

# A Mitologia da Ineficiência nas Organizações Solidárias:

## em Busca da Ressignificação de um Conceito

Daniel Calbino Pinheiro<sup>1</sup>  
Ana Paula Paes de Paula<sup>2</sup>

### Resumo:

O ensaio teórico propõe discutir o conceito de eficiência no contexto da economia solidária. Embora a eficiência em geral seja considerada neutra, a-histórica e a-política, na realidade é um construto social, deliberado por grupo e constituído de acordo com os objetivos estabelecidos. No caso das organizações solidárias, há que se considerar não somente as variáveis econômicas, mas elementos que envolvem aspectos políticos, sociais e culturais. Além disso, é preciso desconstruir alguns mitos que cercam as organizações solidárias, colocando-se em questão as ineficiências que, em geral, são apontadas em virtude da opção por uma lógica não mercantil e coletivista.

**Palavras-chave:** Economia solidária. Eficiência social. Mitos.

### THE MYTHOLOGY OF INEFFICIENCY IN SOLIDARITY ORGANIZATIONS: In search of a reframing concept

### Abstract:

Theoretical work aims to discuss the concept of efficiency in the context of the solidarity economy. Although the overall efficiency is considered as neutral, a-historical and a-political, in reality is a social construct, decided by each group and constituted in accordance with the objectives set. In the case of organizations in solidarity, we must consider not only the economic variables, but elements which involve political, social and cultural. Furthermore, it is necessary to deconstruct some myths surrounding solidarity organizations, putting in question the inefficiencies that often are cited due to their choice of a non-market logic and collectivist.

**Keywords:** Solidarity Economy. Social efficiency. Myths.

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela UFSJ. Mestre em Administração pela UFGM. Doutor em Administração pela UFGM. Professor-adjunto da Universidade Federal de São João del Rei. dcalbino@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP). Doutora em Sociologia pela Unicamp. Pós-Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP). Professora Titular da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). apppp.ufmg@gmail.com

Compreender se as organizações solidárias (sejam elas entendidas por cooperativas, associações, empresas recuperadas) podem superar em termos de eficiência as organizações de economia mercantil é um debate antigo, mas que ainda gera muitas discussões na academia. Singer (2007) defende que uma das possibilidades de transição do capitalismo para uma economia solidária deve ocorrer pela superação da sua eficiência em comparação com as empresas capitalistas. No passado, autores como Rosa Luxemburgo (1986) e Bernstein (1964) abordavam as dificuldades das cooperativas de serem mais eficientes do que as organizações capitalistas, e ainda ressaltavam que, quando isto ocorria, havia uma degeneração dos seus princípios cooperativistas. Observa-se também que o tradicional periódico espanhol C.I.R.I.E.C relacionado aos temas de cooperativismo e da economia social, destina diversos trabalhos que ora buscam apontar as superioridades das organizações de economia social em termos de eficiência ora as suas limitações em comparação com as economias mercantis.

Apesar do intenso debate, há um ponto pouco discutido na literatura: Afinal o que se entende por eficiência? Seria mais eficiente aquela organização que consegue maximizar os recursos que têm disponíveis? Trata-se da capacidade de vender seus produtos e conquistar mercados? Seriam as organizações que conseguem apresentar balancetes positivos? Ou simplesmente poder-se-ia argumentar que ser eficiente significa ser capaz de permanecer atuante no mercado (Parra, 2002)?

Se no próprio contexto das organizações mercantis o conceito de eficiência aponta para uma pluralidade de dimensões, como pensar a eficiência nas organizações de economia solidária, que, em tese, se movem por lógicas distintas? Quando se realiza uma comparação entre estes dois tipos de organizações, devem-se avaliar os retornos econômicos e quantitativos ou também as dimensões não monetárias, como os aspectos sociais, políticos, culturais e formativos?

Com base nestes questionamentos, o presente ensaio teórico tem por objetivo discutir o que se entende por eficiência no contexto da economia solidária, buscando ressignificar este conceito. Para isto, em termos metodológicos, recorreu-se a uma revisão bibliográfica da literatura sobre o tema, enfatizando como a questão da eficiência é tratada pelos autores.

O trabalho encontra-se dividido em três partes. Na primeira discute-se o conceito de eficiência, indicando a impossibilidade de sua neutralidade. Na segunda parte, busca-se repensar a eficiência para o contexto das organizações solidárias, trazendo dimensões de análise não monetárias e qualitativas. Na terceira abordam-se alguns mitos que cercam as organizações solidárias, colocando-se em questão as ineficiências que, em geral, são apontadas em razão da sua opção por uma lógica não mercantil e coletivista.

## **Discutindo a “neutralidade” da eficiência**

De um modo geral, o conceito de eficiência costuma ser tomado como consensual e, em geral, é descontextualizado do ponto de vista histórico. Para definir a eficiência, contudo, faz-se necessário conceituá-la em relação a algo, o que parece indicar o quão relativo é o tema. O que significa dizer que uma organização é eficiente? Trata-se da organização que consegue maximizar os recursos que têm disponíveis? É aquela que pode vender seus produtos e conquistar mercados crescentes? São as organizações que conseguem apresentar balancetes positivos? Ou simplesmente poder-se-ia argumentar que ser eficiente significa ser capaz de permanecer atuante no mercado?

Diante destas questões iniciais parece fácil aceitar a relatividade que permeia o conceito. Parra (2002) aborda, no entanto, que a noção de eficiência se instituiu como dominante e neutra (ausente de conflitos e disputas políticas), sendo definida como a capacidade de obter a melhor relação entre custos e benefícios (reais ou simbólicos, presentes ou potenciais) na forma de lucro (em termos da taxa de rentabilidade do capital). O autor ressalta que mesmo as organizações capitalistas são permeadas por diferentes racionalidades socioeco-

nômicas, que não são nem monolíticas, nem unidirecionais. Estas racionalidades são portadoras de contradições que as tornam multidimensionais (sujeitas a vários critérios) e determinadas historicamente (variam no tempo, no espaço e de acordo com a configuração do campo econômico).

