

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**KATYUSCIA KARLA MENDES AROUCHE**

**UM POR TODOS E TODOS PELA FIBRA:** relevância dos *stakeholders* para um caso de economia solidária.

São Luis  
2016

Arouche, Katyuscia Karla Mendes

Um por todos e todos pela fibra: relevância dos stakeholders para um caso de economia solidária./ Katyuscia Karla Mendes Arouche – São Luis, 2016.

79 f

Monografia(Graduação) – Curso de Administração. Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof.Dr. Antonio Roberto Serra

1.Economia solidária .2 Princípios da economia solidária.  
3.Stakeholders.I.Título

**KATYUSCIA KARLA MENDES AROUCHE**

**UM POR TODOS E TODOS PELA FIBRA:** relevância dos *stakeholders* para um caso de economia solidária.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 06/07/2016

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Antônio Roberto Coelho Serra (Orientador)  
Universidade Estadual do Maranhão

---

Prof. Dr. João Augusto Ramos Silva  
Universidade Estadual do Maranhão

---

Prof. Ms. Fábio Abreu Santos  
Universidade Estadual do Maranhão

A Deus, fortaleza da minha vida; a quem  
temerei?

Aos meus pais e irmão, meus maiores  
tesouros;

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a DEUS, dono dos meus dias, meu único e suficiente salvador, que me desperta pela manhã com seu favor merecido, guia meus passos e me faz andar em lugares altos. Muito obrigada meu SENHOR!

A meus pais, Pedro Carlos e Aurilene, canais de bênçãos em minha vida, obrigada por cada sim e, principalmente por cada não, pelo o amor e dedicação incondicional. E por serem meu porto seguro. Amarei vocês eternamente.

Ao meu irmão, Wesley Carlos, sua dedicação me trouxe a certeza de que nunca estarei só.

Aos meus familiares, Jhenny Mendes, prima, amiga, companheira dos tempos de escolas, obrigada pelo carinho que tem demonstrado por mim e, principalmente por apoiar e acreditar em meus sonhos; Milena Mendes, Mirela Mendes e José Martinho.

E o que dizer a vocês? Meus queridos orientadores Prof. Dr. Antonio Roberto Serra e Prof. Antonio Cloves. Obrigada pelo companheirismo, ensinamentos, confiança e pela paciência.

Aos meus amigos, presentes divinos, que tornam meus dias mais alegres, Ana Aline, Débora Penha, Iarley Veloso, Kizze Viegas, Luciane Lima, Nilton Almeida, Priscila Castro, Samia Marinho, Suelma Fernanda e Ubiratan Barros. MUITÍSSIMO Obrigada!

Aos meus companheiros de curso, Marcele Cristine, pela sua linda amizade; Helena Teixeira, pelo companheirismo de sempre; Lícia Santos, Tanyelly Silva, Jéssica Milla, vocês tornarem esses quatro anos os melhores que já vivi.

À Maysa Clery Barbosa, obrigada pela atenção e pelas palavras de ânimo durante a elaboração deste trabalho.

Aos profissionais que proporcionaram mais ainda meu desenvolvimento profissional, Doralice Reis e aos colegas funcionários da Gerência Jurídica (MA) da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – MA.

*A quem eu tenho no céu senão a ti? E na terra não há quem eu deseje além de ti. A minha carne e o meu coração desfalecem; mas Deus é fortaleza do meu coração e minha porção para sempre.*

*Salmos 73: 25-26*

## RESUMO

O objetivo central desta pesquisa foi o de verificar a relevância dos *stakeholders* da Associação Unidos Pela Fibra para sua inserção na Economia Solidária. Assim, o trabalho se inicia com a análise dos aspectos históricos e contextuais, o delineamento conceitual e os princípios da Economia Solidária. Para isso, buscou-se recorrer a relevantes autores europeus e latino-americanos, Jean Lavelle (1994), Luiz Razeto (1993) e Paul Singer (2002). Em segundo momento, descreve-se as diversas abordagens sobre o tema *stakeholders* na perspectiva de autores Freeman (1984) e Mitchell, Agle e Woods (199). A pesquisa efetivou-se por meio de uma abordagem qualitativa, onde os dados foram coletados mediante análise documental, observação e entrevista semiestruturada. Diante dos resultados, baseados na análise dos princípios solidários identificados na associação, verificou-se uma relevância significativa dos *stakeholders* da organização para sua atuação como empreendimento econômico solidário.

**Palavras-chave:** Economia solidária. Princípios da economia solidária. *Stakeholders*.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to check the relevance of stakeholders of Associação Unidos Pela Fibra by its insertion in the Solidary Economy. Thus, the work begins with the analysis of historical and contextual aspects, the conceptual delineation and the principles of solidary economy. For this, we sought to use relevant European and Latin American authors, such as Jean Laville (1994), Luiz Razeto (1993) and Paul Singer (2002). In the second instance, the various approaches described on the theme Stakeholders from the perspective of authors Freeman (1984) and Mitchell, Agle and Woods (199). The research was accomplished through a qualitative approach, where data were collected by means document analysis, observation and semi-structured interviews. Considering the results, based on the analysis of the principles of solidary economy identified in the association, there was a significant importance of the organization's stakeholders for their performance as a solidary economic undertaking

Keywords: Solidary economy. Principles of solidarity economy. Stakeholders

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Economia Popular Solidária.....	27
Figura 2	- <i>Stakeholder – View of Firm</i> .....	36
Figura 3	- Os três aspectos da teoria dos <i>stakeholders</i> .....	37
Figura 4	- Modelo de saliência dos <i>stakeholders</i> .....	39
Figura 5	- Modelo de Análise.....	46
Figura 6	- Principais stakeholders da Associação Unidos Pela Fibra.....	56
Figura 7	- Avaliação da Relevância dos Stakeholders da Associação Unidos Pela Fibra.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Analogias e diferenças entre Economia Popular, Economia Popular Solidária e Economia Solidária Fonte.....	28
Quadro 2	- Classificações por importância dos <i>stakeholders</i> .....	34
Quadro 3	- Tipologia dos <i>stakeholders</i> no modelo <i>Stakeholder Salience</i> .....	39

## LISTA DE SIGLAS

AARTUF	-	Associação Unidos Pela Fibra
ANTEAG	-	Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão
CNES	-	Conselho Nacional da Economia Solidária
EES	-	Empreendimento Econômico Solidário
FBS		Fórum Brasileiro de Economia Solidária
FSM	-	Fórum Social Mundial
GT	-	Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária
ITCP`s	-	Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária
MST	-	Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra
OEPs	-	Organizações econômicas populares
PACs	-	Projetos Alternativos Comunitários
SENAES	-	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SIES	-	Sistema de Informações em Economia Solidária
UFRJ	-	Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>ECONOMIA SOLIDÁRIA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Aspectos históricos.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>A Economia Solidária no Brasil.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>Economia Solidária, Economia Popular e Economia Popular Solidária.....</b>	<b>22</b>
2.3.1	Economia Solidária.....	23
2.3.2	Economia Popular.....	25
2.3.3	Economia Popular Solidária.....	26
<b>2.4</b>	<b>Princípios da Economia Solidária.....</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>STAKEHOLDERS.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceito.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>Classificação.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3</b>	<b>Teoria dos <i>stakeholders</i>.....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Delineamento metodológico.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2</b>	<b>Universo e amostra.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>42</b>
<b>4.4</b>	<b>Tratamento dos dados.....</b>	<b>43</b>
<b>4.5</b>	<b>Limitação do método.....</b>	<b>44</b>
<b>4.5</b>	<b>Modelo de análise.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Análise dos princípios da Economia Solidária.....</b>	<b>47</b>
5.1.1	Associação Unidos Pela Fibra.....	47
5.1.2	Dimensão Organizacional.....	48
5.1.3	Dimensão Econômica.....	52
5.1.4	Dimensão Social.....	54
<b>5.2</b>	<b>Identificação e caracterização dos <i>stakeholders</i>.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3</b>	<b>Relevância dos <i>stakeholders</i>.....</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO A - Sistema Nacional de informações de Economia Solidária (SIES).....</b>	<b>71</b>

<b>APENDICE A - Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>78</b>
------------------------------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações de ordem econômica e social, ocorridas nos séculos XVIII, como a Revolução Industrial, implicaram em mudanças significativas nas formas de relação de trabalho da sociedade. Nesse cenário, emergem novos espaços para o surgimento de alternativas econômicas para geração de trabalho e renda, alicerçada em uma lógica contrária ao sistema capitalista.

A Economia Solidária começa a ser idealizada na perspectiva de intelectuais, que na busca de meios para conter os resultados excludentes da crise econômica da época elaboraram modelos singulares de sociedade mutualista, cooperativista e solidária.

A discussão diante da temática da Economia Solidária perpassa pela concepção de variados autores, que compreendem como uma alternativa de enfrentamento as desigualdades sociais geradas pelo capitalismo. Em abordagens mais amplas, apontam esta nova economia mais que uma resposta à incapacidade do sistema, mas sim como uma alternativa superior onde às relações de trabalho priorizam o desenvolvimento humano.

No contexto brasileiro as experiências em torno da Economia Solidária ocorrem nas décadas de 80 e 90 com o surgimento de diversos movimentos sociais e instituições, que tinham por objetivo desenvolver programas de apoio em combate ao desemprego e exclusão social. O fortalecimento da Economia Solidária no Brasil deu-se a partir de 2003 com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES).

Associada a essa evolução, diversas iniciativas econômicas sob a forma de associações, cooperativas, empresas autogestionárias, empreendimentos econômicos solidários, clubes de trocas e outras, pautadas nos princípios da Economia Solidária passam a interagir com outras organizações de diferentes perfis e interesses.

Estas organizações são também conhecidas como *stakeholders* ou grupo de interesses, destacados nos estudos de R. Edward Freeman como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos das organizações, como por exemplo comunidades, associados, governo, fornecedores, entre outros.

Em virtude da difusão do termo *stakeholders* diversas interpretações e aplicações surgem na literatura com intuito de identificar, categorizar e compreender a atuação destes grupos de interesses no desempenho das atividades das organizações.

Desse modo, as iniciativas econômicas sob a observância dos princípios da Economia Solidária, buscam seu fortalecimento e desenvolvimento em meio às diversas influências de grupos de interesses que as circunscrevem. No que toca a esses princípios: autogestão, cooperação, dimensão econômica, solidariedade, entre outros, revelam-se como aspectos imprescindíveis para atuação dessas iniciativas no contexto da Economia Solidária.

Em conformidade com as discussões apresentadas, esta pesquisa envolve o seguinte problema: *Qual a Relevância dos Stakeholders da Associação Unidos Pela Fibra na sua inserção na Economia Solidária?*

A fim de entender ao questionamento, o objetivo geral que norteou esta investigação foi *verificar a relevância dos stakeholders da Associação Unidos Pela Fibra para sua inserção na Economia Solidária.*

Com base no objetivo geral, três objetivos intermediários foram estabelecidos neste estudo. O primeiro objetivo intermediário buscou descrever as ações da Associação Unidos Pela Fibra; O segundo, verificar os princípios da Economia Solidária presentes na Associação Unidos Pela Fibra; O terceiro objetivo intermediário buscou conhecer os *stakeholders* da Associação Unidos Pela Fibra.

Em vista de atender os objetivos aqui apresentados, a pesquisa de natureza qualitativa, quanto aos fins, classificou-se como descritiva e, quanto aos meios mediante pesquisa de campo e estudo de caso; utilizou diversas fontes, tais como: observação, entrevistas semiestruturadas, análise documental e utilização do modelo de análise obtidos da aplicação de questionários semiestruturados.

Dessa maneira, este trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro, refere-se à Introdução abordando a visão do todo a partir da contextualização do tema, apresentação dos problemas centrais e objetivos, procedimentos metodológicos, justificativa e plano do trabalho. No segundo momento do trabalho, contempla-se os fundamentos teóricos sobre o que se designa de Economia Solidária, envolvendo os aspectos e contextos históricos, discussões conceituais e seus princípios norteadores. No terceiro capítulo, o objetivo

será a compressão dos *stakeholders* a partir dos conceitos encontrados na literatura consultada, definições e teorias. O capítulo quatro contempla a metodologia aplicada na investigação. O quinto capítulo, a análise dos resultados alcançados. No último capítulo encontram-se as considerações finais sobre o estudo realizado.

## 2 ECONOMIA SOLIDÁRIA

### 2.1 Aspectos históricos

A sociedade sempre buscou maneiras de se organizar para produzir e atender às suas necessidades. As diversas formas de organizações econômicas já apresentavam processos produtivos baseados em trocas, mutualismos igualitário, cooperação e solidariedade, ao que foi denominado de *comunismo primitivo*.

Nessa fase de desenvolvimento, o *comunismo primitivo* foi essencial para sociedade, pois consistiu em uma “estratégia eficaz para garantir a máxima conversão do capital-trabalho do grupo em ativos disponíveis à sua sobrevivência e reprodução física e cultural” (ARROYO; SCHUCH, 2006 ).

A vida coletiva sob esta forma de produção consistiu em uma força maior a esses grupos, sem uso da exploração entre os membros e a busca pelo bem-estar da coletividade. Entretanto, com o aparecimento e aperfeiçoamento de novas técnicas de produção e a procura por outras necessidades, emerge uma sociedade baseada no individualismo e na distinção de classes.

Em final do século XVIII e início do século XIX durante a Primeira Revolução Industrial, com a inserção das máquinas a vapor nas fábricas e a substituição da mão de obra da classe operária surge o modo de produção capitalista industrial, onde a exploração da força de trabalho, concentração e centralização do capital, separação entre proprietários dos meios de produção e trabalhadores, conversão da força de trabalho em mercadoria transformaram significativamente as relações de produção da época (ESTENSSORO, 2003).

Diante desse cenário, o termo *Economia Solidária* começa a ser idealizado com o intuito de conter os resultados excludentes da Primeira Revolução Industrial, que eclodia através da consolidação do liberalismo econômico. Em face disso, surgem as *chamadas iniciativas* locais na Europa:

Elas assumem, na maioria dos casos, a forma associativa e buscam responder problemáticas locais específicos [...]. Esta expressão, economia solidária, vem assim, num primeiro momento, indicar, por um lado, a associação de duas noções historicamente dissociadas, isto é, iniciativa e solidariedade; e por outro lado, sugerir a inscrição da solidariedade no centro mesmo da elaboração de atividades econômicas. (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 109).

Desse modo, a Economia Solidária surge por meio da atuação de novas iniciativas que atuam sob uma forma singular de produção e distribuição de bens e serviços pautados em princípios de cooperação, autonomia e gestão democrática (LAVILLE; GAIGER, 2009); pilares do cooperativismo operário.

Culti (2007) afirma que o cooperativismo operário consiste no principal antecedente da Economia Solidária, e sua lógica concentra-se no aprimoramento do ser humano, nas suas dimensões econômicas, sociais e culturais, e o define como:

Um sistema de cooperação que historicamente aparece junto com o capitalismo, mas é reconhecido como um sistema mais adequado, participativo, democrático e mais justo para atender às necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores (CULTI, 2007, p.1).

