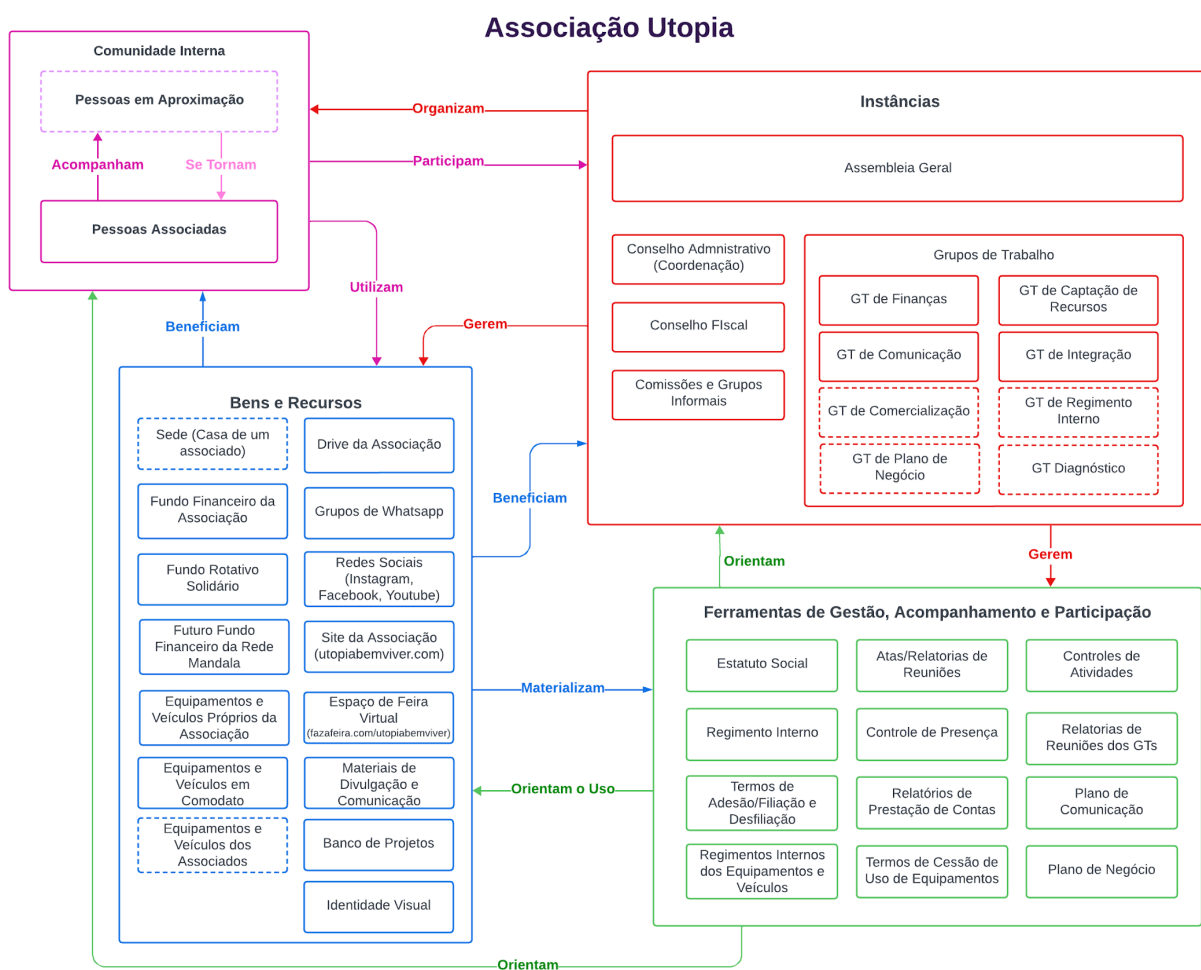
Esse período de aproximação, que inicia a partir de uma apresentação em Assembleia Geral, é geralmente acompanhado por uma pessoa associada, também

chamada de madrinha ou padrinho, responsável pela apresentação de documentos importantes como o Regimento Interno, Estatuto Social e o Termo de Adesão.

Ao longo de seu desenvolvimento a partir da contribuição das pessoas associadas, do trabalho das instâncias e como remanescentes da execução de projetos e formações, algumas Ferramentas de Gestão, Acompanhamento e Participação foram criados, dentre os quais foram identificadas: (i) Estatuto Social; (ii) Regimento Interno; (iii) Termos de Filiação e Desfiliação; (iv) Regimentos Internos dos Equipamentos e Veículos; (v) Termos de Cessão de Uso de Equipamentos; (vi) Relatórios de Prestação de Contas; (vii) Controle de Presença; (viii) Atas de Reunião; (ix) Controles de Atividades; (x) Plano de Comunicação; (xi) Plano de Negócio.

Por fim, há também Bens e Recursos próprios e cedidos, virtuais e físicos, que são utilizados pela AU para a realização de seus objetivos, dentre os quais foram identificados: (i) Fundo Financeiro da Associação; (ii) Futuro Fundo Financeiro da Rede Mandala; (iii) Fundo Rotativo Solidário; (iv) Drive da Associação; (v) Grupos de WhatsApp; (vi) Materiais de Divulgação e Comunicação; (vii) Site da Associação; (viii) Redes Sociais (Instagram, Facebook, YouTube); (ix) Espaço de Feira Virtual (fazafeira.com/utopiabemviver); (x) Equipamentos e Veículos Próprios da Associação; (xi) Equipamentos e Veículos em Comodato; (xii) Equipamentos e Veículos dos Associados; (xiii) Sede (Casa de um associado); e (xiv) Identidade Visual; e (xv) Banco de Projetos.

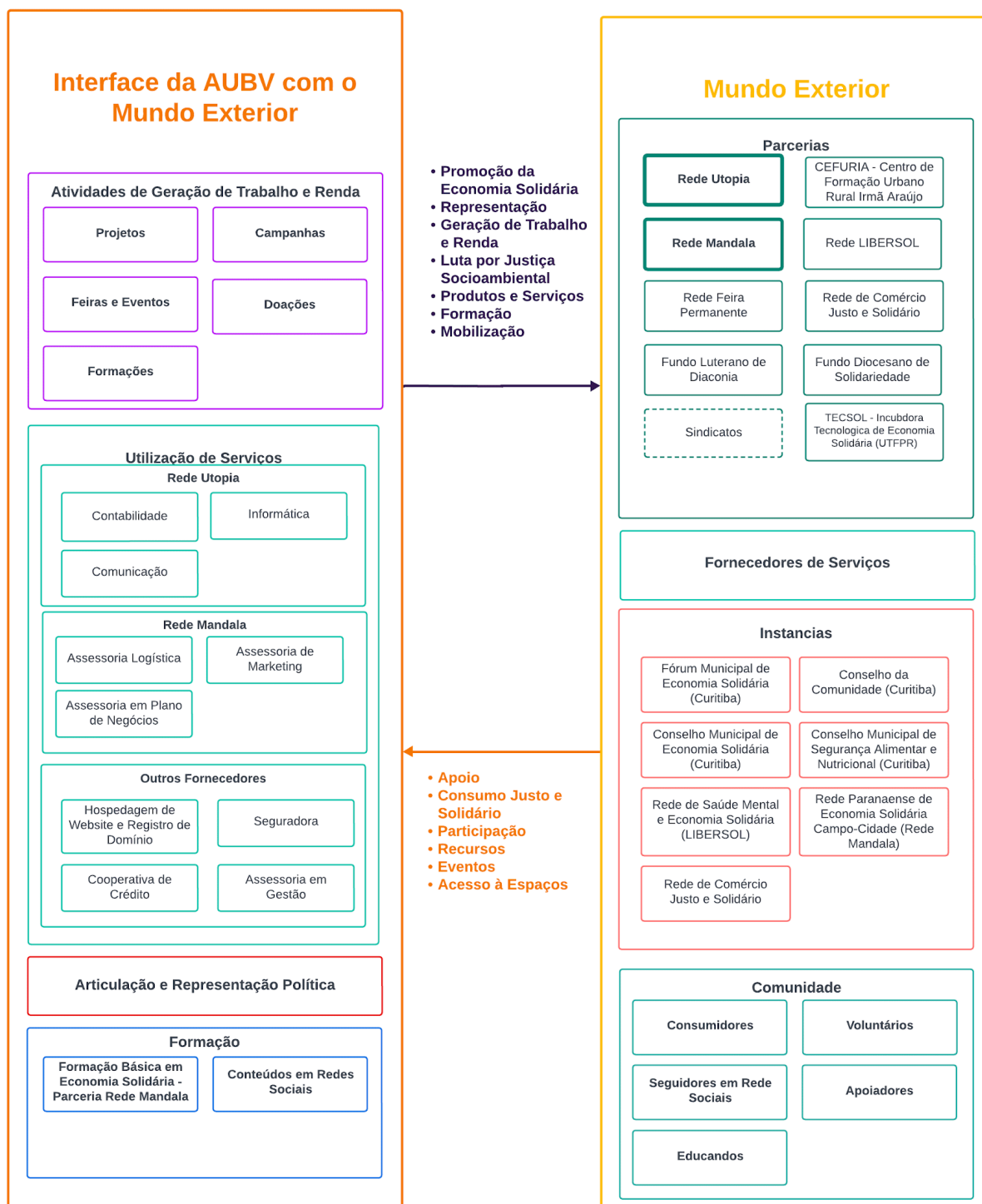
O esquema abaixo (Figura 6) exemplifica a organização e funcionamento interno das partes que compõem a AUBV.

Figura 6 - Organização e Funcionamento interno da AUBV

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Além disso, é possível verificar a interação da AUBV em relação ao meio externo, em relação às suas Parcerias, como os próprios empreendimentos da rede utopia, Articulação e Representações Políticas, Serviços Utilizados, Atividades de Geração de Trabalho e Renda e Formação. Isso pode ser observado no esquema abaixo (Figura 7).

Figura 7 - A AUBV em interface com o Mundo Exterior



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

7.2.2 Dos participantes

A partir da análise dos dados disponíveis na planilha de controle de pessoas associadas em 25/09/2023 (UTOPIA, 2023b), que contém dados coletados a partir do formulário de filiação (preenchido quando uma pessoa se torna associada),

pode-se identificar as seguintes informações acerca da população da associação. Atualmente a AUBV conta atualmente com **26 pessoas associadas**, dentre as quais se inclui o pesquisador, destas, 16 (61,5%) estão presentes desde a fundação.

A maior parte das pessoas se encontra na faixa entre 26 e 55 anos de idade. A distribuição completa de faixa etária pode ser observada na tabela abaixo (Tabela 2):

Tabela 2 - Distribuição das pessoas por faixa etária

Faixa etária	Contagem	Porcentagem
Entre 18 e 25 anos	2	5%
Entre 26 e 35 anos	6	15%
Entre 36 e 45 anos	8	20%
Entre 46 e 55 anos	5	12.5%
Entre 56 e 65 anos	3	7.5%
Não informado corretamente	2	5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Quanto ao “**gênero**”, 13 (50%) se identificam como “feminino”, 12 (46,1%) como “masculino” e 1 (3,9%) como “não-binário”. Quanto à “**etnia**” com a qual os membros se identificam, observa-se a seguinte distribuição: 18 “branca” (69,2%), 4 “negra” (15,4%), 3 “indígena” (11,5%), e 1 “amarela” (3,8%).

Quanto à “**escolaridade**”: 3 (11,5%) concluíram o Ensino Médio, 3 (11,5%) concluíram o Ensino Técnico (Integrado ou não), 12 (46,2%) concluíram uma Graduação, 8 (30,8%) concluíram uma Pós-Graduação. Quanto ao “**município de residência**”: 23 (88,5%) residem em Curitiba, em diferentes bairros e regionais, 2 (7,7%) residem em Colombo, e 1 (3,8%) reside em Campo-Largo.

A partir da análise do grupo de Whatsapp “Rede Utopia”, principal canal de comunicação entre os membros da AUBV, nota-se que todos os membros participam do grupo, e há inclusive 3 indivíduos não filiados, oriundos de atividades de assessoria e Entidades de Apoio e Fomento vinculadas à Rede Mandala.

Como conclusões iniciais ao estudo, notamos uma população plural com diversas faixas geracionais, predominantemente branca, mas com cerca de um terço de pessoas de outras etnias, incluindo indígenas. Além disso, há uma presença balanceada de homens e mulheres cis-normativos, além da presença de uma pessoa trans-normativa.

Isso indica a preocupação com o valor mencionado no Regimento Interno “Estímulo ao protagonismo feminino e feminista e à diversidade de gêneros, etnias e

culturas”. Essa questão denota que a AUBV pode ser um EES significativo para contemplar diferentes visões e percepções de mundo na construção participativa de uma solução de software possivelmente generalizável (o que não exclui a necessidade de se realizar processos participativos com outras organizações).

A localização dos membros é difusa ao longo de cidades da Região Metropolitana de Curitiba, e mesmo em bairros distintos do município de Curitiba, o que pode indicar uma dificuldade para a realização de encontros presenciais durante a execução do estudo. Um outro fator percebido é que a presença de dois terços de membros que participam desde a fundação, possivelmente confere uma visão mais completa da trajetória da associação, e constitui um lastro informacional importante.

Por fim, pode-se deduzir a partir da lista de membros participantes no grupo de Whatsapp principal da AUBV, que todos os membros possuem acesso à *Smartphones*, com acesso à internet, e dado que todos os membros possuem no mínimo o Ensino Médio completo, com isso, a partir da Revisão de Literatura podemos inferir que processos de Inclusão Digital tendem a ter maior facilidade de inclusão nesse contexto.

7.2.3 Da situação

Como forma de trazer um olhar mais próximo ao contexto, analisou-se as atas das cinco últimas reuniões da AUBV, e que antecedem o início da Pesquisa-Ação. O pesquisador, enquanto associado à AUBV, esteve presente em todas elas. O resumo destas atas pode ser encontrado no **APÊNDICE 1**.

O início desse período é marcado pela posse do novo quadro administrativo da associação. As reuniões em questão, ocorreram nas manhãs de domingo, em um espaço disponibilizado pelo Centro de Formação Urbano-Rural Irmã Araújo (CEFURIA), localizado na região central de Curitiba.

Antes do início das reuniões, há um momento de aproximadamente 30 minutos, no qual os membros compartilham alimentos em uma mesa, servindo um “café solidário”, conversando e confraternizando. Na sequência, reúnem-se em uma sala, onde há cadeiras dispostas em círculo, e por vezes, há um conjunto de livros, bandeiras, e outros objetos e símbolos coletivos ao centro da sala. Essa organização prévia geralmente é iniciada por pessoas da Coordenação, mas as pessoas ajudam conforme vão chegando ao local.

As reuniões possuem uma estrutura comum, são iniciadas e encerradas com “místicas”, que são atividades teóricas, de agitação política, lúdicas e/ou artísticas, realizadas por diferentes membros, geralmente utilizadas para inspirar, integrar os membros, estimular o diálogo e/ou firmar algum compromisso. Seguida a mística inicial, os membros validam e atualizam a pauta, verificam os presentes através de uma ficha de presença, e verificam oralmente se houveram faltas justificadas.

Em momentos onde há pessoas convidadas, segue-se para uma rodada de apresentação breve dos participantes. Na sequência, membros da Coordenação informam se há novas desfiliações, ou se há pessoas aptas a se filiar, que estando presentes, após parecer do padrinho ou madrinha, confirmam a decisão de se filiar ou não, e são saudadas pela Assembléia em seguida. Na sequência, são tratadas as pautas e feitos os informes. Ao fim, após a mística de encerramento, há também o costume de tirar uma foto dos presentes.

Alguns pontos de atenção podem ser observados a partir da análise das atas de reunião: (i) Falta de participação efetiva de alguns associados nos GTs; (ii) Dificuldade em manter o engajamento de todas as pessoas associadas no longo prazo; (iii) Questões financeiras como inadimplência e dificuldade em gerar receita suficiente; (iv) Necessidade de regulamentar melhor alguns processos internos como uso de equipamentos; (v) Desafio de conciliar as dinâmicas coletivas com a agilidade nas tomadas de decisão; e (vi) Riscos de dispersão em muitas frentes sem priorização das demandas principais.

7.2.4 Das práticas profissionais atuais

No **APÊNDICE 1**, onde são apresentados resumos das Reuniões Gerais da AUBV, pode-se observar algumas práticas profissionais de forma mais direta, como reflexões, discussões, deliberações e encaminhamentos feitos em assembléia, bem como a organização e funcionamento dos grupos de trabalho e comissões representativas.

Além disso, buscou-se formar uma imagem mais ampla, de como se dá a atuação da associação enquanto EES. Nesse caso, o instrumento utilizado para análise foi o modelo de tipo-ideal, apresentado na seção 2.4.2 (Abordagem Gradualista) e adaptado na seção 6.2 (Análise do EES a partir do modelo adaptado de tipo-ideal).

Com base na observação participativa e análise documental, fez-se uma primeira avaliação a partir do ponto de vista do pesquisador. Posteriormente uma avaliação através de uma entrevista coletiva, durante um dos seminários com três membros, associados desde a fundação, que concordaram com a avaliação. O resultado está disposto no quadro abaixo (Quadro 16).

Quadro 16 - Avaliação da AUBV a partir do modelo adaptado de tipo-ideal

Atributo Geral	Critério de Qualificação	Justificativa segundo Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018)	Pontuação Possível	Avaliação
1. Atividade econômica	1.1. Atividade econômica contínua.	A atividade econômica é uma finalidade primordial para o EES, não sendo, portanto, esporádica ou casual	0 1 2 3	2
	1.2. Viabilidade econômica.	O EES garante principalmente com meios próprios, a continuidade de sua atividade econômica, assumindo os custos e os riscos inerentes, sem depender de aportes externos cuja disponibilidade escape ao seu domínio	0 1 2 3	2
	1.3. Capital de propriedade comum dos sócios.	O capital que constitui o EES ou que é utilizado para essa atividade pertence aos sócios, em parte como propriedade comum	0 1 2 3	3
	1.4. Envolvimento dos sócios na gestão.	A atividade econômica conta com o envolvimento dos sócios nas deliberações, no planejamento e na execução, evitando assim que a divisão técnica das tarefas culmine em uma divisão social do trabalho, apartando gestores e executores, trabalhadores intelectuais e manuais	0 1 2 3	3
	1.5. Trabalho coletivo preponderante mente exercido pelos sócios.	O trabalho é uma atividade coletiva, realizada majoritariamente pelos sócios, sem forte dependência da colaboração de voluntários e sem lançar mão indiscriminadamente da força de trabalho assalariada	0 1 2 3	3

Atributo Geral	Critério de Qualificação	Justificativa segundo Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018)	Pontuação Possível	Avaliação
		Total de Itens (5) Itens aplicáveis (5)	Pontuação Máxima (15 pontos)	TOTAL (13 pontos)
2. Compromisso social	2.1. Distribuição equitativa dos ganhos e benefícios entre os membros.	Os excedentes que resultam das operações econômicas do EES são destinados equitativamente à remuneração do trabalho executado pelos sócios	0 1 2 3	3
	2.2. Relações equânimes e colaborativas com terceiros.	O compromisso social dos EES se estende a seus vínculos com outras organizações, pois coerentemente tais relações devem observar princípios de equidade, colaboração e justiça	0 1 2 3	3
	2.3. Militância em causas sociais.	O EES se engaja em causas específicas, como o combate à pobreza e às desigualdades de gênero, a defesa de povos e comunidades tradicionais e o desenvolvimento local	0 1 2 3	3
	2.4. Ações de fortalecimento e transformação institucional.	O EES se engaja em embates pelo reconhecimento público das demandas dos EES e pela promulgação de leis e outros dispositivos institucionais que as contemplem. <i>E.g. redes e fóruns</i>	0 1 2 3	3
	2.5. Engajamento em movimentos de transformação social.	O EES se envolve em movimentos de transformação, no intuito de construir alternativas sociais emancipatórias	0 1 2 3	3
		Total de Itens (5) Itens aplicáveis (5)	Pontuação Máxima (15 pontos)	TOTAL (15 pontos)

Atributo Geral	Critério de Qualificação	Justificativa segundo Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018)	Pontuação Possível	Avaliação
3. Gestão democrática	3.1. Processos participativos de direção e administração.	Possui mecanismos que assegurem que a direção e a administração se realizem com a participação dos sócios, a começar pela eleição livre e direta dos dirigentes, a renovação periódica dos quadros diretivos e a regularidade de consultas e reuniões decisórias.	0 1 2 3	3
	3.2. Idêntico poder de decisão entre os sócios.	Implica que o exercício da decisão independe das quotas de capital do sócio ou de suas operações econômicas no EES	0 1 2 3	3
	3.3. Indiscriminação e igualdade social entre os membros.	Há mecanismos para garantir que a participação dos membros não seja afetada pela desigualdade social reinante, especialmente no tocante ao gênero, a aspectos geracionais ou ligados à raça e etnia. <i>E.g. medidas coercitivas ou por políticas de discriminação positiva</i>	0 1 2 3	3
	3.4. Autonomia institucional.	O EES mantém sob o seu domínio as diversas e inevitáveis interdependências que mantém em relação a organizações e agentes externos	0 1 2 3	3
	3.5. Envolvimento cotidiano dos membros nas decisões.	Existe o envolvimento cotidiano dos membros nas decisões	0 1 2 3	2
		Total de Itens (5) Itens aplicáveis (5)	Pontuação Máxima (15 pontos)	TOTAL (14 pontos)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com a primeira avaliação (do pesquisador) obteve-se os seguintes resultados (Tabela 3):

Tabela 3 - Resultados da Avaliação da AUBV sob a lente do tipo-ideal

Atributos Gerais avaliados	Total de Critérios Avaliados	Pontuação	Média
----------------------------	------------------------------	-----------	-------

1. Atividade econômica	5	13/15	2,6
2. Compromisso social	5	15/15	3
3. Gestão democrática	5	14/15	2,8
			Media Maxima: 3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A AUBV atende, ao menos parcialmente, a todos os critérios de qualificação proposto no modelo de tipo-ideal. Logo, pode ser denominada como um Empreendimento Autogestionário Alternativo (EAA), que sob o prisma do modelo, corresponde à empreendimentos mais avançados em relação aos traços típicos da ES, demonstrando uma relativa maturidade em suas práticas profissionais.

Entretanto, observou-se que a associação não possui uma atividade econômica contínua, compartilhada entre as pessoas associadas, uma vez que a mesma tem a função de fortalecer seus empreendimentos. Isso por sua vez pode acabar se refletindo em dificuldades em relação a viabilidade financeira (item 1.2).

7.2.5 Da intencionalidade e do foco temático inicial

A Pesquisa-Ação teve como principal objetivo “desenvolver de forma participativa uma Ferramenta Digital que possa ajudar Empreendimentos Econômicos Solidários a superarem seus desafios no estabelecimento de práticas autogestionárias a partir da vivência da AUBV”.

Nesta Pesquisa-Ação, a AUBV é o agente participativo principal no processo inicial de construção desta Ferramenta Digital, que num primeiro momento é voltado à resolução de um problema ou dificuldade real enfrentado pela associação no estabelecimento de suas práticas autogestionárias.

Em vista disso, buscou-se deixar clara a intencionalidade de conceber uma Ferramenta Digital que possa possivelmente ter seu uso generalizado para outros EES.

Quanto ao foco temático inicial, este se dá em torno da clarificação do processo de Pesquisa-Ação e seus objetivos e prazos, bem como o processo de desenvolvimento de uma Ferramenta Digital, baseado no esquema proposto por Alvear (2014), partindo da clarificação do domínio do problema e da priorização de um problema real, enfrentado pela associação e que esteja em alinhamento com problemas enfrentados por outros EES, com base na Revisão de Literatura.

7.3 PRIMEIRO CICLO

O primeiro ciclo iniciou-se em 02/10/2023 e estendeu-se até 18/10/2023 e contempla as etapas de convite para os seminários e oficinas participativas, e a execução desses primeiros encontros.

7.3.1 Planejamento

Dado que já havia passado certo tempo até o início das atividades da Pesquisa-Ação desde a última Reunião Geral da Associação, na qual foi firmado um interesse coletivo de participar, na qual alguns dos membros não estavam presentes, percebeu-se a necessidade de um novo convite. Este, deveria ser realizado por diferentes canais e formatos de comunicação, dada a heterogeneidade da população.

Planejou-se o início da execução do estudo, ainda sem uma noção clara do ritmo e da participação, de forma que era esperada uma certa discrepância entre o esperado e o resultado obtido. Nesse sentido, tinha-se a expectativa de que seria necessário reafirmar o compromisso de participação das pessoas associadas na pesquisa. Desta forma, entendia-se como importante que ao menos o primeiro encontro fosse feito de forma presencial, para que se criasse um “ambiente quente” de discussão.

De todo modo pensou-se que os primeiros encontros teriam por objetivo a elucidação da pesquisa, escopo e limite do projeto, bem como a orientação da Pesquisa-Ação e como se dariam as responsabilidades e participação de cada parte, além da discussão de questões éticas sobre o uso de materiais e informações da associação.

Além disso, como forma de exercitar a transparência e permitir uma visão mais ampla da situação, deveriam ser apresentados os resultados obtidos na etapa de Reconhecimento.

Devido a limitação de tempo, o primeiro ciclo deveria ter um conjunto mais intenso de atividades junto à AUBV, através da realização de oficinas on-line, tantas quantas necessárias, possivelmente com conjuntos distintos de participantes, tratando principalmente da Clarificação e Compreensão do Domínio do Problema (Concepção), para então Analisar e Sintetizar uma solução que pudesse ser prototipada (Elaboração), bem como identificar as ações complementares a serem

executadas para a solução do problema, além do desenvolvimento de uma Ferramenta Digital.

A partir da Revisão de Literatura, tinha-se o direcionamento de que deveria ser explicitada frequentemente a questão de que a solução gerada deveria ser direcionada à promoção das melhorias nas práticas autogestionárias de modo que pudesse ser de algum modo generalizada a outros EES.

Também era esperado que nessas oficinas haveriam artefatos de entrada, já pré-preenchidos pelo pesquisador, e submetidos a avaliação e complementação por parte dos participantes, e que como saída, deveriam ser gerados também alguns artefatos, para sistematizar e possibilitar gestão e compartilhamento do conhecimento gerado.

Por fim, como forma de permitir uma maior integração e ressonância com as práticas adotadas pela AUBV de que deveriam ocorrer místicas e dinâmicas de rodas de conversa durante os encontros.

Deste modo, o primeiro esboço dos encontros ficou da seguinte forma

Seminário de Abertura

- **Hipótese:** É possível identificar problemas relacionados às Práticas Autogestionárias na associação
- Mística
- Breve apresentação pessoal, ou saudação dos participantes - Quais experiências e noções cada participante tem em relação à Autogestão
- Conceito e Objetivos do trabalho
 - Explicação do Tema, Escopo e os limites do projeto
 - Questão da generalização - Solução sistêmica, generalista à outros EES
 - Pesquisa Ação - Plano de Ação
 - Como se dará a participação de cada um
 - Como se darão as responsabilidades
 - Discussão de questões Éticas
- Apresentação dos Resultados do Reconhecimento - Diagnóstico da Associação

Oficinas

Objetivo: Empatizar, Compreender e Clarificar o Domínio do Problema

- **Hipótese:** É possível identificar coletivamente as métricas/ indicadores/ parâmetros que permitem monitorar o avanço/ sucesso/ realização no estabelecimento das práticas autogestionárias
- Dinâmica - Contação de História - Práticas autogestionárias (positivo x negativo)
 - Quais boas práticas relacionadas às práticas Autogestionárias podem ser observadas em outras redes ou EES
- Oficina do Futuro / SSM (Crítica, Fantasia, Plano de mudança)
- Mapa do problema / oportunidades - Cenários
- Elicitação em Grupo

Objetivo: Analisar e Sintetizar / Análise Semântica de Normas

- **Hipótese:** É possível desenhar coletivamente uma ferramenta digital para apoiar a Associação nas práticas autogestionárias
- Dinâmica - Contação de História - Usos de ferramenta digital (positivo x negativo) Houveram experiências anteriores de uso de ferramentas para avanço no estabelecimento de práticas autogestionárias? Se sim, o que deu certo e o que deu errado nelas?
- Oficina Semio-Participativa (Diagrama de Partes Interessadas, Quadro de Avaliação, Escada semiótica)
- Braindraw de Soluções para melhorar as métricas/ indicadores/ parâmetros identificados
- Estudo e avaliação das Diretrizes de Desenvolvimento de SI para Movimentos Sociais
- Protótipo da Solução / Fluxo de Interação
- Avaliação de Protótipo Rápido

Outras questões a serem abordadas nos encontros

- Como se pode aumentar a vida útil da ferramenta?
- Quem assume responsabilidade sobre a manutenção e hospedagem da ferramenta?
- Quais ações complementares devem ser realizadas?
- Como pactuar um plano de Ação e firmar compromisso?

7.3.2 Implementação

Abaixo, acompanha-se o relato discursivo do desenvolvimento do ciclo.

7.3.2.1 Convite

De início foi adotada uma estratégia dupla para divulgação da pesquisa: no dia 26 de setembro foi enviado um email para os emails das pessoas associadas, disponibilizados pela coordenação, contendo explicações sobre o estudo e o link para um **formulário para manifestação de interesse**, que continha um vídeo de pouco mais de três minutos, explicando brevemente “O que é o estudo? Como será feito? Quais os benefícios previstos” (Link para o vídeo: <https://youtu.be/16dcpFecKsE>).

No grupo do whatsapp Rede Utopia (onde estão presentes todas as pessoas associadas), nessa mesma data, foram enviados o vídeo e na sequência o link para o formulário,

O **formulário para manifestação de interesse**, possuía um campo para o nome do respondente, se havia interesse ou não em participar da Pesquisa-Ação (e caso contrário quais as motivações para isso e se haviam outras formas de contribuição), continha duas perguntas para mapear horários disponíveis para encontros de 2h-3h e de 1h-1h30 e permaneceu aberto ao longo da Pesquisa-Ação, de forma a contemplar pessoas que não haviam respondido o formulário na primeira semana mas tivessem interesse em participar do estudo, que foi o caso de duas pessoas. Além disso, havia uma pergunta de texto livre para verificar a possibilidade de realização de encontros presenciais, e um último campo para comentários gerais e sugestões.

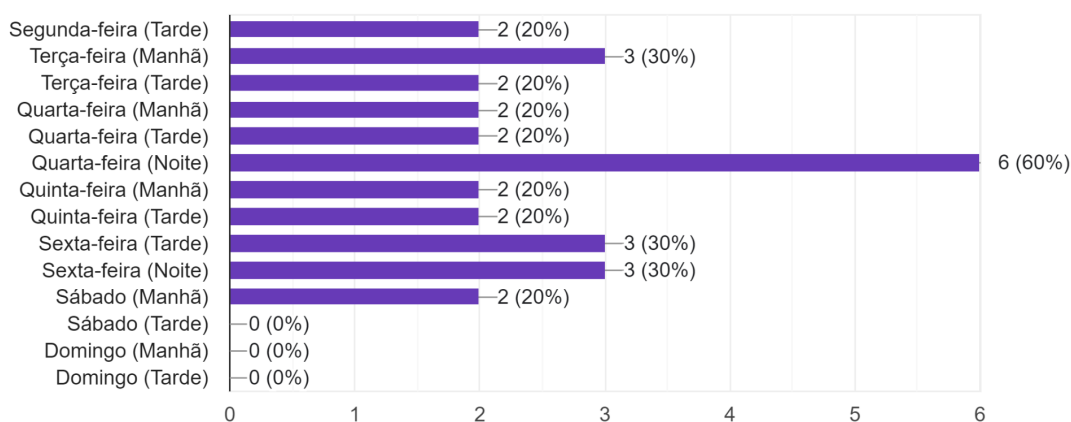
No dia 04/10/23 haviam 8 respondentes, e além disso, houveram mais duas manifestações de interesse informais, presencialmente ou via Whatsapp. A primeira semana apresentou maiores chances de participação nas reuniões principalmente à noite nas quartas e sextas-feiras.

No dia 18/10/23 haviam 10 respondentes e as respostas para o formulário se encontravam da seguinte forma (Figuras 8 e 9):

Figura 8 - Horários disponíveis dos respondentes para participação em oficinas

Quais seus melhores horários para participar em uma Oficina (tempo estimado: 1h-1h30)

10 respostas

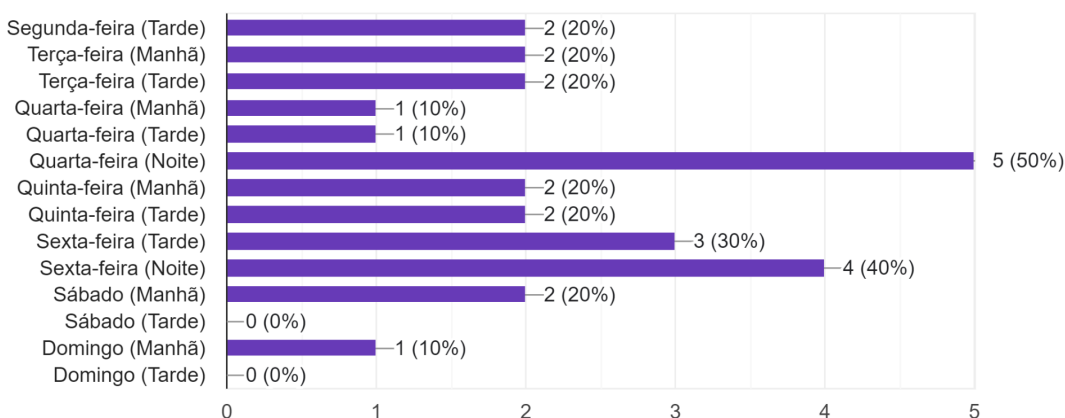


Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Figura 9 - Horários disponíveis dos respondentes para participação em seminários

Quais seus melhores horários para participar em um Seminário (tempo estimado: 2h-3h)

10 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Todos os respondentes demonstraram interesse em participar do estudo, inclusive com a possibilidade de participação presencial (com algumas restrições de horário). Além disso, dentre os comentários e sugestões, destacam-se o pedido pela opção de encontros virtuais sempre que possível, um comentário que propunha a apresentação de um modelo de projeto já desenvolvido, e outros dois que solicitaram um maior entendimento e operação de Tecnologias Sociais.