Além disso, aborda que no âmbito da significação econômica a palavra “eficiência”, além de ser relativa, é objeto de disputa. Citando Roy (1997), as definições de eficiência, por exemplo, dentro de um setor industrial, variam na história e conforme a orientação das diretorias: quando as diretrizes partem dos departamentos de produção a eficiência é definida como custos de produção e crescentes *outputs*; quando o setor comercial é o mais forte, são os índices de vendas que definirão a eficiência; ou, ainda, quando as decisões financeiras passam a dominar, serão os valores dos papéis da empresa no mercado de ações que irão definir o grau de eficiência do empreendimento.

Referente aos critérios utilizados para avaliar a eficiência, observa-se que se orientam apenas em termos da racionalidade do capital. Conforme advoga Parra (2002), os mesmos surgiram para permitir a comparação “objetiva” – do ponto de vista da ciência econômica – da eficiência entre diferentes organizações, tendo apenas como parâmetro as condições técnicas e materiais de produção. Para o autor, tal instrumentalização já estava presente em Adam Smith e percorreu boa parte da história da ciência econômica. Citando Murphy (1993), afirma que era preciso lidar com um problema prático: Como medir e comparar a eficiência? Poder-se-ia imaginar critérios de qualidade e quantidade, valores de uso e possibilidades de reutilização dos produtos, satisfação dos consumidores, menores preços, maior durabilidade e tempo de trabalho. No momento vivido por Smith, entretanto, qualquer índice associado à qualidade ou outra referência de origem moral, social ou cultural, deixaria de ser válido como medida, pois não serviria para o estabelecimento de critérios universais, mensuráveis e cientificamente legitimados. Assim, a rejeição da “qualidade”, por Smith, ilustra a busca pelo conhecimento verificável, que não é baseado

em tradições interpretativas particulares. Ou seja, a virada de Smith para o “quantitativo” é motivada pela busca do conhecimento objetivo, que não esteja sujeito à moral, cultura ou à disputa política.<sup>3</sup>

Poder-se-ia, no entanto, sob uma situação de similar condição institucional, comparar a eficiência produtiva de duas organizações distintas somente se os fins de ambos os processos analisados fossem os mesmos. Afinal, os termos do que é “ser eficiente” nunca estão dado *a priori* dentro de um sistema complexo. É fundamental destacar que o que “entra” na contabilidade enquanto *input* e *output* do cálculo de eficiência será sempre o resultado de um permanente conflito político. Por exemplo, o valor de uma hora trabalhada é sempre determinado pelo contexto social do trabalho e pelas lutas intrínsecas dos trabalhadores para obter benefícios, ou, ainda, o valor dos insumos. Os custos ambientais, por sua vez, variam em função do que é ou não considerado uma externalidade econômica. Dessa forma, só se pode medir e comparar a eficiência de um determinado processo quando a escolha dos diferentes meios não influencia na definição do fim almejado, portanto sem alterá-lo no decorrer do processo

Ao mergulhar na complexidade do processo produtivo moderno, entretanto, verifica-se que raramente a escolha dos meios não influencia os fins, e, ainda, é difícil haver consenso sobre os fins que devem ser alcançados, posto que eles normalmente trazem resultados diferentes para cada grupo social. Nessa perspectiva, tanto os fins quanto os meios do processo produtivo serão continuamente um campo de conflitos (Parra, 2002; Coraggio, 2003; Gaiger, 2004; 2009). Por exemplo, a eficiência de determinada forma organizativa e tecnológica será também o resultado de um arranjo de forças sociais que combinam fatores técnicos (que conferem vantagens competitivas) com fatores sociais e políticos, que criam um ambiente econômico propício para tais técnicas. Como consequência, a eficiência surge como o reflexo de uma relação de poder, a

<sup>3</sup> É com base na análise deste mesmo período histórico que Karl Polanyi (1944) aponta para uma mudança na lógica do pensamento econômico, emergindo a ideia hegemônica de que os modos de produção se baseiam unicamente em uma economia mercantil, desconsiderando, contudo, outras relações anteriores, que não se movem por uma lógica de estrita eficiência produtiva.

qual traduz uma capacidade de mobilizar recursos materiais e simbólicos a seu favor, considerando-se que a relação entre os direitos, os títulos de propriedade e as responsabilidades dos indivíduos para com a produção e a distribuição da riqueza socialmente gerada, modificam-se na história.

Tornar-se eficiente implica, portanto, ações políticas, econômicas e sociais, uma vez que o Estado, principalmente, mas não só, é o responsável pela criação, fiscalização e determinação das regras do desenvolvimento, como é também a arena onde se dará o combate pela definição. Isso permite dizer que o debate sobre a eficiência não pode estar dissociado das condições sociais e políticas que determinam e instituem os critérios que definem a mesma (Parra, 2002; Coraggio, 2003; Gaiger, 2004; 2009).

## **Em busca de outro conceito de eficiência para as organizações solidárias**

Com uma posição semelhante às abordadas, Tauile e Debaco (2004) relatam que a compreensão da eficiência deve ser vista para além da simples questão do lucro e dos retornos a curto prazo. Contextualizando o debate sobre a eficiência econômica, ressaltam que uma definição “genérica” seria que a eficiência é a capacidade que agentes ou mecanismos têm de atingir seus objetivos e produzir os efeitos deles esperados em razão dos recursos utilizados. Em economia, o conceito ortodoxo, expresso pelo ótimo de Pareto, vê como eficiente uma condição na qual os agentes maximizam suas funções-objetivo. Segundo ele, é eficiente para a firma maximizar o lucro ou minimizar os custos de produção e, para o consumidor, maximizar a satisfação ou minimizar as despesas. Esses conceitos, da forma como vêm sendo apresentados na teoria econômica, dependeriam de funções-objetivo contínuas e “bem comportadas”.