As primeiras experiências solidárias são frutos do pensamento cooperativistas de Claude Saint-Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772-1837), na França, e Robert Owen (1773-1858), na Inglaterra. Eles idealizaram modelos sociais singulares de sociedade mutualistas, cooperativista e solidária, entretanto não conseguiram respostas eficazes de como transformar a sociedade da época, por isso foram intitulados por Karl Marx de “socialistas utópicos” (ARROYO; SCHUCH, 2006).

Robert Owen, proprietário de um grande complexo têxtil em New Lanark na Grã-Bretanha, defendia por melhores condições de trabalho aos seus funcionários e lutava em favor das vítimas da pobreza e do desemprego (SINGER, 2002).

Os ideais difundidos por Owen contribuíram para a formação da famosa cooperativa dos *Pioneiros Equitativos de Rochdale*, na Inglaterra em 1844. As experiências dessa cooperativa marcaram a Economia Solidária e contribuíram para a difusão do cooperativismo na Europa e o surgimento de outras cooperativas em diferentes partes do mundo. A esta cooperativa foi adotada princípios que posteriormente foram institucionalizados como “princípios universais do cooperativismo”.

1º) que nas decisões a serem tomadas cada membro teria direito a um voto, independente de quanto investiu na cooperativa; 2º) o número de membros da cooperativa era aberto, sendo em princípio aceito quem desejasse aderir. Por isto este princípio é conhecido como o princípio da “porta aberta”; 3º) sobre o capital emprestado a cooperativa pagaria uma taxa de juros fixa; 4º) as sobras seriam divididas entre os membros em proporção às compras de cada um na cooperativa; 5º) as vendas feitas pela

cooperativa seriam sempre feitas à vista; 6º) os produtos vendidos pela cooperativas seriam sempre puros (isto é, não adulterados); 7º) a cooperativa se empenharia na educação cooperativa; 8º) a cooperativa manter-se-ia sempre neutra em questões religiosas e políticas. (SINGER, 2002, p.39-40).

Já Saint-Simon idealizava uma sociedade governada por artistas, filósofos, cientistas e industriais, fazendo assim uma forte oposição as classes aristocratas e eclesiásticas, as quais consideravam as causas das injustiças e desigualdades (ZAAR, 2011). Conforme Filho (2012) os ideais propostos por Saint-Simon era menos utópicos que os outros pensadores do séc. XIX:

Ainda que fizesse uma árdua crítica aos economistas clássicos do *laissez-faire*, denunciando as desigualdades sociais, possuía uma enorme admiração pela classe dos industriais, responsáveis pelos progressos científicos e materiais desenvolvidos na civilização europeia e, defendia um planejamento conjunto e consensual da política por parte de capitalistas industriais e trabalhadores.

Dessa forma, Saint-Simon defendia que a economia deveria fomentar associações com finalidades em atender as necessidades de interesse comum e promover o bem-estar da coletividade através de um tipo ideal de sociedade, conforme Arroyo e Schuch (2006, p. 26) destacam:

Claude Saint-Simon idealizava uma sociedade com a presença de um Estado industrializado que objetivaria a busca do bem-estar das classes trabalhadoras pela produção de coisas úteis à vida. Este Estado seria também responsável pela redistribuição da riqueza. Ao mesmo tempo, as classes trabalhadoras estariam unidas em associações de cidadãos.

Outro representante do socialismo utópico, Charles Fourier, que através de sua obra *O Novo Mundo Industrial e Societário de 1829*, propunha a criação de “falanstério” que consistiam em fazendas coletivas agroindustriais que desempenhavam suas atividades baseadas no bem estar da comunidade (ARROYO; SCHUCH, 2006).

Os falanstérios apresentavam se como uma “forma de cooperativismo integral e auto-suficiente”, baseado na ideia do trabalho como uma atividade prazerosa e, não como obrigação; resultando assim em maior liberdade e produtividade dos trabalhadores. Os benefícios obtidos por meio dos falanstérios

seriam repartidos entre os membros dessa forma de organização e os seus investidores (ROCHA et. al , 2012).

Contudo, Singer (2002, p.33-34) manifesta-se como um forte opositor às ideias de Fourier:

[...]. Lá o grande autor foi Charles Fourier, que, no entanto, não era homem de ação e nunca quis que seu projeto de falanstérios fosse realizado por discípulos. Seu sonho era que algum capitalista se interessasse pelo seu sistema e se dispusesse a experimentá-lo. Mas o falanstérios não é coletivo como a Aldeia Cooperativa Owen. Nele se preservam a propriedade privada e a liberdade individual de mudar de trabalho .Os meios de produção seriam de todos os membros, mas sob a forma de propriedade acionária.

Outro antecedente importante para o surgimento da Economia Solidária ocorre com a crise de superprodução (1929-1932), onde nota se o surgimento de uma classe de trabalhadores, que por intermédio de associações ou cooperativas, lutavam contra a exclusão social, o desemprego em massa e todos os efeitos ocasionados por esse quadro econômico (ROCHA et. al. 2012).

## **2.2 A Economia Solidária no Brasil**

A emergência da Economia Solidária no contexto brasileiro, segundo Lechat (2004) é analisada sob a conjuntura política e econômica das décadas de 80 e 90.

O cenário político desta época, segundo a autora ,contribuiu significativamente para o movimento da Economia Solidária. Divide em três momentos distintos: o primeiro período abrange o surgimento de movimentos operários e entidades de todo tipo (movimentos de bairros, clubes de mães, comunidades eclesiais de base entre outras) que eram vistos como porta-vozes do povo; o segundo período, luta pela terra e a formação do Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST); e o terceiro período, fragilização dos movimentos sociais, alto índice de desemprego. Como respostas, em 1993 cria-se uma ampla rede de combate à miséria e de promoção à cidadania.

Nos anos 90, Lechat (2004) descreve o cenário econômico marcado pelo aumento do desemprego, baixos investimentos produtivos e estagnação das atividades, ausência de políticas satisfatória e de bem estar social assim como baixa remuneração da população.

Frente à crise, foram desenvolvidos programas de apoio em combate ao desemprego e exclusão social. Singer (2002) destaca o apoio financeiro de entidades, como Cáritas aos empreendimentos solidários através de Projetos Alternativos Comunitários (PACs), com intuito de gerar trabalho e renda de forma associada para moradores das periferias pobres das metrópoles e zonas rurais das diferentes regiões do país.

Outra experiência significativa para o desenvolvimento dessa economia foi à tomada das empresas falidas, correspondendo a uma forma encontrada pelos trabalhadores a fim de preservar seus postos de trabalhos e se transformando em seus próprios patrões (SINGER, 2002).

Em 1991 com a falência da empresa produtora de calçados Makerli no município de França em São Paulo, a ação coletiva dos trabalhadores em conjunto com o sindicato da categoria ocuparam a fábrica e passaram a assumir o controle da produção e administração, com a intenção de manter a empresa em funcionamento e garantirem seus postos de trabalhos.

Assim, surge a ANTEAG (Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão), fundada oficialmente em 1994, atua como entidade promotora da Economia Solidária, viabilizando os projetos autogestionários a fim de recuperar e manter o trabalho e renda.

Outra importante iniciativa para Economia Solidária no Brasil são as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's), surgem em meados dos anos 90 a partir do apoio de universidades do país, governos e sindicatos. Em relação às Universidades, a primeira ITCP's foi criada em 1995 na Coppe (Incubadora Tecnológica e Cooperativas Populares) da UFRJ (BUZZATI, 2007).

As Incubadoras Tecnológicas e Cooperativas Populares se desenvolveram de forma multidisciplinar, integradas por professores, alunos pertencentes às mais diferentes áreas de saber, visando atender grupos comunitários que anseiam trabalhar e produzir em conjunto, contribuindo através do apoio técnico e científico com intenção de viabilizar a formação de agentes da economia solidária (SINGER, 2002).

Segundo informações do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBS), em 2001 após a realização do I Fórum Social Mundial (I FSM) na cidade de Porto Alegre-RS, iniciam-se diversas articulações com o propósito de institucionalizar a

Economia Solidária no Brasil. Essa ocasião proporcionou a constituição do Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária (GT), constituído por redes e organizações do segmento popular solidário.

A partir deste grupo, nota-se expressivamente a ausência de ações públicas nacionais de Economia Solidária. Assim, através de uma carta direcionada ao Governo Lula intitulada “Economia Solidária como Estratégia Política de Desenvolvimento”, foram apresentadas as diretrizes gerais da Economia Solidária e a reivindicação para criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES).

Em junho de 2003 foi instituída a SENAES, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, paralelamente é criado pelo mesmo ato legal o Conselho Nacional da Economia Solidária (CNES); nesse espaço é também oficializado o Fórum Brasileiro de Economia Solidária.

No que diz respeito às primeiras ações da SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária) destaca-se a implementação do Programa Economia Solidária em Desenvolvimento (Plano Plurianual 2004-2007 do Governo Federal); realização do Mapeamento da Economia Solidária no Brasil em parceria com o FBS, cuja finalidade era a identificação e caracterização de Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil e, a criação do Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES) que consistiu em uma base de dados para este mapeamento.

Dados de 2013 divulgados pela SENAES (ANEXO A) indicam crescimento da Economia Solidária no Brasil; a terceira rodada do mapeamento que ocorreu nos anos de 2010-2012, foram identificados 11.663 novos empreendimentos. Assim, desde 2004 foram mapeados 33.518 empreendimentos econômicos solidários em todo o território nacional, o que revela que a economia solidária vem apresentando forte dinamismo social e econômico no país.

### **2.3 Economia Solidária, Economia Popular e Economia Popular Solidária**

As discussões conceituais acerca das práticas econômicas solidárias na literatura estão inseridas em diferentes contextos políticos, sociais e econômicos. Dessa forma, surgem diversas denominações: *Economia Solidária*, *Sócioeconomia*

*Solidária, Economia Popular, Economia Popular Solidária, Economia de Comunhão, Economia Social, Terceiro Setor, etc..* (BUZZATI, 2007, p.16). Nesta pesquisa, serão discutidos os termos Economia Solidária, Economia Popular e Economia Popular Solidária.

### 2.3.1 Economia Solidária

O termo *Economia Solidária* foi engendrado nos anos 90 na França, através dos trabalhos de Jean Louis Laville e Bernard Eme, como tentativa de descrever a singularidade das práticas solidárias no quadro socioeconômico da época (FRANÇA FILHO, 2001).

No amplo contexto dos estudos da Economia Solidária, torna-se imprescindível conhecer os conceitos apresentados na visão de diferentes teóricos.

Laville (1994 apud LECHAT, 2002, p.7) define a Economia Solidária como:

Um conjunto de atividades econômicas cuja lógica é distinta tanto da lógica do mercado capitalista quanto da lógica do Estado. Ao contrário da economia capitalista, centrada sobre o capital a ser acumulado e que funciona a partir de relações competitivas cujo objetivo é o alcance de interesses individuais, a economia solidária organiza-se a partir de fatores humanos, favorecendo as relações onde o laço social é valorizado através da reciprocidade e adota formas comunitárias de propriedade. Ela se distingue também da economia estatal que supõe uma autoridade central e formas de propriedade institucional.

Como pioneiro nessa discursão, Laville afirma está diante de outra forma de fazer economia, distinta da economia de mercado e estatal. Destaca a transformação de uma economia direcionada apenas em interesses econômicos para uma economia baseada em outra motivação, a solidariedade.

O termo Economia Solidária é introduzido na literatura latina americana, através do chileno Luiz Razeto em 1984, com a publicação do livro *“Economia de Solidariedade e Mercado Democrático”*, sendo seu primeiro trabalho sobre essa temática. Para o autor a Economia Solidária consiste em:

[...]. um modo de fazer economia que implica comportamentos sociais e pessoais novos, tanto no plano da organização da produção e das empresas, como nos sistemas de destinação de recursos e distribuição dos bens e mecanismos de consumo e acumulação (RAZETO, 1993, p. 40 ).

Para Razeto este outro modo de fazer economia traz a necessidade de “incorporar a solidariedade”, isto é, “produzir com solidariedade, distribuir com solidariedade, consumir com solidariedade, acumular e desenvolver com solidariedade”. Nesse sentido, a solidariedade atua diretamente nas práticas econômicas.

Para Singer (2002, p.10), principal referência sobre a Economia Solidária no Brasil, entende esta economia como “outro modo de produção cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual” diante de uma economia competitiva.

Entretanto, o autor afirma que a Economia Solidária “é ou poderá ser mais do que mera resposta a incapacidade do capitalismo”, apresentando-se como uma “alternativa superior” não em sentidos econômicos, mas nas formas de relações de trabalho, onde enfatiza a noção de “vida melhor”, quando os seus participantes poderão ter mais liberdade, autonomia, participação nas decisões, desprendidos de um sistema de exploração.

Arruda (2005, p.43) concebe a Economia Solidária como a “gestão de casa”, e se torna essencialmente social e humana, onde o fundamental é o habitante da casa. Nesse sentido, defende uma economia direcionada para as necessidades humanas e sociais, que venha substituir o “paradigma da dominação e da mera acumulação material” pelo da partilha e reciprocidade.

No entanto, o significado de Economia Solidária não se restringe apenas a um movimento econômico, mas estabelece laços com outros movimentos sociais, conforme França Filho (2004) aponta:

Partindo de uma definição de economia solidária como um conjunto de atividades que contribuem para democratizar a economia, a partir de engajamentos de cidadania, o desafio que se coloca a esse fenômeno, não é o de substituir a ação estatal [...]. Ao contrário, seu objetivo é muito mais promover uma articulação junto à esfera pública, a fim de produzir uma “reimbricação” da economia num projeto político de integração social e cultural. É nesse sentido que consideramos que a economia solidária se apresenta como emanção de ações coletivas, sinalizando uma forma inédita de gestão pública.

Embora existam diferentes interpretações acerca da prática da Economia Solidária, sob a perspectiva do autor existe aqui uma questão maior, de “agir no espaço público”, possibilitando assim mudança nas condições de vida.

### 2.3.2 Economia Popular

A Economia Popular manifesta-se no contexto latino americano através do surgimento de numerosas pequenas atividades produtivas e comerciais no interior de setores pobres e marginais das grandes cidades da América Latina (RAZETO, 1993).

Trata-se de uma economia bastante diversificada, onde são identificados cinco tipos de atividades e empreendimentos que abrange desde atividades ilegais (pequenos delitos, prostituição, etc.), passam por soluções assistenciais, iniciativas individuais não estabelecidas e micro-empresas individuais ou familiares, até chegar às organizações econômicas populares (OEPs) (RAZETO, 1993).

Desse modo, esta economia refere-se ao conjunto de atividades econômicas e práticas sociais elaboradas pelos setores populares, com o objetivo de garantir por meio do uso de sua própria força de trabalho e recursos disponíveis, a satisfação das necessidades humanas tanto materiais como imateriais (ICAZZA; TIRIBA, 2003, p.173).

