

## A influência dos patriarcalismo, personalismo e do “jeitinho” na gestão dos empreendimentos econômicos solidários

Luis André Aragão Frota<sup>1</sup>  
Anne Graça de Sousa Andrade<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem o objetivo de analisar os impactos do personalismo, do patriarcalismo e do “jeitinho” nos problemas de gestão dos empreendimentos da economia solidária. Para tanto, foram consultados livros, periódicos nacionais e internacionais e algumas das principais revistas de gestão brasileira para identificação dos problemas e dos conceitos aqui expostos. A análise se deu a partir da relação dos constructos estudados com os problemas observados nos empreendimentos econômicos solidários e o impacto destes nestas organizações. Ao final, percebemos uma forte influência, principalmente do patriarcalismo, nesses empreendimentos, e que os impactos causados por essas características podem estar dificultando os empreendimentos a alcançarem seus objetivos.

**Palavras-Chaves:** Economia Solidária; Cultura Organizacional; Cultura Brasileira.

## The influence of patriarchy, personalism and the “jeitinho” in the management of the economic solidarity enterprises

**Abstract:** This work aims to analyze the impacts of "personalism", "patriarchy" and "jeitinho" in the management problems of the enterprises of solidarity economy. Therefore, we consulted books, national and international journals and some of the leading Brazilian management magazines to identify the problems and concepts herein. The analysis was based on the relationship between the constructs studied and the problems perceived in solidarity economic enterprises and its impact of these organizations. At the end we see a strong influence, especially of patriarchy, in these enterprises and we see too that the impacts of these characteristics may be hindering the projects achieve their goals.

**Keywords:** Solidarity Economy; Organizational culture; Brazilian culture.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Professor do curso de Administração de empresas da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). E-mail: [luisandrearagao@yahoo.com.br](mailto:luisandrearagao@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Professora do curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e do curso de Psicologia da Faculdade Luciano Feijão. E-mail: [annegsa@hotmail.com](mailto:annegsa@hotmail.com)

## Introdução

A expressão “economia solidária” foi primeiramente usada no Brasil, conforme estudos da pesquisadora Lechat (2002), por um autor chileno chamado Luis Razeto, no livro *Educação comunitária e economia popular*, organizado por Moacir Gadotti em 1993. Apesar de ser recente no Brasil, o termo reflete experiências que datam desde início da década de 1980 através da entidade Cáritas, ligada à igreja católica, que financiou vários pequenos projetos denominados Projetos Alternativos Comunitários (PACs), que “destinavam-se a gerar trabalho e renda de forma associada para moradores das periferias pobres das nossas metrópoles e da zona rural das diferentes regiões do país” (SINGER, 2002, p.122).

Conhecida também com outras nomenclaturas, como *economia social* (LAVILLE, 2001; MOULAERT, AILENEI, 2005; MITCHEL, CAMPBELL, 2011), *economia popular solidária* (TAUILE, DEBACO, 2004), dentre outras, o conceito ganha adeptos brasileiros e estudos na área que o apontam, graças à suas particularidades, como uma alternativa ao padrão capitalista de produção e consumo, e ao desemprego gerado por ele.

Tratam-se dos empreendimentos econômicos solidários (EES) que, como veremos adiante, afirmam ter como objetivo maior a valorização do ser humano em seu contexto político, social e econômico, onde, segundo França Filho (2008, p.220) “supõe o horizonte de uma outra economia e de um outro modo de desenvolvimento em que princípios e valores de um mercado autorregulado não ocupam acentralidade nas relações de troca” e, apesar de terem características e valores diferentes das empresas capitalistas, os mesmos se encontram dentro de uma cultura, sofrendo, portanto, influência do meio.

Alguns estudos organizacionais já mostram a influência de traços da cultura brasileira na cultura das organizações (MOTTA, 1995; CAVEDON, 2004; MACHADO, 2005), porém, muito tem para se descobrir na relação que existe entre esses traços e a determinação das identidades organizacionais, principalmente quando essas buscam uma lógica diferente do paradigma capitalista hegemônico.