Os autores, no entanto, contrapõem esta perspectiva utilitarista da eficiência econômica relatando que a natureza e a atividade econômica nem sempre podem ser descritas de forma contínua, e questionam: O que se pode dizer a respeito da eficiência econômica e da satisfação dos consumidores quando o que está em jogo são recursos naturais não renováveis?

Afirmam ainda que mesmo as propostas decorrentes das análises ortodoxas que recomendam acrescentar um custo social para a poluição, sob a forma de uma taxa (Baumol; Oates, 1988), são problemáticas, pois qual seria a alíquota ótima de um imposto satisfatório para permitir que grandes empresas acabem com as reservas de água potável do mundo? Também há uma descontinuidade no bem-estar social, na perda repentina de empregos decorrentes do fechamento de uma fábrica, ou na violência das grandes cidades, potencializada pelo desemprego, instabilidade e salários aviltantes (Tauile; Debaco, 2004).

Outro exemplo que utilizam para repensar a lógica da eficiência econômica, se refere às organizações de recicladores de resíduos sólidos, que apresentam, do ponto de vista da eficiência econômica (ou seja, se interpretado como a relação entre insumo e produto), geralmente resultados que indicam uma baixa eficiência, pois, na maioria das vezes, o produto resultante do processo de coleta e triagem do lixo é muito inferior aos custos de produção, o que geralmente só se torna viável em virtude dos subsídios públicos, sob a forma de coleta e entrega dos resíduos nos galpões. Ressaltam, no entanto, que fazem o papel de uma política pública com aprovação praticamente unânime na sociedade. Além do plástico, do papel, do vidro e dos metais, essas organizações produzem emprego, renda, qualidade de vida, diminuição do volume de lixo em aterros sanitários, redução no desmatamento e reaproveitamento de recursos que demorariam séculos para serem biodegradados. Os benefícios sociais daí resultantes não são remunerados pelo mecanismo de mercado, especialmente quando se toma como referência o curto prazo.

Se eficiência diz respeito aos efeitos esperados, faz-se necessário encontrar uma forma de incluir não apenas mercadorias para a sociedade e lucro para os proprietários, mas postos de trabalho, qualidade de vida, preservação

ambiental e valorização do ser humano (Tauile; Debaco, 2004). Conforme exposto anteriormente, se no contexto das organizações tradicionais a concepção de eficiência pautada apenas nos aspectos econômicos já é problemática, no caso das organizações solidárias, na qual tanto os meios quanto os fins em tese são diferentes (Costa, 2004), torna-se necessário repensar (ressignificar) suas concepções.

Neste sentido, Kraychete (2000) defende que a eficiência dos empreendimentos associativos não pode ser aferida pela capacidade de seus integrantes de transformarem-se em pequenos ou em médios empresários, uma vez que a lógica do trabalho associativo difere da lógica empresarial e privada que, para a maximização do lucro, persegue a competitividade, a produtividade, mesmo que à custa da destruição de postos de trabalho, dos prejuízos à saúde e ao meio ambiente. No contexto das organizações solidárias deve-se pensar em alcançar uma eficiência pautada em processos democráticos, tendo por critérios não apenas o retorno financeiro, mas o aumento de participação nos debates e decisões, com conhecimento de causa de todos os envolvidos.

Rutkowski (2008) também compartilha desta visão e ressalta que nas organizações solidárias, dado o caráter cooperativo, o custo da mão de obra funciona efetivamente como custo fixo e não como custo variável como ocorre em empresas capitalistas, uma vez que os ganhos em eficiência não podem levar ao desemprego. Assim, como o objetivo principal não é a acumulação, e a variável econômica é apenas um meio, os seus propósitos se traduzem multifacetados. O cooperado se torna o associado – o centro de tudo – e é a partir dele que as soluções devem ser buscadas. O trabalho se transforma em elemento central, no qual a manutenção de cada posto de trabalho tem prioridade maior do que a lucratividade, de modo que a acumulação deve estar subordinada ao atendimento das necessidades definidas pelo coletivo de trabalhadores (Rutkowski; 2008, Kraychete, 2000).

Com base nestas mesmas concepções, Coraggio (2003) afirma que a eficiência na economia solidária pode ser chamada também de eficiência social. Para ele, os conceitos e valores associados à noção de eficiência diferem de



acordo com cada contexto. No caso do capital, requer-se a combinação eficiente de ativos, força de trabalho, insumos e produtos que gerem a máxima taxa exagerada de lucro, no qual o crescimento quantitativo dos volumes de mercadorias é um critério definitivo da eficiência econômica. Já nas organizações solidárias a lógica de eficiência é outra, pautada na qualidade de vida e na realização efetiva do potencial das pessoas entrelaçadas por relações de solidariedade e com equidade. As questões econômicas e materiais, apesar de serem dotadas de significado, são um meio e não um fim, e o modo de estabelecer relações pessoais baseia-se em processos mútuos de reconhecimento, negociação e acordo entre os pares. Assim, a eficiência social significa a busca pela reprodução das melhores condições possíveis, tanto materiais quanto simbólicas da vida em sociedade.

Gaiger (2004, 2009) faz uso do termo eficiência sistêmica para repensá-la no contexto das organizações solidárias. Para ele, o conceito de eficiência diz respeito, genericamente, ao grau de efetividade dos meios empregados em um dado processo para se alcançar um objetivo ou gerar-se o resultado visado; em suma, concerne à relação entre meios e fins. Não obstante, quando se trata de processos sociais que mobilizam indivíduos e causam efeitos de profundidade e amplitude variáveis na sociedade, a análise da eficiência não pode se abster de considerar a natureza dos fins buscados, o que descarta uma visão meramente instrumental do problema. Ademais, é necessário contabilizar tanto o dispêndio de recursos assumidos pelos indivíduos e pela organização diretamente implicada, quanto os custos indiretos, revertidos para a sociedade ou transferidos para gerações futuras (Gaiger, 2009).