Vinculada à mesma lógica da Economia Solidária, a Economia Popular opõe-se ao emprego da força de trabalho como uma mercadoria.

França Filho (2004,) esclarece que o conceito de Economia Popular inclui a produção e o desenvolvimento de atividade econômica intrinsecamente associada às bases comunitárias. Entretanto, o autor frisa que a atuação dessa economia garante apenas a reprodução imediata das condições materiais de vida das pessoas, não conseguindo evitar a subordinação à lógica do capital, limitada a uma dimensão comunitária.

Corroborando com esta perspectiva, Tiriba (2001) adverte que a propagação das atividades da economia popular “não se apresenta, necessariamente, como algo alternativo, mas como excrescência do próprio capitalismo”. Motivada, também pelos indivíduos que representam os interesses do capital, revelando-se apenas como paliativos para os conflitos sociais.

Goerck (2009) reforça com a ideia de que a Economia Popular baseada nas necessidades imediatas da população preconiza organizações econômicas de aspecto emergencial, consistindo assim “em experiências extremamente frágeis em termos de coletividade, e que tendem a reproduzir a lógica do sistema em diversos

aspectos”, como a individualidade, a competição interna e a falta de rotatividade das atividades desenvolvidas nos empreendimentos.

Entretanto, Santos e Caetano (2011) compreendem a Economia Popular sob uma lógica oposta ao capitalismo, onde “recusa o mercado como um fim em si mesmo, ao afirmar as relações de troca e solidariedade.” Nesse sentido, a economia popular, fundamenta-se nas relações sociais, atreladas às atividades do tipo domésticas, de modo a atender as necessidades individuais e coletivas, sem a presença das relações mercantis do trabalho.

### 2.3.3 Economia Popular Solidária

Diante da crise estrutural do sistema capitalista, a Economia Popular como já abordada, apresenta-se sob a forma de alternativa econômica; surge assim, desse outro modo de produzir e distribuir bens e serviços, a Economia Popular Solidária, que desempenha um conjunto de atividades não lucrativas, baseadas na solidariedade (NASCIMENTO, 2007).

Buzzatti (2007, 2007, p.24) chama atenção aos elementos que dão significado a esta economia:

A Economia, [...] é base da organização social, do produzir e distribuir o necessário à sociedade de seu tempo e espaço como também na sustentabilidade das gerações futuras.  
[...]. O Popular, porque é do povo, é das pessoas desprovidas dos meios de produção, é dos trabalhadores e trabalhadoras, que compõem uma classe social bem delimitada pelo sistema capitalista.  
O Solidário [...] não a solidariedade da esmola, mas do trabalho conjunto e da repartição eqüitativa dos resultados, do servir à sociedade, sem exploração, sem acumulação privada.

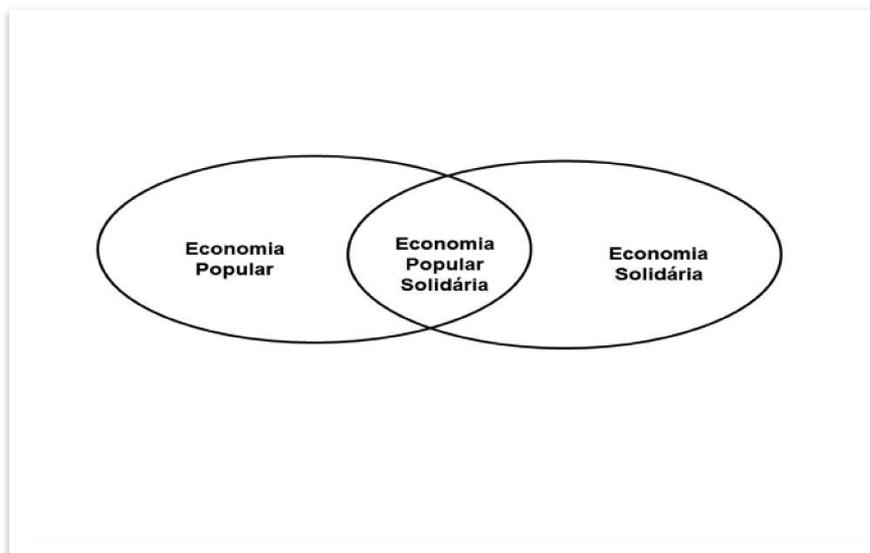
No que difere a Economia Popular da Economia Solidária, segundo o autor a primeira compreende as ações de suas atividades através do conjunto inseparável desses valores, enquanto que a economia solidária não expressa esses elementos simultaneamente, podendo alternar entres eles.

Baseado na diversidade dos valores que permeia esse conceito, Razeto descreve a Economia Popular Solidária como “conjunto concreto das experiências, atividades e organizações econômicas que se encontram na inserção entre economia popular e economia solidária” (RAZETO, 1999). Isto é, a Economia

Popular Solidária apresenta nuances que a caracterizam como economia de solidariedade.

Diante das discussões teóricas que contornam a Economia Solidária, Economia Popular e Economia Popular Solidária, a Figura 1 apresenta a diferença entre estas economias:

Figura 1 – Economia Popular Solidária



Fonte: Buzzatti (2007).

Conforme a Figura 1 é possível visualizar a Economia Popular Solidária como resultado da interseção das outras duas economias. Vale lembrar, que nem toda Economia Popular é de solidariedade, nem a Economia de Solidariedade é essencialmente popular, visto que a solidariedade pode se manifestar em diferentes âmbitos (RAZETO, 1993).

As analogias e diferenças entre Economia Popular, Economia Popular Solidária e Economia Solidária são apresentadas por Goerck (2009) no quadro a seguir:

Quadro 1 - Analogias e diferenças entre Economia Popular, Economia Popular Solidária e Economia.

ECONOMIA POPULAR	ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA	ECONOMIA SOLIDÁRIA
O trabalho é realizado pelo coletivo;	O trabalho é realizado pelo coletivo;	O trabalho é realizado pelo coletivo;
Formado por sujeitos em situação de vulnerabilidade social;	Formado por sujeitos em situação de vulnerabilidade social;	Não é essencialmente constituída por sujeitos em situação de vulnerabilidade social, apesar de também agregá-los;
Normalmente é formado por pequenos grupos de trabalho;	Normalmente é formado por pequenos grupos de trabalho, também pode ser constituído por grupos maiores;	É composta por grupos e por grandes redes;
Tende a reproduzir a lógica capitalista nas relações de trabalho (produção e comercialização);	Procura desenvolver as atividades nos processos de trabalho, de forma que não reproduza a lógica do sistema;	Procura desenvolver as atividades nos processos de trabalho, de forma que não reproduza a lógica do sistema;
Não se caracteriza como um contraponto ao capitalista, somente alternativa ao desemprego;	Caracteriza-se como forma de resistência as manifestações de desigualdade da questão social e tenta desenvolver o processo de trabalho de forma diferenciada dos outros empreendimentos privados;	Prospectada como um contraponto ao capitalismo;

Fonte: Adaptado de Goerck (2009).

## 2.4 Princípios da Economia Solidária

Com o desenvolvimento da Economia Solidária surge uma diversidade de iniciativas econômicas sob a forma de associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, redes, centrais e outras formas de organização coletivas (OGANDO; GAIGER, 2009).

Gaiger (1994) destaca o termo *Empreendimentos Econômicos Solidários* (EES) com o objetivo de denominar as múltiplas modalidades de organização econômica, cujas atividades e formas de organização são orientadas pelos seguintes princípios:

- a) Autogestão: compreendida como o controle da gestão pelo conjunto dos associados e autonomia diante de agentes externos;
- b) Democracia: expressa pelas decisões tomadas pelo conjunto dos associados, por meio de instâncias diretivas livremente formadas e eleitas, garantindo transparência no exercício da direção e fiscalização por órgãos independentes;
- c) Participação: garantida pela regularidade e frequência em reuniões, assembleias e consultas, com elevado grau de comparecimentos e mobilização de mecanismos de renovação e alternância dos quadros diretivos;
- d) Igualitarismo: garantindo por critérios de remuneração pelo trabalho, por uma divisão equitativa dos excedentes e benefícios, pela socialização do capital e pela inexistência de outros regimes de trabalho permanentes para as atividades-fim;
- e) Cooperação: entendida como a responsabilidade partilhada no processo produtivo, incluindo relações de confiança e reciprocidade, paridade social entre funções de direção e de execução ou entre tarefas manuais e intelectuais;
- f) Autossustentação: expressa na atividade produtiva geradora de viabilidade econômico-financeira, sem comprometimento do ambiente social e natural;
- g) Desenvolvimento humano: inclui processos de formação da consciência e de educação integral e iniciativas de qualificação teórica e profissional;
- h) Responsabilidade social: que pressupõe uma ética solidária, socialmente comprometida com melhorias na comunidade e com relações solidárias de comércio, troca e intercâmbio; e práticas geradoras de efeito irradiador e multiplicador.

Diante dos princípios, a autogestão apresenta-se como discussão central de vários autores. Para Culti et. al (2010) consiste em um dos aspectos mais importantes nos empreendimentos econômicos solidários. É por meio da autogestão que se obtém o exercício de práticas participativas nos processos de

trabalho, nas definições estratégicas e cotidianas, bem como na direção e coordenação das ações nos diversos graus de interesses dos associados.

Na percepção de Singer (2002, p.19) o princípio da autogestão é fator determinante para classificar a organização como empreendimento econômico solidário ou não. O autor chama atenção para que a autogestão se realize, é fundamental que todos se informem do que ocorre na empresa e das alternativas disponíveis para a resolução de cada problema. No entanto, o maior obstáculo à prática autogestionária é o desinteresse dos sócios, onde estes “preferem dar um voto de confiança à direção para que ela decida em lugar deles”.

Nascimento (2004) ressalta que a economia solidária e autogestão são termos que caminham juntos, e que não há autogestão sem economia solidária e que não pode haver economia solidária sem autogestão.

Entretanto Lisboa (2005) afirma que o enfoque central da economia solidária não é a autogestão, justifica seu argumento na ideia de que o trabalho está inserido em uma sociedade cada vez mais técnica e numa complexa divisão de tarefas, não garantindo assim eliminação de relações de classe e a exploração.

O autor discute ainda que o aspecto central da economia solidária não é a sua não lucratividade, haja vista que o lucro está presente sob a forma de resultados, sobras ou excedentes e, sua presença é importante para o sucesso do empreendimento. No entanto, o que difere essa economia, “é estar no mercado sem se submeter à busca do lucro máximo.”

Desse modo, os elementos essenciais da organização autogestionária são:

Posse coletiva dos meios pelos quais os indivíduos exercem a atividade econômica (produção, poupança, serviços, etc.); gestão democrática e igualitária do empreendimento através do princípio “um membro igual a um voto” e, sendo, assim, o órgão máximo de decisões é a assembleia geral; divisão dos ganhos e perdas financeiras da empresa de forma igualitária ou por critérios acordados pelo coletivo, e recusa ao assalariamento permanente (SINGER 2002).

Quanto à posse dos meios utilizados nas atividades produtivas destas organizações “predomina a propriedade social dos meios de produção, vedada sua apropriação individual ou sua alienação particular”, existindo a unidade entre posse e o uso dos meios e produção (GAIGER, 2009, p.191).

De acordo com o Termo de Referência (2013) desenvolvido pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) são considerados como princípios da Economia Solidária, além da autogestão e cooperação, os princípios: dimensão econômica e solidariedade.

No princípio da cooperação, destaca-se a existência de interesses e objetivos comuns e a união dos esforços. Na dimensão econômica corresponde ao “conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais.”

Em relação ao princípio da solidariedade, expressa-se em diversas dimensões :

Na justa distribuição dos resultados alcançados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável e com o desenvolvimento sustentável dos biomas; nas relações que se estabelecem com a comunidade local; na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; nas relações com os outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; na preocupação com o bem estar dos trabalhadores/as e consumidores/as; e no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras. (TERMO DE REFERENCIA, 2013).

Na perspectiva desse princípio, a Economia Solidária diferencia-se em sua forma de compromisso com seus participantes, comunidade e meio ambiente. Conforme Reis (2005) destaca, a avaliação do sucesso de um empreendimento solidário não pode centrar-se exclusivamente na sustentabilidade econômica, que aliás, não deixa de ser importante, mas incorpora também outras variáveis.

## 3 STAKEHOLDERS

### 3.1 Conceito

O termo “partes interessadas” teve sua primeira aparição em um memorando interno no Instituto de Pesquisa de Stanford (Stanford Research Institute – SRI) na década de 1960. De acordo com esse memorando, os gestores deveriam atender as necessidades dos seus grupos de interesses estratégicos, como acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, credores e da sociedade; a fim de desenvolver objetivos a serem apoiados por eles; onde este apoio era necessário para o sucesso em longo prazo (FREEMAN e MCVEA, 2000).

Dessa forma, o conceito de “*stakeholders*” começa ser estudado por diversos autores. A primeira referência sobre essa expressão encontra-se na obra de Edward Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, na qual stakeholders é “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 1984, p. 46, tradução nossa).

O autor destaca que esse conceito tem origem na noção do acionista, frisando “assim como os acionistas têm o direito de exigir determinadas ações pela administração, assim como outras partes interessadas têm o direito de fazer reivindicações.” Desse modo, a organização deixa de estar voltada unicamente para este público e passa atender outros grupos de interesses.

Carrol (1993) corrobora com Freeman explicando os *stakeholders* como “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado por ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos alcançados pela organização.”

Xavier (2011) ressalta que o termo *stakeholder* obteve expressiva difusão nas organizações, entretanto permitiu diferentes interpretações e aplicações. No que confere a isso, Donaldson e Preston (1995, tradução nossa) afirmam:

Qualquer um que olha para este grande e evoluída literatura com um olhar crítico vai observar que os conceitos das partes interessadas, modelo de participação, gestão de stakeholders e teoria das partes interessadas são explicadas e utilizado por vários autores de maneiras muito diferentes e apoiado (ou criticado), com diversos e muitas vezes evidências contraditórias e argumentos.

Sob uma interpretação mais restrita, Clarkson (1995) compreende a relação entre stakeholders e organização a partir do risco envolvido, que confere a todos aqueles que investiram na empresa, seja através de capital, recursos humanos ou financeiros. Estes investidores também podem ser do tipo “voluntário”, isto é, investiu o capital humano ou financeiro, e “involuntário”, ou seja, os que estão expostos ao risco devido às atividades da empresa.

Posteriormente, Clarkson (1995, p.5, tradução nossa) aprimora esse conceito baseada na ideia de reivindicação. Sobre isso, define stakeholder como:

Pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses de uma companhia e suas atividades passadas, presentes ou futuros. Tais direitos ou interesses reivindicados são o resultado de transações com ou ações tomadas com corporação, e pode ser legal ou moral, individual ou coletiva. As partes interessadas com interesses semelhantes, reivindicações ou direitos podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo: funcionários, acionistas, clientes, e assim por diante.

Portanto, a percepção mais restrita sobre *stakeholders* pretende definir os grupos relevantes em função dos interesses econômicos da organização, ao passo que a mais ampla baseia-se na realidade empírica de como as organizações podem ser impactadas ou podem influenciar outros (MITCHELL et al, 1997).