Optou-se por realizar o primeiro encontro na quarta-feira à noite, dia 04/10/2023, estabelecendo-se ciclos seguintes a cada duas semanas. A figura abaixo mostra o cronograma de encontros propostos no primeiro ciclo (Figura 10).

Figura 10 - Cronograma de encontros proposto no primeiro ciclo

	Outubro					Novembro			
	02/10 - 08/10	09/10 - 15/10	16/10 - 22/10	23/10 - 29/10	30/10 - 05/11	06/11 - 12/11	13/11 - 19/11	20/11 - 26/11	27/11 - 03/12
Ciclo	1	1	2	2	3	3	4	4	"Fim"
Seminário	04/10		18/10		01/11*		17/11*		29/11
Oficina (* possibilidade)		11/10* 13/10*	20/10*	25/10* 27/10*					

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

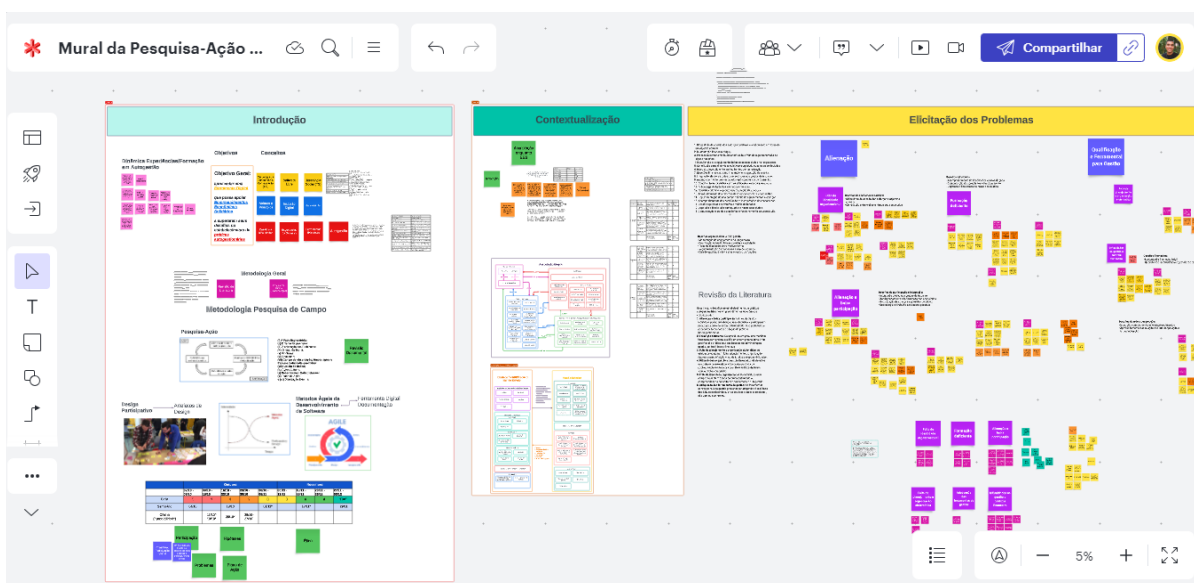
Inicialmente adotou-se os termos Seminário e Oficina como forma de diferenciar as atividades realizadas em cada encontro, sendo nos primeiros uma abordagem mais voltada para as atividades da Pesquisa-Ação (avaliação, plano de ação, etc.) e a segunda, voltada às práticas de Design Participativo (com a expectativa de serem encontros mais rápidos). Essa diferenciação foi adotada principalmente para fins de organização da pesquisa. Na prática, em determinado momento, por conveniência e entendimento a partir da realidade da associação, adotou-se o termo “encontro” para fins de divulgação e compartilhamento de informações com a AUBV. Além disso, notou-se a necessidade de se realizar práticas de Design Participativo, durante os seminários, tornando essa distinção pouco relevante.

Articulou-se para realizar o primeiro encontro de forma presencial na sede da associação, porém devido às fortes chuvas do dia, optou-se algumas horas antes pelo modo virtual. Essa situação não havia sido prevista, e demandou ajustes emergenciais na abordagem.

Decidiu-se então estender o uso da ferramenta Lucidspark, ferramenta de lousa digital e colaboração em tempo real, que já estava sendo utilizada para construir os diagramas sobre a AUBV, chamada a partir de então de **Mural Virtual da Pesquisa-Ação**.

Deste modo, a ferramenta foi adotada como auxílio na facilitação e para gestão de conhecimento ao longo do processo da Pesquisa-Ação, dispondo organizadamente imagens, diagramas, gráficos, tabelas, anotações e outras formas de conteúdo disponíveis. Adotou-se uma organização mínima inicial por etapa do processo, como introdução, contextualização, clarificação do problema, etc. Como ilustrado na figura abaixo (Figura 11).

Figura 11 - Captura de Tela do Mural da Pesquisa-Ação na ferramenta *LucidSpark*



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

7.3.2.2 Encontro 1

O **primeiro encontro (Seminário 1)** ocorreu em 04/10/2023, das 19h às 21h. Participaram três pessoas além do pesquisador, todas presentes desde a fundação da associação.

Visando ampliar a divulgação das discussões aos membros da AUBV, ao início do encontro houve tentativa (autorizada pelos participantes) de gravação da reunião, porém ao final do encontro percebeu-se que o áudio não havia registrado a fala dos participantes.

Seguindo a lógica das reuniões da associação, iniciou-se com uma "mística", na qual o pesquisador tocou uma canção autoral feita para a associação. Em seguida abriu-se uma rodada de fala para que os participantes compartilhassem experiências e formações relativas ao tema da autogestão.

Na sequência foi realizada uma introdução, explicando-se de forma simplificada os objetivos do trabalho, conceitos como Tecnologia Social, TIC e Autogestão, e a metodologia a ser utilizada.

Depois disso, deu-se início à contextualização a partir da etapa de Reconhecimento. Apresentou-se dados obtidos na etapa de Reconhecimento, onde alguns participantes apontaram a relevância de incluir indicadores socioeconômicos sobre a população da AUBV, também disponíveis no mesmo material que originou a análise.

Em seguida, analisaram-se os quadros referentes às partes internas da associação (Figura 5), o diagrama seguinte (Figura 5), que tratava da interface da associação com o mundo exterior, e na sequência a análise da associação por meio do "modelo de tipo ideal" (Quadro 13) apresentado na seção 6.2, explicando-se a metodologia e observando-se os critérios de qualificação. Em cada momento houve um pouco de discussão e algumas considerações, apresentadas na seção seguinte.

As discussões também abordaram questões éticas, como por exemplo o uso de documentos da associação. Nesse sentido, uma questão apontada pelo pesquisador é que a documentação e disponibilidade desse material em outros formatos, pode incentivar e facilitar estudos posteriores. Os presentes julgaram adequadas as condutas do pesquisador nesse quesito (Ver seção 6.1.2).

Dado que a gravação do encontro havia falhado e visando ampliar o acesso dos demais membros da AUBV à pesquisa, optou-se por gravar dois vídeos, o primeiro, contendo o conteúdo abordado na introdução do encontro (Vídeo 1⁵) e o segundo, resumindo o restante do encontro e as percepções dos participantes (Vídeo 2⁶), disponibilizando-os através de links não listados (visibilidade limitada à quem possui os links) na plataforma YouTube.

Dada a quantidade de informações, decidiu-se centralizá-las em um documento, criando-se assim o "**Quadro de Referência**", que ao final do primeiro ciclo continha avisos e pedidos, vídeos, links importantes, cronograma dos encontros e resumo das atividades realizadas.

Notadamente, a disposição dessas informações no documento possibilitava a visualização de um recorte da página contendo os avisos e pedidos, logo na imagem de capa do documento ao compartilhar o link pelo whatsapp, sem a necessidade de acessá-lo. Uma versão pode ser visualizada na imagem abaixo (Figura 12).

⁵ <https://youtu.be/DFrJuYWZXg>

⁶ <https://youtu.be/cggX0FrvqQs>

Figura 12 - Quadro de Referência da Pesquisa-Ação

Pesquisa-Ação com Associação Utopia
 Construção Participativa de uma Ferramenta Digital para apoio à superação das dificuldades no estabelecimento de Práticas Autogestionárias

⚠ Avisos e Pedidos

- **Avalie os Desafios/ Problemas Identificados até 18/10 às 12h:** <https://forms.office.com/55RqC0KCF85R6d>
- **Próximo encontro: 18/10 (quarta) às 19h (Virtual):** priorizar os problemas, e na sequência seguimos para um maior aprofundamento
- **Veja o cronograma abaixo, e coloque na sua agenda os próximos encontros**
- **Quem não participou dos últimos encontros, consegue se atualizar acessando aos vídeos e visualizando o mural nos links abaixo:** Em caso de dúvidas entre em contato com o Pedro.
- **Quem tiver acesso, encaminhar o material do diagnóstico com o Joni (Mundukide) para o Pedro**

📺 Vídeos

- **Parte 1 - Introdução:** Objetivos e Metodologia <https://youtu.be/DFrJuYWXg>
- **Parte 2 - Contextualização:** População da Associação, Visão geral da AUBV enquanto EES, Caracterização Enquanto EES, Discussões do 1º Seminário <https://youtu.be/cgqX0FvgQe>
- **Oficina 11/10:** Discussão sobre os desafios/ problemas e dificuldades relacionados à autogestão vivenciados pela associação <https://youtu.be/7Z6rRKAYOfk>
- **Parte 3 - Sistematização dos Problemas:** Organização das anotações até então levantadas <https://youtu.be/6YFPFvzbF1Q>
- **Oficina 13/10:** Aprofundamento da discussão sobre os desafios da associação <https://youtu.be/o0P13ox5zvc>

📄 Documentos Importantes

- **Situação da AUBV** Resumo das 5 últimas Reuniões Gerais da Associação
- **Desenvolvimento Pesquisa-Ação Associação Utopia** Parte do TCC que trata da Pesquisa-Ação com a Associação
- **Mural da Pesquisa-Ação** - Diagramas, Anotações https://lucid.app/lucidspark/648117f7-faef-4377-bf56-e7691a0d1ceci/di7view?pt_joc=25479%2C-12624%2C25125%2C12047%2C0_0&invitationId=inv_4865a7c9-cac1-4c01-8d84-84cb555b26a3
- **TCC Pedro Moreira - Em Construção** TCC na Íntegra (Em Construção)
 - Leitura recomendada - Capítulo 4 **DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE AVANÇO NAS PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS E O USO DE TIC NOS EES**

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Divulgou-se a primeira edição do "**Quadro de Referência**" no grupo de Whatsapp da Rede Utopia, contendo aviso sobre os próximos encontros, links para os dois vídeos e pedido de reflexão sobre os problemas atuais da associação relativos à autogestão, visando maior participação. Na segunda semana, optou-se por realizar na segunda semana encontros em dois dias: quarta-feira à noite e sexta-feira à noite, de acordo com os resultados do formulário disponível na data da decisão.

Além disso, por sugestão de um dos participantes do primeiro seminário, foi enviado um áudio junto com o documento de referências no canal particular de WhatsApp (apenas dos membros que demonstraram interesse através do **formulário para manifestação de interesse**). Este era um áudio de 1 minuto com a fala do pesquisador, se dirigindo ao interlocutor (genérico). Essa ação complementar resultou em maiores respostas, hora pessoas confirmando a participação ou justificando a não participação.

7.3.2.3 Encontro 2

Para o **segundo encontro (Oficina 1)**, realizado em 11/10/2023, compareceram três pessoas além do pesquisador, sendo uma que havia participado do primeiro. Duas eram associadas desde a fundação da AUBV, e a terceira, associada em 2023.

Iniciou-se com uma pequena mística, onde foram lidos alguns trechos de uma obra de Paulo Freire, como “Não há utopia verdadeira fora da tensão entre a denúncia de um presente tornando-se cada vez mais intolerável e o anúncio de um futuro a ser criado, construído política, estética e eticamente por nós” (FREIRE, 1997, p. 91)

O foco desse encontro foi esclarecer problemas, desafios, dificuldades e limitações, relacionados às práticas autogestionárias vivenciadas pela AUBV. Retomando-se brevemente os assuntos abordados no encontro anterior, deu-se início à roda de conversa, onde cada um expôs seu ponto de vista.

Uma das pessoas participantes apresentou certa falta de familiaridade com alguns temas e funcionamento da associação, mas expressou o interesse em compreender para auxiliar melhor. Trouxe também questões sobre o processo de aproximação e apadrinhamento pelo qual passou. Discutiu-se ampla gama de questões dispostas previamente e pontos de atenção observados na análise das cinco últimas reuniões, conforme abordado anteriormente. O encontro possibilitou uma visão ampla sobre os desafios (forma como os participantes preferiram se referir aos problemas e dificuldades) da associação, abordados na seção seguinte.

Após o encontro, atualizou-se o **Quadro de Referência** com a gravação deste, solicitando-se que as pessoas que não participaram se atualizassem através dos vídeos e links, ou entrando em contato com o pesquisador. Além disso, pediu-se informações sobre o diagnóstico da AUBV realizado no ano passado.

Esse último pedido foi atendido parcialmente, onde um dos associados encontrou anotações não sistematizadas geradas nesse processo, porém até o final do primeiro ciclo, ainda não havia conseguido enviar ao pesquisador.

No dia do terceiro encontro, notando que não houveram senão duas visualizações no vídeo com a gravação do segundo encontro, e a pedidos de um “resumo” do que foi tratado, sistematizou-se as anotações, aglutinando os conceitos e categorizando-os em forma de desafio/problema, e a partir disso gravou-se um

vídeo explicativo de 5 minutos, resumindo as principais informações e disponibilizando-o no grupo de Whatsapp e no quadro de referência. Até o momento do terceiro encontro haviam 10 visualizações. Essa baixa visualização pode ser visualizada nos outros vídeos mais longos com mais intensidade.

7.3.2.4 Encontro 3

Para o **terceiro encontro (Oficina 2)**, realizado no dia 13/10/2023, havia sido planejado priorizar os problemas e aprofundar a análise do mais prioritário. Porém compareceram apenas duas pessoas além do pesquisador, sendo uma estreante na Pesquisa-Ação associada desde 2022.

Iniciou-se com uma mística, refletindo sobre um trecho do artigo “*Cultura organizacional e autogestão: um processo em construção*” que se relaciona com a questão da identidade organizacional tratada nos encontros anteriores.

Na perspectiva de uma visão global da constituição de uma cooperativa de produção e dos seus principais passos rumo a uma organização autogestionária, é fundamental compreender seu processo históricos - antes e depois da fundação do empreendimento - para entender-se o caminho e principalmente os obstáculos à transformação identitária e cultural (FIGUEIRA; HAMASAKI, 2007).

Na sequência, devido à baixa participação, e ao desconforto relacionado à priorização de questões pelas outras pessoas sem o devido quorum, optou-se então por ampliar e aprofundar a discussão sobre os desafios da associação.

Nesse encontro foram ressaltadas visões sobre aspectos de relações humanas e vínculos nos empreendimentos, bem como políticas de apoio e sustentabilidade. Tratou-se também de questões de gênero e diversidade. Além disso, dada a presença de uma pessoa que estava em processo de desfiliação, aprofundou-se tal questão.

Ao final do terceiro encontro, foram apontadas duas necessidades: aplicar questionários ou entrevistas para compreender melhor a situação de desfiliações e motivações não atendidas, bem como o porquê da não aproximação/associação de alguns participantes dos empreendimentos da Rede Utopia. Como essas populações não eram foco inicial deste estudo, sugeriu-se que os próprios participantes realizassem uma abordagem para levantar informações com essas pessoas através de entrevistas ou questionários, porém que o pesquisador só tomaria esse rumo no estudo, caso o problema priorizado pela associação estivesse diretamente relacionado à essa questão.

Findo o encontro, atualizou-se o Quadro de Referência, informando da data do próximo encontro, e disponibilizando um link para a gravação do terceiro encontro.

Agrupou-se então os conceitos levantados ao longo dos três encontros em 12 desafios, apresentados e discutidos nas seções seguintes.

Dado não ter sido possível priorizar os problemas no encontro conforme planejado e pelo fim do ciclo que se aproximava, optou-se por realizar uma abordagem de priorização através de um questionário “**Avaliação dos Desafios da Associação Utopia**”. Junto ao formulário, e a suas mensagens de divulgação, foi disponibilizado também um documento que continha uma descrição de cada desafio, semelhante ao apresentado na seção de apresentação dos dados

O formulário foi enviado na segunda-feira 16/10/2023 e teve o prazo para preenchimento até as 15h do dia 18/10/2023, para se haver tempo hábil para sistematizar as informações para retorno durante o seminário.

Foi enviado no grupo de Whatsapp, via email diretamente para cada pessoa associada, e no canal particular das pessoas que haviam demonstrado interesse em participar da Pesquisa-Ação. Além disso, alguns dos respondentes postaram mensagens no grupo, incentivando os demais a participarem de alguma forma.

No entanto, até o final do prazo, obtiveram-se apenas 4 respostas, sendo 3 de participantes dos encontros. Além disso, uma das pessoas entrou em contato avisando que havia respondido o questionário, porém sua resposta não havia sido registrada, e desta forma foi solicitado que enviasse sua resposta novamente, o que não ocorreu. Outra, citou dificuldade para responder pela quantidade de informações, e sugeriu que fosse feita uma abordagem mais simples, onde cada pessoa escolhesse apenas os itens que julgasse mais prioritários, por exemplo.

Para a apresentação e trabalho do coletivo sobre os dados durante o quarto encontro, preparou-se uma planilha dinâmica, dispondo os dados obtidos através deste formulário, e que permitia aplicar pesos para cada critério, e ordenar a lista mediante a média ou somatório da pontuação. Além disso, incluiu-se como critério de desempate, uma avaliação por parte do pesquisador, indicando se era possível perceber cada desafio na realidade de outros empreendimentos, a partir da literatura.

7.3.2.5 Encontro 4

No **quarto encontro (Seminário 2)**, realizado em 18/10/2023 às 19h. Além do pesquisador, participou apenas uma pessoa que esteve presente também no primeiro seminário e estava associada desde a fundação da AUBV. Esse encontro teve como foco a avaliação do primeiro ciclo, e o início do segundo ciclo avançando na priorização dos desafios a partir das respostas do questionário.

Iniciou-se com uma mística, refletindo sobre a baixa participação, questão pertinente ao andamento desta Pesquisa-Ação e à realidade observada na AUBV. Leu-se alguns trechos do artigo “*Problematizando o trabalho com grupos populares: as ações de pré-incubação da ITCP-UFPR*”, de Lacerda e Silva (2007), que apresenta algumas características dos processos de pré-incubação, que possuem semelhanças com esta Pesquisa-Ação. No artigo, são citados alguns fatores que causam ou influenciam a evasão dos participantes: (i) a baixa auto-estima; (ii) o choque de culturas expresso pelos diferentes linguajares de cada grupo e pela eventual dificuldade de entender o que os educadores dizem; (iii) a falta de comprometimento dos membros dos grupos com o curso e com as atividades da pré-incubação; e (iv) a não-adesão aos valores do cooperativismo e a permanência nos valores próprios ao capitalismo (individualismo e heterogestão).

Durante o encontro avaliou-se o primeiro ciclo da Pesquisa-Ação, quanto a seus objetivos e quanto à participação. Houve um exercício de priorização a partir dos dados obtidos no formulário de “Avaliação dos Desafios da Associação Utopia”, definindo pesos para cada critério, e observando-se a classificação dos desafios conforme a soma ou a média da avaliação, mas que não resultou em deliberação. Por fim, foram tomados alguns direcionamentos para o segundo ciclo.

7.3.3 Relatório de pesquisa sobre os resultados da melhora planejada

Foi possível esclarecer o escopo e limites do projeto, definindo as responsabilidades e participação de cada parte, ao menos para algumas pessoas que participaram dos encontros, e de forma indireta através da divulgação de um vídeo explicativo. Além disso, nesse momento explicitou-se que as soluções geradas deveriam ser passíveis de generalização para outros EES. Da mesma forma foi possível apresentar e discutir os resultados da etapa de Reconhecimento, promovendo transparência.

Propiciou-se um ambiente propício para discussão, porém não foi possível reafirmar o compromisso de envolvimento das pessoas associadas à pesquisa.

Foi possível avançar na Clarificação e Compreensão do Domínio do Problema, através de uma série de encontros on-line com diferentes grupos, integrando dinâmicas como místicas e rodas de conversa, alinhadas à cultura da AUBV e sistematizando os conhecimentos gerados por meio de artefatos produzidos nas oficinas.

Porém não conseguiu-se avançar para analisar e sintetizar soluções que pudessem ser prototipadas nem a identificação de ações complementares, pois ainda era necessário priorizar e selecionar um desafio de interesse coletivo.

7.3.3.1 Resumo e base racional do(s) método(s) de produção de dados

Nos encontros em geral, a partir de Fals Borda (1991, p. 8, apud ALVEAR, 2014) adotou-se a prática da pesquisa coletiva, para obter dados qualitativos sobre a realidade da AUBV sob diferentes pontos de vista em discussão, argumentação e consenso. Além disso, foi adotada a ferramenta *LucidSpark* para registro e disponibilização do conhecimento gerado durante os encontros, bem como o rearranjo dinâmico das informações, no sentido de agrupar conceitos.

No formulário “Avaliação dos Desafios da Associação Utopia”, para cada desafio listado, cada pessoa deveria avaliar se cada desafio atendia à algum dos três critérios: (i) *Crítico*: “Se não resolvido, pode comprometer seriamente a sustentabilidade da associação no longo prazo”; (ii) *Urgente*: “Requer solução imediata, já que impactam diretamente as atividades correntes da associação, porém não necessariamente colocam em risco a sua sustentabilidade a longo prazo se forem corrigidos a tempo”; e (iii) *Prático*: “Pode ser resolvido de forma mais rápida e com menos recursos”. Os desafios foram divididos em dois blocos de 6, apenas para fins de facilitar a visualização em dispositivos móveis.

Durante o quarto encontro, a partir de Tripp (2005), avaliou-se a participação na Pesquisa-Ação, que recomenda uma verificação frequente sobre as medidas tomadas pelo pesquisador para que os atingidos não estejam sendo manipulados, enganados ou explorados, e nesse sentido deve-se ter como meta que o projeto: (i) trate de tópicos de interesse mútuo; (ii) baseie-se num compromisso compartilhado de realização da pesquisa; (iii) permita que todos os envolvidos participem ativamente do modo que desejarem; (iv) partilhe o controle sobre os processos de

pesquisa o quanto possível de maneira igualitária; (v) produza uma relação de custo-benefício igualmente benéfica para todos os participantes; e (vi) estabeleça procedimentos de inclusão para a decisão sobre questões de justiça entre os participantes.

7.3.3.2 Apresentação e análise dos dados

A seguir são apresentados alguns resultados do primeiro ciclo, sendo eles pertinentes à: (i) Experiências e noções (dos participantes) relacionadas à autogestão; (ii) Observações (dos participantes) sobre os resultados da etapa de Reconhecimento; (iii) Desafios nas práticas autogestionárias enfrentados pela AUBV; (iv) Primeira Priorização dos desafios da AUBV; e (v) Avaliação da participação na Pesquisa-Ação. Estes resultados são discutidos nessa ordem na seção 7.3.3.3.

7.3.3.2.1 Experiências e noções relacionadas à autogestão

Ao início do primeiro encontro, houve uma rodada de apresentação onde os participantes compartilharam algumas de suas **experiências e noções relacionadas à autogestão**.

Foram citados aprendizados obtidos em cursos ou por meio de livros, vivências em espaços da Economia Solidária anteriores à formação da Rede Utopia, e vivências em outros espaços com práticas similares de gestão compartilhada, como o Conselho Tutelar e uma Empresa Júnior (esta última por parte do pesquisador).

Além disso, o professor Cláudio Nascimento, autor de obras relacionadas ao tema da autogestão, foi citado como referência no tema na fala de dois participantes, relacionados em contextos e épocas diferentes.

Uma das pessoas, também apontou a questão de que “as pessoas não são ensinadas a gerir, e sim a serem geridas”.

Por fim, um participante descreveu a organização de barracas na Feira Permanente (outro espaço ligado à Rede Mandala, em Curitiba), ilustrando a dinâmica da autogestão com diferentes movimentos sincronizados, semelhante a uma dança.

7.3.3.2.2 Observações sobre os resultados da etapa de Reconhecimento

No decorrer desse mesmo encontro, os participantes fizeram algumas **observações sobre os resultados obtidos na etapa de Reconhecimento**. Analisando o diagrama referente às partes internas da associação (Figura 6), incluiu-se na seção “bens e recursos” o “banco de projetos”, parte do drive da AUBV que armazena informações referentes aos projetos finalizados e em execução, e que constitui ferramenta de gestão de conhecimento importante. Essa visualização recebeu alguns *feedbacks* positivos por parte dos membros (inclusive fora do encontro), indicando que poderia ser utilizada para facilitar a introdução de novos membros à realidade da associação, ou mesmo para os membros terem clareza sobre os recursos que a associação possui e as conquistas que já tiveram.

O diagrama seguinte (Figura 7), que tratava da interface da associação com o mundo exterior, ocasionou o debate quanto à colocação dos empreendimentos da “Rede Utopia” como parceiros, já que algumas visões os enxergam como parte interna da associação.

Na sequência, apresentou-se a análise da associação por meio do “modelo de tipo ideal” (Quadro 16) tratada na seção 7.2.4, explicando-se a metodologia e observando-se os critérios de qualificação.

Os participantes concordaram com a avaliação feita pelo pesquisador e fizeram algumas considerações adicionais: (i) Quanto ao aspecto *atividade econômica*, identificou-se fragilidade na sustentação financeira pela inexistência de atividade fim continuada, e a significativa inadimplência das contribuições mensais das pessoas associadas, falta suprida por pequenas “sobras” de projetos, e contribuições maiores feitas por alguns membros para manter as contas em dia, comprometendo a sustentabilidade; (ii) No aspecto de *compromisso social*, os presentes concordaram com a avaliação de que a associação possui tal perfil como organização, embora algumas pessoas “não estejam no mesmo ritmo; e (iii) Quanto à *gestão democrática*, a avaliação também foi corroborada. Entendeu-se a necessidade de compreender melhor os motivos da dificuldade de participação nos espaços já existentes de decisão coletiva.

7.3.3.2.3 Desafios nas práticas autogestionárias enfrentados pela AUBV

Ao final dos três primeiros encontros, agrupou-se então os conceitos em **12 desafios enfrentados pela AUBV em relação às práticas autogestionárias** (explicados na sequência): (i) Objetivos e propósito pouco claros e Dispersão de esforços coletivos; (ii) Falta de clareza na distinção entre rede/associação e Indefinição sobre quem faz parte; (iii) Baixa clareza sobre critérios para representação em eventos externos; (iv) Conflito de valores entre indivíduo e coletivo (individualismo) e fragilidade dos laços afetivos; (v) Dificuldade no processo de aproximação e integração de novos membros; (vi) Baixa participação nas atividades da associação / GTs e Sobrecarga de atividades em membros mais ativos; (vii) Baixa consideração de questões de gênero e diversidade; (viii) Desfiliação; (ix) Descontinuidade de discussões, formações e práticas de gestão; (x) Sustentabilidade financeira fragilizada / dificuldade para gerar renda através da associação; (xi) Dificuldade em fortalecer os empreendimentos e segmentos de trabalho; (xii) Desafios logísticos e de intercooperação.

i) A comunicação dos objetivos da rede necessita ser aprimorada, pois embora delimite suas finalidades no regimento, falta clareza na mensagem transmitida aos membros por outros meios. Isso gera incertezas entre os membros sobre a real vantagem e o que esperar da iniciativa, mesmo entre os mais antigos.

ii) A distinção entre rede e associação ainda demanda esclarecimento, pois há dúvidas sobre a abordagem mais adequada com empreendimentos parceiros. Embora a associação tenha a função de fortalecer os empreendimentos econômicos solidários e as pessoas, há quem sinta que certas atividades podem extrapolar esse propósito. Antigamente o formato era mais informal como rede, mas agora o caminho da associação é mais regrado, o que nem todos compreendem. Entende-se existir a necessidade de debate interno sobre como contemplar a realidade desses grupos sob o guarda-chuva da associação, sem perder a essência de seu papel inicial no fortalecimento mútuo.

Há uma falta de clareza sobre quem realmente faz parte da rede/associação. Isso dificulta manter o engajamento de todos no longo prazo, já que nem sempre as pessoas vinculadas aos empreendimentos parceiros se sentem efetivamente integrantes. Como reconhecer seus diferentes níveis de participação? Também falta

identificar melhor as habilidades e potenciais de cada um para definir como podem contribuir de forma concreta para o fortalecimento do conjunto.

iii) De forma relacionada, há uma indefinição sobre quem está habilitado a representar a associação em eventos e feiras externas. Eventos como a Jornada de Agroecologia desafiam nesse ponto, já que muitas pessoas ligadas à rede gostariam de participar, nem sempre com o mesmo nível de compromisso com a associação. Há o risco de as pessoas se apropriarem do espaço apenas para fins de comercialização individual, sem efetivamente representarem os princípios da associação de forma qualificada.

iv) Há um conflito de valores presente no grupo em razão das diversas rotinas e perfis individuais. Cada membro tende a concentrar-se prioritariamente em seu trabalho, dificultando a visão compartilhada de cooperação em rede. Isso ocorre porque as pessoas possuem ritmos e maneiras diferentes de atuar, além de estarem inseridas no sistema capitalista em que o indivíduo toma precedência sobre o coletivo. Essa realidade se traduz em dificuldade para que a união e o fortalecimento da associação prevaleçam sobre os diversos interesses particulares.

Tem havido também uma descontinuidade e gradativo afastamento das relações próximas ao longo do tempo, possivelmente devido à falta de tempo e disposição para atividades não produtivas de lazer e convívio. Esse distanciamento interpessoal contrasta com a centralidade da conexão humana preconizada como alternativa ao individualismo capitalista. Entretanto, as necessidades sociais e o apoio mútuo entre as pessoas são fundamentais.

v) Alguns membros entendem que o modelo de apadrinhamento existente parece ser uma chave importante para a melhoria de vários aspectos da associação, mas exige que os padrinhos desempenhem adequadamente seu papel de acompanhamento ao longo do processo. Os participantes enxergam que é necessário um trabalho inicial de formação básica sobre os princípios da Economia Solidária, convite para participar de atividades, observação do envolvimento, entre outros passos. Além disso, é preciso “calibrar” melhor o nível de interesse e compromisso das pessoas antes de encaminhá-las à instâncias mais estruturadas como a Assembleia, evitando perda de eficiência nas reuniões e participações sem a devida formação.

O sentimento de pertencimento e envolvimento mais profundo é importante para que haja real compromisso com os valores da rede/associação. Nem sempre

as pessoas conseguem aderir plenamente às regras desde o início. Além disso, o apoio contínuo após a entrada formal precisa ser aperfeiçoado para auxiliar na compreensão dos princípios e identificação com o coletivo. Sem isso, os novos membros podem se sentir desconectados ou temerosos de cometer infrações.

vi) Observa-se falta de participação efetiva de alguns associados nos Grupos de Trabalho. Embora haja iniciativas onde uma pessoa convida outra para um evento com intuito de integrá-la, essa associada ainda não conseguiu se identificar plenamente com o GT. Parece haver uma busca por outros espaços de atuação. Além disso, há a percepção de falta de rodízio nas atividades, o que pode dificultar a incorporação de todos os membros e o equilíbrio das tarefas desempenhadas.

Observa-se que algumas pessoas encontram-se sobrecarregadas por se dedicarem intensamente às múltiplas atividades voltadas para o voluntariado e a associação. Isso porque a rede possui demandas diversas que acabam recaindo sobre os mesmos membros que costumam participar das reuniões gerais e fazem essas iniciativas acontecerem. No entanto, nem todos conseguem estar presentes com a mesma frequência ou acabam não se envolvendo e contribuindo o suficiente. Há o risco, diante desse cenário de assimetria, de alguém em extrema sobrecarga vir a abandonar suas responsabilidades, sobrecarregando ainda mais os demais membros ativos.

Existem algumas dificuldades que limitam a participação qualitativa de todos os membros nos espaços coletivos da associação. A falta de presença constante acaba impedindo uma vivência plena dos processos, enquanto limitações financeiras restringem a integração presencial. Adicionalmente, sem dedicação regular de tempo para debate dos desafios, torna-se complicado o planejamento em busca da sustentabilidade do grupo. Isso porque a prioridade de muitos membros é gerar renda para sustento de suas famílias diante da escassez de recursos, seja no âmbito individual ou da própria associação. Além disso, nota-se uma dificuldade em aproximar alguns integrantes dos empreendimentos (não associados) das atividades da associação.

vii) A associação também vem enfrentando certos desafios no que diz respeito ao tratamento de questões relacionadas à diversidade e gênero. Tem sido observada falta de assertividade no debate do tema de forma transversal nas diferentes instâncias, assim como dificuldades para acolher as distintas visões de mundo presentes. Uma questão relacionada é que embora haja a ciência de

necessidade de pessoas dedicadas aos cuidados das crianças durante reuniões para facilitar a participação das pessoas responsáveis, há ainda dificuldade para garantir esse cuidado. Além disso, adolescentes, pessoas trans e neurodivergentes por vezes não se sentem completamente pertencentes ou acabam deixando de participar após um tempo, já que os moldes de atuação adotados nem sempre têm levado em conta suas particularidades e demandas.

viii) Houve uma baixa significativa no "núcleo duro" (pessoas que fundaram), indicando que a afinidade poderia ser maior antes da institucionalização formal. Foram observadas algumas baixas recentes, mas os motivos das saídas não são claros, já que não há o tratamento dessa questão de forma clara e compartilhada. Isso é importante, uma vez que a desfiliação pode sinalizar lacunas em expectativas ou anseios. Conforme relato, um membro se sentiu chateado por não terem questionado seus motivos para deixar o grupo. Foi ressaltada a relevância de padrinhos/madrinhas acolherem possíveis angústias desde o início, servindo de canais confiáveis para comunicação.

ix) Observa-se a falta de espaços sistemáticos para troca de conhecimentos e compartilhamento de informações. Isso acaba dificultando a participação qualificada de alguns associados, que sentem não ter acesso ou clareza sobre os processos em andamento. Além disso, com um alto volume de informação externa chegando constantemente ao grupo de whatsapp, discussões e novidades internas acabam se perdendo ou passando despercebidas.