Por conseguinte, afirma que nos processos de produção econômica em particular, a eficiência deve ser entendida sob uma visão sistêmica e integrada às dimensões não econômicas. Ela compreende a capacidade de os processos e meios utilizados promoverem a qualidade de vida das pessoas que deles se valham, bem como propiciar maior bem-estar e segurança social. A eficiência neste contexto passa a compreender a materialização de benefícios sociais – e não meramente monetários ou econômicos –, a geração de efeitos benéficos ao

entorno em que se situem as iniciativas em questão, a garantia de longevidade para estas e a concretização de externalidades positivas sobre o ambiente natural, em favor de sua sustentabilidade.

Assim considerada, a eficiência evoca uma racionalidade distinta, orientada à satisfação das necessidades e à realização das aspirações humanas, estimulando a simbiose com o ambiente natural por meio de um vínculo integrador e de modelos de desenvolvimento sustentável. Ela demanda outros estímulos para a ação, bem como um novo conjunto de indicadores para a avaliação e o direcionamento da atividade humana. Em síntese, a cadência de eficiência sistêmica deve ser tal que permita atingir os benefícios econômicos ou meramente monetários, mas também outros tipos de benefícios, como os sociais, a partir de uma conotação bem mais ampla, referida igualmente à qualidade de vida dos trabalhadores e à satisfação de objetivos culturais e ético-morais (Gaiger, 2004).

## **Alguns mitos sobre a eficiência nas organizações solidárias**

Conforme visto, a possibilidade de comparação entre as dimensões de eficiência é algo complexo, pois existe a dificuldade de se conseguir estabelecer critérios semelhantes de comparação em razão dos objetivos distintos das organizações solidárias e mercantis. Além disso, de acordo com Parra (2002), existem interferências políticas (como, por exemplo, do Estado) em benefício de algumas organizações, o que dificulta compreender a eficiência como um meio ou um fim. Observa-se na literatura, todavia, algumas tentativas de comparação, as quais serão abordadas com o intuito de desfazer alguns mitos referentes à ineficiência das organizações solidárias.

O chileno Razeto (1990, 1998), um dos primeiros acadêmicos a utilizar a etimologia economia solidária, defende que, ao pensar em comparações da eficiência, deve-se dimensionar não a ideia da eficiência como os resultados da maximização dos rendimentos do capital investido, mas a capacidade de produtividade possível de alcançar resultados com os recursos e fatores disponíveis

e tendo em vista a satisfação que estes produzem para a sociedade. Pensando por meio desta dimensão, ressalta que as organizações de economia solidária são, em tese, mais eficientes que a economia capitalista, posto que esta causa desigualdades, pobreza, degradação ao meio ambiente, amplia o individualismo, restringe a convivência, a integração das pessoas e as diversidades culturais.

Além disso, Razeto (1998) destaca que as organizações capitalistas só conseguem obter eficiência econômica (entendida pela maximização do retorno sobre o capital investido), quando recorrem à exploração da mão de obra. Já no caso das organizações solidárias, o autor ressalta que, mesmo utilizando recursos escassos ou ineficientes, conseguem gerar o resultado que as economias capitalistas não conseguiriam, como proporcionar trabalho, canalizar as energias comunitárias, aproveitar os conhecimentos e capacidades das pessoas. Em síntese, se pensar a eficiência em termos de medição das possibilidades de qualidade de vida e satisfação das necessidades sociais, parece fácil aceitar a ideia de que as organizações solidárias tendem a ser ou possuem maior potencial para gerar benefícios para a maior parte da sociedade do que as economias mercantis.

Mesmo, no entanto, quando se consideram as dimensões econômicas, as organizações solidárias podem apresentar indícios de superioridade em relação às economias mercantis. Neste sentido, serão apresentadas pesquisas e teorias que visam a confrontar alguns mitos que permeiam as discussões sobre a eficiência nas organizações de economia solidária.

### ***Mito: Os resultados econômicos das organizações coletivas são inferiores aos da economia mercantil***

Max Weber (1968), ao estudar as organizações burocráticas, constatou que estas inevitavelmente possuíam uma superioridade técnica, corroborando a ideia de que as organizações que se pautam na centralização, em hierarquias, tendem a ser mais eficientes do que qualquer outra forma de organização

(Kliksberg, 1973). Este mito, contudo, implica naturalização da hierarquia e legitimação da ideia de que se uma organização pretende ser eficiente sobre o ponto de vista econômico, tem de se estruturar de maneira centralizada.

Venosa (1987), todavia, ao analisar os resultados econômicos das organizações autogestionárias da antiga Iugoslávia e comparar com os demais Estados capitalistas, ressalta que se colocou em suspenso a crença de que as organizações hierarquizadas são um pré-requisito para a eficiência empresarial. Os elevados índices alcançados para o PIB na Iugoslávia durante os anos 50 e 60 do século 20 evidenciaram que as economias de cunho coletivo conseguiram obter retornos econômicos tão satisfatórios quanto as economias capitalistas, e conclui que se a participação não aumentou a produtividade e eficiência das empresas, pelo menos ela não diminuiu.

Neste mesmo sentido, Guillerm e Bourdet (1976) afirmavam que a autogestão parcial da Iugoslávia gerou resultados positivos como o fato de verificar que durante o longo período de entrega das fábricas aos operários, longe de desfechar uma regressão econômica, foi acompanhada de uma taxa de crescimento (7% ao ano, na Iugoslávia contra 8% no Japão no mesmo período). Concluem, assim, que a abolição do modo de gestão hierarquizado não fez baixar a produtividade.

Tauile e Debaco (2004) ressaltam também que, no caso das empresas recuperadas, observaram-se diversas organizações que, após o período de apropriação por parte dos trabalhadores, conseguiram alcançar índices de produtividade maiores do que no período dos patrões, inclusive aumentando o tamanho da planta. Storch (1987), ao comparar a eficiência de organizações solidárias, aborda que as cooperativas de prestação de serviços de coleta e processamento de lixo, em São Francisco – Estados Unidos, e as cooperativas de motoristas de transporte coletivo em Israel, têm sido consideradas bastante superiores às outras cidades gerenciadas por empresas tradicionais.