### **3.2 Classificação**

Estudados de diversas maneiras, os stakeholders apresentam diferentes características e tipologias que conseguem representar sua forma de atuação junto às organizações (COSTA et. al, 2010). Assim, variadas propostas de classificação por importância destes atores surgiram na literatura (MANAIRDES et. al, 2011).

Clarkson (1995) classifica os stakeholders por grupos de interesses, que dividem-se em primários (acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores), estes possuem alto grau de interdependência com a organização e são imprescindíveis ao seu sucesso; os secundários, apesar de exercerem influências, não são essenciais para sobrevivência da organização (meios de comunicação, governo e comunidade).

Já Freeman (1984) apresenta uma classificação baseada em vínculos contratuais, onde os primários referem-se aqueles grupos de interesse que tem contratos formais firmados com a empresa (financiadores, comunidade, fornecedores, consumidores e empregados); os secundários, os demais stakeholders que afetam ou são afetados, e não estabelecem contratos formais firmados com a empresa (a imprensa, o Governo, concorrentes etc.).

Entretanto, Freeman et. al (2007) aprimora essa classificação , passando considerar a comunidade como *stakeholder* primário , independente da existência de um contrato , pois a empresa ao se instalar numa localidade “assume” um contrato social informal com a comunidade.

Baseado na importância do ambiente para a análise da relação entre stakeholders e as organizações, Stoner e Freeman (1995 apud ROSSETO et.al,2007) abordam a seguinte classificação:

No ambiente de ação direta, dividem-se em duas categorias: (1) interna – composta de acionistas, investidores, proprietários, conselho de administração e funcionários; (2) externa – inclui grupos como sindicato, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes, por exemplo.

Na classificação proposta pelos autores, é possível identificar os *stakeholders* internos e externos. Os *stakeholders* internos envolve a própria organização; os externos por estarem ao redor da organização (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2008).

No Quadro 2, apresenta-se as diversas classificações dos *stakeholders* encontradas na literatura.

Quadro 2 - classificações por importância dos *stakeholders*

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO
Goodpaster (1991)	Categorizou os stakeholders em estratégico e moral. O <i>stakeholder</i> estratégico afeta a organização e deve ser dirigido por ela, com interesse em seus interesses . O <i>stakeholder</i> moral sofre influencia da organização , cabendo esta estabelecer um relacionamento ético com eles .
Savage et al. (1991)	Propôs analisar o stakeholders quanto ao seu poder de ameaça ou de cooperação junto à organização. Nesse sentido, a organização pode-se prevenir, definindo ações específicas diante de cada um deles.

<b>Clarkson (1995)</b>	Especificou os <i>stakeholders</i> em primários (aqueles que têm relações contratuais formais empresa,) e os secundários (que não possuem tais contratos).
<b>Mitchell, Agle e Wood (1997)</b>	Baseou-se no modelo <i>Stakeholder Saliency</i> , no qual classificaram os stakeholders em função de poder, legitimidade e urgência. Esta classificação dispõe estabelecer prioridades e os interesses a serem atendidos.
<b>Rowley (1997)</b>	Relacionou essa classificação a <i>Teoria das Redes</i> , pois as organizações se correlacionam a uma ampla rede de stakeholders. A sua proposta fundamenta-se na densidade da rede e centralidade da organização focal;
<b>Scholes e Clutterbuck (1998)</b>	Indicou uma classificação baseada nos seguintes aspectos: poder de influência, impacto na organização e afinidade com os objetivos da organização.
<b>Frooman (1999)</b>	Sugeriu analisar os stakeholders a partir dos recursos indispensáveis a organização. Estabeleceu uma matriz a fim de relacionar o poder e a dependência entre a organização e <i>stakeholder</i> ;
<b>Kamann (2007)</b>	Baseou-se no poder e o nível de interesse, com objetivo de identificar os <i>stakeholders</i> chave, os <i>stakeholders</i> a manter (informados ou satisfeitos) e os <i>stakeholders</i> com relacionamento mínimo com a empresa, pois estes exercem de pouco poder e pouco interesse na empresa.
<b>Fassin (2009)</b>	Classificou stakeholders em clássicos ou reais, são os que estabelecem interesses concretos com a organização (funcionário, fornecedores); stakeholders ( <i>stakewatchers</i> ) que não possuem um interesse direto na organização, e os stakeholders ( <i>stakekeeper</i> ) que não tem interesses explícitos com a empresa, mas exerce certa influência e controle por meio de regras e restrições, tendo a empresa pouco impacto direto sobre eles.

Fonte: Adaptado de MANAIRDES et al. (2011).

### 3.3 Teoria dos *stakeholders*

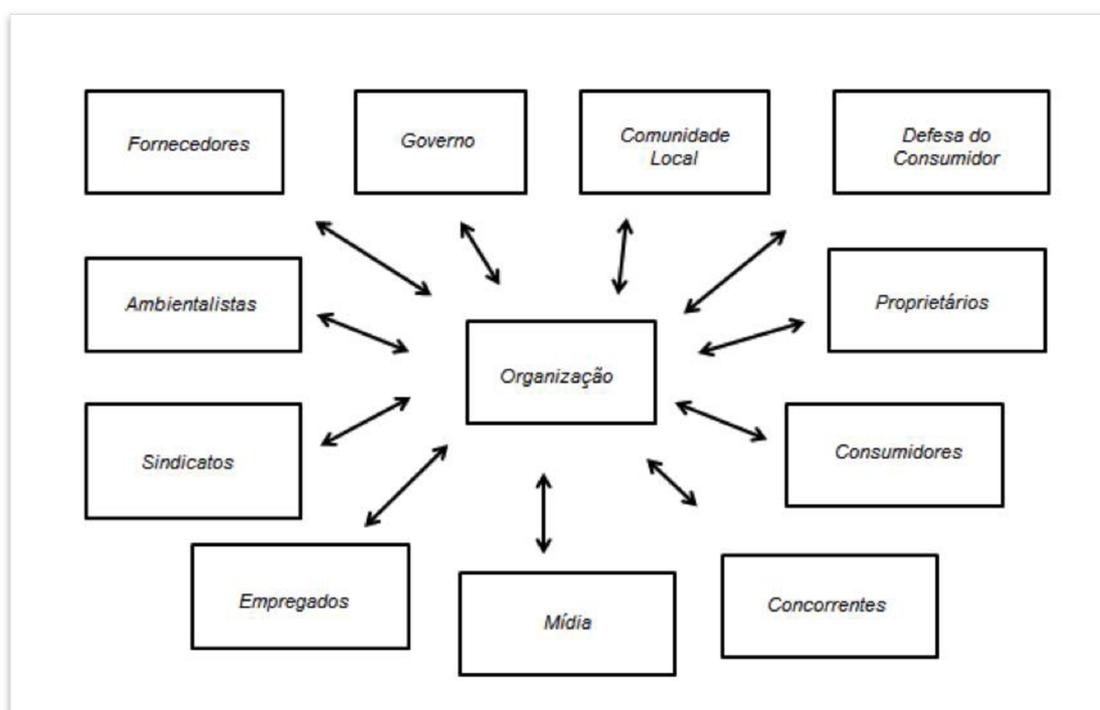
Durante muito tempo as organizações eram vistas como tendo bom ou mau desempenho conforme o retorno que elas propiciavam aos seus sócios, porém essa forma de avaliação atendia apenas a aspectos econômicos.

Em conformidade a esta ideia, surge a “*Teoria da Maximização da Riqueza dos Acionistas*”, onde as decisões da empresa devem ser tomadas em

função dos acionistas, pois ao maximizar o valor para esse público, todo o valor da empresa estaria sendo maximizado, ou seja, favorecendo todas as partes envolvidas (BORBAS et al, 2004).

Entretanto, percebe-se a existência de outros grupos de interesses que devem ser considerados na tomada de decisões das organizações. Desse modo, a *Teoria dos Stakeholders* surge por intermédio das ideias de Freeman (1984) observando que “a empresa não era autossuficiente e que dependia de seu ambiente externo formado por grupos de interesses estratégicos externos a organização”. Para ilustrar esta ideia, o autor propôs o modelo (Figura 2) a seguir:

Figura 2 - *Stakeholder – View of Firm*



Fonte: Traduzido de Freeman (1984).

Manairdes, et. al (2011) ao citar Fassin (2009) explica que o modelo proposto foi provavelmente baseado em um método denominado, *o sociograma*, que visualiza a periodicidade das interações entre as diversas partes. Com relação ao design do modelo, foi inspirado pelo modelo tradicional de produção capitalista, no qual a empresa se relaciona com quatro grupos: fornecedores, funcionários, acionistas e clientes.

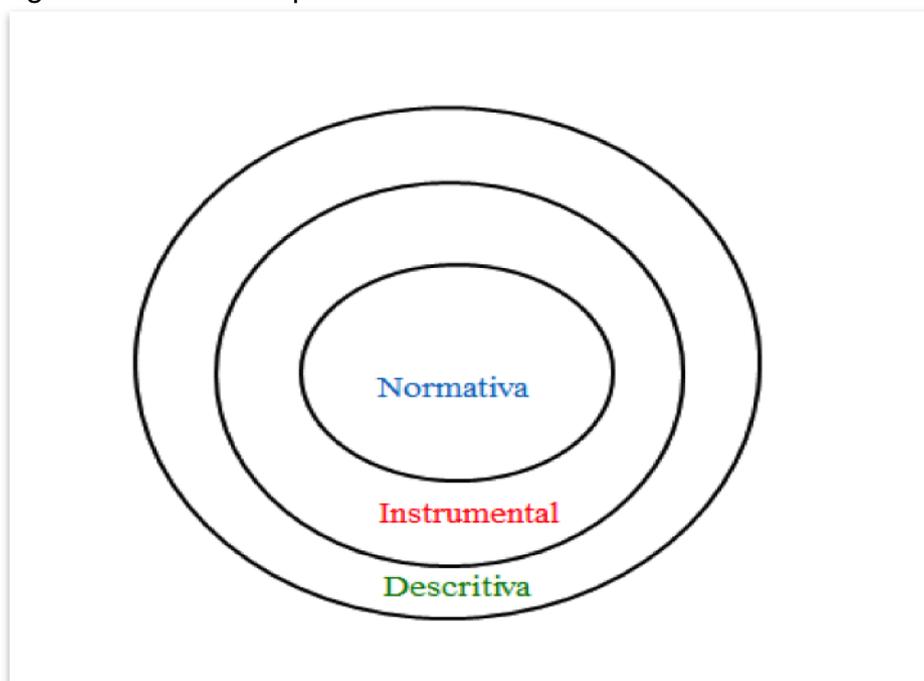
No entanto, o modelo apresentado por Freeman inclui outros grupos que afetam ou são afetados pelas atividades da organização. Propõe ainda, um

relacionamento bidirecional e independente entre os stakeholders e a organização, representados pelas setas bidirecionais (SIQUEIRA, 2015).

A relevância dos estudos de Freeman culminou em distintas abordagens entre vários autores que dedicaram-se a análise dos stakeholders; dentre eles Donaldson e Preston (1995) e Mitchell, Agle e Wood (1997).

Donaldson e Preston (1995,p.70) afirmam que “um dos problemas centrais na evolução da teoria das partes interessadas foi à confusão sobre sua natureza e finalidade”, concluem então que essa teoria pode ser entendida a partir de três dimensões: descritiva, instrumental e normativa, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Os três aspectos da teoria dos *stakeholders*



Fonte: Traduzido e adaptado de Donaldson e Preston (1995).

Sob a dimensão descritiva, a teoria é usada para descrever ou explicar as características e comportamentos específicos da organização, a forma como os gerentes pensam sobre o gerenciamento e como as empresas são administradas. Quanto a instrumental, a teoria identifica as conexões ou as faltas de conexões entre o gerenciamento das partes interessadas e a realização de objetivos tradicionais da organização, como a lucratividade. Já na Normativa, a teoria é aplicada para interpretar funcionamento da organização, incluindo as diretrizes morais e filosóficas adotadas na gestão da organização (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Baseado na necessidade de uma teoria que possibilita explicar a quem organizações realmente devem direcionar sua atenção, Mitchell, Agle e Woods (1997) propuseram um modelo a partir de três atributos chaves: poder, legitimidade e urgência.

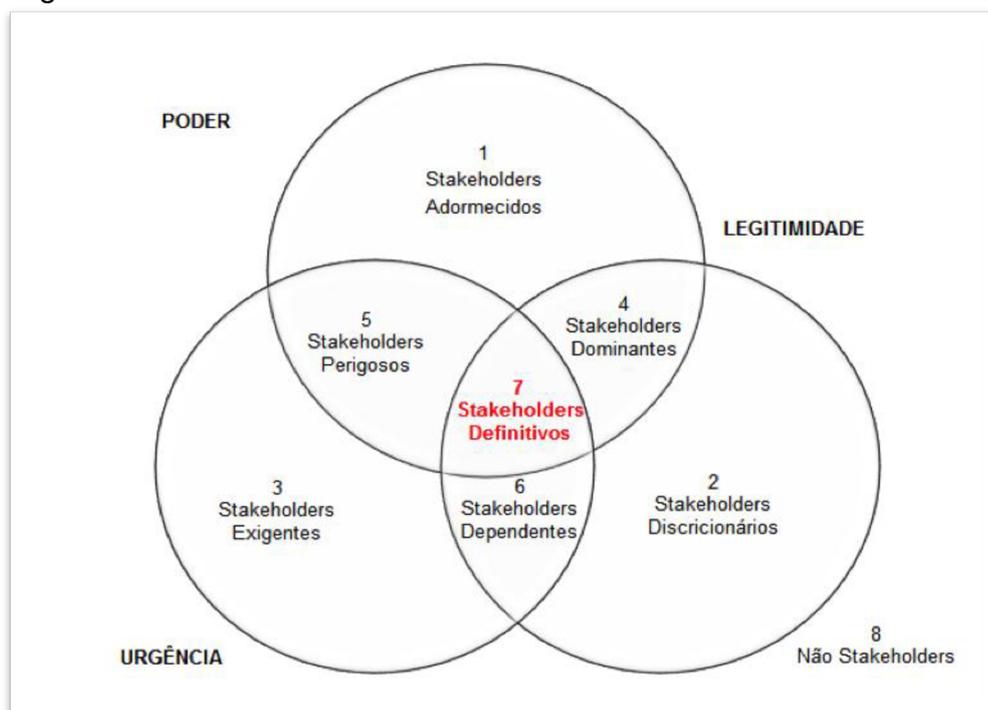
Nessa direção, os autores afirmam a importância em “avaliar sistematicamente as relações das partes interessadas, tanto reais como potenciais, em termos da relativa ausência ou presença de todos ou alguns dos atributos: poder, legitimidade e urgência” (MITCHEL et al, 1997, tradução nossa). A fim de identificar os stakeholders de uma organização, os autores definem os atributos de influência a seguir:

Poder: é exercido com base no tipo de recursos utilizados: poder de forma coercitiva está relacionado com o uso de recursos físicos ou de forças; utilitário, onde o poder é baseado em recursos materiais ou financeiros e; o poder normativo, baseado em recursos simbólicos.