A associação também vem enfrentando a falta de continuidade na aplicação de práticas de gestão que poderiam auxiliar no enfrentamento de alguns desafios observados. Havia o interesse em trabalhar com ferramentas que auxiliassem nessa gestão, como o material do diagnóstico / análise de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) realizado em 2021, mas ele não foi devidamente resgatado e aprofundado.

x) A associação enfrenta desafios na sua sustentação financeira devido à fragilidade de alguns membros para arcar com as mensalidades e inadimplência. Projetos pontuais ajudam temporariamente quando geram algum excedente que ajuda a cobrir os custos da associação.

A associação enfrenta desafios para garantir a sustentabilidade financeira a partir dos seus próprios trabalhos, que muitas vezes são desenvolvidos de forma voluntária e não geram renda contínua. Isso foi observado no caso de um associado,

que precisou empreender individualmente através da comercialização de produtos artesanais para obter outra fonte de renda.

xi) Outro desafio enfrentado pela associação é a dificuldade no fortalecimento dos empreendimentos coletivos ligados a ela, aparentemente motivo primário de sua existência. Observou-se em alguns casos uma descontinuidade desses negócios, com membros migrando para outras atividades. Isso ocorreu possivelmente devido à falta de visibilidade dos produtos e à dificuldade de sua manutenção de forma sustentável por meio de práticas autogeridas. Em alguns casos sem estruturação, o pessoal se viu em situações precárias, como de subemprego, apesar de os empreendimentos temporariamente amenizarem as dificuldades.

De forma relacionada, outro desafio é a dificuldade em agregar diferentes expertises e iniciativas individuais. Empreendimentos em áreas como saboaria, cultura, artesanato e serviços relacionados à tecnologia e meio ambiente acabam isolados, sem integração plena. Associados com múltiplos saberes por vezes se sentem deslocados ou com dificuldades na inserção em diferentes frentes de trabalho.

xii) Outro dos desafios enfrentados pela associação está relacionado à logística de distribuição dos seus produtos e serviços. No passado, foi realizado um plano de negócios para o uso de bicicletas, entre elas elétricas, visando entregas de cestas a clientes da Cooperativa Central de Reforma Agrária do Paraná (CCA-PR) / Produtos da Terra em parceria com a Rede Mandala. No entanto, após a pandemia, a iniciativa do empreendimento Sinergia nesse serviço de entregas foi descontinuada, revelando dificuldades em aproveitar com melhor eficiência os meios de transporte disponíveis, como o veículo Fiorino.

Por fim, outra dificuldade sentida pela associação é no quesito intercooperação, tanto em aspectos logísticos quanto produtivos. Experiências anteriores em eventos mostraram o potencial da integração com outras redes na partilha de recursos e custos. Porém isso ainda não tem uma relevância compartilhada pela maior parte dos membros, e esse aspecto acaba sendo negligenciado.

7.3.3.2.4 Primeira Priorização dos Desafios da AUBV

Durante o quarto encontro, embora não houvesse quórum para deliberar, a fim de prosseguir com a priorização dos resultados obtidos através do formulário de

avaliação dos desafios, foram definidos alguns pesos para os critérios de avaliação (Tabela 4), estabelecidos em consenso entre o pesquisador e o participante. Essa pontuação corresponde a dizer que a Urgência possui prioridade maior que a Praticidade, que é possui maior prioridade que a Críticidade, que é mais prioritária que a Generalização.

Tabela 4 - Pesos para os Critérios

Critério	Peso
Urgente	1,5
Prático	1,3
Crítico	1
Generalizável	0,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Neste momento observou-se apenas o somatório da pontuação obtida sob o produto dos pesos, servindo como critério de classificação (Quadro 17).

Quadro 17 - Primeira Avaliação dos Desafios da AUBV

Desafio	Crítico	Urgente	Prático	Generalizável	Somatório
3. Baixa clareza sobre critérios para representação em eventos externos	1	4	0	0	7
9. Descontinuidade de discussões, formações e práticas de gestão	1	2	2	1	6,9
11. Dificuldade em fortalecer os empreendimentos e segmentos de trabalho	2	3	0	0	6,5
6. Baixa participação nas atividades da associação / GTs e Sobrecarga de atividades em membros mais ativos	3	2	0	1	6,3
7. Baixa consideração de questões de gênero e diversidade	2	2	1	0	6,3
5. Dificuldade no processo de aproximação e integração de novos membros	3	1	1	1	6,1
12. Desafios logísticos e de intercooperação com outras redes	3	2	0	0	6

8. Desfiliação	2	0	2	1	4,9
10. Sustentabilidade financeira fragilizada e dificuldade para gerar renda através da associação	3	1	0	1	4,8
4. Conflito de valores entre indivíduo e coletivo (individualismo) e fragilidade dos laços afetivos	3	1	0	1	4,8
2. Falta de clareza na distinção entre rede/associação não definida e Indefinição sobre quem faz parte	1	0	2	0	3,6
1. Objetivos e propósito pouco claros e Dispersão de esforços coletivos	2	0	1	1	3,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Houveram apenas 5 respostas, e duas pessoas ainda disseram não ter respondido pelo formulário estar complexo.

No formulário de avaliação dos desafios, observou-se ainda alguns comentários:

“Sinto que vivenciamos um problema urgente em que as pessoas não se apropriam da associação e não ajudam (financeiramente e com participação) para fazer com que muitos dos problemas citados (derivados) sejam resolvidos, como por exemplo, fazer com que a associação se torne uma fonte de renda das pessoas, com que a associação se torne um espaço formativo contínuo, que seja capaz de suprimir desigualdades de gênero e raça. Vejo que precisamos partir do que podemos contribuir para a associação se tornar esse espaço que, reciprocamente, contribui para o desenvolvimento das pessoas e EES. Do contrário me parece patinamos no que já vivemos: deficiências por falta de contribuição financeira e de participação.” (Respondente 1, Formulário de Avaliação dos Desafios da AUBV, 2023)

Outro respondente dizia que é necessário “Explicitar que um Grupo de Trabalho mensalmente precisa entregar à AU resultados. Do contrário, são instâncias inoperantes e desnecessárias.” (Respondente 2, Formulário de Avaliação dos Desafios da AUBV, 2023) e por fim outro respondente disse que é necessário “Discutir e determinar um consenso sobre práticas ecológicas e sustentáveis acerca de encontros e embalagem dos produtos comercializados.” (Respondente 3, Formulário de Avaliação dos Desafios da AUBV, 2023).

7.3.3.2.5 Avaliação da Participação na Pesquisa-Ação

Durante o quarto encontro, avaliou-se **a participação na Pesquisa-Ação**, segundo a abordagem proposta por Tripp (2005), que propõe algumas metas para o projeto.

Relacionado ao tópico 1 (“trate de tópicos de interesse mútuo”), o participante observou que a pesquisa *"Parte de um problema prévio, definido por parte do pesquisador (autogestão), pode até ser um tópico de interesse mútuo, mas não foi definido dessa forma."* e logo sugeriu duas hipóteses *"Sem ter partido de um diálogo, pode ter criado uma não identificação com o problema."* e que *"A falta de percepção do que é autogestão, talvez não gere entendimento de que há um problema"*.

Sobre o tópico 2 (“baseie-se num compromisso compartilhado de realização da pesquisa”), o participante comentou que *"Mesmo que as pessoas não tenham influenciado no tema, se comprometeram coletivamente"*.

Sobre o tópico 3 (“permita que todos os envolvidos participem ativamente do modo que desejarem”), o participante comentou sobre a sua experiência com a Educação Popular, método proposto por Paulo Freire, muito utilizado para condução de processos participativos na Economia Solidária. Nesse aspecto, um ponto que considera *"um detalhe que faz toda a diferença"* para o sucesso do processo é o contato individual e frequente *"para incluir desejos e demandas das pessoas"* e garantir a inclusão. Comenta ainda da dificuldade de se fazer isso, e nos projetos onde participou, geralmente havia uma pessoa dedicada a essa função.

Na sua perspectiva, essa atividade ajuda a comprometer a pessoa a participar, pois *"ela percebe que você não está falando com ela, como se ela fosse mais uma"*, e a *"percepção de que você está dedicando tempo pra falar com ela, gera um sentimento de reciprocidade"*. Com isso sugeriu que fosse feito um contato individual com todos os associados, reforçando o compromisso coletivo, e entendendo de que forma cada um pode ou deseja participar.

Sobre o tópico 4 (“partilhe o controle sobre os processos de pesquisa o quanto possível de maneira igualitária”), na visão do participante, isso envolve a forma como as pessoas vão receber as devolutivas da pesquisa. Dessa forma, deve ser levado em consideração *"como é para certas pessoas utilizarem ferramentas digitais como links e documentos"*. Além disso comenta que *"tem gente que é mais*

visual, preferem coisas mais gráficas, diagramas, etc.", e que "ler uma planilha, acessar um documento pelo computador é uma coisa, pelo celular já não é tão fácil".

Quanto ao tópico 5 ("produza uma relação de custo-benefício igualmente benéfica para todos os participantes"), o participante comenta que *"se as pessoas não sabem o porquê de estar pesquisando o problema de autogestão, não sabem qual o benefício"*, para ele é nítido que *"se conhecer é bom para conseguir melhorar"*, mas reforça que pode ser positivo *"saber o interesse das pessoas individualmente"*.

Por fim, quanto ao tópico 6 ("estabeleça procedimentos de inclusão para a decisão sobre questões de justiça entre os participantes"), na perspectiva do participante, colocar o problema das práticas autogestionárias de forma ampla e *"não definir áreas, categorias mais ou menos prioritárias"*, foi positivo pois *"abre mais ao que as pessoas dentro das próprias objetividades e subjetividades entendem ser problema"*.

7.3.3.3 Discussão dos resultados

Abaixo são discutidos alguns dos resultados obtidos no primeiro ciclo, sendo eles pertinentes à: (i) Experiências e noções (dos participantes) relacionadas à autogestão; (ii) Observações (dos participantes) sobre os resultados da etapa de Reconhecimento; (iii) Desafios nas práticas autogestionárias enfrentados pela AUBV; (iv) Primeira Priorização dos desafios da AUBV; e (v) Avaliação da participação na Pesquisa-Ação.

7.3.3.3.1 Experiências e noções relacionadas à autogestão

Por meio dos relatos dos participantes pode-se perceber algumas questões: É possível vivenciar as práticas autogestionárias em espaços fora da Economia Solidária, o que implica que o desenvolvimento de soluções de software dentro deste contexto, pode ser útil a empreendimentos e empresas de fora do movimento.

Isso pode ter um aspecto positivo, no sentido de possibilitar mais meios para viabilizar economicamente o desenvolvimento dessas ferramentas, a partir do momento em que hajam formas de financiamento por estes outros entes, e dada a disseminação das ferramentas, é possível ainda que os valores e princípios da ES embutidos em suas bases, afetem estas outras partes em seu cerne, aproximando-as da ES, ou ao menos de uma gestão mais democrática.

Por outro lado, como apontado por Alvear (2014) é possível ainda que agentes capitalistas se apropriem deste tipo de tecnologia e disseminem valores antagônicos aos do movimento. Nesse sentido, um caminho alternativo é seguir uma lógica similar à da *copysol* proposta por Mance (2009) (ver seção 3.1.3).

Além disso, foi possível observar a visão de algumas pessoas, que pareciam ao menos na superfície, compatível aos conceitos encontrados na literatura em relação à Autogestão, com exceção da visão de Faria (2017) que apresenta um rigor conceitual em torno do tema, o que já era esperado dadas suas colocações.

Um aspecto relevante nesse sentido, foi que pode-se observar a visão de apenas algumas pessoas participantes do EES, o que não permite averiguar o nível de entendimento sobre o tema da Autogestão por parte das demais pessoas associadas. Esta foi uma restrição aos resultados, dado que partiu-se de um ponto “cego”, o que pode ter gerado uma não identificação com o tema conforme era apresentado.

7.3.3.3.2 Observações sobre os resultados da etapa de Reconhecimento

Um primeiro ponto de destaque, é referente a modelagem feita sobre a realidade da Associação (Figuras 5 e 6). Essa modelagem não existia anteriormente, e auxiliou a fornecer uma maior clareza sobre as principais partes e recursos do empreendimento, bem como sua relação com outros entes. Dado o *feedback* de alguns membros, supõe-se que esse tipo de visualização pode ser benéfico para a introdução de novos membros ao empreendimento e para melhorar a gestão do conhecimento. Isso implica que pode ser estendida e adaptada para a realidade de outros empreendimentos, auxiliando possivelmente nesse quesito.

Em relação à discussão gerada pelo diagrama seguinte (Figura 6) que mostra a interface da associação com o mundo exterior, identificou-se a necessidade de amplo debate para esclarecer a questão sobre os “empreendimentos parceiros” estarem dentro dos limites da associação ou se existem distinções entre a Associação Utopia e a Rede Utopia, devido também à existência de participantes dos empreendimentos alheios à associação. Foram feitas algumas provocações nesse sentido, na sequência do estudo.

As observações feitas na análise da associação por meio do "modelo de tipo ideal" (Quadro 16) apresentado na seção 7.2.4, corroboram com a avaliação feita pelo pesquisador, e nesse sentido pode-se enxergar a AUBV como um exemplo

ímpar de EES (ou um Empreendimento Autogestionário Alternativo, conforme Gaiger, Ferrarini e Veronese (2018)). Isso implica que esta organização demonstra exemplos de maturidade em diversos aspectos, e que caso estudados, e aprimorados, possivelmente possam servir como exemplo, para que outros EES possam desenvolver com mais facilidade alguns traços desejáveis. A realização de estudos de caso específicos podem ser úteis nesse sentido.

Por outro lado, essa avaliação foi feita diante de poucos pontos de vista, o que pode indicar que não corresponde totalmente à realidade. Independentemente, serve ao propósito de indicar algumas fragilidades como as relacionadas à sustentabilidade econômica, a divergência de perfis e ritmos, e a dificuldade de participação nos espaços de controle, por parte das pessoas associadas. Isso dialoga com alguns dos desafios identificados a partir da Revisão da Literatura, indicando certa compatibilidade com a realidade de outros EES, o que potencialmente permite projetar soluções mais generalistas.

Por fim, é possível notar no ciclo seguinte, que a resolução de algumas das fragilidades apontadas pelo modelo, relacionadas à sustentabilidade financeira, também é vista como prioridade por outras pessoas da associação. Isso indi

7.3.3.3.3 Desafios nas práticas autogestionárias enfrentados pela AUBV

Dada a variedade dos desafios identificados e os recursos disponíveis tanto pelo pesquisador quanto pela associação, entende-se inviável e pouco eficiente tentar resolvê-los simultaneamente. Nesse sentido, a fim de apoiar a AUBV (ou outros empreendimentos que venham a ter problemas semelhantes), organizou-se abaixo um quadro (Quadro 18), para que futuramente, quando seus membros julgarem pertinente, encontrem com facilidade algumas ações concretas que podem auxiliar a direcionar a resolução dos problemas ao menos parcialmente. Considerando a AUBV como um sistema de informação, propôs-se algumas intervenções de design a partir do Modelo Semio-participativo (ver seção 6.4).

Quadro 18 - Desafios da AUBV e sugestões de solução

Desafio	Sugestão de solução
----------------	----------------------------

(i) Objetivos e propósito pouco claros e Dispersão de esforços coletivos;	De forma sistêmica, é preciso tornar os objetivos mais explícitos para engajar melhor todos os membros. Utilizar opções como quadros digitais ou analógicos acessíveis a todos os membros, podem facilitar essa questão, bem como a disseminação nos canais digitais. Pontualmente, com base na teoria da cooperação de Tuomela (2000), nota-se a necessidade de um maior aprofundamento, consenso e compromisso em torno de um objetivo comum, para que haja uma cooperação forte e efetiva.
(ii) Falta de clareza na distinção entre rede/associação e Indefinição sobre quem faz parte;	Mais diálogo pode ajudar a definir melhor os limites entre rede e associação nesse contexto. É preciso observar o histórico do empreendimento, para entender melhor quem constrói a Utopia e o que significa "fazer parte" para além do papel formal. Esse fator é essencial para o desenho e desenvolvimento de uma identidade organizacional e consequentemente uma cultura organizacional forte, capaz de influenciar positivamente a dinâmica de seus membros. Ver Bordenave (1994) e Figueira e Hamasaki (2007).
(iii) Baixa clareza sobre critérios para representação em eventos externos;	É importante estabelecer critérios transparentes para aqueles que estarão em eventos com legitimidade para falar em nome da associação e não apenas em prol do próprio empreendimento. Isso está diretamente relacionado à questão da identidade organizacional, e portanto é parte de um processo maior. Para maior efetividade da solução, devem ser feitos ajustes no campo formal, estabelecendo normativas que devem ser seguidas pelos membros, como exemplo, um

	ajuste no Regimento Interno, incluindo tais critérios definidos coletivamente. Ver Montanari e Scholz (2022)
(iv) Conflito de valores entre indivíduo e coletivo (individualismo) e fragilidade dos laços afetivos;	Há um desafio em conciliar essas diversidades com o objetivo maior de rede, sem que se perca de vista o processo no qual se encontram. Nesse sentido a teoria dos consensos (Moscovici e Doise (1991)) e da cooperação (Tuomela (2000)) pode auxiliar a gerar compromissos compartilhados com mais facilidade. Forjar laços afetivos mais sólidos também pode contribuir para suprir outras demandas. Estudar e buscar formas de estimular a reciprocidade pode ser um caminho adequado, bem como buscar proporcionar espaços para trocas e desenvolvimento de vínculos afetivos, como encontros informais e confraternizações. Ver Montanari e Scholz (2022)
(v) Dificuldade no processo de aproximação e integração de novos membros;	Há necessidade de fortalecer o suporte oferecido "depois" que os membros entram no empreendimento, de modo a garantir a integração qualitativa de quem acaba de chegar. Nesse sentido, a clarificação e o desenho do ciclo de vida do membro, desde antes de ser associado, até depois de sua desfiliação, é uma base estratégica para permitir a identificação e apontamento de pontos a melhorar nesse processo. Nesse sentido, estabelecer mecanismos (utilizando a metodologia da Pesquisa-Ação, por exemplo) para que esse processo seja acompanhado, avaliado e aprimorado, é um segundo passo para resolvê-lo de forma sistemática.

(vi) Baixa participação nas atividades da associação / GTs e Sobrecarga de atividades em membros mais ativos;	As constatações dos próprios membros apontam alguns sentidos. O primeiro, relacionado aos desafios i e ii, é de que o “sentimento de pertença” e envolvimento mais profundo é importante para que haja real compromisso com os valores da rede/associação. Nesse sentido, o desenvolvimento da cultura organizacional é um dos caminhos possíveis para melhorar esses índices. Isso também implica no acompanhamento do processo formativo de cada membro, para que se tenha clareza de suas noções sobre os valores e princípios da Ecosol, e desta forma encaminhá-los para os espaços formativos adequados. O segundo sentido, relacionado ao item v, é a necessidade de maior compreensão sobre as reais necessidades das pessoas associadas, e quais dessas necessidades não estão sendo atendidas pelo empreendimento. Isso feito, de acordo com a viabilidade, pode-se agir para melhorar as condições fornecidas pela associação. Um terceiro sentido, refere-se a necessidade de avaliar como distribuir melhor as atividades entre os associados, isso implica explicitar as desigualdades, através da transparência sobre a carga de trabalho. De forma complementar, como sugerido por alguns participantes, uma dinâmica de rotação de funções, pode auxiliar a encontrar a função mais adequada de acordo com o perfil de cada pessoa associada. O mapeamento de habilidades e disponibilidade de cada membro também pode ser uma ferramenta complementar adequada.
--	---

(vii) Baixa consideração de questões de gênero e diversidade;	A atual conjuntura social que desfavorece e exclui mulheres, pessoas negras, pessoas LGBTQIAP+, pessoas empobrecidas, povos e comunidades tradicionais, pessoas neurodivergentes, entre outros marcadores sociais. Apesar disto, é possível notar que a AUBV tenta desenvolver alguns mecanismos para garantir que a participação dos membros não seja afetada pela desigualdade social reinante, como rodas de conversa. Porém tais medidas ainda são pouco impactantes diante da urgência social de se combater tais desigualdades. Em princípio, algumas possibilidades de melhoria nesse quesito, são garantir formalmente e tecnicamente mecanismos como espaços frequentes para tratar deste tipo de questão (i.e. pautas fixas em Assembléia), bem como medidas coercitivas ou ainda políticas de discriminação positiva. Ver Gaiger, Ferrarini e Veronese 2018.
(viii) Desfiliação;	Compreender as causas das saídas é essencial para adaptações capazes de promover a integração sustentada dos associados. A partir de conversas pessoais com membros que manifestam interesse em se desfiliar e pessoas já desfiliações, pode-se adquirir paulatinamente tal compreensão. Isto, combinado à gestão de conhecimento realizada de forma eficiente, e um processo contínuo de melhoria e resolução sistemática dos problemas, pode resultar na mitigação de tal efeito. Isso também está diretamente relacionado ao acompanhamento do ciclo de vida do membro, e é necessário garantir meios para que isto aconteça. Como apontaram alguns participantes,

	o sistema de apadrinhamento pode ser um ponto de partida e sustentação efetivo nesse sentido, desde que munido do ferramental, conhecimento e acompanhamento adequados.
(ix) Descontinuidade de discussões, formações e práticas de gestão;	Um ponto de partida para a resolução deste problema é redesenhar os mecanismos de comunicação interna e aprendizagem coletiva, bem como estabelecer um direcionamento para a melhoria contínua e sistemática como proposto na sequência deste trabalho. Também é possível fomentar a prática democrática criando novos espaços de <i>Esfera Pública</i>. Como sugerido por Alvear (2014), é possível propor e construir espaços de discussão e deliberação em meio digital, fornecendo canais organizados e transparentes para que os membros possam propor soluções e deliberar sobre elas de maneira síncrona ou assíncrona, com sistemas de voto compatíveis com a realidade do empreendimento. Além disso, um passo importante para o amadurecimento da AUBV nesse sentido é dar sequência ao processo gestor já iniciado no passado, recuperando documentos e discutindo soluções, em diálogo com os conhecimentos atuais, como os fornecidos por essa pesquisa.
(x) Sustentabilidade financeira fragilizada / dificuldade para gerar renda através da associação;	Esse é um ponto crítico pois se não resolvido, coloca em risco a continuidade da AUBV em um prazo relativamente curto. Também é necessário relembrar a falta de atividade econômica continuada, como apontado na etapa de Reconhecimento.

	Algumas opções podem caminhar no sentido de equilibrar as responsabilidades e ações, para incentivar a participação de todos os membros. Outro caminho é a exploração da captação de recursos de forma diversificada, organizada e sustentável. A busca por formação em gestão financeira continuada também é recomendada. Um ponto importante é o estabelecimento de recursos formais para garantir que os deveres sejam de fato obedecidos, sendo uma medida básica a revisão do Regimento Interno. Uma sugestão no sentido de garantir uma força de trabalho constante, é a de estabelecer, por exemplo, o cumprimento obrigatório de ao menos uma diária mensal em serviço voluntário para a associação. Outra sugestão, é construir coletivamente um controle transparente sobre o cumprimento de cada membro em relação às suas obrigações com a AUBV.
(xi) Dificuldade em fortalecer os empreendimentos e segmentos de trabalho;	Como apontado por alguns participantes, é possível buscar o estabelecimento de uma força de trabalho (remunerada ou voluntária) dedicada a acompanhar e auxiliar os empreendimentos parceiros a compartilhar e resolver seus problemas coletivamente. Esse tipo de iniciativa deve primar por um processo emancipatório, tomando cuidado para não comprometer a autonomia institucional de cada grupo. De maneira similar aos itens vi e viii, é importante compreender os motivos do esvaziamento de alguns coletivos, e aplicar de modo similar a metodologia para resolução de problemas, fomentando o estabelecimento de um <i>modus operandi</i> baseado na melhoria contínua e resolução sistemática de problemas.

	Dada a característica multimodal da AUBV, a partir do mapeamento de habilidades e disponibilidade dos membros, é possível trabalhar dinâmicas de formação de grupo para criação de novos arranjos produtivos, de maneira estruturada, com clareza de propósito, direcionados à garantir a sustentabilidade e dignidade das pessoas trabalhadoras.
(xii) Desafios logísticos e de intercooperação.	Em questão dos desafios logísticos internos, há de se pensar em modelos logísticos integrados. Isso pode ser atingido através do mapeamento geográfico transparente dos membros, recursos de transporte, rotas frequentes, bem como a oferta e a demanda de cada membro e/ou empreendimento parceiro. No que tange a intercooperação com outros empreendimentos e redes, um passo, é o estabelecimento de novos espaços de discussão e deliberação (analógicos ou digitais), ou ainda apropriação dos espaços já existentes com esta finalidade. De modo geral, assim como os outros desafios, deve-se buscar estabelecer um processo de ação e aprendizado contínuo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em geral, para cada desafio, é de fundamental necessidade que haja um aprofundamento, como está sendo proposto neste modelo de desenvolvimento participativo. Algumas soluções podem parecer óbvias, mas se bem observadas e seguidas com uma metodologia minimamente adequada, tem-se a hipótese de que é possível mitigar ou eliminar os problemas um a um, até um ponto em que o empreendimento atinja um ponto de homeostase no quesito das práticas autogestionárias, ou passe a lidar com um novo conjunto de desafios, compatíveis com seu estado e maturidade.

Mesmo com poucos encontros e participação baixa no primeiro ciclo, foram muitos os desafios, problemas e limitações identificadas na realidade da AUBV. Esses dois fatores relacionados indicam que o caminho para percorrer no estabelecimento das práticas autogestionárias é complexo. Nesse sentido, é essencial que a comunidade aborde os problemas sistematicamente e tenha uma gestão do conhecimento suficientemente boa para que estes desafios não se percam de vista.

7.3.3.3.4 Primeira Priorização dos Desafios da AUBV

A partir da primeira tentativa de priorização, foram notados alguns problemas relacionados à forma como foi criado o formulário. A complexidade do formulário pode ter dificultado que mais pessoas o tivessem respondido. Logo houve uma baixa participação, o que causou um desconforto, tanto por parte do pesquisador, quanto do participante no quarto encontro, pois não era possível avançar em torno de uma decisão sem ter um aporte de um maior número de pessoas.

Isso indicou a necessidade de mudar a abordagem para incluir a visão de mais pessoas e simplificar a metodologia de priorização para o próximo ciclo.

7.3.3.3.5 Avaliação da Participação na Pesquisa-Ação

As falas do participante do quarto encontro são valiosas e encontram fundamentos na literatura.

Como apontado por Suchman (1993), é preciso problematizar quem define o problema ou mesmo se existe um problema. O tema da Pesquisa-Ação foi definido pelo pesquisador, com base na observação da realidade e na Revisão de Literatura, e não houve diálogo até este ponto, o que pode ter causado certa não identificação por parte das pessoas associadas com o tema.

Por outro lado, conseguiu-se observar vários problemas relacionados às práticas autogestionárias na AUBV, e é possível inferir soluções e caminhos possíveis para sua resolução, onde muitos deles encontram compatibilidades e semelhanças com a realidade vivenciada em outros EES. Isso implica que o potencial para agir sobre a realidade aumenta conforme há maior clareza sobre a realidade que pode ser observada.

Logo, essa visão em largura dos desafios também é fundamental para a resolução sistemática dos problemas, e a partir de um ferramental adequado gerado

pela resolução dos problemas, pode-se estender e adaptar a realidade de outros EES de forma mais simples.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de aprimorar o modelo de desenvolvimento para balancear essas duas questões, a fim de aumentar a eficiência da metodologia.

Uma hipótese é de que a participação pode aumentar gradualmente conforme os indivíduos percebem valor nos resultados das ações coletivas, e desta forma passam a agir como agentes catalisadores para ampliar o alcance da pesquisa e aproximar novos entes ainda “alienados”.

Com base nessa hipótese, e no que é apontado por Thiollent (1986) e Alvear (2014), podemos supor que seria benéfico partir de um pressuposto puramente pragmático, no sentido de buscar resolver problemas reais, pequenos, simples e viáveis, vivenciados e definidos pelo empreendimento. Este pode ser um caminho adequado, pois permitiria uma maior mobilização a partir de pequenas conquistas.

Isso está de acordo com o que autores como Bordenave (1994), Singer (2002), Barcelos e Lechat (2008), colocam como processo pedagógico a partir da práxis, necessário para desenvolver a participação, a formação democrática dos indivíduos e o aprendizado da autogestão.

Por conseguinte, conjuntamente deve-se realizar um processo formativo para balizar o entendimento dos indivíduos em torno da autogestão e das práticas autogestionárias, e apresentar ferramentas adequadas para a análise da realidade do EES, como o “Modelo de tipo-ideal” adaptado (seção 6.2). Em havendo sinergia e entendimento compartilhado para a resolução sistemática, propõe-se então o desenvolvimento de uma visão em largura dos desafios / problemas / dificuldades / limitações.

O participante ainda indica uma correlação da Pesquisa-Ação com o processo de Educação Popular, proposto por Paulo Freire. Isso não havia sido apontado pela Revisão de Literatura, porém, dado o caráter dialógico entre o saber teórico e popular, como preconizado por Thiollent (1986), optou-se por verificar minimamente a viabilidade desse tipo de abordagem, mesmo sem um aprofundamento metodológico. Logo optou-se por testar no segundo ciclo, uma abordagem mais “individualizada”, como o sugerido pelo participante, com o fim de aumentar a participação das pessoas associadas no estudo.

O participante ainda indica que pode ser positivo "saber o interesse das pessoas individualmente". Este talvez seja um passo anterior à definição do "problema real, pequeno, simples e viável" citado acima. Dada a diversidade de pontos de vista, a realização desse processo, provavelmente gerará uma diversidade de problemas levantados.

Dada a experiência com esse ciclo, percebe-se que por um lado, isso pode acabar confundindo o pesquisador pouco experiente, mas certamente lhe dará bons insumos para mediar e facilitar a aproximação e definição coletiva de um problema comum, além de adiantar a "visão em largura dos desafios", que deve se dar no decorrer do processo.

Por fim, a "partilha de controle sobre os processos de pesquisa" de forma mais igualitária, é passível de ser aprimorado conforme se tem realmente um contato próximo com os participantes, e entende-se suas reais necessidades e limitações, tanto para a participação, quanto para acessar o conhecimento gerado pela pesquisa. De forma mais pragmática e análoga ao que Alvear (2014) propõe para a disseminação da documentação de um sistema, formatos mais simples como cartilhas, podem facilitar o acesso e apropriação da informação por um público com menos instrução técnica e científica.

7.4 SEGUNDO CICLO

O segundo ciclo se deu entre 18/10 e 03/10, e compreendeu uma etapa de abordagem individual, a segunda priorização dos desafios da AUBV, e aprofundamento da compreensão do desafio escolhido ao longo de três encontros.

7.4.1 Planejamento

Mediante a quebra de expectativas e impossibilidade de seguir sem considerar um maior número de visões e maior aporte coletivo em torno de um objetivo comum, o segundo ciclo teve como focos a melhoria da participação e um maior entendimento das causas da baixa adesão à pesquisa, um maior esclarecimento e priorização dos desafios levantados e o aprofundamento coletivo da compreensão em torno do desafio selecionado.

Além disso, a AUBV não havia feito nenhuma Reunião Geral, desde a 20/08/2023, e então, durante o início do segundo ciclo, um membro da coordenação

avisou no grupo de Whatsapp da AUBV que a próxima reunião aconteceria em 05/11/2023, e abriu a oportunidade para que fossem acrescentados pontos de pauta. Dada a oportunidade, solicitou-se um ponto de pauta para tratar de assuntos pertinentes à Pesquisa-Ação, como forma de sensibilizar e mobilizar um maior número de pessoas, e realizar alguma dinâmica participativa de modo presencial. Logo um direcionamento adicional foi o de aproveitar as sinergias para preparar uma intervenção a ser feita durante a assembleia, a partir do conhecimento obtido durante este ciclo.

Tomando como base a prática de design participativo *Oficina do Futuro*, que implica em três fases (a crítica, a fantasia e a mudança), e dada a dinâmica atual da participação e prazo para entrega do trabalho, entendeu-se necessário adaptar a metodologia à realidade. Desde modo, as perguntas feitas para o aprofundamento da compreensão do desafio, buscavam gerar insumos para entender “como o problema ocorre”, “qual o cenário ideal”, quais “parâmetros, métricas e indicadores” poderiam apontar que o problema estaria sendo sanado e o cenário ideal atingido, bem como identificar ações práticas que pudessem influenciar positivamente na mudança desses parâmetros.

7.4.2 Implementação

O segundo ciclo teve início com abordagens individuais, sendo algumas pessoas abordadas presencialmente quando possível e outras via mensagem de áudio no WhatsApp, com exceção do pesquisador e do participante do quarto encontro.

A mensagem variava de acordo com a participação de cada pessoa, mas em geral informava sobre a baixa participação nos encontros e respostas ao formulário. e também questionava sobre fatores que poderiam estar impactando a participação dela ou de outras na Pesquisa-Ação e qual o melhor meio ou formato para que cada pessoa pudesse melhor participar, seja por reuniões, mensagens, áudio ou outra forma. Boa parte das pessoas responderam a essa abordagem, e as respostas obtidas bem como a discussão dessas respostas são apresentadas nas seções seguintes.