Já Kliksberg (1999) e Calcaño (1998), ao analisarem os resultados econômicos e gerenciais da Central de Cooperativas Sociais de Lara, na Venezuela, formada por 60 cooperativas que atuam em diversos ramos de produção e prestação de serviços, ressaltam a superioridade em termos de faturamento (100 milhões de dólares por ano), volume de vendas (a maior produtora e vendedora de verduras e legumes do Estado), liderança no mercado (abastece 1/3 da capital Barquisimeto) e preço (ofertando produtos até 30% mais baratos do que a média do mercado) em comparação com as empresas tradicionais do país.

Além dos casos empíricos, autores como Gaiger (2001) e Singer (2007) ressaltam, em termos teóricos, uma série de aspectos positivos do trabalho autogestionário em comparação com o trabalho assalariado. O primeiro deles é a motivação gerada pelo sentimento de serem donos, o que aumenta o comprometimento e o interesse pela organização, refletindo no maior cuidado com a qualidade da produção, no controle de perdas e nas melhorias da administração. Ressaltam também que, ao desaparecer a confrontação entre patrão e empregado, isto possibilita maior compromisso pessoal e solidariedade com as tarefas produtivas dos companheiros, gerando, por exemplo, maior flexibilidade nos horários e nas condições de trabalho. Neste mesmo sentido, abordam que o ambiente tende a ser mais democrático, aumentando a troca das experiências e dos conhecimentos dos trabalhadores e reduzindo a rotatividade na organização. Além disso, o fato da participação e comunicação serem maiores facilita a identificação de problemas e torna as soluções mais acertadas, por levar em conta as experiências de todos os envolvidos.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Deve-se ressaltar, no entanto, que existem estudos como os de Vietiz e Dal Ri (2001) que apontam diversos problemas das organizações solidárias, que, por reproduzirem os mesmos hábitos e modos de gestão das empresas tradicionais, tornaram-se até mais ineficientes economicamente do que as empresas tradicionais. Os próprios dados do Senaes apontavam para os baixíssimos resultados gerados pelas organizações solidárias no Brasil, nas quais apenas um terço dos empreendimentos conseguia atingir a remuneração de um salário por trabalhador ao mês. Mais do que tentar defender a superioridade da eficiência econômica das organizações solidárias, no entanto, visto que esta é apenas uma das dimensões da eficiência, buscase apresentar, com os exemplos anteriores, a ideia de que é um equívoco imaginar que as organizações solidárias são, por natureza, ineficientes economicamente.

***Mito: As decisões coletivas atrasam o processo de tomadas de decisão, gerando ineficiências econômicas para as organizações solidárias***

Um segundo mito presente na literatura e sustentado por Albuquerque (2003) é a ideia de que decisões coletivas e eficiência econômica são pontos irreconciliáveis. Tal afirmação, contudo, sustenta a crença de que as decisões coletivas são problemáticas por tornarem lentas as organizações, o que pode acarretar inclusive na preferência do uso de decisões centralizadas para evitar perdas econômicas.

Parra (2002), todavia, contrapõe este argumento, ressaltando que se no contexto das organizações burocráticas as decisões coletivas podem indicar perda de tempo, no caso da autogestão ela é uma necessidade para a própria viabilidade econômica e social da empresa autogerida, uma vez que se não ocorrerem relações participativas, transparentes e igualitárias, os conflitos tendem a diluir os princípios da organização coletiva. Além disso, a qualidade dessas relações democráticas é um importante componente de coesão e motivação do grupo, o que facilita a transparência e evita a concentração de informações e de poder.

Outro ponto levantado por Parra (2002) é que a constante democracia possibilita um aprendizado, indicando que o processo decisório se torna mais ágil e de melhor qualidade, uma vez que os envolvidos acumulam e desenvolvem uma prática de discussão e deliberação. Neste mesmo sentido, Gaiger (2001) e Romero Ramirez (1999) ressaltam que, quando as decisões são coletivas, estas tendem a ser mais acertadas pela pluralidade de vozes e ideias que emergem. Além disso, as chances de execução aumentam, porque todos fazem parte do processo, tendo mais conhecimento e se identificando com os objetivos.

Já Razeto (1990) afirma que as decisões coletivas reduzem os conflitos no interior da organização por fortalecer a coesão do grupo. Além disso, resalta que o compartilhamento de conhecimento e informações nas tomadas de decisão coletivas estimula a iniciativa e potencializa a criatividade e inovação.

Observam-se também alguns exemplos empíricos que visam a negar o mito da ineficiência das decisões coletivas, como os estudos de Azevedo (20079) sobre as cooperativas vinculadas a Mondragon. A autora ressalta que, ao adotarem uma estrutura pautada por gestão de processos, na qual todos fazem partes de equipes e participam do planejamento e das tomadas de decisão da organização, obtiveram um aumento de 400% da produtividade da organização em comparação com o contexto anterior.

Pode-se ainda citar os estudos de Kliksberg (1999) e Calcaño (1998) sobre o caso da Cecosocola, na qual todas as decisões ocorrem de modo coletivo e, em sua maioria, nas reuniões. Os autores observaram que grande parte do tempo despendido nas reuniões se torna o diferencial da organização, por fortalecer os laços solidários e servir como processo de aprendizado, tornando os membros mais qualificados e comprometidos com as tomadas e execução das decisões.

***Mito: O baixo conhecimento formal e tecnológico presente nas organizações solidárias incorre em menor eficiência econômica***

Observa-se em diversos trabalhos que visam a analisar a gestão e eficiência nas organizações solidárias, a ideia de que a educação formal e a tecnologia são itens cruciais para a sobrevivência destas organizações, o que traz como consequência o mito de que a sua ausência e ou informalidade, implicarão baixa eficiência econômica.

Delgado et al. (2009), todavia, apontam que uma falha neste argumento é conceber a educação apenas como um sistema formal, pois ela está presente no cotidiano das organizações não como atividades formais, isoladas e desconexas. Sendo assim, pensar em educação envolve compreendê-la como um processo permanente, que se fundamenta no trabalho, com base na reflexão crítica dos processos da vida. Assim, a própria organização cooperativa se converte em uma escola, na qual o conhecimento não é produzido por apenas uma pessoa que ensina aos demais, mas no próprio coletivo.