Legitimidade: “percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequada, ou apropriado dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construída. [...]Esta definição implica que a legitimidade é um bem social desejável, que é algo maior e mais compartilhado do que uma mera autopercepção, e que pode ser definida e negociada de forma diferente em vários níveis de organização social.

Urgência: ajuda a mover o modelo de estático a dinâmico. A urgência é baseado nos dois atributos seguintes: (1) sensibilidade de tempo- o grau do atraso da gestão no atendimento a reclamação ou relacionamento é inaceitável para os interessados, e (2) criticidade- a importância da reclamação ou o relacionamento com as partes interessadas.

Os autores afirmam que a interação destes atributos originam sete possíveis combinações de stakeholders (Figura 4); ressaltam ainda que a importância destes atores será positivamente relacionada à quantidade dos atributos percebidos pela organização.

Figura 4 - Modelo de saliência dos *stakeholders*

Fonte: Adaptado e traduzido de Mitchell et al (1997).

Segundo a tipologia de Mitchell et al (1997) apresentada são reconhecidos sete tipos de stakeholders, do quais “três possuindo apenas um atributo, três possuindo dois atributos e um possuindo todos os três atributos”. Os atores que não manifestam poder, legitimidade ou urgência na relação com a organização, não são considerados stakeholders.

Quadro 3 - Tipologia dos *stakeholders* no modelo de saliência dos *stakeholders*

TIPO DE STAKEHOLDERS	CARACTERÍSTICAS
<p><b>Stakeholders Latentes</b> (dispõem apenas um dos atributos, recebem pouca atenção da organização)</p>	<p>Adormecido: o atributo relevante é o poder, mas não possuem relação de legitimidade ou urgência. Deste modo, o poder fica em desuso, com pouca ou nenhuma relação com a organização. No entanto, a gestão deve conhecer este stakeholders, em virtude do seu potencial e assim adquirir um segundo fator.</p> <p>Discricionário: o atributo relevante é a legitimidade, mas não possuem poder de influenciar a organização, assim como nenhuma urgência. Este stakeholder é importante, pois apresenta forte relação com a responsabilidade social corporativa.</p> <p>Exigente: o atributo relevante é a urgência, não tem relação de legitimidade e poder com</p>

	a organização, mas devem ser monitorado quanto ao potencial de obterem um segundo atributo.
<b>Stakeholders Expectantes</b> <b>(dispõem de dois atributos, desperta maior envolvimento da organização e também destes stakeholders)</b>	Dominante: exerce sua influencia na organização pelo poder e urgência. Espera e recebe muita atenção da organização.
	Perigoso: preponderância dos atributos de poder e urgência, ausência total de legitimidade. Caracteriza-se como um stakeholder coercitivo, um perigo para a organização.
	Dependente: possuem os atributos de legitimidade e urgência, entretanto dependem do poder de outro stakeholder a fim de suas reivindicações sejam consideradas pela organização.
<b>Stakeholders Definitivos: apresentam os três atributos, a organização exercer uma atenção imediata e priorizada em relação as demandas desses stakeholders.</b>	

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997) adaptado de Manairdes (2011).

Nessa perspectiva, Mitchell et al (1997, tradução nossa) concluem que “a importância dada a um determinado stakeholders é baixo se apenas um atributo estiver presente, moderado se dois atributos estão presentes e alta se todos os três atributos estão presentes .”

## 4 METODOLOGIA

Esta seção trata dos procedimentos metodológicos aplicados na construção desta pesquisa. Apresentam-se a seguir, o delineamento metodológico, o universo e amostra, coleta de dados, tratamento dos dados, limitação do método e modelo de análise.

### 4.1 Delineamento metodológico

Diante do objetivo final deste estudo, verificar a relevância dos stakeholders da Associação Unidos Pela Fibra para sua inserção na Economia Solidária, abordou-se a pesquisa de cunho qualitativa, pois permitiu uma melhor compressão no contexto em que ocorre o fenômeno (GODOY, 1995).

Durante o desenvolvimento do estudo, o pesquisador apresentou uma relação direta com as experiências reais dos participantes; não apresentou um modelo definido, pois esteve sujeita ao surgimento de diversos aspectos durante o seu desenvolvimento (CRESWELL, 2007)

Em vista disso, foi realizada uma interpretação dos componentes subjetivos e particulares da organização em estudo, levando-se em conta todos os aspectos relevantes notados pelo pesquisador para o entendimento do fenômeno estudado.

Diante das diversas possibilidades de classificação de pesquisa, define-se para este estudo a taxonomia apresentada por Vergara (2014), que sugere dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva, pois descreve as características do fenômeno ou estabelece as relações entre as variáveis. No que se refere aos meios, trata-se de pesquisa de campo, estudo de caso e documental.

Classifica-se como pesquisa de campo, pois refere-se a uma investigação empírica realizada na sede da Associação Unidos Pela Fibra, local da ocorrência do fenômeno e que apresenta os componentes para explicá-lo (VERGARA, 2014).

Tipifica-se como estudo de caso, por analisar profundamente o objeto de estudo permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2007, p.58). Já como pesquisa documental, foi realizada mediante ao acesso aos diversos documentos conservados no interior da organização.

## **4.2 Universo e amostra**

Baseado no entendimento de “*universo ou população*” como um conjunto de elementos que apresentam determinadas “características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 2014, p.46), a presente pesquisa apresenta como universo os 22 associados da Associação Unidos Pela Fibra escolhida para exemplificação e entendimento da investigação.

Quanto à amostra, compreendida como a “parte do universo, escolhida segundo algum critério de representatividade” (VERGARA 2014,p.46) ,que permite

ainda estabelecer as características desse universo (GIL, 2008), representada por dois tipos: probabilística e não probabilística.

Nesta pesquisa, o tipo de amostragem foi a não probabilística, pois não apoiou-se em procedimento matemático ou estatístico, dependendo unicamente de critérios definidos pelo pesquisador.

Em relação ao critério de escolha da amostra desta pesquisa, esta foi definida por acessibilidade e tipicidade. No que toca a amostragem por acessibilidade ou por conveniência, os elementos para o estudo foram pelo pesquisador devido à facilidade de acesso a eles (GIL, 2008).

No que diz respeito à tipicidade, a definição dos elementos do estudo se dá de acordo com o que o pesquisador acredita ser representativos da população alvo (VERGARA 2014).

Baseado nos critérios estabelecidos, a amostra abordada nesta pesquisa foram 4 dos 22 associados, priorizando entrevistar dentre o selecionados para amostra os responsáveis pela administração do empreendimento.

### **4.3 Coleta de dados**

As etapas para coleta de dados incluem delimitar as fronteiras para o estudo, através de diferentes meios: observações, entrevistas, etc. (CRESWELL, 2007). Nesse sentido, Vergara (2014) chama atenção para correlacionar os objetivos da pesquisa aos meios escolhido para alcança-los.

Assim, a coleta de dados para este estudo foi realizada em dois momentos. No primeiro momento da pesquisa, os dados primários foram coletados mediante observação e entrevistas. A utilização da observação consiste em um elemento significativo, pois permite a identificação de dados sobre os quais o indivíduo não tem consciência, mas que orientam seu comportamento (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Em vista disso, a observação foi realizada de forma estruturada e não participante. Quanto à observação não participante, o pesquisador neste estudo exerce um papel de espectador, estabelecendo contato com a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela (LAKATOS; MARCONI, 2003).

No que toca a realização da entrevista com os membros da organização em estudo, deu-se de forma semi estruturada, com base em um roteiro de perguntas semiabertas (APÊNDICE A), apresentando poucas perguntas diretas e permitindo ao entrevistador falar livremente, atribuindo assim maior flexibilidade e profundidade durante a coleta dos dados (GIL, 2008).

As entrevistas foram realizadas na própria sede da associação, com duração aproximadamente uma hora e meia, respeitando a disponibilidade dos investigados; todos os diálogos foram gravados sob permissão dos participantes.

Com objetivo de reunir informações mais precisas, foi realizada uma entrevista em grupo focal, proporcionando uma compreensão dos associados sobre o tema em discussão neste trabalho além da interação entre eles para obtenção dos dados necessários à pesquisa.

No segundo momento, para coleta dos dados secundários foi realizada a análise dos documentos, utilizando como fontes, ata de inauguração da associação e os relatórios de atividades desempenhadas anualmente pela organização.

#### **4.4 Tratamento dos dados**

Após a coleta de dados é necessário proceder ao seu tratamento. Este procedimento refere-se “àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados coletados, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.” (VERGARA, 2014, p.56).

Desta maneira, os dados desta pesquisa foram tratados de forma não estatística (qualitativa), podendo ser apresentados de maneira estruturada e analisados.

Para o tratamento dos dados primários alcançados durante a entrevista, definiu-se um método que proporcionasse o melhor entendimento e a interpretação. Assim, após os registros e transcrições, os dados foram submetidos análise do discurso de cada um dos entrevistados, a fim de obter o tratamento considerando como referência os seguintes princípios da economia solidária: autogestão, democracia, participação, cooperação, igualitarismo, desenvolvimento local e solidariedade; que foram estruturados em um modelo de análise que permitiu identifica-los dentro do modelo proposto.

Mediante a análise das entrevistas, foram ainda definidos para o modelo proposto a formulação de indicadores, consistindo em palavras que estão contidos nos conceitos dos princípios da economia solidária escolhidos para o estudo, são eles: tomada de decisão, meios de produção, comunicação interna, frequências dos associados, alternância dos quadros diretivos, atribuição de atividades, interesses e objetivos comuns, resultados econômicos, trabalho e renda, relação com a comunidade e sustentabilidade.

Por último, o tratamento dos resultados permitiu o reagrupamento dos elementos constitutivos em dimensões, em função das características comuns apresentadas entre eles.

#### **4.5 Limitação do método**

Diante das possibilidades e limitações no desenvolvimento desta pesquisa, a investigação estará limitada somente a organização estudada, onde os resultados obtidos são intrínsecos à realidade observada e analisada durante a pesquisa de campo. Quanto à quantidade de entrevistados selecionados para a realização da entrevista, é possível que a amostra não tenha sido a mais representativa do universo estudado, visto que houve impossibilidade devido aos compromissos a serem atendidos pela associação.

#### **4.6 Modelo de análise**

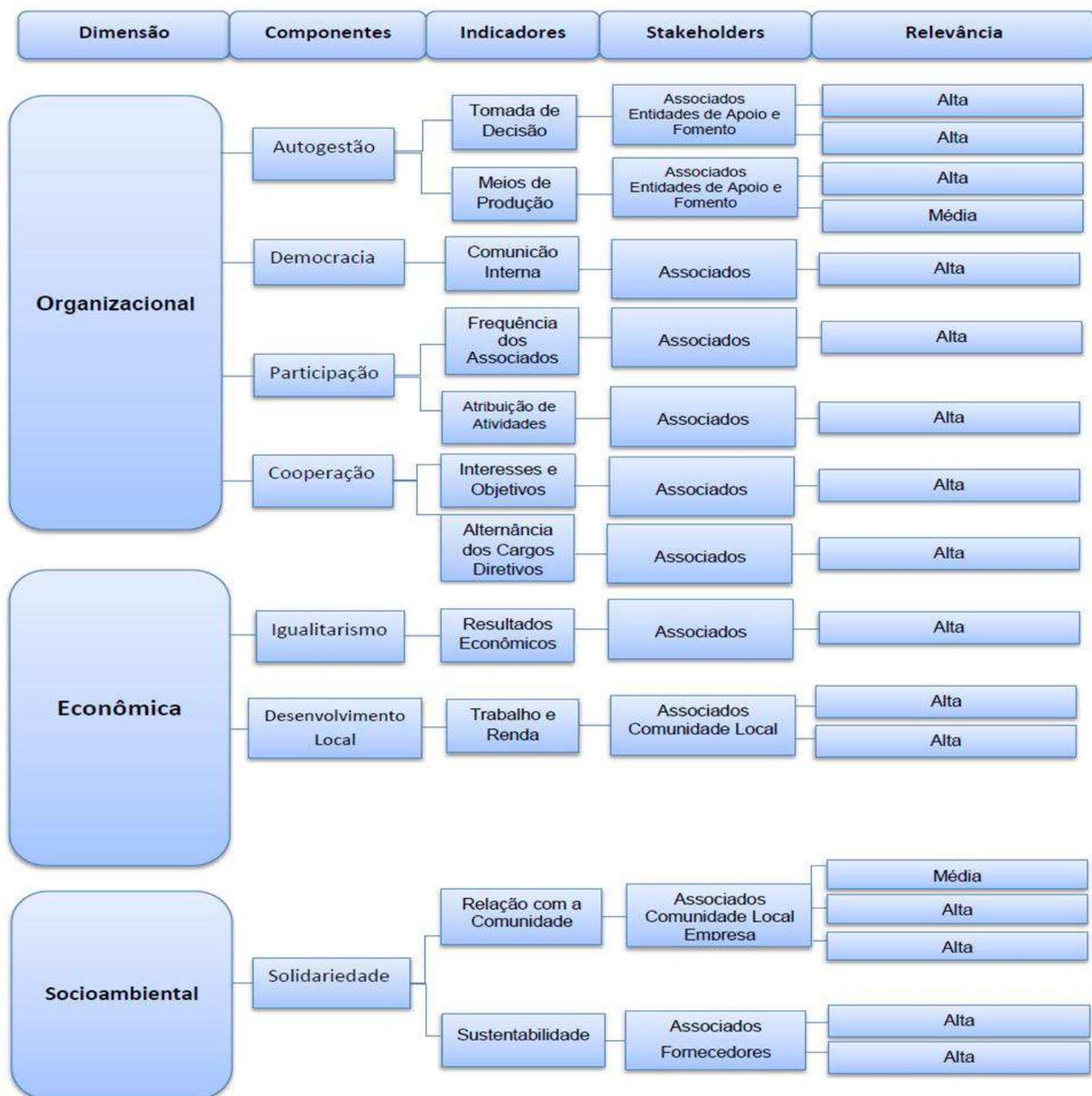
Com base nos fundamentos teóricos abordados neste estudo, foi possível a elaboração de um modelo de análise (Figura 5) correlacionado aos princípios da economia solidária considerados relevantes nesta pesquisa e aos stakeholders envolvidos nos processos das atividades da Associação Unidos Pela Fibra. Assim, o modelo foi constituído em três dimensões, respectivamente: Organizacional, Econômico e Socioambiental.

Cada dimensão tomou como base seus respectivos componentes (princípios da economia solidária) e, para cada um deles foram estabelecidos indicadores; também como parâmetros para análise das dimensões, foram inclusos

os stakeholders da organização para verificação do seu grau de relevância na associação.