Isso gerou novas respostas ao formulário de avaliação e priorização dos desafios da associação. Percebeu-se então a necessidade de simplificar o processo de priorização. Com base nos novos dados obtidos no formulário e nos pesos para

os critérios definidos no início do ciclo, e suprimindo os desafios que não haviam sido identificados por meio da Revisão de Literatura, foi feita uma nova classificação. Esses resultados parciais podem ser observados na tabela abaixo (Tabela 5).

Tabela 5 - Nova classificação dos desafios através do formulário

Desafio	Crítico	Urgente	Prático	Generalizável	Média Ponderada	*Soma Ponderada
6. Baixa participação nas atividades da associação / GTs e Sobrecarga de atividades em membros mais ativos	4	4	1	1	2,3	13,3
9. Descontinuidade de discussões, formações e práticas de gestão	2	2	4	1	2,1	12,2
4. Conflito de valores entre indivíduo e coletivo (individualismo) e fragilidade dos laços afetivos	4	2	2	1	2,0	11,6
8. Desfiliação	2	1	4	1	1,8	10,7
1. Objetivos e propósito pouco claros e Dispersão de esforços coletivos	3	1	3	1	1,8	10,4
10. Sustentabilidade financeira fragilizada e dificuldade para gerar renda através da associação	4	2	1	1	1,8	10,3
5. Dificuldade no processo de aproximação e integração de novos membros	3	1	2	1	1,6	9,1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir dos problemas e desafios encontrados, foram feitos ajustes e adaptações na formulação dos desafios, agregando conceitos e tentando clarificar outros, chegando-se a cinco desafios: (i) Baixa disponibilidade e participação nas atividades e instâncias da associação; (ii) Descontinuidade de práticas de gestão e falta de espaço para discussões / compartilhamento de saberes; (iii) Propósitos e Objetivos da associação mal comunicados e dispersão de esforços coletivos; (iv) Sustentabilidade financeira fragilizada e dificuldade para gerar renda através da associação; e (v) Dificuldade no processo de aproximação e integração de novos membros, laços frágeis e desfiliação.

Esses novos desafios foram colocados para votação por meio de enquete no grupo do WhatsApp às 12h do dia 01/11/2023, onde cada membro poderia escolher uma única opção, com prazo de votação até 15 horas de 02/11/2023. Finalizado o prazo, o desafio mais votado foi a “Sustentabilidade financeira fragilizada e dificuldade para gerar renda através da associação”.

Paralelamente, foi feito um convite para a participação de novos encontros virtuais, para as pessoas que haviam respondido à mensagem, dando possibilidades de horários diversos para cada pessoa, em diferentes períodos. Ao todo, 9 pessoas responderam positivamente aos horários, e tentou-se alocar ao menos duas pessoas em cada horário.

O **quinto encontro** ocorreu na quinta-feira 02/11/2023 às 19h com a presença de quatro pessoas além do pesquisador, onde foram colocados os problemas mais votados em perspectiva, focando-se na elucidação e aprofundamento do desafio da sustentabilidade financeira, observando os pontos de vista de cada participante. Também houve diálogo sobre percepções da abordagem individualizada.

Foi realizado ainda um **sexto encontro** na manhã seguinte (03/11/2023) às 10h, com apenas um participante, para continuar aprofundando o tema em diálogo com as respostas do encontro anterior. Atualizou-se então o mural da Pesquisa-Ação agrupando os conceitos próximos.

Às 14h deste mesmo dia houve o **sétimo encontro**, e último encontro do ciclo, no qual participou apenas uma pessoa que também havia participado dos dois encontros anteriores. Neste encontro foram examinados todos os pontos de vista extraídos dos encontros anteriores. Nesse momento, o participante também teve chance de expor seus pontos de vista.

A partir da análise do todo, foi feito um exercício situando o desafio em um cenário ideal de “sustentabilidade financeira adequada e facilidade para geração de renda pela associação”. Realizou-se também um exercício pensando em indicadores métricos ou parâmetros que pudessem indicar que se estaria chegando nesse cenário ideal ou mitigando o problema, uma organização e identificação de possíveis hipóteses testadas ou ainda ações para mitigar esses problemas.

Conversou-se igualmente sobre sugestões de abordagem para a intervenção a ser feita na assembleia geral que aconteceria no final de semana. Este ponto marca o final do ciclo e início do terceiro ciclo de Pesquisa-Ação.

7.4.3 Relatório de pesquisa sobre os resultados da melhora planejada

Em geral, foi obtida uma melhoria da participação e um maior entendimento das causas da baixa adesão à pesquisa. Houve também um maior esclarecimento sobre os desafios, permitindo a priorização coletiva dos desafios levantados, bem como o aprofundamento coletivo da compreensão em torno do desafio selecionado.

Deste modo obteve-se êxito na obtenção dos resultados esperados.

7.4.3.1 Resumo e base racional do(s) método(s) de produção de dados

Para a abordagem individualizada, partiu-se do saber popular de um dos participantes no quarto encontro do primeiro ciclo, que se baseava na perspectiva da Educação Popular, preconizada por Paulo Freire. Além disso, tomou-se como prerrogativa a individualização do contato, mediante o nível de participação que a pessoa havia tido na pesquisa até o momento.

Partindo da necessidade de simplificar a metodologia de priorização, optou-se por utilizar uma ferramenta (enquete do Whatsapp) já adotada nas práticas da AUBV, reduzindo ainda o número de alternativas possíveis, mediante um novo processo de síntese.

Quanto às observações dos encontros, estes foram feitos através do método de entrevista coletiva, já abordado anteriormente.

7.4.3.2 Apresentação e análise dos dados

A seguir, são apresentados alguns resultados do ciclo, sendo eles pertinentes à: (i) Respostas da abordagem Individualizada; (ii) Segunda priorização dos desafios

da AUBV; e (iii) Observações dos encontros virtuais. São discutidos nessa ordem na seção 6.4.3.3.

7.4.3.2.1 Respostas da abordagem individualizada

Abaixo podemos ver algumas respostas das pessoas que deram resposta, identificando algumas questões centrais. Ao todo, 19 das 25 pessoas associadas (além do pesquisador) deram alguma forma de resposta (Quadro 19).

Quadro 19 - Respostas da abordagem individualizada

Identificação	Forma do Contato	Resposta do Contato	Questões Centrais
Membro 1	Mensagem de Voz	Disse não estar conseguindo participar devido às demandas de outros grupos e da militância.	Indisponibilidade de Tempo e Prioridade
Membro 2	Mensagem de Voz + Chamada	Disse que estava com dificuldade de tempo para participar, mas que poderia fazer uma chamada. Alguns resultados obtidos nesta conversa são expostos na sequência.	Indisponibilidade de Tempo e Prioridade
Membro 4	Mensagem de Voz	Disse estar enfrentando mudanças na dinâmica da vida, novos desafios no trabalho, e estava priorizando questões que estavam mais alinhadas à sustentação financeira. Disse que tentaria participar na pesquisa como pudesse.	Indisponibilidade de Tempo e Prioridade
Membro 5	Contato Presencial	Não estava participando pois não estava olhando o grupo da associação, dada a quantidade de informações "não importantes" no grupo. Tinha participado de um encontro, mas queria ter participado dos últimos encontros e não ficou sabendo. Sugeriu que enviasse lembrete pessoalmente. Também está em processo de desfiliação, logo não sabe se deve ou não participar.	Poluição de informações no grupo; Desfiliação;
Membro 6	Mensagem de Voz	Disse que estava em viagem de trabalho e estava com dificuldade para acompanhar o grupo, mas que se houvesse tempo, tentaria participar.	Indisponibilidade de Tempo e Prioridade
Membro 9	Contato Presencial	Acredita que é natural que haja baixa participação, as pessoas vão se aproximando com o tempo conforme conseguem visualizar os resultados.	Processo gradual da participação
Membro 10	Mensagem de Voz	Trabalho e outros grupos são prioridade.	Indisponibilidade de Tempo e Prioridade

Membro 12	Mensagem de Voz	Ficou de responder depois, devido a questões pessoais. Demonstrou interesse em ajudar. Não deu resposta.	
Membro 13	Mensagem de Voz	Dificuldade em comparecer nos horários, mas sempre que pode colabora. Não consegue avaliar as causas da baixa participação dos demais... "Tem que ver com cada um".	Incompatibilidade de Horários dos encontros
Membro 14	Mensagem de Voz	Não conseguiu participar por conta dos horários. Apontou ter várias propostas de solução para os desafios da associação, que queria expor em assembléia.	Incompatibilidade de Horários dos encontros
Membro 15	Mensagem de Voz + Chamada	Diz que não conseguiu participar pois os horários não coincidiam, mas que tinha disponibilidade pra fazer uma videochamada. Alguns resultados obtidos nesta conversa são expostos na sequência.	Incompatibilidade de Horários dos encontros; Inibição; Falta de objetividade na divulgação da Pesquisa; Falta de Interesse ou objetivo compartilhado
Membro 17	Mensagem de Voz	Não estava acompanhando a pesquisa. Viu o formulário enviado por e-mail. "Eu não respondi porque eu tô numa situação meio que em vias de desfiliar, sabe?" "Tenho conversado com Fulano, porque nesse momento eu não tenho condições de contribuir pra associação, né? Então, contribuir financeiramente, contribuir com trabalho, né, com empenho em alguma atividade. Então, até andei conversando com o Fulano pra ver se teria como desenvolver alguma atividade profissional, mas não tem nada definido, por isso que eu não respondi."	Indisponibilidade de Tempo e Prioridade; Desfiliação
Membro 18	Mensagem de Voz	Não conseguiu participar devido a incompatibilidade de horários, mas sugeriu alguns outros horários em que podia.	Incompatibilidade de Horários dos encontros
Membro 20	Mensagem de Voz	Ficou de responder depois, mas não houve resposta.	
Membro 21	Contato Presencial	"Pra mim ficou vago como cada um pode ajudar, não sei como posso colaborar.", "Os videos são muito longos, tinha que fazer roteiro... despertar curiosidade." Também sugeriu fazer perguntas mais objetivas e abordar os temas preparatórios.	Falta de objetividade na divulgação da Pesquisa
Membro 22	Mensagem de Voz	Não consigo participar em encontros, por conta das feiras. Mas se mandar áudio consegue. Confusa quanto a natureza do trabalho	Incompatibilidade de Horários dos encontros

Membro 23	Mensagem de Voz	Não entendeu do que trata a pesquisa. Perguntou de que forma poderia ajudar, mas após esclarecimento não respondeu mais.	Falta de objetividade na divulgação da Pesquisa
Membro 24	Mensagem de Voz	O trabalho está limitando bastante a participação, está ausente das atividades da associação, mas está tentando buscar meios para contribuir ao menos com a participação nas assembléias.	Indisponibilidade de Tempo e Prioridade
Membro 25	Mensagem de Voz	Está tendo dificuldades em priorizar as atividades da associação. "O trabalho tem exigido muito, não sobra tempo."	Indisponibilidade de Tempo e Prioridade

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A seguir, algumas **anotações sobre respostas dadas pelo Membro 2** durante a chamada. Quanto à participação na Pesquisa-Ação, 2 diz o seguinte: *"Tá todo mundo na correria, a prioridade é ganhar dinheiro, associação fica por último", "Numa empresa é mais fácil conciliar os horários, já tá lá e num horário de trabalho sem esforço a mais", "o pessoal enxerga como mais uma coisa [responsabilidade adicional]"*.

O Membro 2 viu a lista dos desafios, e considera que a distinção entre a Rede e a Associação *"na prática não muda nada", "A galera não entende, mas não muda nada. Eu vejo como uma coisa só, não implica em alguma coisa diferente"*.

Quanto à descontinuidade das práticas de gestão e discussões, o Membro 2 diz o seguinte: *"Avançamos bastante nos últimos tempos, na continuidade das discussões, a galera que tá [comparecendo às reuniões], tá por dentro, sintonizada. Temos que cuidar pra não perder. Tá num bom caminho!"*.

Além disso, o Membro 2 vê como prioridade os problemas 6 (Baixa participação nas atividades da associação / GTs e Sobrecarga de atividades em membros mais ativos) e 10 (Sustentabilidade financeira fragilizada / dificuldade para gerar renda através da associação), e enxerga que estes se aplicam a outros empreendimentos da rede utopia, sendo o 6 visível também na rede mandala em todas as suas instâncias.

A seguir, algumas das **anotações sobre respostas dadas pelo Membro 15** via chamada.

O Membro 15 achou interessante a abordagem de divulgação dos vídeos dos encontros, mas assistiu apenas um vídeo, pois estes eram *"muito longos"*, e diz que *"daria pra usar pra outras divulgações"*.

Sobre a participação na Pesquisa-Ação, o Membro 15 acredita que *"as pessoas não tem interesse"* na melhoria da autogestão e desenvolvimento de ferramentas digitais, mas em sua visão *"parece que vai muito além de uma pesquisa"*. Na sua visão *"as pessoas não entenderam a proposta, parece fora da realidade delas"*.

Depois, o Membro 15 disse ainda que *"Parece que os problemas não chegam pra todo mundo. Porque só fica em algumas pessoas, não é disseminado, parece que fica numa panela e a solução não é participativa"*, nisso estava se referindo por exemplo, a execução de projetos. Questionado a esclarecer mais esse ponto, o entrevistado diz o seguinte: *"Nem todo mundo participa dos projetos, alguns ficam de fora. Todo mundo devia poder participar"*.

O Membro 15 desabafa: *"Às vezes sinto que tô falando sozinho no grupo. Parece que as pessoas não entendem ou não respondem. Daí eu fico, 'será que to sendo intrometido? falando besteira?'. Daí fica esse medo das pessoas entenderem errado... aí eu parei de falar no grupo."*, aponta ainda que *"São sempre as mesmas pessoas que falam, e outras só observam. No grupo da Mandala mesmo, são 150 pessoas, mas só 3 ou 4 que falam. Parece que são as pessoas que têm mais influência política que falam e as pessoas respondem, as outras ficam no vácuo"*.

O Membro 15 discorre sobre a questão da dificuldade financeira: *"A associação poderia estar buscando várias outras opções de captação de recursos e prestação de serviços", e acrescenta "ficamos 'enxugando gelo', fazendo papel do governo. Ninguém se esforça, já aconteceu de pessoas da Ecosol virem pedir ajuda pra alimentação. Podíamos estar fazendo muito mais."* e sugere *"Deveríamos estar acompanhando os empreendimentos, e perguntar 'tá evoluindo?', 'tá crescendo?', 'tem mais gente trabalhando junto?' ou 'porquê tá do mesmo jeito?', acredito que todos queiram se desenvolver, conseguir vender mais, ter reconhecimento de marca, ferramentas pra anunciar, etc."*

Quanto a questão da distinção da associação e da rede, o Membro 15 diz o seguinte: *"Sobre a diferença entre associação e a rede, acredito que a associação é uma coisa, tem um CNPJ, tem os CNAEs que são os serviços que ela pode emitir nota, e o empreendimento é outra, juridicamente falando. A associação deveria servir como um catalisador, pra chamar serviços e distribuir os serviços para os trabalhadores. Mas aí a gente fica patinando nessa questão né, quem se responsabiliza, quem emite pela emissão da nota fiscal?"*

Questionado sobre o que enxergava de razões sobre o problema da baixa participação nas atividades da associação o Membro 15 diz o seguinte: *"A participação vai baixando, ainda mais quando [a pessoa] não consegue se manter, vai se desvinculando aos poucos, quando tem interesse mas não consegue viver daquilo."*, diz ainda que *"Infelizmente vivemos numa sociedade capitalista, que [a pessoa] vive em função de trabalho e renda. Vive pra trabalhar, desde criança, a escola já é um trabalho, somos ensinados pra isso"*. completa *"As pessoas precisam se sustentar, mas se não fazemos ali dentro [na associação] como vamos fazer fora?"* Questionado sobre possíveis soluções diz o seguinte: *"A gente podia se unir mais, se organizar pra pegar editais e tentar gerar renda."*

Quanto questionado sobre como gerar tal "maior união", responde o seguinte: *"A gente não convive com as pessoas. Temos outros trabalhos, a associação fica 'no cantinho'. Por exemplo, a gente vai pra uma reunião e fica mais estressado que já tá, sempre fica esse sentimento de 'mais uma reunião'. A gente podia deixar a coisa mais 'relaxada', diversão também é importante! É um benefício que não é financeiro, mas em outra dimensão. A gente podia trabalhar a questão cultural e artística nas feiras, junta mais gente e integra mais, porque quase ninguém vai mais"*

O Membro 15 dá um exemplo de uma situação onde percebeu uma maior participação na associação: *"Quando a gente tava escrevendo o projeto, nos encontramos várias vezes, tinha um motivo, resolver o problema. As pessoas se unem em torno de um objetivo, um projeto, captação de recursos, feijoada. O bom é quando já tem um projeto, quando não tem, perde a função."* e estende *"É a mesma coisa pra reunião. Às vezes não vejo motivo pra ir, às vezes vejo. Tem que ter o motivo pra participar, senão o benefício fica escondido, fica sempre indireto."*

7.4.3.2.2 Segunda priorização dos desafios da AUBV

O quadro abaixo (Quadro 20) mostra os resultados da enquete realizada no grupo do Whatsapp da AUBV para priorização coletiva dos desafios. Foram 17 votos no total, dos quais 2 eram de pessoas que ainda não haviam participado de nenhuma outra forma.

Quadro 20 - Resultados da enquete de priorização dos desafios da AUBV

Desafio	Número de votos
---------	-----------------

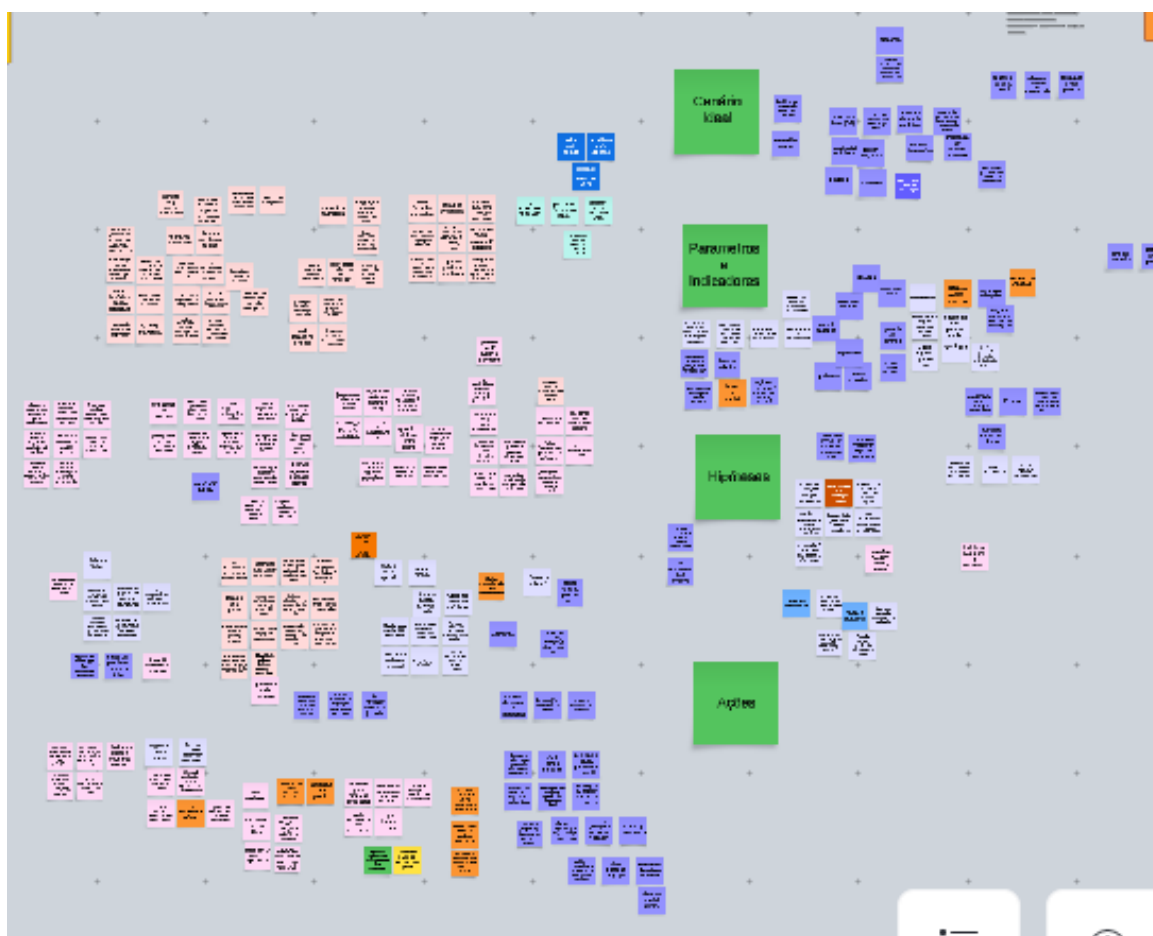
(i) Baixa disponibilidade e participação nas atividades e instâncias da associação	4
(ii) Descontinuidade de práticas de gestão e falta de espaço para discussões / compartilhamento de saberes	0
(iii) Propósitos e Objetivos da associação mal comunicados e dispersão de esforços coletivos	4
(iv) Sustentabilidade financeira fragilizada e dificuldade para gerar renda através da associação	8
(v) Dificuldade no processo de aproximação e integração de novos membros, laços frágeis e desfiliação	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

7.4.3.2.3 Observações dos encontros virtuais

Foram tomadas cerca de 265 notas, contendo falas, observações e pontos de vista apresentados pelos participantes em resposta às perguntas norteadoras, ao longo dos três encontros, registradas no Mural da Pesquisa-Ação, como indica a figura abaixo (Figura 13).

Figura 13 - Captura de tela notas tomadas ao longo dos três encontros do segundo ciclo



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Não é possível reproduzir exatamente o que foi tratado nos encontros, pois não houve registros além destes feitos no Mural, porém há uma tentativa de síntese dos pontos discutidos na próxima seção. É possível também visualizar algumas das falas dos participantes, através do **APÊNDICE 2**, na qual foi elaborado um discurso, utilizando diretamente dessas falas, para uma intervenção realizada durante o terceiro ciclo.

7.4.3.3 Discussão dos resultados

Abaixo são discutidos alguns dos resultados na ordem em que foram apresentados na seção anterior: (a) Resposta da abordagem individualizada; (b) Segunda priorização dos desafios da AUBV; e (c) Observações dos encontros virtuais.

7.4.3.3.1 Respostas da abordagem individualizada

O gráfico abaixo (Figura 14) resume as questões gerais percebidas nas respostas dos membros.

Figura 14 - Principais questões relacionadas à causas da baixa participação



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em geral, das 19 pessoas que responderam, 8 apresentaram algum tipo de indisponibilidade devido à responsabilidades externas à AUBV. Na maioria das respostas, notou-se que a indisponibilidade dava-se não apenas para a Pesquisa-Ação, mas para com a associação como um todo, indicando que a situação afeta ao menos 30% de seus membros, o que é um ponto de atenção.

Eventualmente isso pode ser positivo quando isso é resultado do fortalecimento do empreendimento por parte da associação, mas em alguns casos, notou-se que algumas pessoas tiveram de ceder à atuação no mercado tradicional. Uma sugestão dada pelo Membro 15, pode auxiliar nesse sentido é o estabelecimento de um processo de acompanhamento dos empreendimentos e auxílio sistemático em seus desafios, como também apontado no ciclo 1.

Em diálogo com a percepção do membro 15, que diz que a participação tende a cair quando não gera sustento, o conjunto das respostas revela a dificuldade de conciliar esforços voluntários com as demandas do dia a dia. Pode-se pensar em estratégias para tornar a participação menos onerosa, como uma divisão de tarefas transparente e justa, a geração de benefícios indiretos como lazer e integração cultural. A formulação de projetos e objetivos claros também podem funcionar como

motivadores para a participação, como aponta o Membro 15. Ainda é possível o estabelecimento de mecanismos formais como diárias mensais obrigatórias, como proposto anteriormente.

Quanto à incompatibilidade de horários, é possível inferir que uma possível medida para mitigar o problema é o oferecimento de uma maior disponibilidade de horários para realização dos encontros. De forma limitada (diferentes horários ao longo de 2 dias), testou-se essa hipótese no ciclo 2, e o resultado obtido foi uma maior diversidade de pessoas (que não haviam participado em nenhum encontro), mas não necessariamente um número maior de participantes.

Já quanto à falta de objetividade na divulgação da pesquisa, supõe-se que poderia ser melhor abordada estabelecendo algum processo de revisão por pares do conteúdo antes de sua disseminação, bem como o estabelecimento de guias ou roteiros. Isso demanda certamente maior experiência e tempo de dedicação, porém pode gerar resultados positivos. Além disso, a longa duração dos vídeos pode inibir o engajamento, sendo importante encontrar formas mais atraentes de comunicação e divulgação das discussões..

Notou-se também que mesmo quem às pessoas em processo de desfiliação, demonstraram alguma forma de interesse em participar na pesquisa ou ainda na melhoria da associação. Isso pode indicar que ainda é possível contar com a participação de algumas pessoas na pesquisa, mesmo que estas estejam desvinculadas do empreendimento.

A visão do Membro 9 sobre a questão do processo gradual de aumento na participação parece depender muito da abordagem que é realizada, e não necessariamente uma regra. Porém é necessário dizer que tal membro tem uma trajetória considerável no meio da ES, logo, seu saber informal é valorizado e digno de atenção e averiguação. Isso demanda um maior tempo de observação.

Quanto à poluição informacional do grupo do whatsapp (Membro 5), indica a necessidade do estabelecimento de canais de informação e disseminação de informações separados dos espaços de discussão, ou ao menos uma melhor organização comunicacional. Além disso, vai de encontro com a visão de se estabelecer um contato individualizado de acordo com a metodologia da Educação Popular, como apontado pelo participante do 4º encontro.

A distinção entre Rede e Associação pode não fazer tanta diferença na prática para alguns membros, como apontado pelo Membro 5, mas é relevante como

representação simbólica dos objetivos e modo de atuação, e pode influenciar na construção de uma (ou duas) identidade organizacional forte, e por consequência uma cultura organizacional forte.

O Membro 5 vê avanços nos últimos tempos na continuidade das discussões. Contudo, é importante manter estratégias que evitem a descontinuidade, sob risco de se perder o progresso. Isso requer compromisso constante com a disseminação de informações, problemas e soluções de forma participativa, necessidade de buscar estratégias para fomentar o engajamento dos membros. A implementação do *modus operandi* de melhoria contínua é fundamental para sanar esse desafio.

O Membro 5 ainda afere a consciência da existência de problemas como baixa participação e sobrecarga de alguns membros, além da sustentabilidade financeira fragilizada, em empreendimentos próximos. Isso implica que é possível minimamente contar com a percepção dos membros de um empreendimento para projetar soluções generalizáveis a outros.

A sensação de "falar sozinho", e medos de mal entendidos, apontados pelo Membro 15, revelam a necessidade de fortalecer a escuta e o diálogo entre os membros. O estabelecimento de espaços de diálogo aberto, e promoção da escuta podem ser um caminho, além da discussão, aprofundamento e propostas coletivas para a solução desse problema em específico.

7.4.3.3.2 Segunda priorização dos desafios da AUBV

Os desafios mais votados foram em ordem: (i) a Sustentabilidade financeira fragilizada e dificuldade para gerar renda através da associação (8 votos); (ii) a Baixa disponibilidade e participação nas atividades e instâncias da associação; e (iii) Propósitos e Objetivos da associação mal comunicados e dispersão de esforços coletivos.

Todos estes podem ser visualizados através da Revisão da Literatura, indicando a possibilidade de explorar o desenvolvimento de soluções generalizáveis, a partir da realidade observada na AUBV. Com isso pode-se chegar a denominadores comuns que permitam uma maior praticidade na abstração, adaptação e instalação dessas soluções em outros ESS.

Notou-se ainda que a abordagem da enquete no grupo de Whatsapp proporcionou uma maior participação. Isso possivelmente pode ter se dado, pois essa ferramenta parece gerar um certo compromisso social, ao visualizar que outros

membros também estão depositando seus votos, inclusive de pessoas que ainda não haviam participado de outras maneiras. Essa atualização dinâmica e transparente pode ser aplicada a outros contextos para se testar a participação.

O menor número de opções para a votação em relação ao formulário do primeiro ciclo, certamente reduziu a carga cognitiva dos respondentes. Esse pode ser outro fator que pode ter influenciado o maior número de votantes.

7.4.3.3.3 Observações dos encontros virtuais

Observou-se nas discussões que, embora a associação tenha surgido a partir de ideias e valores comuns, existem desafios a serem superados para qualificar a atuação coletiva no longo prazo. Mencionou-se a necessidade de maior organização e planejamento estratégico, considerando a diversidade imensa de opiniões e velocidades individuais. Isso porque, na prática, a coerência entre o ideário e o fazer concreto muitas vezes se perde, gerando distanciamentos.

Reconhece-se que é difícil manter o foco no coletivo quando as necessidades imediatas dos indivíduos demandam atenção. Por isso, dada a conjuntura, cada um escolhe cuidar primeiro de si e, na sequência, auxiliar os demais. Também foi ressaltada a importância de definir quais conflitos serão enfrentados para evitar que questões menores minem o processo.

Ficou evidente que há um amadurecimento político entre os membros no que tange a pautas identitárias e minorias. No entanto, reconhece-se que as necessidades financeiras individuais também evoluíram ao longo do tempo. Isso gera desafios para manter a associação de maneira integralmente cooperativa, sem formatos hierárquicos que privilegiam alguns.

Apontou-se que, quando os recursos são escassos, as pessoas tendem a se afastar em busca de sustento próprio. Dessa forma, viver a coletividade plenamente demanda um esforço contínuo de geração de renda que suporte os envolvidos. Assim, unir esforços de forma criativa para angariar fundos de maneira sustentável é tido como fundamental para o amadurecimento do grupo. Acredita-se que, superando o desafio econômico, a associação terá mais condições de qualificar a dimensão coletiva nas diferentes esferas de atuação.

Foi apontado nas discussões que a realização de feiras nem sempre se mostra economicamente sustentável para a associação. Relatos apontaram que muitas vezes o retorno financeiro é nulo ou negativo quando se consideram os

custos de transporte e montagem dos estandes. Isso porque em alguns lugares como faculdades públicas, o perfil do público é majoritariamente de estudantes sem poder aquisitivo, limitando à venda a produtos mais baratos, sem gerar renda significativa.

Por consequência, é desmotivante a sensação de frustração após tanto esforço pela montagem da feira resultar em saldo negativo. Dessa forma, questiona-se se vale a pena continuar investindo tempo e recursos financeiros nesse modelo quando poderiam ser direcionados a alternativas mais proveitosas. Ao mesmo tempo, reconhece-se a importância desses eventos para a divulgação dos produtos e formação de novos públicos, ainda que de forma gradual. Assim, requer reflexão sobre como aprimorar a atuação nesse formato.

Ficou claro durante a discussão a necessidade de promover maior acolhimento e integração de pessoas interessadas em participar da associação. Reconhece-se que muitas vezes os novos chegam sozinhos, em busca de conexão com ideias afins e necessitando de acolhimento afetivo.

Nesse sentido, destacou-se a importância de dedicar tempo para acolher carinhosamente esses indivíduos, apresentando detalhadamente os trabalhos realizados. Incluí-los em todas as formações disponíveis é essencial para qualificar sua contribuição desde cedo. Lembrou-se que a economia solidária está em constante evolução, e muitos ainda não possuem experiências nesse campo. Portanto, compartilhar saberes acumulados pode apoiar no engajamento qualitativo dos recém-chegados.

Da mesma forma, integrá-los à dinâmica produtiva e de comercialização de forma coletiva tende a fortalecer os laços de pertencimento. Assim, propiciar espaços reais de participação parece fundamental para consolidar a integração dos novos de maneira efetiva no grupo.

No entanto, ressaltou-se que a afiliação não deve ser compulsória, mas sim uma escolha dos indivíduos. Reconhece-se que o momento é de fragilidade coletiva. Assim, propôs-se fortalecer inicialmente quem já faz parte e a estrutura já existente, antes de buscar novos integrantes.

Discutiu-se o equilíbrio entre fortalecimento dos laços entre os membros e a gestão financeira. Coerente com o discurso de "Ser sobre Ter", defendido pela associação, mostrou-se a percepção de unir solidariedade e sustentabilidade. Entende-se a economia como trocas e partilha, indo além da renda e envolvendo

bem-estar em múltiplas dimensões. Embora os laços afetivos não gerem resultados financeiros diretos, tendem a melhorar a produtividade no trabalho por meio de um clima positivo.

Algumas oportunidades de eventos coletivos foram apontadas como possibilidades de gerar retornos, contudo é essencial realizar uma boa programação e planejamento para isso. Como apontado antes, feiras e eventos por vezes não obtêm sucesso financeiro, o que reforça a necessidade de analisar os riscos dos investimentos de tempo e esforço.

Os participantes trouxeram reflexões importantes sobre o funcionamento do Fundo Rotativo Solidário, ferramenta da associação para apoio da geração de trabalho e renda, mas que parece não ter sua importância percebida por grande parte dos membros.

Um ponto de destaque nesse sentido, é a necessidade de promover mais educação financeira e capacitação em gestão para as pessoas associadas, de forma a ensiná-los a traçar metas, planejar o uso dos recursos e diferenciar seus negócios da concorrência. Isso aumentaria a confiança para acessar o Fundo e saberiam aplicá-lo da melhor forma. Outro ponto é que o medo de não conseguir repor o valor emprestado, pode acabar inibindo a utilização do fundo.

Por fim, ampliar a divulgação sobre as vantagens e possibilidades do Fundo é importante para que mais pessoas o vejam como uma ferramenta de alavancagem. Com demonstração de casos de sucesso, mais pessoas seriam sensibilizadas a utilizar essa opção que já está disponível para auxiliar na geração de renda.

Os membros demonstraram diferentes preocupações em relação à associação. Alguns sentem que suas necessidades individuais não estavam sendo atendidas e que não estavam recebendo benefícios diretos da associação.