O mesmo ocorre com a concepção dos processos tecnológicos, conforme relata Tauile e Debaco (2004) ao analisarem as empresas recuperadas na América Latina. Os autores destacam que, mesmo com equipamentos antigos e setores produtivos praticamente obsoletos, estas organizações apresentavam indicadores econômicos superiores as suas concorrentes convencionais com equipamentos melhores, quebrando-se, assim, o mito do fetiche tecnológico, ou seja, de que a tecnologia mais nova e mais moderna é sempre melhor (Dagnino, 2008).

Outro exemplo citado por Kliksberg (1999) e Calcaño (1998) é o caso da Cecosocola, mostrando que possui em sua origem a maioria dos membros com graus de instrução menores do que o nível de Ensino Fundamental e fazendo uso apenas de tecnologias “antigas”. Trata-se, no entanto, de organizações bem-sucedidas, inclusive sob o ponto de vista econômico, conforme visto anteriormente. Ao questionarem um dos membros desta organização sobre os possíveis problemas do baixo nível de conhecimento formal e tecnológico, o mesmo respondeu que, na verdade, se tratam de características positivas, pois a ausência de “doutores do conhecimento” reduz a vaidade da escolha de cargos e funções menos prestigiosas e o processo tecnológico simples facilita o aprendizado e a rotatividade de funções de todos envolvidos.

Observa-se, ainda, diversos estudos que apontam para os fatores subjetivos como variáveis que influenciam mais do que as questões de conhecimento formal e tecnológico. Neste sentido, Razeto (1998) indaga: O que explica as organizações que contam com fatores produtivos muito precários, com mínimo de financiamento, pouca capacidade para produzir, baixa produtividade da força de trabalho, deficientes níveis de escolaridade e idades, mostrar, contudo, altos índices de produtividade?

O autor recorre à teoria do Fator C para tentar compreender definindo que se trata de um elemento comunitário, de ação e gestão conjunta, cooperativa e solidária, que não tem a ver com o dinheiro, meios materiais ou tecnologia, mas que, ao combinar-se, produz um efeito positivo nas organizações. O termo faz menção às palavras que iniciam com a letra “C” e que envolvem dimensões



subjetivas como: companheirismo, cooperação, comunidade, compartilhar, comunhão, coletividade, carisma, colaboração, comprometimento, cogestão, confiança.

Para explicar como ocorre este efeito, o autor cita que o fator C se manifesta e se multiplica nas diversas dimensões da organização. Por exemplo, quando se relaciona com as forças de trabalho, os trabalhadores cooperam um com o outro, e há um aumento do compromisso, da responsabilidade e da dedicação. Quando se faz presente nas questões tecnológicas, ocorre maior integração entre as pessoas, gerando mais inovações e o aumento da criatividade. Quando se relaciona com a gestão, ocorre maior participação, influenciando em decisões mais acertadas, e maior cuidado com os equipamentos e bens materiais. Inclusive o dinheiro, quando o uso é solidário, não se desperdiça (Razeto, 1998).

Interessante também são as teorias apresentadas por Arroyo (2008) para compreender como os fatores subjetivos e de origem solidária interferem na eficiência. O autor destaca que a confiança gera transações mais seguras, eliminando, conseqüentemente, mecanismos de controle e reduzindo, assim, custos; a partilha possibilita um conhecimento acumulado que se multiplica coletivamente, permitindo compras em conjunto, treinamentos, formação, gerando, então, maior poder de barganha e redução de custos; a identidade facilita a criação de objetivos em comum, possibilitando maior interação social e gerando enraizamento cultural; a solidariedade gera maior aquecimento econômico e qualidade de vida, ensejando a inclusão permanente de agentes e instituições, ampliando, assim, a base de sustentação, maior produção e consumo; o relacionamento beneficia a pluralidade e a complementaridade, facilitando a negociação e articulação em redes, gerando maior fidelização; e a credibilidade gera mais respeito e reconhecimento, dando garantia de qualidade e demais termos do contrato, proporcionando estabilidade comercial e sustentabilidade de longo prazo.

Podem-se constatar ainda os estudos de Romero Ramirez (1999), Souza Neto (2009), Vargas de Faria (2003), Christoffoli (2000), Hellwig e Carrion (2007), Valentim (2005), Servós e Gil (2008), Freitas e Amodeo (2012), que visam a relatar como as dimensões da confiança, comprometimento, identifica-

ção, participação e comunicação estão interligadas e interferem nos resultados econômicos. Os autores mostram que existe uma relação mútua entre confiança e comunicação, na qual quanto maior a confiança maiores as chances de comunicação, bem como constatam que quanto maior a comunicação mais as pessoas tendem a confiarem entre si. Ademais, nas organizações em que existe confiança, aumentam as possibilidades de identificação com os objetivos do grupo, bem como o comprometimento dos envolvidos. Em termos de eficiência econômica isto tende a reduzir os custos de transação e informações, além dos gastos com controle (Valentim, 2005; Freitas, Amodeo, 2012).

No que se referem às dimensões de identificação, comprometimento e participação, os autores apontam também para um ciclo virtuoso, no qual a identidade tende a aumentar o comprometimento e, conseqüentemente, o interesse na participação. Do mesmo modo, a participação aumenta o sentimento de responsabilidade/comprometimento e fortalece a identidade do grupo. Em termos de eficiência econômica, quanto mais comprometido o grupo maiores as chances de melhoria da qualidade do processo produtivo e da gestão, bem como da execução das atividades (Romero Ramirez; 1999; Souza Neto, 2009; Vargas de Faria, 2003; Servós; Gil, 2008).

Outra relação existente é entre comunicação e participação: quando há maior participação tende a ocorrer mais comunicação e a comunicação é fundamental para que as pessoas possam participar ativamente. Neste sentido, os resultados em termos de eficiência podem se apresentar pelo aumento nas inovações e na melhoria nas tomadas de decisão (Christoffoli, 2000; Hellwig; Carrion, 2007).