Assim, durante a elaboração do quadro de modelo de análise, a valoração da relevância dos stakeholders em relação aos indicadores obedeceu à escala apresentada em quatro níveis: Alta, para quando a relevância dos stakeholders sobre os indicadores for considerada extremamente importante; Média, para quando a relevância dos stakeholders sobre os indicadores for considerada relativamente importante; Baixa, para quando a relevância dos stakeholders sobre os indicadores for considerada pouco importante e ; Nula, para quando a relevância dos stakeholders sobre os indicadores for considerada inexistente.

Figura 5 - Modelo de Análise



Fonte: Própria da autora (2016).

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

Para discussão dessa seção, Gil (2007) ressalta que a análise dos dados na abordagem qualitativa da pesquisa, apresenta três etapas: redução, seleção e simplificação dos dados; exibição, organização dos dados e definição das categorias de análises e, por fim, conclusão/verificação, elaboração e validação da conclusão.

Sob a perspectiva dessas discussões, serão apresentadas nesta seção a análise dos princípios da economia solidária, identificação, caracterização e relevância dos stakeholders da organização do estudo.

### **5.1 Análise dos princípios da Economia Solidária**

#### **5.1.1 Associação Unidos Pela Fibra**

A Associação Unidos Pela Fibra (AARTUF) está localizada na Rua Benjamim Constant, 48, na Vila Ariri, na Área Itaquí-Bacanga. Ao todo, o empreendimento conta com 22 associados, em sua maioria mulheres, dentre eles 10 participam de forma atuante. Desenvolvem trabalho de produção de artesanato em fibra de buriti, como bolsas, chapéus, pastas, sandálias, bijuterias e acessórios, além de fardamento escolar, roupas de banhos, entre outros tipos de confecção.

Apresentam como principais objetivos, contribuir para o aumento de renda do grupo, através de capacitação de artesãos a fim de desenvolver toda cadeia produtiva de produtos com fibra de vegetais de buriti e, mostrar para comunidade a necessidade de lutar por melhores condições de vida.

Em 2005 a associação iniciou suas atividades como Clube de Mães, com a finalidade de incluir as mulheres da comunidade local, que se encontravam em situação de vulnerabilidade econômica, assim promoviam oficinas e cursos para população local.

Na necessidade de ampliar suas atividades, em 2006 por intermédio de algumas instituições, o Clube de Mães passou ao status de associação onde recebeu o apoio legal e a capacitação necessária para sua institucionalização como empreendimento econômico solidário.

Ainda sem um endereço físico, a associação realizavam suas atividades e reuniões de forma improvisada na casa dos associados, igreja e escolinhas

comunitárias. Com o apoio institucional, o empreendimento conseguiu a aquisição da sua sede atual.

No período de 2010 a associação participou da Primeira Feira Estadual da Economia Solidária, que proporcionou um conhecimento maior sobre a economia que praticavam. Em 2012, foi inaugurado o Ateliê de Costura da AARTUF, onde sua construção assim como toda a captação dos recursos recebidos foram viabilizados por Entidades de Apoio e Fomento a Economia Solidária em parceria com a prefeitura.

### 5.1.2 Dimensão Organizacional

Esta dimensão trata dos aspectos pertinentes à gestão da organização, discutida a partir de quatro princípios: autogestão, democracia, participação e cooperação.

#### a) Autogestão

O princípio da autogestão é compreendido como o controle da gestão pelo conjunto dos associados (GAIGER, 1999), considerado ainda como uma das questões centrais nos empreendimentos econômicos solidários, pois permite a participação nas definições estratégicas, bem como na direção e coordenação das ações nos diversos graus de interesses dos associados (CULTI et al, 2010).

Nesse sentido, considera-se para análise da prática da autogestão na Associação Unida Pela Fibra os indicadores *Tomada de Decisão* e *Meios de Produção*.

Em relação à tomada de decisão, identificou-se a partir da entrevista realizada que a associação apresenta atualmente uma gestão integrada, onde as decisões são apresentadas, discutidas, avaliadas e definidas pela maioria dos associados. Essa questão fica clara quando o Entrevistado 1 revela “*a decisões aqui são feitas por todos, o que a maioria aprovar é executado.*”

Quanto as formas utilizada para manifestação das decisões entre os associados, o Entrevistado 2 fala : “*a gente faz assembleia geral mais quando a gente vai passar de diretoria, tem voto, tem chapa, é tudo direitinho.*”

Nota-se que os critérios utilizados para a tomada de decisão na associação, como o voto, condizem com os elementos da organização autogestionária apresentados por Singer (2002) “[...] princípio “um membro igual a um voto” e, sendo, assim, o órgão máximo de decisões é a assembleia geral.”

Entretanto, o início foi marcado pela atuação de várias entidades de apoio e fomento à economia solidária; sobre estas experiências, o Entrevistado 1 discorre : *“pela ajuda dada à associação, eles queriam que a gente viesse para cá todos os dias, que não faltassem e trabalhassem direto, como máquinas.”*

Em continuidade o Entrevistado 2 comenta: *“eles visavam muita quantidade, mas a qualidade não era 100%,a gente bateu muito no pé, dizendo que não dava, e eles sempre dizendo que iam cortar o benefício caso a gente não aceitasse, mas mesmo assim a gente fazia o que dava para gente, a gente nunca deixou pelo dito deles não.”*

Percebe-se no discurso do entrevistado o impacto destas entidades nas decisões do empreendimento. No entanto, a associação opõe-se a estas “ordens”, esclarecendo a estes grupos de interesses os espaços a serem respeitados.

Pautado no discurso de que “não há autogestão sem economia solidária e que não pode haver economia solidária sem autogestão” (NASCIMENTO, 2004); fica evidente que a Associação Unidos Pela Fibra manifesta o princípio da autogestão quando exerce a sua autonomia diante de agentes externos (GAIGER, 1999).

Por meio do indicador *Meios de Produção*, observou-se quanto a tipo de propriedade e a forma de utilização destes meios na organização.

No início das atividades da associação os meios de produção foram obtidos através de recursos doados por algumas instituições, sobre isso o Entrevistado 1 relata: *“ em 2006, através do projeto do Instituto Ibrás, tinha o curso de cooperativismo e associação, aceitamos o desafio [...], nós fizemos durante uma semana, esse curso veio com um recurso de 400 reais, pra gente fazer um lanche [...] nós conseguimos economizar 307 reais, fizemos uma reunião e a maioria do pessoal pediu pra investir na associação.*

Com o proceder das atividades foi possível a realização de mais investimentos, tanto pelos resultados alcançados pela associação por meio da venda dos seus produtos como pelo apoio de outras instituições.

Singer (2000) aponta que as organizações autogestionárias apresentam a posse coletiva dos meios pelos quais os indivíduos exercem a atividade econômica. Em vista disso, é fundamental conhecer a maneira como estes meios são utilizados nas atividades produtivas da associação; a respeito o Entrevistado 2 comenta : *“aqui é assim, tudo é de todos, mas também todas tem suas responsabilidades .”*

Neste discurso, observa-se o aspecto de coletividade dos meios de produção, vedada a sua apropriação individual ou sua alienação particular, onde os associados conseguem perceber a unidade entre posse e usos destes meios (GAIGER, 2009).

## b) Democracia

O princípio da democracia no âmbito da Economia Solidária é expresso pelas decisões tomada em conjunto, garantindo a transparência na gestão dos empreendimentos solidários (GAIGER, 1999). Desse modo, na tentativa de analisar este princípio na gestão da Associação Unidos Pela Fibra, definiu-se o indicador *Comunicação Interna*.

A comunicação entre os associados, em geral acontece de maneira informal, com a finalidade de informar todas as atividades, como participação em feiras de artesanato, desempenho dos membros, treinamentos, cursos, projetos, prestação de conta etc. Quanto às estratégias utilizadas consistem em: comunicação boca a boca, reuniões, quadro de avisos, relatórios de atividades, telefone e grupos de conversas no *whatssap*.

Em razão do dinamismo das atividades da associação, a informação tornou- se um recurso importante no desempenho de sua gestão, quanto mais confiáveis forem estas informações, existirá mais coesão e participação entre os associados. Este ponto fica claro no comentário do Entrevistado 2 quando afirma : *“toda prestação de conta é colocada no mural para todas ficarem sabendo, todo o orçamento é calculado com cada uma pessoalmente[...] eu geralmente coloca as informações ali no mural, sem contar que eu tô ligando ,tento informar o máximo possível ,mas tem pessoas aqui muito ”esquecidas”.*”

Apesar dos esforços direcionados para que todos fiquem por dentro do que acontece na organização, revela-se durante a entrevista alguns aspectos que

podem comprometer a presença do princípio da democracia na organização, no que toca a isso o Entrevistado 1 aponta :“ *todos tem que tá por dentro ,mas alguns associados aqui não tem muito interesses.*”

Identifica-se nesses pronunciamentos traços de desinteresse por parte de alguns associados; sobre isso Singer (2002) adverte que é fundamental que todos se informem do que ocorre na organização e das alternativas disponíveis para a resolução de cada problema.

### c) Participação

Com base nos estudos de Gaiger (1999) a participação diz a respeito à regularidade e frequência dos membros nas atividades dos empreendimentos solidários, assim como a renovação e alternância dos quadros diretivos.

Baseado nesse entendimento verificou-se o princípio participação pelos indicadores *Frequência dos Associados e Alternância das Funções Diretivas*.

Sobre a frequência dos associados, o Entrevistado 2 descreve :“ *não estão todas sempre aqui , aparecem de acordo com as demandas , por exemplo , agora em período de São João teremos muitas encomendas ,então aqui vai ficar bem movimentado .*”

Observa-se que a forma de comparecimento dos membros à associação está condicionada a aspectos sazonais. Entretanto, há também indicativos de maior flexibilidade e autonomia, conforme o Entrevistado 3 declara :“*aqui podemos conciliar o tempo com a família, é melhor para todas, podemos fazer nosso próprio horário.*”

A partir da fala do entrevistado, denota-se evidência de uma economia voltada para a “gestão de casa”, onde o fundamental é o seu habitante. Este tipo de gestão é abordado por Arruda (2005) como característica da Economia Solidária centrada nas necessidades humanas e sociais dos seus membros.

Destaca-se ainda no pronunciamento do entrevistado, a noção de “vida melhor” expressa quando os participantes desta economia exercem mais liberdade e autonomia, desprendidos de um sistema de exploração (SINGER, 2002).

Sobre o indicador *Alternância dos Quadros Diretivos*, a escolha para o presidente, tesoureiro e secretário da associação é realizada em 2 em 2 anos , afim de promover maior participação de todos os associados nas funções diretivas da

organização. Sobre isso, o Entrevistado 4 destaca : “ a gente tenta não deixar sempre a mesma pessoa , não por falta de confiança mas pra que os outros tenham oportunidade também .”

Conforme o exposto, a associação manifesta o princípio da participação, por meio das ações desenvolvidas a fim de integrar todos associados nas atividades do empreendimento.

#### d) Cooperação

O princípio da cooperação apoia-se na responsabilidade partilhada no processo produtivo, incluindo relações de confiança e reciprocidade, paridade social entre funções de direção e de execução ou entre tarefas manuais e intelectuais (GAIGER, 1999).

Nessa compreensão, este princípio foi analisado por meio da forma como as atividades são atribuídas entre os associados e a manifestação do interesse e objetivos comuns.

A respeito da *Atribuição das Atividades* na associação, o Entrevistado 2 expõe: “ *tem uma das meninas que já domina muito a questão da máquina, já tem outras que já não tem a coordenação motora legal, então a gente faz isso aí, fulano costura legal então ele vai pra máquina ,assim.*”

Conforme o exposto, os associados distribuem suas atividades de acordo com a habilidade que possuem, afirmando ser uma forma justa para que todas desenvolvam suas tarefas.

Aborda-se ainda ao significado deste componente a manifestação de interesse e objetivos comuns (SENAES, 2013). Nesse sentido, o Entrevistado 1 destaca : *a gente dar oportunidade ajuda cada uma, quando não é época de feira vamos ensinando e tal .”*

É perceptível o princípio da cooperação nas relações de trabalhos, através da ajuda mútua e a união de esforços entre os associados no alcance dos objetivos e interesses comuns do empreendimento.

Assim, em vez de uma economia centrada nas relações competitivas, com busca de interesses individuais, a Associação Unidos Pela Fibra organiza-se a

partir de fatores humanos, favorecendo as relações onde o laço social é valorizado através da reciprocidade (LAVILLE,1994).

### 5.1.3 Dimensão Econômica

Refere-se à administração dos ganhos econômicos da organização e ao conjunto de esforços para transformação da economia e sociedade local. Dessa forma, observou-se os princípios: igualitarismo e desenvolvimento econômico local

#### e) Igualitarismo

No que concerne à justa distribuição dos ganhos e resultados entre os associados, buscou se analisar o princípio do igualitarismo sob o indicador *Resultados Econômico*. Sobre essa questão o Entrevistado 1 descreve: *para divisão dos lucros, fizemos vários testes, por equipe, quantidade, horas, mas o que mais deu certo foi pela quantidade produzida, “[...] no final o que ganhamos com a venda das peças, tiramos nossos 20% que é a valor da cota para associação, e dividimos o restante .”*

Conforme os entrevistados ainda, essa maneira de divisão dos ganhos é percebida como um meio de incentivo e também evita a desigualdade e exploração entre os associados ,quando a isso o Entrevistado 3 fala : *assim é tipo que um incentivo ,porque no começo vimos aquelas pessoas se encostarem nos outros, porque era repartido igual, entendeu? “Algumas pessoas se sentiram prejudicadas.”*

Desse modo, a associação adota características próprias dos empreendimentos solidários, onde os associados não tem um salário fixo e decidem de forma coletiva os critérios para divisão dos seus ganhos (SINGER, 2000).

Os ganhos aqui denominados de “lucro” na fala do entrevistado, sob a discussão de Lisboa (2006) traz a noção de lucratividade no empreendimento solidário, no entanto o que o distingue das empresas capitalistas é sua atuação no mercado sem se submeter à busca do lucro máximo.

Outra característica intrínseca aos empreendimentos de economia solidária diz respeito ao desenvolvimento econômico. Em vista disso, considerando

o indicador *Trabalho e Renda*, analisou-se a contribuição da associação na dinamização da economia local.

Ao decorrer das entrevistas, nota-se que as atividades desenvolvidas pela associação tem colaborado para inclusão econômica da comunidade local, segundo entrevistado 4 comenta : *aqui, algumas associadas tem outras atividades fora, usam a associação mais como complemento para sua renda. Mas outras também dependem totalmente da renda da associação, no meu caso.*”

Desta maneira, a Associação Unida Pela Fibra sob a perspectiva da Economia Solidaria vem se solidificando por meio da criação de emprego e a melhoria nas condições de vida da população, como alternativa de desenvolvimento econômico aos modelos e padrões exploratórios da economia capitalista pelo qual a sociedade optou seguir (COELHO, 2006).

#### 5.1.4 Dimensão Social

Essa dimensão trata da interação da associação com a comunidade em que está inserida. Para esta análise, definiu-se o princípio da solidariedade.