Por outro lado, outros membros ressaltaram que a construção de uma instituição sólida, mesmo que não traga retornos imediatos, é essencial para viabilizar projetos futuros. Ficou claro que é preciso um esforço coletivo para fortalecer a associação, e não apenas de algumas pessoas. Um apontamento nesse sentido é de que, quem critica a falta de algo também deve assumir responsabilidades e contribuir com ideias e ações.

Apontou-se a falta de diálogo como fator que impede a compreensão mútua sobre as dificuldades de cada um. Destacou-se que muitas vezes as pessoas passam por problemas desconhecidos dos demais, dificultando o auxílio. É

importante também que membros contem suas histórias, para se conhecerem melhor.

Nesse sentido, surgiu a ideia da promoção de momentos para o compartilhamento das dificuldades, e desta forma pode-se identificar problemas comuns ou formas de apoio. Também se propôs a solidariedade proativa para ajudar na superação dos desafios pelo coletivo. Isso pode aproximar quem deseja colaborar, mas não conhece as necessidades. Experiências como a da Rede Libersol foram citadas como exemplos de como os recursos podem ser canalizados de modo sistematizado após o diálogo compreender os problemas individuais.

As observações dos participantes da associação revelam desafios comuns em organizações recém-formadas. Apesar do poder e credibilidade conquistados tão cedo, existe receio em assumir grandes ações por falta de experiência, o que é compreensível.

Alguns membros apontam que algumas pessoas parecem ter expectativas irreais sobre os benefícios individuais da associação, esperando que ela gere renda sozinha sem esforço próprio, quando na verdade o objetivo é auxiliar no fomento de empreendimentos de cada um. Isso causa frustração nos que ficam dependentes da associação. Por outro lado, a dificuldade de diálogo exposta aponta a necessidade de estruturação interna para organizar melhor os esforços e superar gradativamente os "problemas de baixo nível" apontados e crescer de forma sólida.

É necessário que a associação estruture canais claros de comunicação para mapear as reais necessidades dos empreendimentos e formas de enfrentar seus desafios. Desta forma, problemas como falta de demanda ou consumidores poderiam ser analisados de forma coletiva, buscando soluções integradas como acesso a novos mercados, qualificação ou produção compartilhada.

A associação carece de mecanismos eficazes de apoio aos seus membros. Embora diversas políticas públicas, equipamentos e editais de financiamento existam, há dificuldades na articulação para acessá-los. Os associados muitas vezes se sentem "correndo atrás do próprio rabo", buscando soluções por conta própria, sem um apoio integrado que permita desenvolver projetos e ganhar escala. Deste modo, é importante estabelecer um registro quais órgãos e programas públicos a associação pode intermediar para os membros, mediante projetos consistentes.

Os desafios apontados indicam a necessidade de melhorias na governança da associação para que ela cumpra mais efetivamente seu papel de apoiar o

trabalho de seus membros. Faltam instrumentos claros para mapear e divulgar de maneira transparente as oportunidades disponíveis, de modo a permitir aos membros planejarem suas atividades de longo prazo.

Além disso, observa-se ausência de ousadia coletiva para desenvolver novos projetos e ampliar frentes de atuação. Isso acaba restringindo os empreendimentos quando surgem necessidades urgentes de curto prazo, que não encontram solução dentro da associação devido a limitações logísticas ou estruturais.

Essa situação denota que o elo de cooperação entre associação e membros precisa ser fortalecido para além das demandas individuais, mediante planejamento estratégico participativo. É preciso definir prioridades, estabelecer metas comuns e promover a articulação e integração permanente entre todos os atores, de modo a superar barreiras, identificar novas oportunidades e assegurar o apoio necessário para o crescimento conjunto dos empreendimentos populares.

Da mesma forma, é importante ativar membros inativos e criar novas dinâmicas, como rodas de conversa, para engajar mais pessoas. Com participação ampla e construção conjunta, será possível materializar iniciativas que atendam melhor às necessidades individuais dentro dos objetivos maiores da associação.

Foram sugeridos diversos parâmetros e indicadores para medir o desenvolvimento e a sustentabilidade da associação ao longo do tempo. Um ponto importante é avaliar a presença ativa dos membros tanto internamente, por exemplo participando de reuniões e grupos de trabalho, quanto externamente, por exemplo representando a associação em feiras e instâncias políticas.

Também é relevante verificar a capacidade da associação em gerar renda por meio de suas atividades e se isso é suficiente para garantir sua sustentabilidade financeira. Aumentar o número de projetos implementados e a incidência da associação em diferentes espaços são alguns indicadores de crescimento. É fundamental ainda que mais membros contribuam efetivamente com seu trabalho e deveres, ajudando a elevar o caixa da organização.

Alguns pontos importantes foram levantados pelos participantes sobre parâmetros e indicadores que poderiam ser medidos e acompanhados para avaliar o desempenho individual dos membros e de seus empreendimentos. É necessário dar especial atenção às demandas e necessidades dos indivíduos e empreendimentos, que podem ser diferentes entre si, por isso um espaço de diálogo e compartilhamento é essencial para identificar as reais necessidades de cada um.

Também é importante sistematizar esse acompanhamento de modo a verificar o progresso da renda, experiência e conquistas obtidas ao longo do tempo por cada associado e empreendimento, seja de forma quantitativa, como aumento da renda, quantidade de clientes e produtos vendidos, ou qualitativa, através de relatos e impressões dos próprios participantes.

Algumas hipóteses foram apresentadas sobre como aumentar a participação e contribuição nas ações para melhoria do cenário. Embora afirmar que maior benefício levaria automaticamente a maior engajamento possa não ser um fato comprovado, entende-se que oferecer apoio adequado aos interessados pode incentivá-los a começar a contribuir.

Um exemplo disso seria a criação de uma equipe de incubação interna, responsável por acompanhar os empreendimentos, entender suas necessidades e construir oportunidades de participação mesmo antes de estas surgirem, poderia auxiliar nesse processo. Contudo, surge a questão sobre a remuneração dessa equipe, se trabalharia voluntariamente ou não. Se bem estruturado, um sistema de incubação que gerasse resultados concretos também para essa equipe poderia estabelecer uma espiral virtuosa de crescimento contínuo.

Esse acompanhamento sistemático pode permitir que todos tenham visibilidade sobre o desenvolvimento individual e dos empreendimentos, além de auxiliar a equipe de apoio a direcionar melhor seu trabalho e oferecer os suportes realmente necessários a cada caso. Ferramentas como formulários, murais ou documentos compartilhados podem auxiliar nessa sistematização e comunicação transparente dos benefícios proporcionados por meio da associação.

7.5 TERCEIRO CICLO

O terceiro ciclo iniciou-se no dia 03/11 e finalizou em 26/11, compreendendo o desenvolvimento e intervenção em assembléia, a extração de requisitos e processos de engenharia de software, e a aplicação de uma avaliação da Pesquisa-Ação.

7.5.1 Planejamento

Para o terceiro ciclo, inicialmente planejou-se realizar uma intervenção durante a assembleia geral agendada para o dia 05/11. O objetivo dessa intervenção era apresentar os diferentes pontos de vista que haviam surgido nos últimos

encontros e abordagens individuais, a fim de trazer maior clareza sobre o problema em questão, ou seja, a fragilidade da sustentabilidade financeira e as dificuldades na geração de renda por meio da associação.

Para isso, foi proposta uma dinâmica baseada no "braindraw", na qual as pessoas poderiam discutir entre si e chegar a parâmetros indicadores que sinalizassem a aproximação do cenário ideal ou a mitigação do problema. Nesse sentido, considerou-se importante contemplar, com base nas percepções dos participantes do ciclo anterior, tanto questões relacionadas a benefícios e direitos quanto a obrigações e deveres. Além disso, deveriam ser pensadas ações práticas que pudessem ser implementadas em um mês para melhorar alguns desses parâmetros. Também deveria ser considerado como uma ferramenta digital poderia auxiliar no monitoramento desses indicadores ou parâmetros ou ainda facilitar a execução das ações propostas.

Esperava-se ainda que durante a assembleia fosse possível gerar algum tipo de compromisso entre os presentes para a execução das ações propostas. Com isso, haveria subsídios suficientes para avançar na definição dos requisitos para a construção de uma ferramenta digital que abordasse o problema prioritário identificado coletivamente pela associação no ciclo anterior. Devido ao prazo, a intenção inicial era desenvolver pelo menos um protótipo rápido para apoiar a implementação de algumas das ações propostas.

7.5.2 Implementação

Inicialmente foi elaborada a dinâmica de grupo, inicialmente pensada com base no "*braindraw*". Foram definidas então algumas orientações. Inicialmente seria apresentado o Desafio (Sustentabilidade Financeira Fragilizada e Dificuldade para Gerar Renda através da Associação) e o Cenário Ideal (Sustentabilidade Financeira Adequada e Facilidade para Gerar Renda através da Associação).

Elencou-se então quatro questões:

- P1. Quais os principais *indicadores/parâmetros* relacionados à “benefícios e direitos” que mostram que o problema está diminuindo e/ou aproximação do cenário ideal?
- P2. Quais os principais *indicadores/parâmetros* relacionados à “obrigações e deveres” que mostram que o problema está diminuindo e/ou aproximação do cenário ideal?

- P3. Quais as principais ações que podem ser tomadas em um mês para diminuir o problema e se aproximar do cenário ideal?
- P4. Como uma Ferramenta Digital pode ajudar a monitorar esses "indicadores/parâmetros" ou facilitar a realização dessas ações?

Além disso, foi proposto que, em cada grupo, pelo menos uma pessoa tivesse participado dos encontros anteriores.

Antes da reunião, o coordenador-geral da associação foi informado sobre a dinâmica planejada, incluindo o tempo destinado a cada atividade, que seria cronometrado. Foi destacado o benefício esperado a partir da geração de compromisso com as ações propostas. Em resposta, o coordenador sugeriu simplificar a abordagem, considerando suficiente um alinhamento geral das pessoas presentes e a coleta de insumos para a continuação da pesquisa.

Com base nisso, um discurso foi preparado, utilizando as anotações das falas dos participantes, organizadas de forma lógica, e está disponível no **APÊNDICE 2**. O objetivo era expor os diferentes pontos de vista que circulavam pela associação em relação ao tema da dificuldade financeira, apontando os pontos críticos e falhas encontradas. No entanto, o discurso também buscava ser motivador, elevando a moral dos participantes e estimulando a proposição de ações para resolver os problemas identificados.

No dia da assembleia, houve um grande número de pessoas presentes, inclusive aquelas que não haviam participado de nenhuma etapa da Pesquisa-Ação, bem como quatro pessoas convidadas. Devido à quantidade de pautas a serem tratadas, foi necessário priorizar durante a assembleia, e a pauta relacionada à Pesquisa-Ação foi colocada como última. Além disso, outras pautas anteriores também estavam de certa forma relacionadas ao tema, indicando que a priorização foi adequada.

Em geral, a atenção dos associados presentes voltou-se para a participação da associação durante a vigésima jornada da agroecologia, que aconteceria entre os dias 22 e 26 de novembro no Campus Rebouças da UFPR em Curitiba.

A pauta da Pesquisa-Ação foi deixada para o final, e foi necessário ter cuidado com o tempo, embora o fato de a assembleia ter estourado em cerca de 10 minutos não tenha sido visto como um problema.

A intervenção começou com o discurso provocativo apresentado no **APÊNDICE 2**, seguido pela dinâmica de grupos. Inicialmente, foi solicitado que as

peessoas que haviam participado dos últimos encontros ficassem em pé, e as demais se organizassem em grupos ao redor delas. As pessoas convidadas para a assembleia foram orientadas a se juntar a grupos que já estivessem formados. Em seguida, cada grupo teve um tempo determinado para discutir sobre cada pergunta norteadora e registrar sobre o papel. Após a discussão em grupo, cada grupo apresentou um resumo das principais conclusões e propostas.

No geral, a intervenção durante a assembleia geral permitiu uma reflexão coletiva sobre a fragilidade da sustentabilidade financeira da associação e as dificuldades na geração de renda. A discussão em grupos proporcionou uma diversidade de perspectivas e propostas, e a formação do grupo de trabalho possibilitou a continuidade das ações propostas.

Na semana seguinte, foi realizado um processo de extração de requisitos com base nos resultados obtidos. Uma tabela foi preparada para organizar as respostas por grupo, visando identificar parâmetros, ações ou propostas de ferramentas digitais relacionadas à jornada de agroecologia, período em que pretendia-se avançar na elaboração da solução e teste, o que não se deu.

Com base nesse material, juntamente com as informações da assembleia e dos encontros anteriores, foram identificados requisitos na forma de histórias de usuário, que foram priorizados pelo pesquisador com base na visão de complexidade, utilizando a escala de Fibonacci. Paralelamente, um esboço de um diagrama de classes do domínio foi elaborado.

Simultaneamente, percebeu-se que uma ferramenta "tudo em um" para a gestão do conhecimento poderia ser uma solução simples para a implantação de algumas dessas histórias de usuário. Foram pesquisadas alternativas de software livre, para ferramentas proprietárias como o *Notion* e o *Airtable*, bem como plataformas e frameworks de desenvolvimento de ferramentas internas e bancos de dados no-code ou low-code.

Uma avaliação foi realizada com base em critérios básicos para encontrar uma ferramenta adequada para desenvolver esses pontos. Duas plataformas foram identificadas como opções viáveis, que permitiam o uso sem a necessidade de instalação: *Tooljet* e *NocoDB*.

Dado o prazo, por recomendação da professora orientadora, decidiu-se finalizar a Pesquisa-Ação. O pesquisador então voltou-se para a revisão e escrita do trabalho. Ao final do evento da jornada da agroecologia coletou-se a percepção de

algumas pessoas sobre a Pesquisa-Ação que haviam participado em alguns dos encontros.

Foram feitas algumas entrevistas anônimas transcritas no **APÊNDICE 3**, que avaliam: (i) efeitos positivos ou negativos gerados na associação a partir da pesquisa ação; (ii) pontos positivos e a melhorar da metodologia e conduta do pesquisador; (iii) a viabilidade de aplicação do modelo de desenvolvimento participativo na realidade de outros empreendimentos da economia solidária e quais mudanças deveriam ser necessárias para que isso acontecesse; e (iv) comentários gerais relacionados à metodologia utilizada, ao desenvolvimento, acesso e incorporação de TIC no ambiente da ES e o desenvolvimento de soluções para apoio às práticas autogestionárias.

7.5.3 Relatório de pesquisa sobre os resultados da melhora planejada

Neste ciclo, foi possível o desenvolvimento e a realização de uma intervenção em assembleia geral, com o objetivo de trazer às pessoas associadas, uma maior clareza sobre o problema da sustentabilidade financeira, por meio de uma dinâmica participativa de discussão. Com isso foi possível a geração de parâmetros e ações simples que pudessem ser monitoradas e implementadas para melhorar a situação, além de gerar a discussão sobre como uma ferramenta digital poderia auxiliar nesse processo. Esperava-se gerar compromissos dos presentes com a execução das ações. Porém isso não se deu através da reunião, pois não houve tempo hábil para tal, além de o entendimento compartilhado sobre as ações ainda estarem incipientes.

Foi possível ainda a extração de alguns requisitos para construção de ferramenta digital que atendessem parcialmente a alguns dos desafios mais votados no ciclo anterior. Embora não tenha sido possível o desenvolvimento de um protótipo rápido para apoiar a implementação de ações mapeadas, foi possível dar início ao processo de *patchwork prototyping* mapeando algumas soluções de software livre.

Por fim, coletou-se algumas avaliações pessoais de alguns participantes sobre a Pesquisa-Ação.

7.5.3.1 Resumo e base racional do(s) método(s) de produção de dados

Para a produção da dinâmica realizada em assembléia, partiu-se da dinâmica da *Oficina do Futuro*, identificando alguns pontos chave para a construção

de soluções, bem como tentou-se aproximá-la da realidade apontada pelos participantes no segundo ciclo, gerando um discurso provocativo, com base nas falas dos próprios participantes, organizadas de forma dialógica.

Para a extração de requisitos, utilizou-se da análise crítica e a técnica de escrita de Histórias de Usuário para sua sistematização, que por sua vez está baseada nos Métodos Ágeis de desenvolvimento de Software. Também realizou-se uma avaliação de complexidade utilizando-se a escala de Fibonacci, frequentemente utilizada em Jogos de Planejamento (Métodos Ágeis) com esse intuito. Com esse resultado, pode-se fazer uma suposição educada, dando início ao processo de *patchwork prototyping*.

Após a busca de ferramentas de software livres potencialmente adequadas, realizou-se uma avaliação mediante diversos aspectos comparativos, como funcionalidades, visibilidade, atuação da comunidade, e linguagens de programação.

Para a preparação da entrevista de avaliação, pensou-se em avaliar algumas questões relacionadas à Pesquisa-Ação, apontadas por Tripp (2005), além de deixar um espaço aberto para a captação e valorização do saber popular, a partir dos participantes.

7.5.3.2 Apresentação e análise dos dados

Nesta seção são apresentados alguns resultados relacionados à: (i) Intervenção e Dinâmica em Assembléia; (ii) Análise de Requisitos do Sistema; (iii) Primeiros resultados do Patchwork Prototyping; e (iv) Entrevista de avaliação. Estes resultados são discutidos nessa ordem na seção 7.5.3.3.

7.5.3.2.1 Intervenção e Dinâmica em Assembléia

A intervenção foi feita mediante um discurso de cerca de 4 minutos, com base no **APÊNDICE 2**, evidenciando as falas das pessoas ao longo dos encontros e apresentando um panorama geral do problema.

A dinâmica foi realizada em cerca de 15 minutos, realizando de forma cronometrada, cerca de 2 minutos para cada questão, e em todas as vezes houve a necessidade de acréscimo de tempo. Participaram ao todo 13 pessoas, dessas 9 eram associadas. Em cada grupo, havia ao menos uma pessoa que já havia participado de algum dos encontros do segundo ciclo.

Ao final os grupos apresentaram aos demais alguns pontos principais de suas discussões, ajudando a sistematizar o que não havia ficado muito claro com base nas anotações.

As respostas dos grupos às perguntas norteadoras podem ser observadas no quadro a seguir (Quadro 21):

Quadro 21 - Sistematização das respostas dos grupos durante a dinâmica

Questão/ Grupo	Grupo A (4 pessoas associadas)	Grupo B (3 pessoas associadas, 2 pessoas convidadas)	Grupo C (4 pessoas associadas)	Grupo D (2 pessoas associadas, 2 pessoas convidadas)
P1. Quais os principais indicadores/<u>parâmetros</u> relacionados à <u>deveres/ obrigações</u> que mostram que o problema está diminuindo e/ou aproximação do cenário ideal?	Presença nos GTs Contribuição Financeira das pessoas associadas	Saldo financeiros dos projetos	Custos da associação cobertos Renda sendo gerada	Disponibilidade pessoal Pessoas buscando formação Ter sugestões eficazes para resolver problemas atuais
P2. Quais os principais indicadores/<u>parâmetros</u> relacionados à <u>direitos/ benefícios</u> que mostram que o problema está diminuindo e/ou aproximação do cenário ideal?	Uso do fundo rotativo Uso dos equipamentos Uso dos espaços de comercialização Realização de Consumo Solidário e Consciente em Rede	Equipamentos a disposição Fundo financeiro a disposição Pessoas com direito ao uso dos equipamentos	Benefícios e Direitos sustentados	Estar reunidos com pessoas que agregam as nossas vidas pessoais Ter a disponibilidade de equipamentos que podem nos auxiliar no empreendimento Ser uma proposta legítima de coletivo

P3. Quais as principais ações que podem ser tomadas para diminuir o problema e se aproximar do cenário ideal?	Consumo em Rede Trazer produtos para comercializar/trocar em reuniões Articular compras coletivas internamente	Escrever regimento para os equipamentos que assegure sua sustentabilidade Fazer rifa durante a Jornada de Agroecologia	Rifa/Cesta Oficinas Visibilizar/ Democratizar as ferramentas	Rifa, com revelação em uma festa Conversar diretamente com cada pessoas inadimplente e sondar possibilidades de resolução
P4. Como uma Ferramenta Digital pode ajudar a monitorar esses "indicadores/parâmetros" ou facilitar a realização dessas ações?	Planilha digital de frequência dos GTs Cadastro de Empreendimentos Listar as potencialidades/habilidades e dificuldades/problemas/demandas das pessoas e dos empreendimentos App de troca de serviços	Organizar digitalmente o uso dos regimentos de equipamentos Organizar de forma transparente em um único lugar as informações de GT's, suas atividades e etc.	Página estilo "linktree" com informações sobre a associação Visibilizar e potencializar nossas ferramentas	Estilo plataforma como o "Bússola" Facilitar a organização, cronogramas de eventos do coletivo Conter relatórios das reuniões Conter prestação de contas visível a todos Conter cronograma de metas para a associação Conter álbum de fotos da associação

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Outros resultados qualitativos, porém não mensurados, foram alguns *feedbacks* positivos por parte dos participantes, elogiando a condução da pesquisa e da dinâmica, e alguns comentários demonstrando sentimento de esperança com o futuro.

7.5.3.2.2 Análise de Requisitos do Sistema

Inicialmente extraiu-se informações buscando responder as perguntas norteadoras da dinâmica a partir das respostas obtidas através dos encontros virtuais. Isso pode ser observado no quadro abaixo (Quadro 22).

Quadro 22 - Extração dos requisitos a partir dos resultados do segundo ciclo.

P1. Quais os principais <u>indicadores/parâmetros</u> relacionados à <u>deveres/obrigações</u> que mostram que o problema está diminuindo e/ou aproximação do cenário ideal?	• participantes nas atividades - reuniões, gts, feiras • construção/ participação de cada pessoa associada • incidência da associação utopia em feiras • aumento de incidência nas instâncias de representação política • incidência em espaços externos • aumento do caixa da associação • contribuição • aumento de projetos • agilidade/organização/planejamento
P2. Quais os principais <u>indicadores/parâmetros</u> relacionados à <u>direitos/benefícios</u> que mostram que o problema está diminuindo e/ou aproximação do cenário ideal?	• aumento da renda • relatos / impressões positivas • acesso ao fundo / equipamentos • realização da ciranda nos encontros • acompanhamento do progresso dos empreendimentos (rendimentos, volume de vendas, clientes conquistados, etc.) • aumentos dos benefícios diretos (fundo rotativo, equipamentos, serviços de apoio aos empreendimentos) • aumento da demanda (consumidores)
P3. Quais as principais <u>ações</u> que podem ser tomadas para diminuir o problema e se aproximar do cenário ideal?	• espaço de coletivo de compartilhamento dos problemas e avanços/ acompanhamento coletivo dos indivíduos e dos empreendimentos • Uma espécie de incubação interna - acompanhar necessidades técnicas e afetivas de cada empreendimento • Organização e formação para conseguir mais editais e licitações • Formação em gestão e finanças • Sensibilizar empreendimentos para utilizar Fundo Rotativo Solidário • Definição de metas e objetivos financeiros definidos coletivamente • Realização de ações compensatórias • Fomentar organização das pessoas em segmentos de trabalho para facilitar acesso à demandas
P4. Como uma <u>Ferramenta Digital</u> pode ajudar a monitorar esses "indicadores/parâmetros" ou facilitar a realização dessas ações?	• Mural com as informações importantes da associação e das pessoas associadas (semelhante ao diagrama apresentado com as partes da associação) • Acesso facilitado aos documentos e instrumentos (benefícios), de forma centralizada. Contendo por exemplo, a história de cada benefício e seu propósito • Aplicativo/formulário para que as pessoas possam responder de forma prática informações para acompanhar progresso de seus empreendimentos/pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na sequência, com base nesses dados e nos resultados da dinâmica, selecionou-se alguns dos dados que poderiam estar relacionados à geração de resultados concretos a partir da atuação da AUBV na 20ª Jornada de Agroecologia, visíveis no quadro abaixo (Quadro 23).

Quadro 23 - Seleção de dados relacionados à participação da AUBV na Jornada de Agroecologia

P1. Quais os principais <u>indicadores/parâmetros</u> relacionados à <u>deveres/obrigações</u> que mostram que o problema está diminuindo e/ou aproximação do cenário ideal?	• Contribuição Financeira • Renda Sendo Gerada • Participantes em feiras • Incidência da associação em feiras • Aumento do caixa da associação • Disponibilidade pessoal
P2. Quais os principais <u>indicadores/parâmetros</u> relacionados à <u>direitos/benefícios</u> que mostram que o problema está diminuindo e/ou aproximação do cenário ideal?	• Aumento da renda • Relatos/impressões positivas • uso do fundo rotativo • Uso dos equipamentos • Realização de consumo em rede • Pessoas reunidas em evento
P3. Quais as principais <u>ações</u> que podem ser tomadas para diminuir o problema e se aproximar do cenário ideal?	• Rifa/Cesta • Conversar diretamente com cada pessoa inadimplente e sondar possibilidades de resolução • Consumo em Rede - articular compras coletivas internamente • Visibilizar/Democratizar as ferramentas
P4. Como uma <u>Ferramenta Digital</u> pode ajudar a monitorar esses "indicadores/parâmetros" ou facilitar a realização dessas ações?	• Cadastro de Empreendimentos • App de troca de serviços • Listar as potencialidades/habilidades e dificuldades/problemas/demandas das pessoas/empreendimentos • Aplicativo/formulário para que as pessoas possam responder de forma prática informações para acompanhar progresso de seus empreendimentos/pessoal • Mural com as informações importantes da associação e das pessoas associadas (semelhante ao diagrama apresentado com as partes da associação) • Acesso facilitado aos documentos e instrumentos (benefícios), de forma centralizada. Contendo por exemplo, a história de cada benefício e seu propósito • Visibilizar e potencializar nossas ferramentas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir de todos esses dados, extraiu-se alguns requisitos: (i) Permitir o cadastro de pessoas, grupos e atividades; (ii) Comunicar com clareza os objetivos

definidos coletivamente e favorecer acesso a recursos; (iii) Facilitar a realização de ações para a melhoria das práticas autogestionárias; (iv) Monitorar indicadores de diferentes dimensões (ex. economia, participação, necessidades atendidas); (v) Dar transparência quanto a realização das ações, bem como seus responsáveis e prazos acordados.

Disso, derivou-se as seguintes Histórias de Usuário, tentando generalizar em termos de EES, estas estão dispostas no quadro abaixo (Quadro 24).

Quadro 24 - Histórias de Usuário e suas descrições

História de Usuário	Descrição
1: Cadastro de pessoas e criação de perfil pessoal	Como membro de um EES, quero uma plataforma que permita o cadastro de pessoas e a criação de perfil pessoal. Desejo adicionar informações sobre minhas habilidades e interesses para que outros membros possam conhecer melhor minha contribuição potencial. Com essa funcionalidade, serei capaz de me conectar com outras pessoas e encontrar colaboradores com interesses semelhantes aos meus.
2: Criação e participação em grupos	Como membro de um EES, eu gostaria de uma plataforma que facilite a criação e participação em grupos com objetivos específicos. Quero poder me juntar a grupos já existentes ou criar novos grupos para colaborar em projetos e iniciativas. Com essa funcionalidade, serei capaz de me envolver em atividades relevantes para meus interesses e habilidades, promovendo a colaboração e a troca de conhecimentos.
3: Cadastro e divulgação de atividades	Como membro de um EES, eu preciso de uma plataforma que me permita cadastrar e divulgar atividades que estejam acontecendo. Quero poder informar detalhes como data, hora e local, para que outros membros possam participar ou se voluntariar. Com essa funcionalidade, serei capaz de promover a participação ativa da comunidade em atividades relevantes, fortalecendo a colaboração e o engajamento entre os membros.
4: Comunicação clara dos objetivos coletivos	Como membro de um EES, é fundamental que tenhamos uma plataforma que facilite a comunicação clara dos nossos objetivos coletivos. Eu gostaria de um espaço onde possamos compartilhar informações sobre nossos objetivos, estratégias e planos de ação. Com essa funcionalidade, seremos capazes de manter todos os membros informados e alinhados em relação às metas e direcionamentos da organização.

5: Acesso facilitado aos recursos	Como membro de um EES, é essencial que todos os membros tenham acesso aos recursos necessários para alcançar nossos objetivos coletivos. Eu gostaria de uma plataforma que disponibilize um diretório de recursos, como regimento interno, controle do uso de equipamentos, e acesso ao fundo rotativo solidário, entre outros. Com essa funcionalidade, todos os membros poderão acessar facilmente os recursos disponíveis, aumentando nossa capacidade de realizar nossas iniciativas de forma eficaz e eficiente.
6: Propor ideias, discutir e tomar decisões coletivas	Como membro de um EES, é importante ter uma plataforma que facilite a proposição de ideias, discussões e tomadas de decisão coletivas. Eu gostaria de um espaço onde possamos compartilhar nossas ideias, receber feedback dos outros membros e participar de discussões construtivas. Com essa funcionalidade, seremos capazes de colaborar de forma mais efetiva, promovendo a inovação e o aprimoramento contínuo das nossas práticas autogestionárias.
7: Organização e acompanhamento de tarefas	Como membro de um EES, é fundamental ter ferramentas de organização e acompanhamento de tarefas para melhorar nossas práticas autogestionárias. Eu gostaria de uma plataforma que nos permita atribuir responsabilidades, definir prazos e acompanhar o progresso das ações. Com essa funcionalidade, seremos capazes de trabalhar de forma mais eficiente, garantindo que as tarefas sejam concluídas dentro dos prazos estabelecidos e mantendo um acompanhamento claro do progresso das ações em andamento.
8: Monitorar indicadores de diferentes dimensões (ex. economia, participação, necessidades atendidas)	Como membro de uma EES, é importante que possamos monitorar indicadores de diferentes dimensões para avaliar o impacto de nossas ações e garantir que estamos atendendo às necessidades da comunidade. Eu gostaria de uma plataforma que nos permita coletar e visualizar dados relevantes, como indicadores econômicos, níveis de participação e satisfação das necessidades básicas. Esses dados nos ajudarão a identificar áreas que precisam de melhorias e tomar decisões informadas para o benefício da comunidade como um todo.

9: Visão geral dos membros e acompanhamento de indicadores de participação e contribuição	Como membro de uma EES, é importante que possamos ter uma visão geral dos membros, acompanhando sua participação, contribuição e outros indicadores relevantes. Eu gostaria de uma plataforma que nos permita visualizar dados sobre a participação ativa dos membros em atividades, a contribuição de cada um para os projetos e iniciativas, bem como outros indicadores de engajamento. Com essa funcionalidade, seremos capazes de identificar membros ativos, reconhecer suas contribuições e promover uma cultura de participação e colaboração dentro da organização.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir disso foi feito um jogo de planejamento, apenas com uma suposição educada por parte do pesquisador, sobre a complexidade para se implementar tal tipo de ferramenta, considerando a integração de ferramentas já disponíveis com a abordagem de *patchwork prototyping* abordada na sequência. O resultado está disposto na tabela abaixo (Tabela 6):

Tabela 6 - Avaliação de Complexidade das Histórias de usuário

História de Usuário	Complexidade (Fibonacci)
4: Comunicação clara dos objetivos coletivos	1
5: Acesso facilitado aos recursos	1
1: Cadastro de pessoas e criação de perfil pessoal	2
2: Criação e participação em grupos	2
3: Cadastro e divulgação de atividades	2
9: Visão geral dos membros e acompanhamento de indicadores de participação e contribuição	2
8: Monitorar indicadores de diferentes dimensões (ex. economia, participação, necessidades atendidas)	3
7: Organização e acompanhamento de tarefas	5
6: Propor ideias, discutir e tomar decisões coletivas	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

7.5.3.2.3 Primeiros resultados do Patchwork Prototyping

A partir das Histórias de Usuário, utilizando-se a metodologia de *patchwork prototyping* fez-se uma suposição educada de que uma ferramenta para gestão de conhecimento “Tudo em um” como o Notion, ou ainda uma ferramenta de banco de dados de baixa codificação como Airtable, poderiam ser alternativas, ao atendimento de ao menos parte desses requisitos. Dadas as recomendações de Alvear (2013), buscou-se no google, ferramentas livres e alternativas à essas duas ferramentas.

Nesse sentido, dois websites se mostraram fontes de busca confiáveis e repletas de opções: opensourcealternative.to⁷ e btw.so⁸.

Com isto, encontrou-se algumas ferramentas que pareceram ter funcionalidades compatíveis com as necessidades apontadas pelas Histórias de Usuário. Feita uma primeira seleção, criou-se um quadro comparativo, destacando alguns aspectos relevantes, como funcionalidades, linguagens utilizadas e indicadores de tamanho da comunidade. Esses resultados estão dispostos no quadro abaixo (Quadro 25).