Alguns estudos empíricos corroboram estas relações. Kliksberg (1999) apresenta resultados de pesquisas que indicam que nas comunidades onde existe maior confiança e cooperação, os resultados implicavam melhores condições de vida e bem-estar social. O autor cita que os estudos de Knack e Keefer (1997), que mediram econometricamente as relações entre confiança e normas de cooperativa cívica, constataram que o primeiro apresenta forte impacto so-

bre o segundo. Cita também que em contextos de alta pobreza, as famílias que apresentavam os mais altos níveis de participação em organizações coletivas eram as que possuíam os maiores recebimentos econômicos.

Outro exemplo são os estudos estatísticos de La Porta et al. (1997), estabelecendo relações entre os graus de confiança existente em uma sociedade e a sua eficiência judicial, mostrando que naquelas em que há maior confiança ocorrem menos índices de corrupção, maior cumprimento das normas e do pagamento de impostos. Por fim, apresenta estudos que visam a estabelecer correlações entre confiança e mortalidade em 39 Estados dos Estados Unidos, indicando que quanto menor o grau de confiança entre os cidadãos maior a mortalidade.

Pode-se citar ainda a pesquisa quantitativa de Souza Neto (2009), que, ao comparar os resultados econômicos de três cooperativas, concluiu que quando os trabalhadores possuíam maior nível de comprometimento e confiança os retornos econômicos eram maiores. Ademais, observou-se que o nível de escolaridade não foi uma variável determinante nos resultados.

## **Considerações Finais**

O objetivo central do trabalho foi discutir o que se entende por eficiência no contexto da economia solidária e buscar uma ressignificação para o conceito. Observou-se que, ao contrário da ideia de conceber a eficiência como um termo neutro, a-histórico e a-político, a eficiência é um construto social, deliberada por grupo social e de acordo com os objetivos que se estabelecem. Ainda, não só é relativa e construída socialmente, mas vai mudando de prioridades de acordo com os momentos distintos em que os grupos se encontram (Belucci et al., 2012).

No caso das organizações solidárias, há que se considerar, para ressignificar a eficiência, não somente as variáveis econômicas e materiais. Deste modo, uma possibilidade conceitual de sua ressignificação implica adotar, enquanto

pressuposto, a sua visão social ou sistêmica, rompendo-se, assim, com a visão única de eficiência econômica, para, também, adotar dimensões não econômicas e monetárias, como os aspectos políticos, sociais, formativos e culturais.

Por outro lado, buscou-se também colocar em questão a mitologia da ineficiência que cerca as organizações solidárias. O primeiro mito que se buscou negar é a ideia de que as organizações autogestionárias são, por natureza, ineficientes economicamente. Foram apresentados diversos estudos de natureza teórica e empírica que, ao compararem as organizações solidárias com as mercantis, indicavam atributos específicos, justificando a superioridade das organizações solidárias. Compartilha-se, contudo, das argumentações de Terreros e Gorriz (2008), que definem que se ainda não há dados suficientes para comprovar a superioridade em termos de eficiência econômica das organizações solidárias, tampouco há para indicarem sua ineficiência.

Outro ponto que se buscou refutar foi o mito da impossibilidade de conciliar as decisões democráticas e a eficiência econômica. Foram apresentados argumentos que indicam que a democracia nas decisões coletivas potencializa os resultados econômicos, pois reduz conflitos, diminui a concentração de poder e aumenta a coesão do grupo. Além disso, amplia o processo de aprendizado e faz com que as decisões se tornem mais eficientes, em razão da diversidade de possibilidades que gera com novas ideias e valores.

Por fim, apresentaram-se argumentos que combatem o mito de que as dimensões da educação formal e da tecnologia são fundamentais para a eficiência econômica das organizações de economia solidária. Os estudos realizados por Souza Neto (2009), Razeto (1998), Kliksberg (1999), Calcaño (1998) e Tauile e Debaco (2004), apontam exemplos de organizações solidárias que, mesmo com baixo nível de conhecimento formal e tecnológico, alcançaram resultados econômicos superiores aos das organizações tradicionais. SA

Ressalta-se também que considerar a discussão tecnológica implica não só pensar na sua relevância, mas na necessidade de incluir no debate que as tecnologias também não são neutras. Isso envolve compreender que a tecnologia não se limita apenas àquelas associadas à reprodução do capital, mas à utilização de tecnologias sociais para contextos organizacionais solidários.

Além disso, algumas explicações teóricas ressaltaram que as dimensões subjetivas como a coesão, a confiança, a identidade e o sentimento de pertença, podem representar maior influência nas questões de eficiência econômica do que a educação formal e a tecnológica. Não é por acaso que os novos modos gerenciais presentes na literatura administrativa têm buscado criar “organizações que aprendem”, estruturas mais flexíveis, aumento da participação dos funcionários, recorrendo inclusive à busca do controle de mecanismos subjetivos para melhorar a eficiência econômica das organizações capitalistas (Faria, 2009).

Em conclusão, compreende-se que as deficiências de formação geral, associadas à baixa escolaridade, representam alguns limites ao domínio do processo de trabalho, embora não excluam possibilidades de vivências satisfatórias em relação à atividade. Ademais, não se estaria subestimando a capacidade dos indivíduos de organizarem-se entre si em virtude da falta de um ensino formal? “Não esqueçamos que o próprio sistema educacional está a serviço da reprodução dos valores capitalistas, fornecendo mão-de-obra técnica e especializada segundo necessidades da reprodução do capital” (Ferraz; Dias, 2008, p. 10).

## Referências

- ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, D. *A Outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 20-26.
- ARROYO, J. T. Cooperação econômica versus competitividade social. In: *Rev. Katalisis*, v. 11, n. 1, p. 73- 83, jan./jun. 2008.
- AZEVEDO, A. *Autogestão e Competitividade*: Estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas. Tese (Doutorado em Geociências) - Unicamp, 2007.