##### f) Solidariedade

A solidariedade na economia solidária manifesta-se em variadas dimensões seja na igualdade da distribuição de resultados, melhorias da qualidade de vida dos participantes, compromisso com um meio ambiente saudável e com o desenvolvimento sustentável dos biomas e relações com a comunidade (SENAES, 2013).

A fim de dimensionar o princípio da solidariedade na associação, definiu-se os indicadores *Relação com a Comunidade e Sustentabilidade*.

Em referência ao *indicador Relação com a Comunidade*, verificou-se as ações promovidas pelo empreendimento voltadas a população local. Nessa direção, o Entrevistado 1 retrata: “ *fizemos um projeto social por intermédio de uma empresa, que ajudou com um recurso para criação de oficinas com crianças, jovens e adultos, foi muito prazeroso, ensinamos o que sabíamos através do nosso trabalho e aprendemos muito com elas, desde religião, diversidade, gestão, muita coisa legal.*

A associação afirma possuir projetos a serem desenvolvido futuramente, no entanto por falta de recursos próprios não tem dado prosseguimento a estas atividades.

Em relação ao indicador *Desenvolvimento Sustentável* remete a seguinte discussão que a avaliação do sucesso de um empreendimento solidário não pode centrar-se exclusivamente na sustentabilidade econômica, que, aliás, não deixa de ser importante, mas incorpora também outras variáveis (REIS,2006) Assim, o entrevistado 2 informa : *“temos atenção com a compra do material, por exemplo o buriti nossa principal matéria prima, é fornecida de outro EES nos município de Paulino neves . Barreirinha. Lá eles tem a preocupação com o meio ambiente e a extração é de forma correta e de muita qualidade.”*

Diante da declaração do entrevistado, fica evidente que a associação tem exercitado o princípio da solidariedade na aquisição de sua matéria prima, sob observância das práticas sustentáveis.

Sendo assim, o empreendimento por meio deste “modo de fazer economia” produzir e desenvolve com (RAZETO, 1993), ou seja, apresenta um interesse além de fatores econômicos, um compromisso e participação baseado em outras variáveis, em questão, a preocupação com o meio ambiente.

## **5.2 Identificação e caracterização dos stakeholders**

Com base na análise dos princípios da Economia Solidária no contexto da Associação Unidos Pela Fibra, foram identificados os principais stakeholders envolvidos nas atividades desempenhadas pela organização.

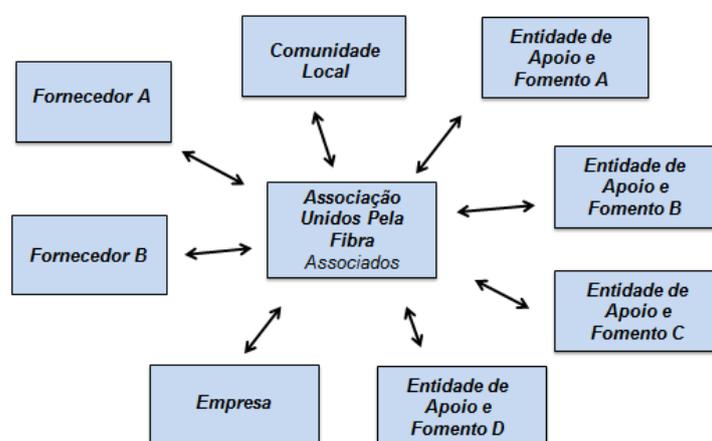
- a) Associados: referem-se aos membros da organização, responsáveis pelas atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços oferecidos, assim como a administração do empreendimento;
- b) Entidades de Apoio e Fomento à Economia Solidária: organizações públicas e privadas que desenvolvem ações nas diversas modalidades de apoio junto à associação, tais como: capacitação, assessoria, assistência estrutural e financeira;
- c) Comunidade: grupo específicos de pessoas que residem ao redor das instalações da associação;

d) Fornecedores: outros empreendimentos econômicos solidários que participam diretamente da cadeia produtiva da organização;

e) Empresas: organização privada, que se relacionam com a organização por meio de investimentos e parceiras.

Assim, apresenta-se o modelo (Figura 6) utilizado nesta pesquisa para identificação destes grupos de interesses, fundamentado na *Teoria dos Stakeholders* proposta por Freeman (1984).

Figura 6 - Principais Stakeholders da Associação Unidos Pela Fibra



Fonte: Adaptado de Freeman (1985).

A fim de facilitar a identificação e classificação dos *stakeholders*, na Figura 6, foi possível separar os grupos de interesses quanto à categoria interna e externa à associação (STONER; FREEMAN, 1985).

Com base na classificação apresentada pelos autores, os *stakeholders* internos identificados na organização foram os associados. Já os *stakeholders* externos encontrados foram: entidades de fomentos, comunidade, empresas e fornecedores.

Os stakeholders identificados podem ser ainda classificados de acordo com sua importância para a sobrevivência da associação, permitindo defini-los em primários e secundários (CLARKSON, 1995). Os associados e fornecedores caracterizam-se como stakeholders primários, pois são imprescindíveis para sucesso da organização, havendo alto grau de interdependência.

Quanto aos stakeholders secundários são: comunidade, entidades de apoio e fomento e empresas; apesar de não serem essenciais para a sobrevivência do empreendimento podem influenciar a organização.

### **5.3 Relevância dos *stakeholders***

A partir da análise dos princípios da economia solidária identificados e verificados na Associação Unidos Pela Fibra, esta seção abordará a influência dos stakeholders da organização para sua inserção na Economia Solidária.

Na categoria interna da organização, verificou-se pelo indicador *Tomada de Decisão* que a influência dos associados corresponde a sua participação nas decisões da associação, por meio da criação de espaços de discussões, como as assembleias, de acordo com os entrevistados todos os membros participam de maneira efetiva. A inexistência destes espaços tende a centralizar as decisões em um pequeno grupo de pessoas.

A contribuição destes stakeholders na realização da autogestão revela-se também pela autonomia exercida diante das influências externas, possibilitando a associação elaborar e gerir seus ações e normas em consonância com os princípios da economia solidaria.

Por meio do indicador *“Meios de Produção”*, observou-se que a influencia dos associados se dá pelo compartilhamento dos recursos utilizados nos processos produtivos da associação; implicando assim a percepção de igualdade e unidade entre posses e usos destes meios.

Na *Comunicação Interna*, os associados exercem sua influência, por meio das estratégias utilizadas na divulgação das informações da associação e também pelos esforços direcionados para que a informação seja passada a todos integrantes do empreendimento.

A efetivação destas estratégias promove a integração de todos os membros no andamento das atividades, maior transparência à gestão e torna a comunicação mais eficiente e clara entre os eles.

Entretanto, verificou-se que o desinteresse de alguns associados em relação à comunicação interna, alteram negativamente a organização, ondes os associados

menos informados tendem a se sentir menos engajados e com isso não desempenham melhor suas atividades.

No indicador *Frequência dos Associados*, a relevância destes stakeholders, apresenta-se pela definição das formas em relação ao comparecimento destes a associação.

Já na *Alternância dos Quadros Diretivos* identifica-se que a importância dos associados, se dá pela rotatividade dos cargos, principalmente os de caráter diretivos proporcionando assim a oportunidade a todos integrantes em participar institucionalmente da estrutura de poder do empreendimento.

Analisando a relevância dos associados sob o indicador *Atribuição das Atividades*, percebe-se que estes *stakeholders* realizam a distribuição de suas tarefas no processo produtivo do empreendimento segundo o princípio da cooperação, ou seja, atendem o equilíbrio entre as responsabilidades dentro do limite da capacidade de cada um. A forma como as tarefas são distribuídas, conforme o entrevistado envolve relações de confiança entre eles.

Com base no indicador *Interesses e Objetivos Comuns*, os associados manifestam sua influência por meio da ajuda mútua e a união de esforços no alcance do objetivo comum da associação.

No indicador *Excedentes de Produção* a importância dos associados se dá pela participação na definição dos critérios utilizados na divisão dos resultados econômicos nas atividades produtivas da associação, segundo os entrevistados, a divisão ocorre de acordo com a quantidade total produzida por cada um.

Assim, os critérios adotados não são motivados pela busca do lucro máximo, evitam a exploração de uns sobre outros e, conseqüentemente, nos ganhos.

Em referência ao indicador *Trabalho e Renda*, observou-se que o empreendimento mediante as ações conjuntas dos seus associados tem desenvolvido estratégias para o combate ao desemprego, por meio da geração trabalho e renda assim como a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Quanto ao Indicador *Relação com a Comunidade*, os associados apresentam limitada relevância na manifestação do princípio da solidariedade, pois estão limitados à atuação de outros grupos de interesses.

Já no indicador *Desenvolvimento Sustentável*, a importância dos associados refere-se aos critérios para escolha dos seus fornecedores no que toca a aquisição

da matéria prima utilizada em seu processo produtivo, em observância dos impactos que podem causar ao meio ambiente.

Desta maneira, verificou-se nas entrevistas realizadas que os associados priorizam mais que uma relação comercial, onde a compra dos seus insumos não é determinada apenas pelo menor preço, mas sim no compromisso que seus fornecedores tem com o planeta. No entanto, segundo os entrevistados, são necessários à prática de mais ações voltadas para preservação do ambiente, por exemplo, a coleta seletiva.

No que se refere aos *stakeholders* externos, analisou-se a relevância das entidades de apoio e fomento, comunidade local, empresa e fornecedores na associação.

Considerando o indicador *Tomada de Decisão*, a influência das entidades de apoio e fomento implica na gestão do empreendimento. Conforme os entrevistados, estes stakeholders por meio do apoio oferecido passam a reivindicar propriedade e interesses da associação. Logo, nota-se a atuação deliberada destes grupos de interesses nas decisões da organização, podendo comprometer o princípio da autogestão no empreendimento.

Quanto aos *Meios de Produção*, as entidades de apoio e fomento foram relevantes para o aperfeiçoamento da associação, principalmente no que toca a aquisição das máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo da associação.

Analisando pelo indicador *Trabalho e Renda*, a comunidade na qual a organização se insere manifesta sua relevância na formação e desenvolvimento do empreendimento. Conforme verificado durante as entrevistas, a maioria dos associados reside na comunidade local, logo este stakeholder proporciona a captação e inclusão de novos participantes para a associação.

Ainda em relação a este stakeholder, observou-se pelo indicador *Relação com a Comunidade*, que sua influência compete à melhoria no desempenho do empreendimento sob a perspectiva do princípio da solidariedade e conseqüentemente na construção da imagem da organização. Embora fortaleça a figura da associação na percepção da população local, de acordo com os entrevistados esse não é o objetivo principal, mas sim a possibilidade de oferecer benefícios visando o bem da comunidade local.

Na análise do indicador *Relação com a Comunidade*, identificou-se também a influência de outro stakeholder na associação. Ao discutir sobre a atuação da organização com a comunidade local, os entrevistados revelaram ainda a importância da organização privada (empresa) na consecução de ações sociais, que por meio de apoios específicos viabilizam a prática destes projetos voltados à comunidade.

Verifica-se também no indicador *Relação com a Comunidade* a relevância desta organização privada na promoção das ações voltadas para comunidade, que por intermédio de recursos financeiros viabilizam a realização de oficinas, cursos e palestras, realizados pelos próprios associados.

Por último, os fornecedores, identificados durante as entrevistas, apresentam pelo indicador *Sustentabilidade* sua relevância na cadeia produtiva do empreendimento, oferecendo a matéria prima para que a organização possa operar com menor impacto ao meio ambiente.

A importância dos fornecedores para a associação não é centrada somente na sustentabilidade econômica da organização, mas concentra-se também em outras variáveis, onde a associação passa ser percebida como corresponsável pelos efeitos que gera ao longo da sua cadeia produtiva.

Para ilustrar os resultados até aqui apresentados, apresenta-se no quadro a seguir o grau de relevância dos stakeholders sobre os indicadores estudados, para tanto considerou-se a escala em níveis ,nula, baixa ,media e alta de acordo com o grau de influência dos *stakeholders* sobre os indicadores analisados.

Figura 7 - Avaliação da Relevância dos Stakeholders da Associação Unidos Pela Fibra

Indicadores Stakeholders	Tomada de Decisão	Meios de Produção	Comunicaçã Interna	Frequências dos Associados	Alternância dos Quadros dos Diretivos	Atribuição de Atividades	Interesses e Objetivos Comuns	Resultados Econômicos	Trabalho e Renda	Relação com a Comunidade	Sustentabilidade	Relevância
Associados	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Média	Alta	<b>ALTA</b>
Entidades de Apoio e Fomento	Alta	Média	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	<b>MÉDIA</b>
Fornecedores	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Alta	<b>ALTA</b>
Empresa	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Alta	Nula	<b>ALTA</b>
Comunidade Local	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Alta	Alta	Nula	<b>ALTA</b>

Fonte: Própria da autora (2016).

No quadro acima representa a análise conjunta dos indicadores diante dos stakeholders e o resultado final encontrado, levando em consideração as ocorrências da escala de valoração onde, Alta, para quando a relevância dos stakeholders sobre os indicadores for considera extremamente importante; Média, para quando a relevância dos stakeholders sobre os indicadores for considerada relativamente importante; Baixa, para quando a relevância dos stakeholders sobre os indicadores for considerada pouco importante e; Nula, para quando a relevância dos stakeholders sobre os indicadores for considerada inexistente.

Portanto, na análise dos associados em geral, a ocorrência mais significativa apresentou uma alta relevância dos associados enquanto stakeholders da associação para os seus diversos processos analisados representados pelos seus indicadores.

Em relação às entidades de apoio e fomento, a ocorrência mais significativa indica uma média relevância destas entidades como stakeholders da associação, revelados nas relações diretas nos processos de tomada de decisão e meios de produção representados nos indicadores.

No que se refere aos fornecedores, à incidência mais relevante indica uma alta influência deste grupo de interesse nos processos da associação, identificado nas atividades desempenhadas voltadas a sustentabilidade.

Em relação à empresa, a incidência mais expressiva, aponta uma alta relevância deste *stakeholder* na atuação da associação no que se refere às ações desenvolvidas centrada na comunidade local.

Por fim, na análise da comunidade local com base na ocorrência mais expressiva, revela-se que este *stakeholders* apresenta uma alta relevância na atuação da associação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de conter as desigualdades provocadas pelo capitalismo, novos espaços surgem para a prática de diferentes alternativas econômicas, pautadas em princípios como solidariedade, cooperação, e autogestão. Dessa maneira a Economia Solidária como alternativa diante dos efeitos excludentes do sistema capitalista, promove a inserção econômica e social de uma população em menos favorecida, marcada pela desigualdade.

A proposta central deste estudo foi verificar a relevância dos stakeholders da associação Unidos pela fibra para sua inserção na Economia Solidária. Diante disso, as discussões realizadas nesta pesquisa procurou relacionar duas temáticas, economia solidária e stakeholders na perspectiva da associação investigada.

Assim, a pesquisa pode definir três objetivos intermediários. O primeiro objetivo intermediário buscou descrever as ações da Associação Unidos Pela Fibra, abordando desde a fase inicial das suas atividades assim como os processos realizados pela associação.