Quadro 25 - Quadro comparativo de ferramentas open source

Nome da Ferramenta	Link	Descrição	Licença	Linguagens	Estrélas (Github)	Forks (Github)	Traduções em Português (BR)
Budibase	https://www.btw.so/open-source-alternatives/budibase	Plataforma moderna de código aberto low-code para projetar, construir e enviar ferramentas internas.	GPL v3.	TypeScript, Svelte, JavaScript	19,4k	1,3k	Não
Tooljet	https://www.btw.so/open-source-alternatives/Tooljet	Framework de código aberto low-code para construir e implantar ferramentas internas com esforço de engenharia mínimo.	GNU Affero General Public License v3.0	JavaScript, TypeScript, SCSS	25,1k	3,1k	Não
NocoDB	http://nocodb.com/	NocoDB permite criar soluções de banco de dados sem a necessidade de codificação, com a facilidade de uso de planilhas.	AGPL-3.0 license	Typescript, Vue, Javascript	38,6k	2,8k	Não
Baserow	https://github.com/b2w/baserow	Ferramenta de banco de dados no-code de código aberto hospedada localmente e alternativa ao Airtable.	MIT license	Python, JavaScript, Vue, SCSS, HTML Django e Nuxt	1,8k	0,2k	Sim

⁷ <https://opensourcealternative.to>

⁸ <https://btw.so/pt/open-source-alternatives>

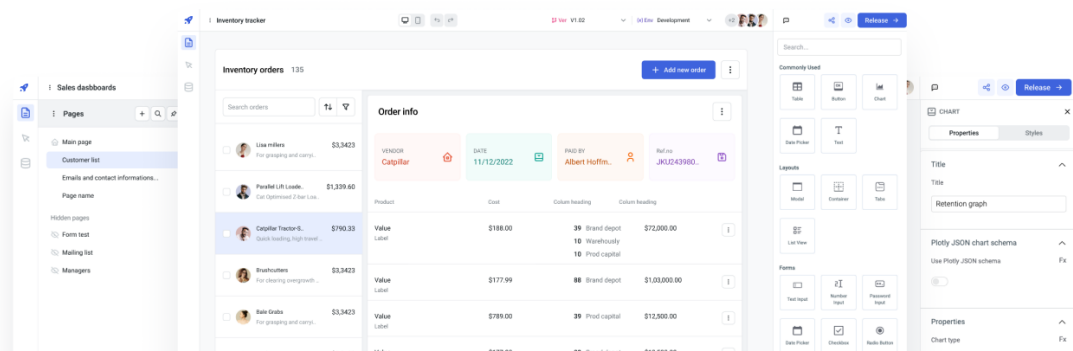
Outline	https://www.opensourcealternative.to/project/Outline	Base de conhecimento mais rápida para equipes em crescimento, com colaboração em tempo real e compatibilidade com markdown.	Apache 2.0	TypeScript	21k	1,8k	Sim
AppFlowly	https://www.opensourcealternative.to/project/Appflowly	Alternativa de código aberto ao Notion. Construído com Flutter e Rust.	AGPL-3.0 license	Flutter e Rust	40,3k	2,6k	Sim
Focalboard	https://www.opensourcealternative.to/project/Focalboard	Alternativa de código aberto e auto-hospedada ao Trello, Notion e Asana.	GNU AGPL v.3.0	Typescript	16,8k	1,4k	Sim
Affine.pro	https://www.opensourcealternative.to/project/Affine-pro	Base de conhecimento de próxima geração para planejamento, organização e criação. Privacidade em primeiro lugar, código aberto e personalizável.	MIT License	Typescript	23,4k	1,7k	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Todas estas são passíveis de auto-hospedagem e modificações por parte do usuário. Grande parte também possui hospedagem própria da ferramenta, embora seja este um serviço pago ou em modelo *freemium* (funcionalidades gratuitas e funcionalidades pagas). Duas delas, possuíam a possibilidade de teste de suas versões *freemium*, sem a necessidade de cadastro de um cartão de crédito: *Tooljet* e *NocoDB*.

Tooljet (Figura 15), é uma Framework de código aberto, low-code para construir e implantar ferramentas internas com baixo esforço de engenharia, além disso conta com um construtor de interface “arrasta e solta”. Embora tenha uma limitação para a criação de 5 tabelas de banco de dados, permite a integração com outras ferramentas de banco de dados através de chamadas de API.

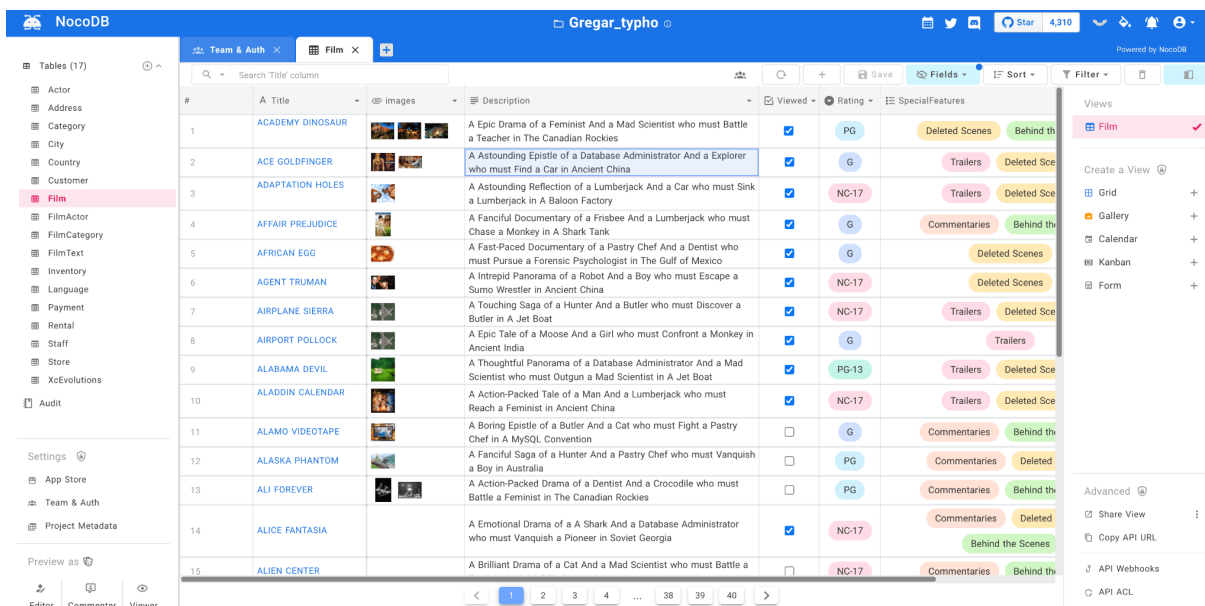
Figura 15 - Interface do Tooljet



Fonte: Disponível em <https://github.com/Tooljet/Tooljet>, Acesso em: (22/11/2023)

Outra ferramenta que permite uso sem a necessidade de hospedagem por parte do usuário é o *NocoDB*, ferramenta de banco de dados sem código, que permite a utilização como se fosse uma planilha dinâmica. A funcionalidade gratuita da ferramenta (hospedagem proprietária) possui uma limitação de número de 10 mil registros. Também é possível transmitir dados do banco de dados para outras aplicações através do consumo de sua API. Abaixo, podemos visualizar sua interface (Figura 16):

Figura 16 - Interface do NocoDB



Fonte: Disponível em <https://www.btw.so/open-source-alternatives/nocodb> (Acesso em: 22/11/2023)

7.5.3.2.4 Entrevista de avaliação

Ao todo, foram 5 entrevistas anônimas gravadas em áudio, de pessoas que participaram de ao menos um encontro virtual, das quais foi possível transcrever apenas 3 em tempo hábil, através do uso de uma ferramenta de IA para transcrição de áudio em texto (*veed.io*). As demais informações serão analisadas em trabalhos futuros. Dessas entrevistas disponíveis em texto no **APÊNDICE 3**, é possível identificar alguns pontos de vista para cada pergunta.

Sobre possíveis efeitos positivos ou negativos do processo de pesquisa: (i) *Membro 15*: Considera que toda pesquisa é positiva, pois ajuda a ter norte sobre para onde se quer ir e quais os problemas a serem pesquisados; (ii) *Membro 13*: Considera que o processo de reflexão promovido pela pesquisa é sempre positivo, trazendo conscientização e troca de ideias. Entende que pode haver melhorias nas perguntas para adequá-las melhor à realidade das pessoas; (iii) *Membro 9*: Considera que o processo teve efeitos positivos, destacando a sistematização que proporcionou após anos de ações sem balanço, apontando fragilidades e caminhos a serem percorridos.

Sobre a metodologia e a conduta como pesquisador: (i) *Membro 15*: Sugeriu que as perguntas poderiam ter sido mais simples para garantir o entendimento de todos. Considerou positiva a abordagem de envio de “cards” informativos e realização de entrevistas individuais; (ii) *Membro 13*: Não apontou pontos negativos, apenas considerações positivas sobre as reuniões presenciais e virtuais realizadas; (iii) *Membro 9*: Considerou a metodologia pertinente, provocativa e bastante fértil, mas que em alguns momentos se chegou a impasses sobre o caminho, o que não é ruim, pois desafia a pensar além.

Sobre a viabilidade para outros empreendimentos e possíveis mudanças: (i) *Membro 15*: Entende que é importante conhecer bem a realidade dos empreendimentos antes de aplicar a metodologia. Sugeriu simplificar as perguntas; (ii) *Membro 13*: Não propôs mudanças; (iii) *Membro 9*: Considera a metodologia viável e importante para ser aplicada em outros contextos, mas que sempre há espaço para aprofundar e experimentar mais, inclusive com consórcios interdisciplinares.

Sobre considerações gerais sobre a incorporação de ferramentas digitais na economia solidária, ou soluções para práticas autogestionárias,

temos os comentários a seguir. O *Membro 13*: Destaca a importância de desenvolver ferramentas mais amigáveis e de fácil utilização, considerando a média de idade dos usuários e sua pouca familiaridade com as tecnologias.

O *Membro 15* defende que a prática autogestionária em si é um processo educativo, que demanda tempo para as pessoas interiorizarem esses conceitos. Acredita que seria essencial o desenvolvimento de uma ferramenta de integração e compartilhamento entre os empreendimentos. Essa ferramenta deveria permitir que as pessoas pudessem debater entre si sobre os seus projetos/ideias, dentro da própria plataforma. A ferramenta deveria permitir o acesso aos empreendimentos uns dos outros, para que pudessem se conhecer melhor e trocar ideias. Reconhece que começar pensando em utopias é válido, para depois avançar de forma gradativa em direção à implementação desses conceitos na prática. Lembra que a tecnologia permite construir ferramentas cujo controle não escape das mãos das pessoas, à medida que vão se apropriando e ampliando seu uso.

Já o *Membro 9*, destaca ser imprescindível realizar trabalhos como este de pesquisa e desenvolvimento de ferramentas digitais para a economia solidária, uma vez que o movimento não possui internamente desenvolvedores e pesquisadores que atuem nessa área. Defende que este tipo de trabalho precisa ser fomentado e experimentado em maior escala no país, inclusive por meio de consórcios interdisciplinares.

7.5.3.3 Discussão dos resultados

Nesta seção são apresentados alguns resultados relacionados à: (i) Intervenção e Dinâmica em Assembléia; (ii) Extração de Requisitos e primeiros resultados do Patchwork Prototyping; e (iii) Entrevista de avaliação.

7.5.3.3.1 Intervenção e Dinâmica em Assembléia

Foi possível observar que mesmo com um pequeno tempo de dinâmica, e uma abordagem simplificada (apenas pequenos grupos de conversa) é possível levantar uma quantidade significativa de observações, de forma organizada, e desta forma responder a problemas complexos de forma distribuída. Esses insumos, quando registrados e sistematizados, podem embasar a modelagem de problemas e soluções.

A dinâmica levantou ainda algumas ações práticas que podem ser aplicadas para a resolução parcial do mesmo problema. Dada a diversidade de pessoas, é possível supor que algumas ações possam ser executadas simultaneamente por diferentes grupos.

Uma questão importante, é que havendo estourado o tempo da reunião, não houve um tempo adequado para que as pessoas compartilhassem suas percepções com as demais, e nem a possibilidade de encaminhamentos ou compromissos firmados pelas pessoas sobre as ações levantadas. Por outro lado, o registro e disseminação desse conhecimento gerado, pode facilitar a retomada do assunto com facilidade e articulação para a execução das ações em um momento futuro.

7.5.3.3.2 Análise de Requisitos do Sistema

O processo de extração de requisitos foi básico, dado o tempo e recursos disponíveis, e poderia ter sido realizado com a participação de mais atores, realizando as oficinas semio-participativas, validando os requisitos e os colocando sob o crivo das diretrizes propostas por Alvear (2014), por exemplo. Para isso é necessário um maior tempo, tanto para a realização dessas atividades, quanto para a explicação metodológica, o que será realizado em trabalhos futuros.

Por outro lado, foi possível identificar alguns requisitos básicos, suficientes para criar um protótipo simples, e submetê-lo ao processo de *Design ‘em uso’* junto aos participantes, para coletar *feedbacks* e realizar melhorias incrementais conforme as pessoas vão se apropriando da ferramenta e ganhando maior entendimento sobre suas necessidades.

Outra questão é de que uma gestão de conhecimento adequada, pode permitir identificar a evolução dos requisitos ao longo do tempo, bem como o compartilhamento desta informação, para facilitar processos de intercâmbio de conhecimento entre diferentes grupos, pesquisadores e desenvolvedores.

7.5.3.3.3 Primeiros resultados do Patchwork Prototyping

Tooljet e NocoDB, se mostraram ferramentas promissoras para a construção de protótipos rápidos de soluções, pois a barreira de entrada para seu uso é mínima, não necessitando de hospedagem por parte do usuário, e possibilitando o uso de recursos poderosos mesmo nas funcionalidades gratuitas. Além disso, é possível

integrá-las facilmente através de chamadas de API. Logo se mostram adequadas a ferramentas pequenas, em especial a protótipos, fornecendo ampla possibilidade de criação.

A documentação de ambas as ferramentas também é ostensiva, incluindo vídeos e tutoriais passo a passo, o que torna a curva de aprendizagem menor. Entretanto, um ponto negativo é que ambas as ferramentas não possuem traduções em português, o que pode certamente ser uma barreira de acesso, principalmente a uma grande parcela dos atores da ES.

Por outro lado há uma série de ferramentas similares, que possuem tais traduções, embora necessitem de hospedagem própria para um uso “gratuito”. Isso certamente também é um problema dado à limitação de recursos por parte dos EES. Nesse sentido é necessário buscar alternativas viáveis de infraestrutura de baixo custo, gratuitas, ou ainda custos compartilhados entre redes e instituições parceiras.

Um ponto de atenção quanto a esse aspecto é a necessidade de se buscar alternativas e a garantia de acesso à infraestrutura de hospedagem e processamento (local ou distribuída) que não esteja sob o controle de grandes empresas e corporações, de forma que não haja o risco de “sequestro” de dados dos usuários. Enquanto isso não se dá, pelos princípios de Adequação Sociotécnica, avança-se no desenvolvimento com as possibilidades do presente.

7.5.3.3.4 Entrevista de avaliação

Em geral, a percepção da Pesquisa-Ação pelos membros entrevistados foi positiva, pois trouxe um espaço para troca de ideias e conscientização sobre as fragilidades e caminhos a serem percorridos coletivamente.

A metodologia e a conduta do pesquisador foram em geral percebidas como positivas, em especial no tocante à persistência. A abordagem individualizada parece ter sido coerente, e também foi vista como positiva a variação entre encontros virtuais e presenciais. Alguns membros se queixaram sobre a baixa participação dos demais.

A visão geral dos entrevistados é de que a metodologia é adequada para aplicação em outros EES, embora algumas adequações como um maior entendimento da realidade do empreendimento, a simplificação das perguntas e uma maior objetividade sejam mudanças consideradas importantes,

Os membros trouxeram considerações importantes sobre a incorporação de ferramentas digitais na ES, que dialogam com as descobertas da Etapa Exploratória. Destacou-se a necessidade de se desenvolver plataformas mais intuitivas, levando em conta a pouca familiaridade de muitos usuários com a tecnologia. Também é essencial que as ferramentas permitam a troca de experiências entre os empreendimentos, para que possam se conhecer e desenvolver projetos de forma colaborativa.

Reconhece-se que a transição digital demanda tempo para a interiorização dos conceitos por parte dos envolvidos. Neste sentido, é pertinente começar pensando em ideias “utópicas” e evoluir gradualmente. Além disso, é importante que o controle das ferramentas permaneça nas mãos dos usuários. Por fim, ressaltou-se a importância de pesquisas e desenvolvimentos neste campo, já que a ES carece internamente de profissionais com essa expertise. Iniciativas interdisciplinares podem fomentar experiências em maior escala, contribuindo para a incorporação das tecnologias de forma estratégica e alinhada aos princípios do movimento.

8 RESULTADOS DA ETAPA EXPERIMENTAL

A partir da organização proposta por Tripp (2005) são evidenciados alguns resultados gerais da Pesquisa-Ação, de forma a complementar os resultados apresentados ao longo dos ciclos: (i) Da mudança na prática: o que funcionou ou não funcionou e por quê; e (ii) da pesquisa: em que medida foi útil e adequada

8.1 DA MUDANÇA NA PRÁTICA: O QUE FUNCIONOU OU NÃO FUNCIONOU E POR QUÊ

Na prática, o que funcionou na Pesquisa-Ação, foi a aquisição de maior clareza sobre os problemas vivenciados pela AUBV, o que permitiu verificar as relações com os resultados da Revisão de Literatura. Em geral, os participantes entrevistados no terceiro ciclo, concordam que a aquisição de conhecimento sobre a própria realidade foi um benefício direto da pesquisa.

Na dinâmica da assembléia houve a mobilização de diversas pessoas em torno da resolução de problemas reais, proporcionando uma conscientização de uma grande parte das pessoas associadas sobre os desafios vivenciados pela AUBV em relação à suas práticas autogestionárias, embora não tenha sido possível a realização de ações práticas por parte dos participantes, no sentido da resolução dos problemas apontados e priorizados.

Dado o tempo limitado, pode-se realizar apenas uma parte do processo de desenvolvimento, clarificando o domínio e alguma modelagem de solução, gerando insumos para iniciar o processo de *patchwork prototyping*, porém não se chegou a construir nem mesmo um protótipo rápido. Como decorrência disso, não foi possível a avaliação da solução proposta sob a lente das diretrizes propostas por Alvear (2014).

A baixa participação nos encontros, e questões como o relato dos resultados, exigiram muito tempo da pesquisa, e limitaram a atuação, dado que a disponibilidade do pesquisador também era limitada. Também não foi possível dada a disponibilidade dos participantes e a variedade de práticas propostas, a realização de seminários e oficinas no formato proposto, onde foi exigido sempre uma adequação ou adaptação.

8.2 DA PESQUISA: EM QUE MEDIDA FOI ÚTIL E ADEQUADA

A pesquisa, foi útil na medida que proporcionou uma maior clareza sobre os problemas vivenciados pela AUBV, suas partes, e interações, bem como a geração de diversos artefatos para gestão de conhecimento. Com isso é possível disseminar o conhecimento gerado, tanto para a associação, quanto para outros atores da ES, bem como para futuros trabalhos de pesquisa e desenvolvimento.

Foi adequada também por possibilitar uma maior capacidade de propor soluções com base no saber formal e informal. Como exemplo, toma-se uma abordagem individualizada realizada no segundo ciclo, que apresentou efeitos positivos e se originou a partir da visão de um participante durante um dos encontros.

Além disso, pode-se experimentar na prática a metodologia proposta por Alvear (2014), possibilitando a identificação de alguns pontos de melhoria e vários aprendizados. Quanto à natureza participativa, através do registro da participação dos membros da AUBV em cada atividade, evidenciada na tabela abaixo (Tabela 7), é possível notar que dada a diversidade de possibilidades de participação, apenas 2 dos 26 membros não participaram de nenhum modo. Isso indica que é uma técnica adequada à realidade dos EES, permitindo um desenvolvimento de soluções (digitais ou não), de forma democrática, mesmo que de forma distribuída em pequenos grupos ao longo do tempo.

Por fim, é possível perceber que em boa parte dos casos, uma pessoa que participou em uma atividade, tem a tendência de participar novamente em outra, e desse modo, sustenta-se a hipótese de que a participação tende a aumentar de forma gradual.

Tabela 7 - Registro da participação dos membros ao longo da Pesquisa-Ação

Identificação	Demonstrou Interesse até 18/10	Participou de algum encontro no primeiro ciclo	Respondeu Formulário Priorização dos Desafios	Respondeu 1º Contato Individualizado	Votou na Enquete	Demonstrou interesse em participar dos encontros do 2º ciclo	Participou de Encontro no 2º Ciclo	Participou na Dinâmica em Assembleia	Avaliou a Pesquisa-Ação na Jornada de Agroecologia	Participou de alguma forma
Membro 1	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim
Membro 2	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim
Membro 3	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Membro 4	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Membro 5	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim
Membro 6	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Membro 7	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Membro 8	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Membro 9	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Membro 10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim
Membro 11	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim
Membro 12	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Membro 13	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Membro 14	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Membro 15	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Membro 16	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Membro 17	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Membro 18	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim
Membro 19	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Membro 20	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Membro 21	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Membro 22	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Membro 23	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Membro 24	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Membro 25	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA EXPERIMENTAL

Como proposto por Tripp (2005) discute-se dois pontos sobre a Pesquisa-Ação: (i) o Sumário de quais foram as melhorias práticas alcançadas, suas implicações e recomendações para a prática profissional do próprio pesquisador e de outros; e (ii) o Sumário do que foi aprendido a respeito do processo de Pesquisa-Ação, suas implicações e recomendações para fazer o mesmo tipo de trabalho no futuro.

9.1 DA MUDANÇA NA PRÁTICA

Junto a AUBV, foi possível avançar na Clarificação e Compreensão do Domínio do Problema, através de uma série de encontros on-line com diferentes grupos, integrando dinâmicas como místicas e rodas de conversa, alinhadas à cultura da associação, e de forma complementar sistematizar os conhecimentos gerados por meio de artefatos, produzidos tanto durante as oficinas participativas quanto fora delas.

Não conseguiu-se avançar para analisar e sintetizar soluções que pudessem ser prototipadas nem a identificação de ações complementares, pois ainda era necessário priorizar e selecionar um desafio de interesse coletivo. Entretanto foi possível a extração de alguns requisitos para construção de ferramenta digital que atendessem parcialmente a alguns dos desafios mais prioritários mediante priorização coletiva.

Embora não tenha sido possível o desenvolvimento de um protótipo rápido para apoiar a implementação de ações mapeadas, foi possível dar início ao processo de *patchwork prototyping* mapeando algumas soluções de software livre. Deste modo, soluções utilizando ferramentas de Software Livre, low-code ou no-code como Tooljet e NocoDB, podem ser eficientes para gerar protótipos ou ferramentas digitais simples que auxiliem no monitoramento de indicadores de melhoria ou facilitem a realização de ações.

Como recomendação fundamental às práticas profissionais da AUBV, aos EES em geral e outras organizações que adotam práticas autogestionárias, destaca-se a importância de estabelecer uma cultura de melhoria contínua, gestão do conhecimento e resolução sistemática de problemas como um motor para o seu desenvolvimento sustentável.

Essa cultura pode ser promovida por meio de intervenções nas camadas informal, formal e técnica, conforme discutido ao longo deste trabalho. Deste modo, decorre que os membros terão uma base sólida para definir seus próprios papéis e responsabilidades, bem como fomentar a apropriação de suas ferramentas digitais, criando assim bases para um processo emancipatório cada vez mais robusto.

Considerando a perspectiva do modelo semio-participativo, um princípio de intervenção de design para solução sistêmica aos desafios identificados na AUBV pode se dar da seguinte maneira. Na camada **informal**, devem-se realizar incentivos e práticas para aumentar a participação, seja renovando a força de trabalho, ou buscando testar sucessivamente e sistematicamente práticas que possam a vir a melhorar a participação da força de trabalho atual.

Complementarmente, deve-se buscar por diversos meios, formar os membros do empreendimento para que se crie uma cultura ou *modus operandi*, que preze pela melhoria contínua e resolução sistemática dos problemas, de forma que estes desenvolvam as competências para identificar os problemas, propor soluções e desenvolver planos de ação flexíveis ao tempo da organização, em especial, fomentando o uso dos recursos já disponíveis nos limites da comunidade. Isso dialoga com alguns aspectos para a melhoria da participação apontados por Bordenave (1994), como o contínuo processo de *geração de conhecimento pelo grupo*, os *mecanismos de realimentação* e o *diálogo*.

Na camada **formal**, devem ser definidas normas que regulamentem, estimulem e/ou garantam o compromisso (*Agência*), a existência desses espaços de formação permanente (*Esfera Pública*) e seu funcionamento com a frequência adequada, como por exemplo, a realização de seminários para avaliação e planejamento de ações, sob pena de algum tipo de sanção em caso de ausência de um membro.

Na camada **técnica**, como suporte a esse processo sociotécnico, podem ser construídas (ou utilizadas) soluções para gestão do conhecimento, de forma a ter acesso ao conhecimento gerado no passado, ferramentas para a proposição e deliberação de soluções, e ferramentas para o compartilhamento e acompanhamento de ações de forma transparente.

Por fim, um resultado prático e pessoal observado ao longo da pesquisa, e que teve grande influência sobre a execução deste trabalho, foi a ocorrência de um processo simultâneo de aprimoramento pessoal por parte do pesquisador. O

desenvolvimento de características como autocuidado, resiliência, autodeterminação, organização, compreensão da realidade, pensamento computacional, sociabilidade, espiritualidade e maior capacidade de síntese foi fundamental para ampliar a capacidade de realização tanto do texto, quanto da atuação junto à comunidade.

Essas características se bem incorporadas pelos pesquisadores podem ter uma influência positiva no desenvolvimento de novos projetos de pesquisa, no desenvolvimento participativo de software e nas práticas autogestionárias como um todo. Portanto, é recomendado explorar e cultivar essas habilidades pessoais como parte do processo de desenvolvimento.

9.2 DA PESQUISA

Foi possível esclarecer o escopo e limites do projeto, definindo as responsabilidades e participação de cada parte, ao menos para algumas pessoas que participaram dos encontros, e de forma indireta através da divulgação de um vídeo explicativo. Da mesma forma foi possível apresentar e discutir os resultados da etapa de Reconhecimento. Isso gerou aprendizados sobre algumas técnicas para promover a transparência e apropriação dos participantes sobre o estudo, embora sem resultados notáveis.

Houve também um maior esclarecimento sobre os desafios, permitindo a priorização coletiva dos desafios levantados, bem como o aprofundamento coletivo da compreensão em torno do desafio selecionado. Isso demonstrou que tal metodologia é adequada para o contexto da AUBV, o que implica que possui relativa viabilidade para se aplicar em outros EES, ou organizações que exercem práticas autogestionárias.

Esperava-se gerar compromissos dos presentes com a execução das ações. Mesmo propiciando um ambiente propício às discussões e a participação, não foi possível testar algum meio para que os compromissos fossem firmados em torno de ações definidas coletivamente. Sugere-se um maior aprofundamento nas teorias da Participação, Cooperação e Consenso.

Na prática, identificaram-se diversos pontos de melhoria a serem aplicados e corrigidos em novas iniciativas desse tipo dentro de empreendimentos da ES. Um exemplo é a abordagem individualizada, que se mostrou fundamental para melhorar

a participação no estudo. Aparentemente essa abordagem provocou uma melhoria na participação ao longo do tempo, e um maior entendimento das causas da baixa adesão à pesquisa.

Uma percepção tida a partir do diálogo com os membros da associação, é de que é importante iniciar resolvendo problemas pontuais identificados pelos próprios participantes, de forma a gerar um impulso positivo por meio da visualização dos resultados do processo de Pesquisa-Ação, para então propor melhorias em questões mais profundas. De outro modo, com a devida parcimônia, é possível também adiantar práticas, elaborando artefatos “pré-prontos” de forma a romper alguns atritos para a inibição de alguns participantes, e permitir uma maior fluidez dos processos participativos.

Outro aprendizado crítico é que a execução desse tipo de metodologia demanda tempo, dedicação e muito esforço, portanto, não é recomendado realizá-la em um período inferior a seis meses. Além disso, para balancear melhor a carga de trabalho, é recomendável que haja pelo menos duas pessoas envolvidas: uma com maior responsabilidade pela condução da pesquisa e gestão do conhecimento, e outra com maior responsabilidade pelo design e desenvolvimento de software.

É importante ressaltar que ao longo da execução deste trabalho, a tecnologia de inteligência artificial (como Poe.com e VEED.io) foi utilizada para o processamento de texto e auxílio na organização das informações, resultando em melhorias na escrita e na capacidade de processar as informações obtidas na realidade. Mediante o olhar crítico e zeloso do pesquisador, essa tecnologia permitiu maior autonomia e eficiência. É de se questionar seu uso disseminado, uma vez que também são construídos a partir de valores capitalistas.

A utilização de ferramentas de mural digital também se mostrou muito útil e flexível para a modelagem e gestão de informações durante a execução da Pesquisa-Ação. Essas ferramentas permitem a visualização e organização de ideias, facilitando a colaboração e o trabalho em equipe. Recomenda-se a adoção desse tipo de ferramenta para auxiliar no planejamento, acompanhamento e registro das atividades realizadas, em especial alternativas livres.

Por fim, um aspecto fundamental em relação à conduta do pesquisador, é que este deve se envolver efetivamente na dinâmica do empreendimento, disponibilizando-se para tarefas e ações que vão além da pesquisa, a fim de conquistar maior credibilidade e construir um ambiente de cooperação junto aos

demais participantes. Recomenda-se ainda participar de formações complementares em ES, bem como adquirir vivências em outros espaços do movimento, como eventos, fóruns e conselhos.

10 MODELO AVANTE - VERSÃO ZERO

É viável propor um modelo estendido para o desenvolvimento participativo baseado na metodologia e diretrizes propostas por Alvear (2014), e tantos outros conceitos apresentados no referencial teórico, nos aprendizados discutidos na etapa exploratória e nas observações obtidas por meio da prática. Desta forma, o modelo AVANTE, foi concebido inicialmente para apoiar o estabelecimento de práticas autogestionárias em EES, por meio da construção participativa de ferramentas digitais. Entretanto, como se mostra a seguir, não se limita a isso. Para seu entendimento e concepção, descrevem-se abaixo alguns **pontos fundamentais**, que devem ser aprimorados à luz de novas descobertas.

Sua “Versão Zero” leva em seu cerne um propósito compartilhado, o horizonte da transformação do sociometabolismo social rumo ao estabelecimento da Autogestão Social. Esse termo não deve ser tomado como verdade absoluta ou cenário perfeito, mas serve para apontar um horizonte “utópico” onde é possível imaginar uma sociedade mais justa, harmoniosa e fraterna. Este propósito pode e deve eventualmente ser alterado, conforme surjam melhores concepções de mundo, ou ainda ser adaptado à diferentes realidades para uma melhor apropriação e disseminação do modelo. No caso da AUBV, poderia se tratar do “Bem Viver”, por exemplo.

O primeiro fundamento é que o modelo proposto é gerado a partir do diálogo entre o saber técnico-científico e o popular, na síntese entre o conhecimento teórico e a práxis. Logo, transcende os domínios e os limites do campo acadêmico-científico tradicional, sem o negligenciar. Pelo contrário, busca expandir os campos de conhecimento para aprimorar seu arcabouço técnico-científico. Logo, deve servir para otimizar a interface entre indivíduos de perfis diferentes, informando e auxiliando a construção de uma linguagem comum e um ideário compartilhado.

Um segundo fundamento é que este modelo é concebido inerentemente inacabado e, dessa forma, leva embutida a necessidade de um exercício de melhoria contínua a ser realizado de forma individual e coletiva. Logo é recursivo por natureza. Além disso, possui um caráter aberto e progressivo, sendo assim se coloca em interface com a sociedade e com o mundo, de forma a expandir suas fronteiras, e expandir o movimento de transformação social. Com isso, tem se a

base metodológica baseada na Investigação-Ação, de forma a permitir um avanço gradual rumo à emancipação de seus utilizadores.

Um terceiro aspecto fundamental é de que, ao ser utilizado, o modelo deixa lastros materiais e imateriais na realidade, conectados à sua origem, o que permite a retroalimentação do modelo ao longo do tempo. Deste modo amplia-se o arcabouço técnico-científico, criando ou melhorando ferramentas, expandindo, relacionando ou simplificando conceitos, ou ainda criando infraestrutura material para viabilizar novas iniciativas.

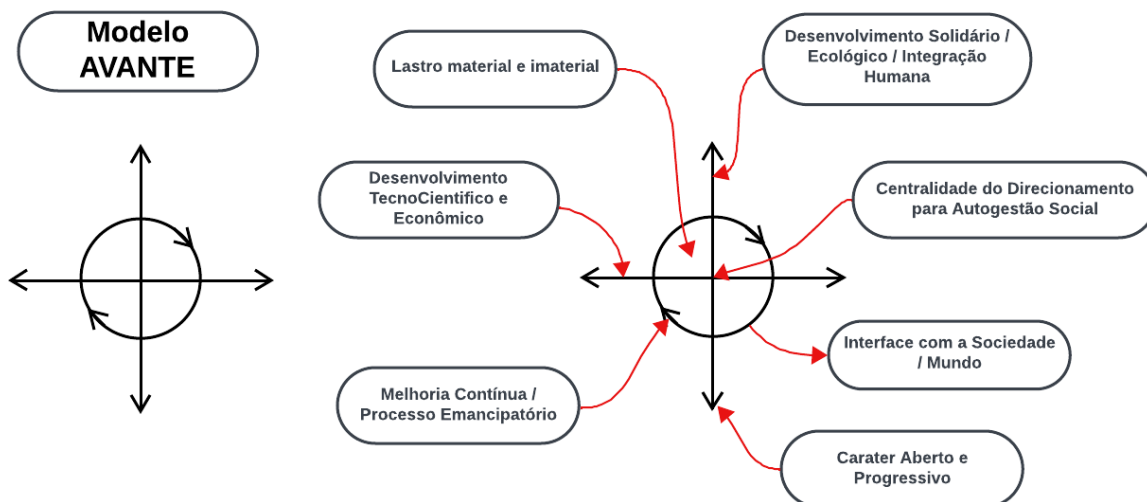
Um exemplo tangível disso é que a partir dos problemas identificados na AUBV, foram traçadas recomendações que também podem ser aplicadas em outros EES ou em organizações que adotem práticas autogestionárias, e estão disponíveis ao longo dos últimos capítulos. Este trabalho como um todo, e a tese de Alvear (2014) também são exemplos concretos disso. Alguns outros exemplos de possibilidades nesse sentido, são repositórios para compartilhamento de saberes e ferramentas digitais, a formação de redes unidas sobre um mesmo propósito, ou ainda fundos financeiros criados com o fim de desenvolvimento de novas tecnologias.

Um quarto princípio estruturante é de que este modelo, se constitui gradualmente de elementos formais e técnicos, que possibilitam provocar intervenções no campo informal, que por sua vez pode afetá-lo em resposta. Isso significa que permite a incorporação de novos mecanismos com fins de alterar a realidade e por consequência aprimorar o modelo. Isso significa um trabalho tanto de gestão de conhecimento quanto de intervenção na realidade. Nesse sentido pode-se dizer que toma como base a Ciência de Design na cebola semiótica, como apresentado por Baranauskas (2013)

Essa estrutura é carregada de noções e valores, e quando colocada em contato com agentes humanos carregados de princípios minimamente compatíveis (como a solidariedade, a ecologia e a cooperação), pode servi-los de um arcabouço instrumental para potencializar sua atuação no mundo, facilitando o agir para a transformação social, ainda que de forma básica, como o esclarecimento de ao menos parte de uma comunidade quanto a seus problemas e capacidades para solucioná-los (caso da AUBV).