Trabalhos também mostram a influência da cultura nacional na cultura organizacional (MOTTA, 1995), e, mais especificamente, como algumas instituições da cultura brasileira, especialmente como o “jeitinho” (MOTTA, ALCADIPANI, 1999; CHU, WOOD JR., 2008), o Paternalismo (MACHADO, 2005), o Personalismo (CHU, WOOD JR., 2008) influenciam na cultura organizacional. Como os empreendimentos da economia solidária procuram assumir uma posição diferente das organizações tradicionais capitalistas, Cunha e Barbosa

(2007) identificam a influência da instituição “jeitinho” em uma manifestação da organização da economia solidária, os clubes de troca, porém o autor concentra seus estudos somente nas relações entre as pessoas durante o momento da troca, deixando aberta uma lacuna: a influência dessa instituição, “jeitinho” e de outras como o “personalismo” e o “patriarcalismo”, relacionadas diretamente com os problemas enfrentados pelos empreendimentos econômicos solidários e seus impactos no desenvolvimento de uma outra forma de fazer economia proposta por esses agentes. Assim, este trabalho tem o objetivo de analisar os impactos do personalismo, do patriarcalismo e do “jeitinho” nos problemas de gestão dos empreendimentos da economia solidária.

Não se pretende aqui apresentar um desenvolvimento exaustivo a respeito dos temas, nem criar novos conceitos sobre esses conhecimentos, limitando-se este trabalho à simples relação entre teorias. Assim, iniciamos, com esta introdução, depois, com a caracterização da economia solidária, apontando a construção do seu conceito, sua contextualização, sua formação e sua relação com a sociedade, bem como o papel dos indivíduos que a compõe e o papel do lucro dentro desses empreendimentos, seguindo dos problemas apontados pela literatura que surgem no desenvolvimento de seus objetivos principais. Em seguida, é feita uma explanação a respeito dos conceitos de cultura, cultura organizacional, e dos elementos denominados “jeitinho”, patriarcalismo e personalismo que formam a cultura brasileira e dos problemas apontados para serem analisados seus impactos no capítulo de discussão e considerações finais.

### **Procedimentos metodológicos**

Para esse artigo, de natureza qualitativa e teórica, os dados foram coletados a partir de pesquisa bibliográfica de artigos e obras de autores especialistas na área em discussão. Estes elementos foram encontrados em livros, periódicos nacionais e internacionais e em algumas das principais revistas de gestão brasileira.

Tais dados foram então comparados de acordo com o método da Analogia que, segundo Vergara (2010), é um recurso metodológico que consiste em ressaltar semelhanças ou diferenças resultantes da comparação de dois conceitos diferentes caracterizando-se em uma semelhança de relação.

Segundo a autora, depois de selecionado os "dados congruentes com o problema de pesquisa", "analisam-se as similaridades ou as diferenças" existentes entre os conceitos para, em seguida, formular uma conclusão (VERGARA, 2010, p.33).

Para a escolha dos problemas percebidos e relacionados aos empreendimentos econômicos solidários, foram consultados os trabalhos de Lisboa (2005), Leite (2009), Sabino (2007) e Crúzio (2005). Vale ressaltar que tais autores foram escolhidos frente a outros grandes literários do assunto porque priorizam, em seus textos, orientações diretamente relacionados para a ação, mostrando como tais empreendimentos devem se organizar de forma a não se desviarem do ideal de solidariedade.

Os problemas foram sintetizados conforme a tabela 01 abaixo:

**Tabela 01-** Problemas dos EES sintetizados da literatura

<b>Problemas</b>	<b>Autor</b>
Presença da Exploração do trabalho.	Lisboa (2005)
Repartição desigual de excedentes.	Lisboa (2005)
Baixo grau de participação nas tomadas de decisão da empresa.	Lisboa (2005), Sabino (2007)
Inexistência de processos coletivos de decisão.	Lisboa (2005)
Não há transparência na gestão.	Lisboa (2005)
Não há rotatividade das funções.	Lisboa (2005)
Vige o princípio “quem suja, limpa”?	Lisboa (2005)
Existência de falsas cooperativas.	Leite (2009)
Trocar votos por benefícios extras nos serviços gerais da cooperativa.	Crúzio (2005)
Permitir benefícios extras na cooperativa a determinados grupos de sócios.	Crúzio (2005)

**Fonte:** Lisboa (2005), Leite (2009), Sabino (2007) e Crúzio (2005).

A seleção dos problemas se deu de acordo com o julgo sobre o que deveria ser evitado por um empreendimento de economia solidária para este não ser convertido em uma empresa do tipo capitalista tradicional ou heterogerida.