No segundo objetivo intermediário, pode-se verificar os princípios da Economia Solidária presentes na associação; são eles : autogestão , democracia, ,participação , cooperação , igualitarismo, desenvolvimento local e solidariedade.

Um primeiro aspecto a considerar refere-se à forma de gestão desempenhada pela associação, conforme analisado, confere a participação conjunta de todos associados, fortalecendo assim a presença do princípio da autogestão no empreendimento.

No que toca o princípio da democracia, verificou-se que a associação atua na finalidade de integrar todos os associados nas atividades pertinentes à organização, resultando em maior transparência em sua gestão. Entretanto, o desinteresse de alguns associados, revelou-se como um aspecto que compromete a prática do princípio da democracia em sua totalidade no empreendimento.

Quanto ao princípio da participação identificado e analisado na associação, apresenta-se por meio de maior flexibilidade e autonomia exercidos pelos associados quanto seu comparecimento na associação, expressa-se também pela alternância no quadros diretivos da organização.

Identificou-se que a associação no exercício das suas atividades apresenta o princípio da cooperação por intermédio da forma como compartilha as responsabilidades entre os associados, baseados na busca dos interesses e objetivos comuns entre eles, sem aspecto de individualidade ou competição.

Em relação ao princípio igualitarismo, foi identificado na distribuição justa e igualitária dos resultados econômicos entre os associados do empreendimento.

Para conclusão da verificação destes princípios na associação, foram ainda abordados o princípio desenvolvimento local e solidariedade, onde estes respectivamente são exercidos pela associação através da viabilização econômica que o empreendimento proporciona por meio da geração de trabalho e renda, e pela interação direta com a comunidade local.

Diante da verificação e análise de cada um desses princípios abordados, procedeu-se ao terceiro objetivo intermediário, conhecer os stakeholders da Associação Unidos Pela Fibra.

Com base no que sugere a identificação dos stakeholders abordada neste estudo, seu reconhecimento se dá na perspectiva dos princípios da economia solidária presente na associação.

Assim, na pesquisa de campo realizada foram identificados cinco stakeholders, quem foram divididos em externos e internos. Os stakeholders internos encontrados foram os associados que compõe o quadro de participantes da associação, e os stakeholders externos identificados foram: entidades de apoio e fomento, comunidade, empresa e fornecedores.

No desenvolvimento da pesquisa buscou-se ainda atribuir outra categorização a estes grupos de interesses, classificando-os em stakeholders primário: associados e fornecedores e, stakeholders secundários: comunidade, entidades de apoio e fomento e empresa.

Atendendo ao terceiro objetivo intermediário, afirma-se que foi possível conhecer os stakeholders da associação unidos pela fibra.

Diante do conhecimento dos resultados destas variáveis revelados como objetivos intermediários neste estudo, a presente pesquisa atendeu sua proposta central, verificar a relevância dos stakeholders da associação unidos pela fibra para sua inserção na economia solidária.

Desta maneira com base no modelo de verificação elaborado pelo pesquisador, foi atribuído uma escala de valoração para relevância dos stakeholders identificados na associação.

Obedecendo aos critérios estabelecidos no modelo utilizado na pesquisa, os stakeholders internos revelados, os associados, apresentaram uma alta relevância para inserção da Associação Unidos pela Fibra no contexto da economia solidaria solidária. O alto grau de importância deste stakeholder confere sua atuação nos processos do empreendimento em observância ao exercício conjunto dos princípios da economia solidária. Logo, a atuação destes stakeholders é determinante para classificação da associação como empreendimento de economia solidária.

Quanto aos stakeholders externos identificados: entidades de apoio e fomento, comunidade, empresa e fornecedores, estes apresentam um grau relevância variada na associação.

Com bases nos resultados apresentados, afirma-se que as entidades de apoio e fomento apresentam uma média relevância para inserção da associação na economia solidária. Apesar das contribuições destes stakeholders para ao aperfeiçoamento da associação, nota-se uma atuação coercitiva destes atores sobre a associação, baseado nos seus interesses, não levando em consideração os princípios da econômica solidária praticados pelo empreendimento.

No que se refere aos fornecedores, empresa e comunidade local, apresentam uma alta relevância na associação. Estes stakeholders no desempenho de suas ações diretas na organização, fortalecem os princípios da economia solidaria, sendo um fator relevante para atuação do empreendimento de economia solidária.

## REFERENCIAS

- ARROYO , João Cláudio Tupinambá ; SCHUCH ,Flávio Camargo. **Economia popular e solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário**; 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.
- ARRUDA, Marcos. Redes, educação e Economia Solidária: novas formas de pensar a educação de jovens e adultos. In: **Economia solidária e educação de jovens e adultos** / Sonia M. Portella Kruppa, organização. – Brasília: Inep, 2005. 104p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BUZZATI , Alan Patrik. **A economia popular solidaria frente às transformações contemporâneas no mundo do trabalho**. 2007. 121f. Dissertação (Mestrado em Integração Latino Americana) – Programa de Pós-Graduação em Integração Latino-Americana, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul. 2007.
- CARROLL, A. Business and society: ethics and stakeholder management. **Cincinnati**: South-Western. 1993.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, 20(1), pp. 92-177.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo**. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- CULTI, M. N. **Economia Solidária: Incubadoras Universitárias e Processo educativo**. PROPOSTA - Revista Trimestral de Debate da Fase, Rio de Janeiro, p. 17 - 22, 10 abr. 2007. Disponível: <[http://www.unitrabalho.uem.br/administracao/bd\\_artigos/arquivos/010614153016.pdf](http://www.unitrabalho.uem.br/administracao/bd_artigos/arquivos/010614153016.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- \_\_\_\_\_. TRINDADE, M. **Economia Solidária no Brasil: tipologia dos empreendimentos econômicos solidários**. São Paulo: Todos os Bichos. 2010.
- DONALDSON, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **The Academy of Management Review**, 20(1), pp. 65-91.
- ESTENSSORO, L. **Capitalismo, Desigualdade e Pobreza na América Latina**. 2003. 286f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003.
- ECONOMIA SOLIDÁRIA (FBES). Disponível em: <<http://www.fbes.org.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; MILANI, Carlos Roberto Sanchez; GAIGER, Luiz Inácio. **A Sustentabilidade em Empreendimentos da Economia Solidária: Pluralidade e Interconexão de Dimensões**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia. 2005. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/sustentabilidade-empreendimentos-economia-solidaria-pluralidade-interconexao-dimensoes>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. A problemática da economia solidária: uma perspectiva internacional. **Sociedade e estado**. [online]. 2001, vol.16, n.1-2, pp.245-275. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922001000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922001000100011)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Cambridge: University Press. 1984.

\_\_\_\_\_. HARRISON, J.; WICKS, A. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. New Haven and London: Yale University Press, 2007.

\_\_\_\_\_. McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

GAIGER, L. I. G. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. Disponível em:<[www.cadernocrh.ufba.br/include/getdoc.php?id=967&article=171&mode=pdf](http://www.cadernocrh.ufba.br/include/getdoc.php?id=967&article=171&mode=pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. LAVILLE, Jean-Louis. Economia solidária, In: A. Cattani et al. (orgs.), **Dicionário internacional da outra economia**, Coimbra, Almedina, pp. 162-168. 2009.

GAIGER, Pedro. Des-territorialização e espacialidade. In: SANTOS, Milton (et all.). **Território, globalização, fragmentação**. São Paulo: Hucitec, 1994.

GAIGER, L.; OGANDO, C. 2009. A economia solidária e as desigualdades. In: **Congresso Brasileiro de Sociologia**, XIV, Rio de Janeiro, 2009. Anais... Rio de Janeiro, 2009.

GIL, Antonio Carlos . **Métodos e técnicas de pesquisa social** . 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: V.35, N.3, P. 20-29, MAI./JUN., 1995.

GOERCK, Caroline. **Programa de Economia Solidária em Desenvolvimento: sua contribuição para a viabilidade das experiências coletivas de geração de trabalho e renda no Rio Grande do Sul**. – Porto Alegre, 2009. 405f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – da Faculdade de Serviço Social, PUCRS.

HOFFMAN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETTO, C. R.. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil – Setor de Edificações em Balneário Camboriú – SC. In: Encontro de Estudos em Estratégias, 3, 2007, Recife, Anais... Recife: ANPAD, 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2007/2007\\_3ES106.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES106.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ICAZA, Ana e TIRIBA, Lia: “Economia popular”. In Cattani, A.: **A outra economia**. Porto Alegre: Editora Voraz, 2003:101-109.

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

LECHAT, Noëlle Marie Paule. Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 123-140, mai. 2007. ISSN 1984-7289. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/91>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Trajetórias intelectuais e o campo da economia solidária no Brasil. Campinas: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 2004, 392p. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000343954>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Rev. adm. empres.** [online]. 2005, vol.45, n.3, pp. 109-115. ISSN 0034-7590. Disponível em: <[http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-2346\\_pt.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2346_pt.html)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

LOCKS FILHO, Pompilio. **Democracia e economia solidária**: uma análise dos processos de tomada de decisão em empreendimentos econômicos solidários. 2012. 141f. Mestrado (Mestre em Ciência Política) - Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. 2012.

MAINARDES, E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. C. S. Um novo modelo de classificação de stakeholders. **Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**, Porto Alegre, RS, Brasil, 5. 2011. Disponível em: <<http://www.sigmees.com/files/evento-2011-13.PDF>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MITCHELL, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). **Toward a theory of stakeholder identification and salience**: defining the principle of whom and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-86.

NASCIMENTO, Cláudio. A Autogestão e o “Novo Cooperativismo”. In: **SENAES, Secretaria Nacional de Economia Solidária**. Texto para discussão. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF8F95EF1C50/prog\\_a\\_utogestaocooperativismo.pdf](http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF8F95EF1C50/prog_a_utogestaocooperativismo.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

RAZETO, Luis. Economia de solidariedade e organização popular. In: Gadotti, M. e Gutiérrez, F., **Educação comunitária e economia popular**. Cortez, São Paulo, 1993. p. 34-58.

\_\_\_\_\_. Economia Popular I. O (nome errado) INFORMAL. Disponível em: <<http://luisrazeto.net/content/i-la-economia-popular-o-mal-llamada-informal>>. Acesso em: 10 jun 2016.

\_\_\_\_\_. Economia de solidariedade e organização popular. In: Gadotti, M.; Gutiérrez, F. (Ed.), **Educação comunitária e economia popular**, São Paulo: Cortez, p. 34-58.1993.

\_\_\_\_\_. **O papel central do trabalho e a economia de solidariedade**. Proposta, 75: 91-99, dezembro/fevereiro de 1997.

REIS, Tatiana Araújo. A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária: pluralidade e interconexão de dimensões. 2005, 201f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-graduação em Administração, 2005. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/dissertacao\\_tatianareis\\_final.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/dissertacao_tatianareis_final.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ROCHA, Luiz Célio Souza et al. DA UTOPIA FOURIERISTA AOS PRINCÍPIOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: INTERFACES ENTRE O PASSADO E O PRESENTE. **HOLOS**, [S.l.], v. 2, p. 96-114, maio 2013. ISSN 1807-1600. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/982>>. Acesso em: 10 jun. 2016

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa**. São Paulo: Saraiva, 2008.

POLÍTICA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA – SENAES/MTE. Apoio à implantação de ações integradas de economia solidária como estratégia de promoção do desenvolvimento territorial sustentável visando à superação da extrema pobreza. In: **Política Nacional de Economia Solidária**. v.4, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/images/Documentos/EconomiaSolidaria/orientacao/AcoesIntegradasMunicipiosUFs.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SANTOS, L. K. ; CAETANO, E. . Reestruturação do processo produtivo: produção associada. In: **I Seminário nacional da pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Espírito Santo**, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufes.br/SNPGCS/article/view/1637/1233>>. Acesso em: 10 jun 2016.

SECRETARIA NACIONAL DA ECONOMIA SOLIDÁRIA – SENAES. (2013). **Acontece SENAES – boletim informativo especial** – divulgação dos dados SIES 2013. Recuperado em 28 de janeiro de 2015. Disponível em:

<<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF80808148EC2E5E014A394E2F856F5C/Acontece%20SENAES%202013%20-%20n34%20ed%20especial.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; YOSHINAGA, Claudia Emiko e BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica a teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n.1, p.33-42, jan/mar. 2005. Disponível: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36508/39229>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SIQUEIRA, Douglas Murilo. **Confiança e poder dos stakeholders interno no contexto da economia solidária: contribuição para estudo das associações cooperativas de recicláveis do Grande ABC Paulista e Cotia**. Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo: 2015.

TIRIBA, L. **Economia popular e cultura do trabalho: pedagogia(s) da produção associada**. Ijuí: UNIJUI, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v27n71/a06v2771.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

XAVIER, Daniel Lauretino de Jesus. **Análise dos stakeholders: um estudo de caso de um banco de crédito consignado**. São Paulo. 2010, 131f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Nove de Julho. São Paulo. Disponível em: <[https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/652/1/B\\_Daniel%20Laurentino%20de%20Jesus%20Xavier.pdf](https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/652/1/B_Daniel%20Laurentino%20de%20Jesus%20Xavier.pdf)>. Acesso em: 10 jun 2016.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZAAR, Miriam Hermi. Dos socialismos utópico e revolucionário à economia solidária. **Revista Mercator**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, setembro de 2013, v. 12, número especial (2). p. 153-167. Disponível em: <<http://www.mercator.ufc.br/index.php/mercator/article/viewArticle/1181>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ANEXO













## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

### DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

#### Autogestão

- Como as decisões são tomadas na associação?
- Existe algum tipo de influência externa nas decisões da associação? De que forma?
- Qual ao tipo de propriedade dos meios de produção?
- Como você avalia a utilização dos meios de produção pelos associados?

#### Democracia

- Como se dá a troca de informações na associação?
- Quais os meios utilizados na divulgação da informação?
- Como você avalia a transparência das informações na associação?

#### Participação

- Com que frequência os membros comparecem a associação?
- Como você avalia a frequência dos associados?

#### Cooperação

- As responsabilidades são compartilhadas de forma justa entre os associados?
- Há interesses comuns dos associados para melhorar o desempenho econômico da associação?
- Existe alguma competitividade individualizada entres os associados?

### DIMENSÃO ECONÔMICA

#### Igualitarismo

- Como é feita a divisão dos ganhos entres os membros da associação?
- Em sua opinião, os critérios de divisão dos resultados contribuem para que não exista desigualdade entre os associados?
- Além dos sócios, existe na associação contratação de outros trabalhadores?
- A associação tem acesso a algum tipo de financiamento? De que tipo?

#### Desenvolvimento Local

- A associação contribui para a geração de trabalho e renda na comunidade local?
- A associação recebe algum tipo de apoio de entidades? Qual?

### DIMENSÃO SOCIOAMBIENTAL

#### Solidariedade

- Associação participa ou desenvolve algum tipo de ação social ou comunitária?
- A associação desenvolve algum tipo de iniciativa para minimizar o impacto ambiental gerado por sua atuação? Que tipo?