Abaixo, pode-se visualizar um esquema simbólico que representa a primeira versão idealizada deste modelo, também chamada de Versão Zero (Figura 17).

Figura 17 - Esquema gráfico e simbólico para elucidação do Modelo AVANTE versão Zero



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Esse modelo simbólico inicial deixa implícitas suas normativas técnicas, fazendo uma auto-referência, pois também é considerado parte do lastro material e imaterial (no corpo deste trabalho), e logo pode ser utilizado como uma referência básica, ou uma “marca” para se ter acesso (ao menos parcial) à tal lastro. Como exemplificado a seguir, a partir do entendimento destes elementos simbólicos, pode se derivar o sentido principal deste modelo.

Pode-se **ensaiar um de seus possíveis usos**, imaginando a seguinte situação: Suponha que um agente facilitador de transformação social (pessoa trabalhadora da economia solidária, técnica em computação ou pesquisadora acadêmica, por exemplo) deseja explicar de forma didática o modelo de metodologia de design participativo que se pretende realizar junto à uma comunidade em um seminário ou oficina participativa. Esse agente pretende realizar a abordagem, explicando de maneira didática aos demais participantes, e trazendo seus saberes ao debate, utilizando-se de um quadro ou folha de papel para desenhar.

O agente inicia explicando o nome do modelo: “AVANTE! Essa interjeição é uma palavra de ordem, inspiração e agitação que nos incita ao avanço. Indica que estamos em um lugar ou situação e precisamos nos mover adiante, para uma outra situação de forma conjunta e harmônica. Indica que precisamos nos mover adiante, ao progresso, para uma situação melhor. Indica que precisamos dar um passo, por mais trabalhoso que este seja, para que cheguemos ao nosso destino. Mas para onde iremos? Qual o nosso horizonte? Qual o nosso propósito?”.

O agente então desenha um **ponto central**, que simboliza o propósito (o direcionamento à Autogestão Social, por exemplo). Ao completar-se o desenho, este ponto será ocultado pelas linhas perpendiculares, porém permanecerá central, como um “alvo” a ser atingido. Inicia-se por aí, definindo o objetivo compartilhado entre os agentes. Neste momento, o agente pode utilizar de uma abordagem de Educação Popular (ou Design Participativo), por exemplo, para definir qual é este objetivo coletivo. A partir desta definição, pode se dar início a um processo de estabelecimento/fortalecimento de uma cooperação intencional de forma integral (ver Tuomela (2000)).

Esse ponto intersecciona duas **retas** perpendiculares (ou uma cruz), que simbolizam seu desenvolvimento de forma metodológica (ou cartesiana), como eixos estruturantes, ou “caminhos guia”. Cada direção pode representar dimensões de atuação diferentes, modificando seus significados conforme a necessidade. Podem ser concebidas ainda outras dimensões em versões posteriores do modelo, de forma a permitir uma análise da realidade ou intercâmbio semântico melhor orientado. O espaço que surge entre esses elementos é o *campo conceitual*, ou *campo de desenvolvimento participativo*.

Para fins de exemplo, conforme a figura (Figura 17), o eixo vertical indica o desenvolvimento solidário / ecológico / integração humana, e o horizontal o desenvolvimento tecnocientífico / econômico. Com no mínimo dois eixos, o agente então pode posicionar de forma organizada conceitos chave para a compreensão do coletivo. Conceitos estes que são pertinentes para a compreensão e avanço do desenvolvimento da comunidade em questão. Este exemplo de eixos em específico não possui necessariamente polos (o que poderia ser mais adequado dependendo do caso), mas a distância de um conceito com o eixo, pode indicar por exemplo, a distância que um determinado conceito se encontra do domínio coletivo.

O agente desenha então um **círculo** concêntrico ao ponto central. O círculo representa a interface entre o coletivo e seu exterior. Neste momento o agente pode realizar outra prática participativa para preencher o quadro com os conceitos pertinentes apresentados pelos participantes. O domínio ou propriedade coletiva, é representado então pelo interior do círculo. Isso não deve significar uma dicotomia entre “nós” e o outro, mas sim, a capacidade de entender analiticamente o que está próximo e o que não está.

O próprio modelo, poderia ser um desses conceitos a se colocar no interior ou na borda do círculo. Este é o lastro material ou imaterial. Simboliza a *gestão de conhecimento* ao longo do tempo. São as conquistas coletivas, o sonho coletivo compartilhado, os valores, as crenças, os conhecimentos de domínio coletivo, os recursos coletivos, o repositório de ferramentas (analógicas ou digitais) em construção/uso, as parcerias, as fontes de informação e renda, as ações projetos em andamento, a infraestrutura. Simboliza o próprio coletivo de pessoas e organizações.

Nas **proximidades externas do círculo**, é colocado que ainda não foi “conquistado”. Não em um sentido colonial, de dominação ou acumulação desenfreada e destruição do ambiente, mas tomando como base os valores de uma sociedade melhor, como os princípios da ES. Nesse espaço se encontram as pessoas que ainda não compartilham do propósito, ou não compreendem o modelo, os consumidores que ainda não são beneficiados pela atuação do coletivo, o conhecimento ainda não está integrado, as oportunidades, as ameaças ainda não dominadas, os projetos e parcerias possíveis, etc.

O agente então desenha **setas na ponta das retas**, que indicam o caráter aberto e progressivo e infinito, simbolizando a amplitude do universo de possibilidades de desenvolvimento através do uso do modelo. Esse é o universo da crítica, da fantasia, do cenário ideal, das mudanças e passos possíveis de serem alcançados coletivamente. É o lugar onde o coletivo deve ser capaz de avançar com seu propósito compartilhado. Isso significa que novos conceitos sempre estarão para além das fronteiras do coletivo. Até aí, tem-se uma figura relativamente estática, onde apenas as linhas guias se expandem e se afastam para além do domínio coletivo.

O agente então desenha as **setas na borda do círculo**. Elas representam o movimento do coletivo, a partir do qual o círculo “gira”. Ao girar, entra em contato e interage com o seu meio externo. É a Investigação-Ação, são as práticas de Design Participativo, os Métodos Ágeis. É a ciência do design na Cebola Semiótica. Aí reside o princípio do progresso ou avanço do coletivo, a ação que provoca a transformação social. Nesta versão do modelo, a direção das setas não é relevante, mas é possível que haja preferências em determinados grupos, e possíveis usos atribuídos à uma direção ou outra.

O agente então torna a agitar o grupo: “AVANTE!?”. A resposta do grupo, dita a sequência ou não da aplicação do modelo. Caso não haja resposta ou a resposta seja negativa, deve-se avaliar o risco de prosseguir investigando as causas do desengajamento e buscar outras formas de se avançar rumo ao estabelecimento da autogestão no coletivo. Também deve-se reavaliar e aprimorar o modelo.

Caso a resposta seja favorável, o **círculo aumenta** de dimensão, uma vez que há o princípio de um compromisso coletivo em torno de um processo participativo se formando. No limite, o círculo continua se movendo e expandindo, formando uma **espiral**. É o que foi colocado ao longo do trabalho como processo de estabelecimento de uma *cultura de melhoria contínua* e a *resolução sistemática de problemas*. Aí se encontra uma representação simbólica de seu processo emancipatório.

Eventualmente, em uma determinada aplicação do modelo, pode-se perceber no *campo conceitual*, a existência de outros modelos compatíveis (por exemplo versões posteriores do modelo) e próximos, a partir dos quais, torna se fácil a interconexão de conceitos, facilitando o acesso, e formação de uma linguagem ou arcabouço técnico-teórico comum. Isso poderia facilitar ainda o compartilhamento de propósitos compatíveis. Isso representaria um de seus efeitos e produtos mais desejáveis: O de se expandir e se conectar consigo, para que o horizonte da Autogestão (ou horizonte melhor) possa um dia ser a realidade do sociometabolismo global.

Esse exemplo prático, é um método pelo qual o modelo pode ser utilizado, podendo ainda ser considerado uma prática de Design Participativo. Deste modo, resumiu-se tal prática no quadro abaixo (Quadro 26).

Quadro 26 - Resumo da prática “Explicação do Modelo Avante”

Prática	Explicação do Modelo Avante
Resumo	Apresentação gráfica do modelo, elucidação de conceitos e compartilhamento de saberes populares
Modelo de Objeto	<i>Flipchart</i> ou Quadro, Canetas

Modelo de Processo	O agente facilitador desenha e explica o modelo, realizando perguntas norteadoras ao longo do processo, acrescentando de forma organizada os conceitos apontados pelos participantes.
Modelo de Participação	Agente facilitador de transformação social (pessoa trabalhadora da economia solidária, técnica em computação ou pesquisadora acadêmica, por exemplo), pessoas da comunidade em que será aplicado o modelo
Resultados	Compreensão do modelo. Conceitos chave importantes ao coletivo organizado. Objetivo comum estabelecido. Princípio de cooperação em formação. Processo de desenvolvimento participativo iniciado.
Fases do Ciclo de Vida	Primeiras abordagens. Pode ser retomado e atualizado em momentos posteriores.
Métodos Formais Complementares	Pesquisa-Ação, Modelo semio-participativo
Tamanho do Grupo	2-8, talvez mais

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Este é **apenas um exemplo** de como usar o modelo, mas é possível notar que suas possibilidades são maiores, podendo por exemplo ser expandido à luz do modelo semio-participativo, por exemplo, porém é necessária sua evolução para que tais possibilidades e necessidades sejam evidenciadas.

Outra forma de uso metodológico pode ser identificada ao longo deste trabalho, porém, dadas as limitações de tempo, não foi possível conceber uma abordagem suficientemente concisa para que grande parte de seu público alvo possa se apropriar dessa Tecnologia Social com seu fim primeiro de conceber novas ferramentas digitais.

Entretanto isso não é um impedimento para que se utilize parcial ou integralmente este modelo, de forma que é requerido que este sofra atualizações e

melhorias incrementais, agregando conceitos, atualizando seu propósito compartilhado, facilitando o diálogo saberes técnicos, acadêmicos e populares, sintetizando novos saberes integrais, e permitindo uma cooperação mais sistemática e participativa, possibilitando um processo emancipatório mais profundo e mais amplo de seus agentes no decorrer do tempo.

É possível ainda, conceber TICs, que permitam uma maior flexibilidade e facilidade no uso do modelo, permitindo seu uso com agentes interessados, independente da distância espacial ou temporal, de forma ampliar o seu acesso à ferramentas, técnicas, métodos, bases de conhecimento, redes de contato, entre outros recursos que tal modelo possa vir a suportar.

Também pode se dizer, que estes são os rudimentos de um sistema de informação conceitual distribuído (ou sistema de transformação social). Tal Tecnologia Social, por tratar de elementos abstratos e intangíveis, tem possibilidades de reconfiguração infinitas, e talvez, à luz da Filosofia e do que hoje se chama de Pensamento Computacional, seja possível orientar de maneira ainda mais sistemática o seu processo de engenharia e materialização ao longo do tempo.

Por fim é necessário alertar que sem o uso prático deste modelo, este torna-se apenas um constructo ideológico vazio, pois não tem o poder de provocar a transformação por si só. Ainda carece de um "sopro de vida", ou seja, uma ideia-força magnética o suficiente para provocar sua apropriação por novos agentes e a experimentação de novos processos de desenvolvimento participativo e transformação social. Este talvez seja o maior desafio para quem desejar dele se apropriar, pois implica em investigar as causas da alienação e do individualismo, encontrar seus antídotos e incorporá-los ao modelo.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Etapa Exploratória permitiu uma maior compreensão acerca da realidade vivenciada pelos EES, fornecendo lentes valiosas, capazes de medir, criticar, abstrair e propor soluções para a melhoria das práticas autogestionárias e a construção participativa de ferramentas digitais.

Quanto à Etapa Experimental, apesar do tempo limitado para realizar a Pesquisa-Ação, e das dificuldades encontradas em relação aos tempos do empreendimento, foi possível observar que a metodologia proposta por Alvear (2014) é adequada para o desenvolvimento de ferramentas digitais de apoio às práticas autogestionárias.

Algumas questões levantadas durante a Pesquisa-Ação ficaram em aberto: “Como é possível garantir infraestrutura para disponibilização das ferramentas?”, “Como se pode aumentar a vida útil da ferramenta?”, “Quais os papéis e responsabilidades os membros do empreendimento terão na implantação da ferramenta?”. Pode-se propor alguns caminhos para a solução desses questionamentos.

Considerando a escassez de recursos na economia solidária, é necessário buscar esses recursos por meio de editais, parcerias institucionais ou interinstitucionais, como com universidades, por exemplo, visando a aquisição de infraestrutura ou o criação de programas para desenvolvimento de software livre e tecnologias sociais, de modo a facilitar esses processos.

Nesse sentido, sugere-se a criação de uma arquitetura comum que englobe diferentes realidades da ES, a fim de estabelecer um modelo intermediário sobre o qual seja possível construir novas soluções ou integrar soluções já existentes. Recomenda-se também o uso de práticas de design aberto e ciência aberta para compartilhar conhecimento sobre esses processos de construção coletiva, facilitando assim a criação de novas soluções por diferentes grupos e atores, bem como o aprimoramento e disseminação de ferramentas duráveis.

Por fim, foi possível propor um modelo conceitual e prático que se propõe a apoiar as práticas autogestionárias de EES através de um processo pedagógico e democrático de construção de Ferramentas Digitais, mas que se estende muito além das intenções iniciais, mas que ainda necessita de uso, avaliação e um processo próprio de melhoria contínua, a ser realizado em diálogo com seus agentes.

11.1 VIESES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

É importante salientar que devido aos recursos de tempo, a pesquisa não foi capaz de contemplar com a devida profundidade e rigor certos temas considerados importantes como o Design Socialmente Consciente, a Participação e a teoria da Cooperação, engenharia de software com a devida profundidade, e que é importante observar com olhar crítico se alguma informação está obsoleta ou incorreta.

Também é possível que alguns vieses tenham sido introduzidos pela relação do pesquisador com alguns dos participantes, pois com os recursos disponíveis não houve a viabilidade de se realizar debates amplos e constantes o suficiente com todos os membros. Também podem ter havido vieses introduzidos pela IA, na análise das atas de reunião, por exemplo.

O modelo proposto, também foi concebido em um período muito curto de tempo ao final da Pesquisa-Ação, sem tomar base de um modelo de análise formal em específico para além das noções advindas dos modelos apresentados ao longo do trabalho, podendo com isso soar como distante do restante do trabalho ou não ser claro o suficiente para boa parte de seu público alvo. De outro modo o tamanho do texto também pode ser um fator de atrito entre o leitor e o conteúdo, sendo necessárias modificações e melhorias em trabalhos futuros para torná-lo mais acessível e formalmente rigoroso.

Por fim, é possível que parte das análises tenham se dado com grande influência das vivências e acúmulo de experiência do próprio pesquisador, para além da pesquisa, embora tenha se evitado ao máximo sua interferência nos momentos de interação com a comunidade.

11.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se a ampliação do modelo em diálogo com conceitos relacionados, que foram evidenciados pelo saber formal e pelo saber popular, mas que não foram explorados com a devida profundidade neste trabalho, como a Educação Popular, Cultura, Cooperação, Participação, Organizacional, Sistemas Sociotécnicos, Inovação Social, Adequação Sociotécnica, Ciência Aberta, Design Aberto, Design Universal, Design Socialmente Consciente, Pensamento Computacional, Tecnociência Solidária e Cooperativismo de Plataforma. Esses conceitos podem

fornecer uma base teórica mais abrangente e enriquecer as práticas autogestionárias.

Sugere-se a investigação sobre as possibilidades para a construção de uma infraestrutura compartilhada para a disponibilização de ferramentas para o movimento da ES, bem como o estabelecimento de uma força de trabalho permanente para apoio tecnológico aos EES.

Recomenda-se a simplificação e síntese dos principais pontos deste modelo, bem como a criação de novos artefatos e métodos, de modo a facilitar sua aplicação na realidade dos EES. Isso pode ser feito por meio da criação de apresentações, videoaulas, guias práticos, cartilhas ou livros que facilitem a divulgação científica e disseminação desse conhecimento dentro do contexto da ES.

Recomenda-se o desenvolvimento de uma arquitetura comum (lastro material) para os empreendimentos, que possa servir como base para a construção de novas ferramentas ou para a integração de ferramentas existentes. Essa arquitetura comum pode promover a interoperabilidade e facilitar a colaboração entre os diferentes empreendimentos autogestionários, além de permitir uma introdução mais flexível, com menor esforço. Recomenda-se ainda o desenvolvimento de protótipos de ferramentas digitais utilizando o método Patchwork Prototyping e ferramentas no-code ou low-code.

Recomenda-se a elaboração de processos formativos, tanto em relação ao letramento digital, quanto à formação de agentes de transformação digital e social. Esses processos formativos devem incorporar metodologicamente os valores da ES e fornecer conhecimentos básicos para que os participantes possam conduzir o desenvolvimento participativo, através da aplicação da metodologia da Pesquisa-Ação e o uso de ferramentas de baixa codificação, que podem diminuir a barreira de entrada para novos atores no campo da tecnologia, permitindo que os grupos se apropriem mais facilmente desse conhecimento.

Por fim, recomenda-se também a continuidade das aplicações metodológicas e sistemáticas na construção de ferramentas digitais que apoiem as práticas autogestionárias em parceria com a AUBV, com base nos dados já evidenciados neste trabalho. Essas aplicações podem contribuir para o fortalecimento e aperfeiçoamento das práticas autogestionárias, e beneficiar os empreendimentos que orbitam a associação, na Rede Utopia ou ainda na Rede Mandala.

REFERÊNCIAS

ADDOR, Felipe. **Teoria democrática e poder popular na América Latina: contribuições a partir das experiências de Cotacachi, Equador e Torres, Venezuela**. 2012. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional) do Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 2012. Disponível em: <http://objdig.ufrj.br/42/teses/798316.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2023.

ALBUQUERQUE, P. P. de. Autogestão. Em: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 20-25.

ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

ALVEAR, C. A.; NEDER, R.; SANTINI. ECONOMIA SOLIDÁRIA 2.0. **P2P E INOVAÇÃO**, 9(2), 42–61, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.21721/p2p.2023v9n2.p42-61>

ALVES, J. C. M.; MELO, A. M. de; ANDRADE, E. P. de; OLIVEIRA, F. B. de; ZOTES, L. P. Gestão das Tecnologias da Informação: Realidade e Desafios na Estratégia de Fortalecimento de Empreendimentos da Economia Solidária, 2022. **RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, 2022(47), 38–55. Disponível em: <https://doi.org/10.17013/risti.47.38-55>.

AMORIM, H.; CARDOSO, A. C. M.; BRIDI, M. A. Capitalismo industrial de plataforma: externalizações, sínteses e resistências. **Caderno CRH**, v. 35, n. 0, e022021, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/ccrh.v35i0.49956>.

AMORIM, A. N. Economia Solidária—princípios e contradições. **Argumentum**, v. 2, n. 2, p. 296, 2010.

ARCANJO, M. A. S. de; OLIVEIRA, A. L. M. de. A criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária: avanços e retrocessos. **Revista Do Centro Sérgio Buarque de Holanda Da Fundação Perseu Abramo**, v. 13, p. 231–249, 2017. <https://revistaperseu.fpabramo.org.br/index.php/revista-perseu/article/view/127>.

Acesso em: 26 jun. 2023.

BRANDÃO, T. F. B.; BARBOSA, L. C. B. G.; BERGAMASCO, S. M. P. P. Organização social e gestão associativa rural entre mulheres no semiárido sergipano. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 2, 2023. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.249024>.

BARANAUSKAS, M. C. C. O modelo semioparticipativo de design. Em: **COdesign de redes digitais - Tecnologia e Educação à Serviço da Inclusão**. Penso, 2013. p. 38-66.

BARCELOS, E. da S.; LECHAT, N. M. P. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista Katálisis**, v. 11, n. 1, p. 96–104, 2008. <https://www.scielo.br/j/rk/a/bkC35nr8pjTjcj4TZ9PMpbn/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BLOMBERG, J.; GIACOMI, J.; MOSHER, A.; SWENTON-WALL, P. Ethnographic Field Methods and Their Relation to Design. Em: SCHULER, D.; NAMIOKA, A. (Eds.). **Participatory Design: Principles and practices** [Cap. 7, pp. 123- 155]. Hillsdale, NJ: CRC Press, 1993. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

BOCAYUVA, P. C. C; VARANDA, A. P. M. Tecnologia social, economia solidária e políticas públicas. **Rio de Janeiro: FASE / IPPUR-UFRJ**, 2009.

BORDENAVE, J. D. **O que é Participação**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

BRAVO, E. The Hazards of Leaving Out the Users. Em: SCHULER, D.; NAMIOKA, A. (Eds.). **Participatory Design: Principles and practices** [Cap. 1, pp. 3-11]. Hillsdale, NJ: CRC Press, 1993. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

CALBINO, D.; DE PAULA, A. P. P. Herbert Marcuse, Paulo Freire e a economia solidária como alternativa emancipatória. **Revista de Ciências Humanas**, v. 45, n. 2, p. 425-447, 2011.

CANO, F. C. S. As diversas faces da Economia Solidária: entraves e desafios para manutenção de sua gênese. **Diversitas Journal**, v. 5, n. 3, p. 1975–1987, 2020. <https://doi.org/10.17648/diversitas-journal-v5i3-1153>

CARNEIRO, G. Capítulo 5: As Lutas da Cidade. Em: BEATRIZ M. Z.; CARNEIRO, G.; PEQUENO L. A.; LEITE A. S., E (Orgs). **Rede Mandala: Economia Solidária Entrelaçando Campo e Cidade**. Curitiba: InVerso Editora, 2023. Disponível em: <https://www.cefuria.org.br/2023/01/25/lancamento-do-livro-rede-mandala-economia-solidaria-entrelacando-campo-e-cidade/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

CONAES - **Conferência Nacional de Economia Solidária. Documento final da I conferência nacional de economia solidária**, 2006. Disponível em: <https://fbes.org.br/download/i-conaes-2006-documento-final-1-pdf/>. Acesso em: 18 set. 2023.

CORRÊA, G. C. G.; DE CAMPOS, I. C. P.; ALMAGRO, R. C. Pesquisa-Ação: uma abordagem prática de pesquisa qualitativa. **Ensaio pedagógicos**, v. 2, n. 1, p. 62-72, 2018.

CURI FILHO, W. R.; CAVALCANTI, S. M. A. O processo de formação de competências como forma de aumentar o caráter autogestionário em uma cooperativa de costura. Em: **EMPODERAMENTO E TECNOLOGIA SOCIAL**, 2015, p. 97-126.

DAGNINO, R. A tecnologia social e seus desafios. Em: LASSANCE Jr. et al. **Tecnologia Social – uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro, Fundação Banco do Brasil, 2004.

DAGNINO, R. **Neutralidade da ciência e determinismo tecnológico: um debate sobre a tecnociência**. Editora Unicamp, 2008. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2015/12/pdf_1d355ba500_0000018908.pdf. Acessado em 21 jun. 2023.

DAGNINO, R., BRANDÃO, F. C., NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: PAULO, A. et al. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

DREYFUS, H. L. A internet: uma crítica filosófica à educação a distância e ao mundo virtual. 2. ed. Tradução Luana Ribeiro de Carvalho. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2011. *apud* CURI FILHO, W. R.; CAVALCANTI, S. M. A. O processo de formação de competências como forma de aumentar o caráter autogestionário em uma cooperativa de costura. Em: **EMPODERAMENTO E TECNOLOGIA SOCIAL**, 2015, p. 97-126.

DREYFUS, H. L.; DREYFUS, S. E. Expertise intuitiva: para além do pensamento analítico. 2. ed. Tradução Pedro Cava. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2012. *apud* CURI FILHO, W. R.; CAVALCANTI, S. M. A. O processo de formação de competências como forma de aumentar o caráter autogestionário em uma cooperativa de costura. Em: **EMPODERAMENTO E TECNOLOGIA SOCIAL**, 2015, p. 97-126.

EHN, P., KYNG, M. The Collective Resource Approach to Systems Design. Em: BJERKNES, G., EHN, P., KYNG, M., NYGAARD, K. **Computers and democracy: a Scandinavian challenge** [pp. 17-58]. Avebury, 1987. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

EMSPAK, F. Workers, Unions, and New Technology. Em: SCHULER, D.; NAMIOKA, A. (Eds.). **Participatory Design: Principles and practices** [Cap. 2, pp. 13-26]. Hillsdale, NJ: CRC Press, 1993. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

FALS BORDA, O. Some basic ingredients. Em: FALS BORDA, O.; RAHMAN, M. A. **Action and knowledge: breaking the monopoly with participatory action-research**. Apex Press, 1991. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

FAHD, P. G.; ARAÚJO, A. L. de. Controladoria e as Objeções em Empreendimentos de Economia Solidária quanto a Gestão. **P2P E INOVAÇÃO**, v. 9, n. 1, p. 50–69, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21721/p2p.2022v9n1.p50-69>.

FARIA, J. H. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, J. H. Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/4XBjkcZTNxTqRh7ZW8BxMgz/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2023.

FARIAS, S. K. C., LOCKS, G. A., & MELO, J. E. B. (2019). A INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE E A INCUBAÇÃO DA COOPERATIVA DE TRABALHO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS DO MUNICÍPIO DE LAGES, SC. **Revista Conexao UEPG**, 15(2), 178–186. <https://doi.org/10.5212/Rev.Conexao.v.15.i2.0008>

FBES - **Informe Final da IV Plenária Nacional de Economia Solidária**, FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. 2008.

FBES - **Resgatando a história do fórum brasileiro de economia solidária**, FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. 2023. Disponível em: <https://fbes.org.br/linha-de-tempo/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

FEENBERG, A. O que é a filosofia da tecnologia? Em: NEDER, R. T. **A teoria crítica de Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia**. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina / CDS / UnB / Capes, 2010a [Original em inglês: What is philosophy of technology, in Defining Technological Literacy, J. Dakers, ed., Palgrave, 2006, pp. 5-16].

FEENBERG, A. Racionalização subversiva: Tecnologia, Poder e Democracia. Em: NEDER, R. T. **A teoria crítica de Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia**. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina / CDS / UnB / Capes, 2010b [Conferência apresentada na Associação Filosófica Americana (em 28 de dezembro 1991) baseada no livro de A. Feenberg, Critical Theory of Technology. (Nova York: Oxford University Press, 1991). Título original: Subversive rationalization: technology, power and democracy. Foi publicada primeiramente em Inquiry 35 (3-4):,301-322, 1992].

FEENBERG, A. Teoria Crítica da Tecnologia: um panorama. Em: NEDER, R. T. **A teoria crítica de Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia**. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América

Latina / CDS / UnB / Capes, 2010c [Texto originalmente publicado em Tailor, . Made biotechnologies, v.1, n.1, abril-maio, 2005].

FEENBERG, Andrew. O que é a Filosofia da Tecnologia? Em: NEDER, Ricardo T. (Org). **Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia**. 2. ed. Brasília. Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/Centro de Desenvolvimento Sustentável / CDS / UnB / Capes, 2013. p. 51-65.

FIGUEIRA, F. F., HAMASAKI, A. M., Cultura Organizacional e autogestão: um processo em construção (2007). pp. 119-136. Em: **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social: métodos e abordagens**, (orgs) BERGONSI, S. S. S.; LACERDA, G. B., Curitiba: PROEC (2007), Ed. UFPR.

FONSECA, R. da S., MACHADO, L. R. de S. Indicadores de Penetração e Uso da Internet por Empreendimentos da Economia Solidária. **Revista Tecnologia e Sociedade**, 1, 54–64, 2013.

FOWLER, M., HIGHSMITH, J. The agile manifesto. **Software Development**, v. 9, n. 8, p. 28-35, 2001.

FRANÇA FILHO, G. C. DE; LAVILLE, J. L. **Economia Solidária - Uma Abordagem Internacional**. 1o ed. UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 9.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo, Paz e Terra, 1997.

GAIGER, L. I. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, v. 16, n. 39, 2003.

GAIGER, L. I. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. **Revista Otra Economía**, v.2, n. 3, p. 58-72, 2008. Disponível

GAIGER, L. I.; FERRARINI, A. V.; VERONESE, M. **O conceito de empreendimento econômico solidário: Por uma abordagem gradualista**. Dados, v. 61, n. 1, p. 137–169, 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582018000100137&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 26 jun. 2023.

GAIGER, L. I. G.; KUYVEN, P. Dimensões e tendências da economia solidária no Brasil. **Sociedade e Estado**, 34(3), 811–834, 2019. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-201934030008>

GNU. **O que é o software livre?** 2023. Disponível em <http://www.gnu.org/philosophy/free-sw.html>. Acesso em: 03 de set. de 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 26 de jun. 2023.

GODOY, T. M. P. de. **O espaço e o tempo da Economia Solidária**. REVISTA BIBLIOGRÁFICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES, XV(886), 2010. Disponível em: <https://www.ub.edu/geocrit/b3w-886.htm>. Acesso em: 26 jun. 2023.

GREENBAUM, J. A Design of One's Own: Towards Participatory Design in the United States. Em: SCHULER, D.; NAMIOKA, A. (Eds.). **Participatory Design: Principles and practices**. Hillsdale, NJ: CRC Press, 1993. [Cap. 3, pp. 27-37] *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

GROSS, A. **MEMÓRIAS INSTITUCIONAIS DA RECICLAGEM DE RESÍDUOS PÓS-CONSUMO EM DUAS COOPERATIVAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**. Centro Universitário La Salle, 2019.

HEXSEL, R. A. Propostas de ações de governo para incentivar o uso de software livre. **Relatório técnico do departamento de informática da UFPR**, v. 4, p. 2002, 2002.

ITS - Instituto de Tecnologia Social, **Conhecimento e cidadania 6 - Tecnologia social e Articulação comunidade-escola**, Volume 1, 2008.

JONES, M. C.; FLOYD, I. R.; TWIDALE, M. B. Patchwork prototyping: A rapid prototyping technique that harnesses the power of open-source software. Em: **Interacting with Computers**, 2007.

KELTY, C. M. **Two bits: The cultural significance of free software**. Duke University Press, 2008.

KEMMIS, S., MCTAGGART, R. Communicative action and the public sphere. Em: DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. (Org.). **The Sage handbook of Qualitative Research**. 3rd Edition. London, Sage, 2005 [pp. 271-330] *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

LACERDA G. B.; SILVA, D. R. P. S., Problematizando o trabalho com grupos populares: as ações de pré-incubação da ITCP-UFPR, 2007. Em: BERGONSI, S. S. S.; LACERDA, G. B., 2007. **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social: métodos e abordagens**. Curitiba: PROEC/UFPR.

LAVILLE, J. L. Ação pública e economia: um quadro de análise. Em: FRANÇA FILHO, G. C. DE; LAVILLE, J. L. **Economia Solidária - Uma Abordagem Internacional**. 1o ed. UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

LAVILLE, J. L. Ação pública e economia: um quadro de análise, Em: FRANÇA FILHO et al., **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**, Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2006. *apud* LEITE, M. DE P. A economia solidária

e o trabalho associativo: teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, n. 69, p. 31–51, 2009.

LEAL, K. S.; RODRIGUES, M. de S. ECONOMIA SOLIDÁRIA: CONCEITOS E PRINCÍPIOS NORTEADORES. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 5, n. 11, p. 209–219, 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/844>. Acesso em: 26 jun. 2023.

LEITE, M. DE P. A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, n. 69, p. 31–51, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092009000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 28 de jun. 2023.

LIU, K. **Semiotics in Information Systems Engineering**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2000.

MANTOVANI, V. S.; OLIVEIRA, A. K. M. de; BONO, J. A. M. Limitações no processo de desenvolvimento e manutenção de cooperativas rurais do Vale do Arinos, Mato Grosso. **Interações (Campo Grande)**, v. 23, n. 3, p. 817–833, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/inter.v23i3.3049>.

MENEZES, D. F. N. Economia solidária e inovação social. **Revista de Estudos Universitários - REU**, v. 47, n. 1, p. 177-196, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22484/2177-5788.2021v47n1p177-196>.

MANCE, E. Entrevista sobre o Solidarius e o Cirandas concedida via skype no dia 21 de maio de 2009. Arquivo gravado em meio digital. 2009. Em: ALVEAR, C. A. S. de. **Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

MANTOVANI, V. S.; OLIVEIRA, A. K. M. DE; BONO, J. A. M. Limitações no processo de desenvolvimento e manutenção de cooperativas rurais do Vale do Arinos, Mato Grosso. **Interações (Campo Grande)**, v. 23, n. 3, p. 817–833, 2022.

MARTIN, R. C. **Agile software development: principles, patterns, and practices**. Prentice Hall PTR, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANARI, C. Z.; SCHOLZ, R. H. O desenvolvimento da autogestão e da solidariedade nas lojas da ECOSOL em Canoas, RS. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 18, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v18i2.5010>.

MOSCOVICI, S.; DOISE, W. **Dissensões e consenso: uma teoria geral das decisões coletivas**. Lisboa: Livros Horizonte, 1991. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

MÜLLER, M. J.; HASLWANTER, J. H.; DAYTON, T. Participatory Practices in the Software Lifecycle. Em: HELANDER, M. G.; LANDAUER, T. K.; PRABHU, P. V. (Eds.). **Handbook of Human-Computer Interaction**. 2. ed. rev. The Netherlands: Elsevier Science, 1997. p. 255-297.