BAUMOL, W. J.; OATES, W. E. *The theory of environmental policy*. Cambridge: Cambridge University, 1988.

BELUCCI et al. Performance measurement in solidarity economy organizations: the case of fair trade shop in Italy. *Annals of public and cooperative economics*, n. 83, v. 1, p. 22-59, 2012.

BERNSTEIN, E. *Socialismo revolucionário*. Rio de Janeiro: Zahar, 1964.

CALCAÑO, L. G. Las ferias de consumo familiar del estado Lara, Venezuela: una experiencia de organización participativa. *Informe para la División de Estado y Sociedad Civil del Banco Interamericano de Desarrollo*, Caracas, 1998.

CHRISTOFFOLI, P. I. *O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo: limites e possibilidades*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPR, 2000.

CORAGGIO, J. Economía del trabajo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *La otra economía*. Porto Alegre: Veraz Editores; Unitrabalho, 2003. p. 88-95.

COSTA, A. P. O ensino de administração para empreendimentos populares: os cuidados metodológicos em busca de uma pedagogia emancipadora. In: ENEO, 3. 2004, Atibaia. *Anais... Atibaia, -SP: Eneo*, 2004.

DAGNINO, R. *Neutralidade da ciência e determinismo tecnológico*. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

DELGADO, L. F. et al. *Diagnostico del sector de la economía solidaria en la republica bolivariana de Venezuela*. Caracas: Cooperativa Gestión Participativa, 2009.

FERRAZ, D. L.; DIAS, P. Discutindo autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. In: *Organizações & Sociedade*, v. 15, p. 99-117, 2008.

FARIA, J. H. *Economia política do poder*. Curitiba: Juruá, 2009. V. II.

FREITAS, A. F.; AMODEO, N. B. P. Mecanismos sociais na regulação de atividades financeiras: uma análise em Cooperativas de Crédito Rural. In: Eneo, 7. *Anais... Curitiba: Eneo*, 2012.

GAIGER, L. I. Eficiência. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Dicionário internacional da outra economia*. São Paulo: Editora Almedina, 2009. p. 169-175.

\_\_\_\_\_. Eficiência sistêmica. In: CATTANI, A. et al. (Orgs.). *A outra economia*. Coimbra: Almedina, 2004. p. 135-143.

GAIGER, J. Virtudes do trabalho nos empreendimentos econômicos solidários. *Revista Latinoamericana de Estudios del trabajo*, v. 7, n. 13, 2001.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HELLWIG, B. C.; CARRION, R. M. A participação no processo decisório: um estudo na economia solidária. In: *Rege*, v. 14, n. 4, p. 1-14, 2007.

KLIKSBERG, B. El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. In: *Revista venezolana de gerencia*, v. 4, n. 9, p. 11-50, 1999.

\_\_\_\_\_. *Cuestionando en Administración*. Buenos Aires: Paidós, 1973.

KNACK, S.; KEEFER, P. Does social capital have an economic payoff? A cross country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, v. 112, n. 4, p. 1.251-1.288, 1997.

KRAYCHETE, G. *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis: Vozes, 2000.

LA PORTA, R. et al. Trust in large organizations. *American Economic Association papers and proceedings*, p. 333-338, may. 1997.

LUXEMBURGO, R. *Reforma ou revolução?* São Paulo: Globo, 1986.

MURPHY, J. *The moral economy of labor: Aristotelian themes in economy theory*. Yale: Yale Univ. Press, 1993.

PARRA, H. Liberdade e necessidade: empresas de trabalhadores autogeridos e a construção sócio-político da economia. 2002. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – USP, São Paulo, 2002.

POLANYI, Karl. *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press, 1944.

RAZETO, L. *El factor “C” y la economía de la solidaridad*. Montevideo: Cofac, 1998.

\_\_\_\_\_. *Las empresas alternativas*. Montevideo: Nordan-Comunidad, 1990.

ROMERO RAMIREZ, A, J. Cooperativismo y participación en Andalucía. In: *Ciriec*, Espanha, v. 50, n. 31, 1999.

ROY, W. *Socializing Capital: the rise of the large industrial corporation in America*. New Jersey: Princeton Univ. Press, 1997.

RUTKOWSKI, J. *Sustentabilidade de empreendimentos econômicos: uma abordagem na Engenharia de Produção*. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Ufscar, 2008.

SERVÓS, C. M.; GIL, M. I. Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. In: *RevESCO*, n. 94, p. 59-79, 2008.

SINGER, Paul. “Economía Solidaria: un modo de producción y distribución”. In: CORAGGIO, J. L. (Org.). *La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas*. Buenos Aires: Ungs; Editorial Altamira.

SOUZANETO, P. M. Relacionamentos cooperativos como fator de sustentabilidade na economia solidária no RN: um estudo de caso múltiplo no setor apícola. 2009. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFRN, 2009.

STORCH, S. Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: PRESTES MOTTA, L. C. (Orgs.). *Participação e participações: ensaios sobre a autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

TAUILE, J.; DEBACO, E. *Autogestão no Brasil: o salto de qualidade nas políticas públicas*. *Indicadores Econômicos*, FEE, v. 32, n. 1, p. 197-220, 2004.

TERREROS, I. S.; GORRIZ, C. G. Empresa cooperativa vs. capitalista. ¿Afecta la forma de gobierno a la eficiencia productiva?. In: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, v. 17, n. 3, p. 133-144, 2008.

VALENTIM, I. V. L. Economia popular e solidária no Brasil: uma questão de confiança interpessoal. In: ANPAD. 2005, Brasília. *Anais...* Brasília-DF: Anpad, 2005.

VARGAS DE FARIA, J. R. *Organizações coletivistas de trabalho: a autogestão nas unidades produtivas*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPR, 2003.

VENOSA, R. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. In: PRESTES MOTTA et al. *Participação e participações: ensaios sobre a autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

VIEITEZ, C.; DAL RI, N. *Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

Recebido em: 14/10/2013

Accito em: 18/3/2014