NASCIMENTO, E. M. do; ABREU, T. L. de; ROLIM, W. V.; AMORIM, R. L. Contribuição para autogestão dos Empreendimentos Econômicos Solidários vinculados ao Fórum de Economia Solidária de Guarabira (PB) e região. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica Do IFPB**, 1(56), 153, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18265/1517-0306a2021id4423>

NASCIMENTO, J. E. DO; GOMES, J. M. A.; FÉ, E. G. M. FUNDO ROTATIVO SOLIDÁRIO DO QUILOMBO MARANHENSE PIQUI DA RAMPA: INSTRUMENTO

DE FINANÇA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 1, 2021. Disponível em: <https://rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/6175>. Acesso em: 26 jun. 2023.

PORTO, P. A. C.; OPUSZKA, P. R. Economia solidária, seus princípios e sua extensão como vetor para construção de um novo cidadão. **Revista Jurídica - UNICURITIBA**, 1(38), 422–441, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v1i38.1429>.

RIBEIRO, S. D.; De MÜYLDER, C. F. Economia Solidária - Em busca dos elementos essenciais da sustentabilidade e solidariedade. **Organizações & Sociedade**, 21(71), 581–613, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014217100004>.

ROSA, Elieser Pedrosa. A administração de empreendimentos de economia solidária comparada a de empresas capitalistas. **Salão de Iniciação Científica UFRGS**, Porto Alegre, 2009.

ROSSES, Gustavo Fortinelli. **Introdução a administração**. Santa Catarina: Colégio Politécnico UFSM, 2014.

RTS. **Site da Rede de Tecnologia Social**. Link “Tecnologia Social” no menu principal. 2005. Disponível em: <http://www.rts.org.br/rts/tecnologia-social>. Acesso em: 15 de jul. de 2009.

SANTOS, B. DE S.; AVRITZER, L. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. **Civilização Brasileira**, 2002.

SILVA, S. P. **Análise das Dimensões Socioestruturais dos Empreendimentos de Economia Solidária no Brasil**, 2017. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7424/1/td_2271.pdf. Acesso em: 26 jun. 2023.

SILVA, B. R. da; SENA, M. M.; GUIMARÃES, G. M. Economia solidária e pensamento resiliente – Análise de histórico e ações do Projeto

Esperança/Cooesperança. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, e15, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043263589>.

SAMPIERI, C.; COLLADO C. F.; LUCIO. **Metodología de la Investigación**, 4, 2013.

SANTOS, B. D. S.; AVRITZER, L. Introdução: para ampliar o cânone democrático. Em: **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**, p. 39-82, 2002.

SCHULER, D.; NAMIOKA, A. Preface. Em: SCHULER, D.; NAMIOKA, A. (Eds.). **Participatory Design: Principles and practices**. Hillsdale, NJ: CRC Press, 1993. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

SCHULER, D.; NAMIOKA, A. (Eds.). **Participatory Design: Principles and practices**. Hillsdale, NJ: CRC Press, 1993. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

SENAES, S. N. de E. S.-M. do T. e E. **AVANÇOS E DESAFIOS PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO GOVERNO FEDERAL - 2003/2010**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012. Disponível em: http://acesso.mte.gov.br/data/files/8A7C812D3CB58904013CB5F52A404620/Oito%20Anos%20da%20SENAES.%20Avan%C3%A7os%20e%20Desafios%20para%20as%20PP%20de%20Economia%20Solid%C3%A1ria%20no%20Gov.%20Federal%202003_2010.pdf. Acesso em: 26 jun. 2023.

SILVA, B. R. da; SENA, M. M.; GUIMARÃES, G. M. Economia solidária e pensamento resiliente – Análise de histórico e ações do Projeto Esperança/Cooesperança. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, e15-e15, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043263589>.

SILVEIRA, S. A. **Software livre: a luta pela liberdade do conhecimento**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

SINGER, P. **UMA UTOPIA MILITANTE - repensando o socialismo**. Editora Vozes, 1998.

SINGER, P. Economia solidária versus economia capitalista. **Sociedade e estado**, v. 16, p. 100-112, 2001.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. 1ª ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P. **Dez anos de secretaria nacional de economia solidária (SENAES)**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2014.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**. 8ª edição. São Paulo: Addison Wesley, 2007.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**. 9ª ed. Tradução: Ivan Bosnic e Kalinka G. de O. Gonçalves. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2011.

SOUSA, A. M. et al. Núcleo de desenvolvimento tecnológico: um estudo baseado em uma análise de relação e contribuição da Tecnologia de Informação e Comunicação na Economia Solidária. Em: **INTERDISCIPLINARIDADE, EMPODERAMENTO E TECNOLOGIA SOCIAL - EXPERIÊNCIAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA EM UMA ITCP**. ALVES J. C. M.; CURI FILHO W. R. (orgs). Editora All Print. 2017. p. 45–69.

SOUZA, L. H. DE; SANTOS, L. M. L. DOS; ROCHA, J. C. M. DA. Caso da Cooperativa de Trabalho de Costureiras Unidas Venceremos. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 10, p. 76–97, 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2543>. Acesso em: 26 jun. 2023.

STALLMAN R., MANCE E. **Declaração Pessoal de Richard Stallman e Euclides Mance**. Curitiba. 15 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://stallman.org/solidarity-economy.pt.html>. Acesso em: 28 set. 2023.

STAMPER, R. K.; ALTHAUS, K.; BACKHOUSE, J. MEASUR: Method for Eliciting, Analyzing and Specifying User Requirements. Em: **Computerized Assistance during the Information Systems Life Cycle**, eds. by T. W. Olle, A. A. Verrijn-Stuart, and L. Bhabuts, The Netherlands: Elsevier Science, 1988, p. 67-116.

STAMPER, R. K. "Language and Computer in Organised Behaviour." Em: RIET, R.P. and MEERSMAN, R.A. (eds), **Linguistic Instruments in Knowledge Engineering**, Elsevier Science, Amsterdam, 1992, p. 143-163.

SUCHMAN, L. Foreword. Em: SCHULER, D.; NAMIOKA, A. (Eds.). *Participatory Design: Principles and practices*. Hillsdale, NJ: CRC Press, 1993. *apud* ALVEAR, C. A. de S. *Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

THIOLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1986.

THIOLENT, M. Perspectivas da metodologia de pesquisa participativa e de Pesquisa-Ação na elaboração de projetos sociais e solidários. Em: LIANZA, S., ADDOR, F. **Tecnologia e Desenvolvimento Social e Solidário**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2005, pp. 13-25.

TOURAINÉ, A. **Sociologie de l'action**. Paris: Editions du Seuil, 1965.

TRIPP, D. Pesquisa-Ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, 31, 443-466, 2005.

TUOMELA, R. **Cooperation – A Philosophical Study**. Dordrecht, Holanda: Kluwer Academic Publishers, 2000.

TWIDALE, M. B., FLOYD, I. Infrastructures From the Bottom-Up and the Top-Down: Can They Meet in the Middle? **Proceedings of Participatory Design Conference** 2008, Indiana, EUA. 2008.

UTOPIA, **Regimento Interno da Associação Utopia de Produtos para o Bem Viver**, 2022.

UTOPIA, **Planilha de Controle de Pessoas Associadas da Associação Utopia**, 2023a.

UTOPIA, **Página Inicial do Site Institucional da Associação Utopia**, 2023b. Disponível em: <https://utopiabemviver.com>. Acesso em: 22 set. 2023.

VALADARES, José Horta. Estratégias de educação para a cooperação. **Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas**, 2009. *apud* MANTOVANI, V. S.; OLIVEIRA, A. K. M. DE; BONO, J. A. M. Limitações no processo de desenvolvimento e manutenção de cooperativas rurais do Vale do Arinos, Mato Grosso. **Interações (Campo Grande)**, v. 23, n. 3, p. 817–833, 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEISS, M. A.; FIGUEIREDO, L. F. G. de; MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A. D. Gestão de design para inovação social em um caso de economia solidária. **DAPesquisa**, 14(22), 100–120, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/1808312914222019100>

WRIGHT, S., STREET, J. Democracy, deliberation and design: the case of online discussion forums. **New Media & Society**, v. 9, n. 5, p. 849-869, 2007. *apud* ALVEAR, C. A. de S. Tecnologia e participação: sistemas de informação e a construção de propostas coletivas para movimentos sociais e processos de desenvolvimento local. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2000. *apud* CURI FILHO, W. R.; CAVALCANTI, S. M. A. O processo de formação de competências como forma de aumentar o caráter autogestionário em uma cooperativa de costura. Em: **EMPODERAMENTO E TECNOLOGIA SOCIAL**, 2015, p. 97-126.

APÊNDICE 1 - RESUMO DAS ATAS DE REUNIÃO

a) Assembleia Geral Ordinária de 19/03/2023

Na Assembleia Geral Ordinária de 19/03/2023, participaram 25 pessoas (21 associadas, 2 convidadas e 2 crianças). Trataram-se as seguintes pautas: (i) Apresentação da prestação de contas financeiras de 2022, aprovada por unanimidade; (ii) Eleição dos membros do Conselho Administrativo (Coordenação) e Conselho Fiscal para o mandato que prevalece até 2025. Foi aprovada a chapa única apresentada por unanimidade. Da coordenação anterior, permaneceram o Tesoureiro, que manteve-se na função, e o Vice Coordenador, que se tornou Coordenador Geral; (iii) Discussão do Plano de Ação para 2023, incluindo a composição dos Grupos de Trabalho, que nesse momento passaram a ter lideranças/representantes, a definição dos representantes da associação na Rede Comércio Justo e Solidário bem como o acordo de honrar com a contribuição necessária para essa rede, além da aprovação do uso de um veículo pelos empreendimentos da Rede Mandala, mediante termo de responsabilidade entre a associação e a EAF CEFURIA - Centro de Formação Urbano Rural. Esse último ponto também contou com os repasses da Assessoria Logística, advinda de um projeto da Rede Mandala, onde trabalhadores associados estavam participando, vinculados a um empreendimento da Rede Utopia que presta serviços de entrega.

Outras questões tratadas foram: (iv) a postura mais firme que seria tomada em relação às pessoas associadas inativas; (v) proposta de um evento comemorativo aos 2 anos da associação; e por fim (vi) a possibilidade do aluguel de um imóvel para nova sede, que foi recusada, visto que não era uma demanda prioritária.

b) Reunião Geral de 16/04/2023

Na Reunião Geral de 16/04/2023 participaram 18 pessoas (14 associadas, 2 convidadas e 2 crianças), houve 1 falta justificada e 1 nova filiação. Algumas das pautas foram: (i) A avaliação de uma assessoria em marketing recebida através da Rede Mandala, junto ao profissional que estava prestando assessoria, através de uma roda de conversa onde ambas as partes expuseram seus descontentamentos e dificuldades, bem como sugestões de melhoria; (ii) Esse mesmo profissional também

estava em processo de aproximação, e essa também foi sua data de filiação, e na sequência foi ouvido o parecer de seu padrinho, e feitas considerações pelos demais membros. Foi levantada a necessidade de se aprimorar o processo de aproximação. Em contraponto, foi levantada a necessidade de priorizar as demandas já existentes, como a organização da ciranda para as crianças (atividade lúdica com as crianças para que os responsáveis possam participar adequadamente da reunião), que não foi possível nessa data; (iii) A discussão através de uma dinâmica coletiva, onde os presentes responderam em folhas de papel e compartilharam suas respostas sobre quatro questões: “O que te trouxe a Utopia”, “O que mantém seu interesse de participar na Utopia”, “O que você espera da Rede / Quais seus objetivos com a rede” e “Como você pode contribuir”; (iv) Repasses e apresentações dos GTs; (v) Breve apresentação de repasses de um dos empreendimentos, informando sobre uma ação feita em parceria com a AUBV, utilizando um de seus veículos em comodato.

Dentre as principais questões tratadas pelos GTs pode se identificar: GT Finanças destacou a necessidade de melhor controle financeiro, apresentou custos fixos da associação e a necessidade planejamento de uso de alguns veículos. O GT de Comunicação apresentou o Plano de Comunicação e proposta de divisão de tarefas, além disso indicou a necessidade de definição do posicionamento político da associação em assembleia, e o interesse em realizar oficinas sobre comunicação popular, pós-vendas e outros assuntos pertinentes.

Houve também uma sugestão de que o GT de Captação de Recursos passasse a atuar também com comercialização dos empreendimentos. Não houve tempo para tratar de todos os GTs, dos assuntos em reunião ampliada da coordenação com GTs e desta forma encaminhou-se a realização de uma Reunião entre os GTs.

c) Assembleia Geral Extraordinária de 21/05/2023

Na Assembleia Geral Extraordinária de 21/05/2023, participaram 16 pessoas (14 associadas e 2 crianças). Além de uma homenagem às mães da associação feita ao final da reunião, a pauta única foi a revisão do texto do Regimento Interno do uso dos veículos da associação, elaborado por alguns membros em período anterior à reunião, e submetido à análise prévia.

Houve uma condução metodológica do processo, onde efetuou-se uma leitura geral do texto, e os membros pontuaram considerações, e na sequência discutiram sobre cada uma. Após as discussões e alterações, foi aprovado por unanimidade da reunião.

d) Reunião Geral de 02/07/2023

Na Reunião Geral de 02/07/2023, participaram 16 pessoas (11 associadas, 4 convidadas e 1 criança). Formalizou-se 3 desfiliações de pessoas inativas. Feito isso, teve o seguinte andamento: (i) Iniciou com um debate sobre a participação de empreendimentos individuais na associação e tipos de comercialização permitidos como Ecosol, a Importância de participação em formações em economia solidária e inclusão disso no Regimento Interno; (ii) o GT Integração apresentou uma proposta para fortalecer EES no combate a opressões de gênero através de processos formativos; (iii) O GT de Captação, apresentou materiais sobre gestão democrática de projetos sociais, repasses dos projetos "Pomar Nosso" (em andamento) e "Espiral Semente e a colheita da esperança" (em escrita) e foi colocada a perspectiva de atuação deste GT no fortalecimento da comercialização (a partir de materiais de divulgação atualizados); (iv) O GT Finanças ressaltou a necessidade de contribuições financeiras para manutenção da associação, citando a necessidade de se restringir benefícios como forma de controlar a inadimplência, bem como a necessidade de um regimento interno para o uso dos equipamentos; (vii) GT Comunicação Divulgação da rifa realizada em conjunto com GT Integração, onde foi apontada a necessidade de uma oficina de comunicação em redes sociais para aumentar divulgação.

Além disso, (viii) aprovou-se a participação da Associação no Conselho da Comunidade vinculado à Defensoria Pública; (ix) discutiu-se a participação da Conferência Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional, indicando a necessidade de atuação da AUBV para mobilização da sociedade civil e diálogo com outras entidades sobre a pauta; (x) Discutiu-se uma proposta de espaço em rádio, onde sugeriu-se atuar junto à outras redes vinculadas à Rede Mandala; (xi) houve repasse sobre Representação da AUBV na organização da Jornada de Agroecologia; (xii) foi indicada a necessidade da elaboração de relatórios de uso de equipamentos recebidos através de um projeto da Rede Mandala; (xiii) e por fim, foi

feito um convite para participação dos membros, na plenária do Plano Plurianual Participativo do Governo Federal .

e) Reunião Geral de 20/08/2023

Na Reunião Geral de 20/08/2023, participaram 24 pessoas (16 associadas, 6 convidadas e 2 crianças), 9 ausências justificadas. Houve 1 nova filiação, e tratou-se das seguintes pautas: (i) Apresentação do balanço financeiro do primeiro semestre de 2023, mostrando arrecadação abaixo do esperado devido a inadimplências. Foi decidido revisar documentos e contatar pessoas inadimplentes; (ii) Discussão sobre uso dos equipamentos e veículos da associação, onde houve apresentação sobre possibilidade uso das bicicletas disponíveis para associados e interesse de algumas pessoas em usar. Foi definido criar um manual de instruções para uso das bicicletas. Ressaltada a necessidade de mobilizar o uso de um dos veículos, sob risco de devolução. Também ressaltada a necessidade de regulamentar uso dos equipamentos; (iii) Informou-se o estado de alguns projetos, quanto à escrita, envio, aprovação e execução. (iv) Discutiu-se e deliberou-se por uma nova candidatura para o Conselho Municipal Ecosol e pela não candidatura ao Conselho Regional de Segurança Alimentar e Nutricional;

Além disso, algumas outras pautas foram: (v) uma discussão sobre o cadastramento da Rede Mandala junto às outras redes e esclarecimento do papel da associação. Essa questão foi discutida sobre aspectos legais, estratégicos e de identidade, e ficou em aberto, com o entendimento de que a associação é um EES, formado por pessoas que atuam individualmente ou coletivamente no oferecimento de produtos e serviços; (vi) O momento dos repasses dos GTs, no qual notou-se a necessidade de estimular a atuação nos Grupos de Trabalho, que estão inativos por Falta de comprometimento e disponibilidade. Uma sugestão para estimular a atividade foi colocar tempo para contribuição mensal em regimento, e também ressaltou-se a obrigatoriedade de reunião mensal dos GTs e papel de orientação dos padrinhos/madrinhas sobre pessoas em aproximação; (v) Apresentação de duas propostas de pesquisas acadêmicas envolvendo a associação, dentre as quais, este estudo, que teve adesão unânime pela assembléia; Por fim, (vi) a apresentação de outras iniciativas para geração de renda, como o cadastro no e-compras e o processo de construção de uma cooperativa de entregadores.

APÊNDICE 2 - DISCURSO REALIZADO EM ASSEMBLÉIA

A sustentabilidade financeira da associação está fragilizada e tem sido difícil gerar renda por meio da associação.

Esse foi o desafio priorizado para que pudéssemos avançar coletivamente na melhoria de nossas práticas de autogestão...

Nas últimas semanas conversei com algumas pessoas e pedirei licença para tomar algumas colocações emprestadas e contar a história que ouvi.

A associação está quase no vermelho e corre o risco de precisar sacar do fundo financeiro para pagar as contas, pois as pessoas não estão contribuindo.

Projetos nos deram uma pequena margem de sobrevida curta.

A fragilidade individual das pessoas não inviabilizou a associação, mas é um risco que algumas estejam "carregando nas costas" demais para dar conta sozinhas.

Falta um maior empenho. Quem não puder contribuir financeiramente, pode fazer ações que compensem.

Muita gente com quem conversei está numa indisponibilidade enorme, priorizando os próprios desafios.

Todos estamos na correria, cada um fazendo o seu para pagar as contas, e a associação acaba ficando em segundo plano ou no último lugar.

Viver na miséria cansa.

Quando o dinheiro não entra, as pessoas acabam saindo.

As pessoas vão abrindo mão para poder se virar sozinhas.

Se eu não cuidar de mim, quem é que vai cuidar? E depois ir ajudando os outros.

Não se pode dar ao luxo de pagar para trabalhar.

Isso reflete em pequena escala a nossa realidade social.

Dos 23 membros, talvez tenham 2 ou 3 que não estejam numa vulnerabilidade aguda.

É preciso compreender ou reconhecer que os motivos que nos levam a nos unir são os mesmos que nos levam a sobreviver - as necessidades básicas.

Falta uma unicidade organizacional.

A conquista do objetivo nos anima, distribuição de resultados/dinheiro.

A intenção de querer atender sempre coletivamente gera diferentes velocidades e, ao invés de aglutinar, gera divergências - um para trás, um para frente.

Tem muito ideário e pouco prático.

Precisamos de organização e planejamento. Ego, defesa de bandeiras, enfoque coletivo perdem força frente à resolução de conflitos.

Até dialogar é difícil, imagina se organizar...

Estamos sim buscando gerar sustentação, mas não só - o ser humano é integral.

Muitas pessoas vêm para o coletivo com carencias afetivas....

Às vezes a pessoa está só, perdida, precisa de atenção, de conversar.

Está sendo salva por estar em um coletivo.

Sempre dizemos que a pessoa em primeiro lugar é princípio da ecosol, o ser ao invés do ter.

Sempre é o "o que eu estou precisando" ou "o que me falta", nunca o outro.

Mas será que estamos olhando para além do nosso próprio umbigo? Será que estamos amando ao próximo como a nós mesmos?

Não estamos compartilhando nossas histórias pessoais.

Não sei qual a dificuldade que eles têm, assim como eles não sabem a minha.

Como as pessoas/empreendimentos vão trazer seus problemas para a associação?

E como ela lida com isso?

Podemos nos propor a ser solidários para ajudar outros a superarem dificuldades.

Fazer parte de um grupo pode gerar renda e fazer esse processo de apoio mútuo.

O grande desafio é unir a solidariedade com a sustentabilidade.

Quem entrou achando que a associação iria lhe gerar uma renda maior pode ter se iludido.

Essa não é a função da associação.

Qual é esse apoio? Não está claro.

A associação, com a estrutura certa, pode ajudar a gerar renda se a pessoa estiver afinada com isso, se tiver garra para fazer acontecer - ficar só esperando não rola.

É um instrumento de fomento, animação, estruturação, para fazermos isso por dentro dos nossos empreendimentos.

Oportunidades de formação, políticas, técnicas, possibilidade de ampliar para outros tipos de trabalho, equipamentos, acesso a projetos/editais de financiamento e a diversos espaços de comercialização.

Mas parece que isso não tem sido suficiente.

Às vezes é muito fácil colocar a culpa nos "não tem/faltam".

Coisas mais simples, fruto do trabalho coletivo, não são reconhecidas ou valorizadas.

Olha o exemplo da inscrição para as Jornadas - um parto para funcionar...

Não estamos vendo a associação como ferramenta de alavancagem.

Parece que não temos ousadia enquanto coletivo.

Aí acaba que ninguém faz nada.

Só os mesmos acabam se sobrecarregando...

É compreensível que as pessoas relutem em assumir certas atividades para construir algo em que não sabemos onde vamos chegar.

Vivemos uma dinâmica de correr atrás do próprio rabo.

Ainda estamos apenas engatinhando.

Dá para perceber, na fala de outros atores, o poder e credibilidade da associação, mesmo tão jovem, mesmo sem grandes ações.

Grande potencial para servir ao mundo.

...Tanta coisa...

E as conversas parecem sempre bater no mesmo dilema...

O que vem primeiro, o ovo ou a galinha?

Gostaríamos que qualquer construção ficasse mais fácil.

Mas isso não está dado, precisa ser construído.

Não vai ser alguém que vai construir, somos nós, a construção está aberta.

Parece que a motivação para que as pessoas venham para a associação e participem dessa construção é estar com a situação financeira resolvida.

E só vamos chegar nisso balanceando deveres com direitos, obrigações e benefícios, com compromisso, ação e celebração das conquistas coletivas!

O caminho já sabemos qual é.

Hoje, o mais importante é sair da estagnação e darmos um passo adiante, que o caminho há de se abrir diante dos nossos pés.

APÊNDICE 3 - ENTREVISTAS DE AVALIAÇÃO

ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO - MEMBRO 15

PESQUISADOR: Você consegue perceber algum efeito positivo ou negativo gerado por esse processo de pesquisa com associação?

MEMBRO 15: Eu acho que a pesquisa é sempre positiva, porque a pesquisa sempre que dá norte para onde você quer ir, porque através da pesquisa que você tem dados prá... Então, na minha opinião, a pesquisa tem que ser feita sempre. Sempre a gente tem que estar ouvindo a opinião das pessoas para a gente saber para que lugar que a gente quer ir. Então acho bem importante estar fazendo pesquisa.

PESQUISADOR: Em relação a metodologia que foi utilizada e em relação a minha conduta enquanto pesquisador. Você conseguiu ver algum ponto positivo ou algum ponto de melhoria?

MEMBRO 15: Eu achei que as perguntas assim, só uma crítica positiva, as perguntas talvez estava um pouco complicada para a realidade das pessoas. Talvez alguma parte muito técnica que você usava, talvez você algumas pessoas não conseguiram entender onde você queria chegar. Algumas conseguiram, mas outros não. Então a resposta talvez não tenha sido a que você quis se perguntar, sabe? Então, às vezes, se simplificar as perguntas estão nada mais simples, o objetivo vai ser melhor para você como pesquisador, mas no termo geral eu achei excelente, os cards que você fez, as chamadas particulares, isso é bem interessante.

PESQUISADOR: Você enxerga como viável esse modelo de desenvolvimento participativo para ser aplicado em outros empreendimentos e o que precisaria melhorar, mudar para para ser mais efetivo?

MEMBRO 15: No caso, acho que talvez tem que se entender um pouco qual que é a realidade do empreendimento antes de fazer a pesquisa, mas você já conhece. Então talvez não tenha essa necessidade. Mas a gente tem que conhecer a realidade para saber o que a gente vai perguntar. Mas a abordagem seria aquela, eu achei que ficou bem legal, mandou *card* e marcar uma entrevista particular. Acho

que é bem aquilo, foi bem objetivo e se tratando de empreendimento fica mais fácil, porque daí você tem acesso a uma pessoa só então. Os empreendimentos existem duas ou três, mas para agendar mais fácil de uma associação é muita gente. Muita gente convive. Mas eu acho interessante você mandar *card* e a pessoa responde e agenda uma entrevista pessoal,

PESQUISADOR: Por fim, você tem alguma consideração geral sobre o processo? A última questão é mais aberta para você colocar alguma consideração que você tenha tanto em relação a esse tipo de metodologia para desenvolvimento, sobre o acesso, a construção, a incorporação de ferramentas digitais no meio da economia solidária ou ainda sobre soluções para a gente conseguir melhorar essas práticas autogestionárias.

MEMBRO 15: Acho que a prática autogestionária é uma coisa meio educativa. Porque as pessoas não têm que, por anos mesmo e consigo de outras. Mas em relação a pesquisa e a a parte de tecnologia eu acredito que se a gente tivesse uma ferramenta de integração e compras seria essencial. Integração das pessoas. Se tivesse uma ferramenta onde as pessoas pudessem debater lá dentro... Porque assim, pense numa grande rede, se falando em vários grupos no WhatsApp. As informações se perdem no caminho. Está falando uma coisa, está falando outra e outra. Se você tiver uma ferramenta, pode se conseguir unir vários tipos de redes que falam a mesma língua e essas pessoas pudessem conversar uma com a outra com mais facilidade ou ter acesso ao empreendimento da outra. O que essa pessoa faz? Ah, tá aqui, eu clico aqui, eu vejo. Ah, beleza, eu quero falar com ela porque eu me identifiquei ou tenho uma ideia, tem espaço de ideia. Então, eu acho que seria essencial. Mas a gente pode começar na Utopia, depois abrir espaço, né? Porque a tecnologia é isso, você tem a ferramenta e aquilo vai se tornando uma ferramenta que você perde o controle. Não das pessoas, mas da quantidade de gente que vai poder acessar.

ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO - MEMBRO 13

PESQUISADOR: Você consegue perceber algum efeito positivo ou negativo gerado por esse processo de pesquisa com associação?

MEMBRO 13: Acho que o efeito positivo é sempre uma conscientização de parar para fazer uma reflexão e de nós uma troca de ideias mesmo, de uma conversa, de estar sendo estímulo para processo de mudança. Acho que eu vou te dizer isso. O que eu penso é sempre a questão da dificuldade de presença de ter as pessoas participando efetivamente. Mas isso não é responsabilidade da pesquisa. Isso eu já leio o processo da própria associação.

PESQUISADOR: Em relação à metodologia utilizada e minha conduta como pesquisador, você vê algum ponto positivo ou de melhoria?

MEMBRO 13: Eu penso que assim, teve a oportunidade das reuniões virtual e presenciais, então o teu estímulo de que as pessoas participassem foi positivo. Nesse momento, nada é dizer assim, isso aqui precisa fazer diferente ou precisa melhorar. A questão é justamente conseguir mobilizar pessoas e às vezes mobilizar processo lento, às vezes o tempo que precisa despende pode ser maior. Não vejo isso como ponto negativo.

PESQUISADOR: Você acha que esse modelo de desenvolvimento participativo seria viável para outros empreendimentos? E o que poderia mudar para se adequar melhor?

MEMBRO 13: Eu penso assim que eu via nessa cidade antes né... tentar identificar antes o que que o empreendimento busca né, e usar metodologia, das reuniões virtuais, reuniões presenciais, que as pessoas tragam as propostas, as sugestões... Perseverança... eu acho do pesquisador que importante essa resiliência. E falo hoje ... eu falo por mim como trabalhador também, que às vezes a gente imagina que todas as pessoas estão mobilizadas e às vezes é 10% das pessoas ou é 5% das pessoas que estão mobilizados e isso às vezes, pode ser muito negativo, né? Então, que tenha essa resiliência de buscar.

PESQUISADOR: Por fim, você tem alguma consideração geral sobre incorporação de ferramentas digitais na economia solidária?

MEMBRO 13: Eu entendo que a Universidade Federal pode contribuir bastante. E penso que quanto mais simples para os usuários, acho que chamam amigável, né? Quanto mais amigável para o usuário, melhor. Eu mesmo, com 63 anos, uma pessoa que usa o básico de informática. Então assim, se eu tenho uma ferramenta que é difícil, isso já me afasta. Algumas ferramentas eu nem tenho hábito de usar, e penso que na maioria dos impedimentos hoje existe uma média de idade em Curitiba, que essa realidade uma média de idade de 40 e talvez 50 anos para cima, então são pessoas que eu estou presumindo que também tem pouca familiaridade e não tanto pessoas mais jovens na faixa dos 30 ou menos. Então eu penso que tem que sempre pensar alguma coisa amigável e de fácil utilização.

ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO - MEMBRO 9

PESQUISADOR: Você consegue perceber algum efeito positivo ou negativo gerado por esse processo de pesquisa com associação?

MEMBRO 9: Eu sinto que sim. Por quê? Quando a gente vai pesquisa tem essa envergadura e a gente não para para sistematizar as ações que a gente vive, a gente faz faz faz e não para fazer balanço. A sua pesquisa fez o balanço depois de dois anos, porque a gente começou a fazer isso, mas no início, parou, fez diagnóstico lá e parou, e as pessoas mudaram. O perfil da associação também teve suas alterações, então foi muito importante e eu digo até imprescindível... o teu trabalho ajudou a fazer uma peneira do que a gente tem, onde que a gente pode chegar e com quais resultados a gente pode também chegar a outro patamar. Não está tudo traçado mas está apontado que a gente tem fragilidade. Cada uma delas precisa ser lidada com calma, com carinho e coletivamente.

MEMBRO 9: Em relação à metodologia utilizada e minha conduta como pesquisador, você vê algum ponto positivo ou de melhoria?

RESPOSTA: Eu penso que foi pertinente foi pensada foi bastante digamos assim provocativa. Em muitos momentos você se postou como provocador. “Agora eu vou fazer algumas considerações que precisam ser feitas.”... Aí você falava e a gente se instigava a olhar para nós. Isso foi muito bom, muito fértil. Em alguns momentos você, você sim, tem algumas ideias que são parece um patamar além da nossa possibilidade atual... mas isso também é bom a gente só tem que saber, claro, que a gente precisa chegar nesse patamar que é às vezes “o top” até pensado como inalcançável, mas é possível sim alcançar. E o seu papel foi de instigar, então não temos que ter essa situação de dizer se foi ruim ou não, pelo contrário.

PESQUISADOR: Você acha que esse modelo seria viável para outros empreendimentos? E o que poderia mudar?

MEMBRO 9: Se você enxerga alguma melhoria que precisaria ser feita nessa metodologia para a gente conseguir atingir outras realidades e outros impedimentos. em um momento em que nós chegamos a um local que tem um brete de...

chegamos em um momento de impasse sobre o que caminho tomar e ao mesmo tempo que isso é preocupante é saudável... porque assim ó: chegamos a uma construção e agora vamos fazer o quê? vamos pegar só uma ferramenta digital ou vamos fortalecer uma ferramenta que já tem? vamos supor que seja o site, ou o nosso próprio instrumento de assembleia coletiva e tal... a gente ficou em dúvida... nós vamos ter que criar um software ou outra ferramenta? essa é a grande dúvida... então essas questões as vezes elas nunca são respondidas... e é importante também saber que elas estão em caminho de discernimento. Se elas são úteis aos empreendimentos eu creio que sim porque assim... é bom fazer esse crivo porque o nosso empreendimento ele não tem uma identidade única, porque são muitas frentes de produção ou prestação de serviço que se integram numa Associação, mas como não é uma única identidade às vezes a ferramenta de trabalho pode ser mais útil para um setor do que para outro e pode acontecer. Se nós fossemos cooperativa de produção aí era mais fácil fazer esse instrumento porque era uma única só atividade, foco ou eixo de trabalho... e nós não somos assim. Então penso que é útil sim a ferramenta para todo e qualquer outro entendimento, mas cada um vai ter uma resposta diferente, cada um vai ter uma apreensão desse possível ferramental ou cada um vai ter um olhar sobre a eficácia que ele pode permitir, e para nós talvez na Utopia isso não talvez não esteja muito evidente porque a gente não experimentou né... somos muito novos, muito recentes... talvez num outro impedimento mas antigo, um instrumento digital como que pode ser desenhada a partir dessa pesquisa participativa possa ter uma resposta mais imediata, mais fácil, porque ela talvez seja mais focada num só eixo de trabalho e essa é a minha resposta mas favorável no momento, porque como a gente está experimentando talvez só o tempo vai dizer.

PESQUISADOR: Por fim, alguma consideração sobre incorporação de ferramentas digitais?

MEMBRO 9: Pedro, é imprescindível fazer o que você está fazendo é uma área de conhecimento que nós na economia solidária hegemonicamente não temos. Nós não temos acesso a esse tipo de abordagem de pesquisa, interação, produção mesmo de instrumento. Então você e a sua gama de outros colegas de trabalho e outros por aí precisam fomentar isso, não só em nós aqui em Curitiba e na rede

mandala mas em todo o movimento da economia solidária, digo do Brasil... porque eu vou citar exemplo a cooperativa EITA que eu conheço os pares os membros lá do Rio Grande do Sul... ela fornece sua tecnologia para o movimento nacional de e solidária lá fora brasileiro, hospeda o site e faz coisa, já fez uma plataforma chamada cirandas que não deu certo. E tudo isso foi pensado a partir de trabalhadores e trabalhadoras com olhar muito crítico dentro da economia solidária. Então o que você está propondo é imprescindível ter que se experimentar ainda mais aprofundar isso, e fazer consórcios com outros saberes dessa área para fortalecer a gente.