### **Caracterização e contextualização da economia solidária**

O sistema capitalista, por sua característica maximizadora dos lucros, segmenta a sociedade e exclui os que têm menos renda, criando, assim, uma massa da população que passa a ser explorada pela minoria detentora dos meios de produção. Esse discurso muitas vezes ouvido é o campo fértil para o crescimento da economia solidária como movimento de transformação social, de alternativa para o desemprego gerado pela exploração do capital.

É de comum acordo entre alguns pensadores a dificuldade de se definir o que seja economia solidária (LECHAT, 2004), que o mesmo é demasiado complexo (LEMAITRE, 2007) e que não existe qualquer unanimidade no que se refere ao seu conceito (LEITE, 2009;

TAUILE,2004). O ponto que se encontra em comum nos diálogos intelectuais é que é um movimento em constante construção (LECHAT, 2004).

Estudiosos como Singer (2002) já a consideraram como uma forma de reação dos trabalhadores à falta de empregos, ou seja, uma solução ao desemprego; outros (LISBOA, 2005; LEMAITRE, 2007) já a consideram como um movimento social, um modo de vida alternativo ao sistema de produção capitalista, uma questão de militância política, alternativa econômica e de aumento da participação na sociedade civil (GOUJON, DACHEUX, 2011). No contexto latino americano, Caruana e Snerc (2012) afirma que, em países como a Venezuela, esses empreendimentos “são vistos não apenas como unidades econômicas, mas também como meios de capacitação para cidadãos, porque promovem a participação popular na economia e na política” (CARUANA, SNERC, 2012, p.06). Lechat (2004) afirma usar o termo para se referir à “organização de produtores, consumidores, poupadores que privilegiam relações cooperativas e solidárias na produção de bens e serviços, na sua comercialização e financiamento em vista de um desenvolvimento justo e sustentável” (LECHAT, 2004, p.26).

Percebe-se no discurso desta autora a preocupação com o desenvolvimento justo e sustentável, que pode ser entendido com a fala seguinte de Tauile (2004), que acrescenta a ideia de democracia, dando sentido ao “justo” proposto no conceito de Lechat. Em suas palavras: “É o conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva, com um certo grau de democracia interna e que remunera o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital, seja no campo ou na cidade” (TAUILE, 2004, Pag. 50).

A ênfase na solução para o desemprego pode ser percebido, também, no conceito usado por Leite sendo, segundo a autora,

um conjunto de movimentos empunhados por trabalhadores que perderam seus empregos e que não conseguiram se reinserir no mercado de trabalho ou, ainda, por aqueles que sempre viveram na informalidade. Centrando-se, especialmente, na formação de cooperativas de trabalho e de produção e de associações de trabalhadores, nas quais se busca a autogestão, tais experiências vêm sendo reconhecidas sob o nome de economia solidária (LEITE, 2009. P.32).

Lisboa (2005, p.115) traz o sentido de ser “um novo modo de produção, pois se trata de novas relações tanto na produção quanto na repartição do excedente”. Ao nos posicionarmos de outro ponto de vista, percebemos, juntamente com outros autores (SINGER, 2002; LECHAT, 2004), que a economia solidária não é algo novo, visto suas origens estarem atreladas à revolução industrial, com o surgimento das primeiras cooperativas no século XIX.

Segundo Singer (2002), a economia solidária traz suas raízes ligadas ao surgimento do cooperativismo em 1844, quando um grupo de 28 tecelões funda, no condado de Rochdale,

um importante centro têxtil do norte da Inglaterra, a famosa cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*, em Inglês). Segundo o autor, esses tecelões adotaram uma série de princípios, “provavelmente sintetizados de numerosas experiências cooperativas relativamente independentes”. Eram “princípios de produção e métodos ou regras de operação que evidenciavam a intenção de restabelecer a inteireza do ato produtivo humano” (GARCIA, 1981, p.39). O que tornou esse empreendimento famoso (SINGER, 2002; GARCIA, 1981) foi justamente a unificação desses princípios, que já eram institucionalizados informalmente, presentes em outras experiências de trabalhadores na época.

Para se começar a entender o que é economia solidária, também é importante ver como ela é formada, quais os empreendimentos que a compõe e como se relacionam entre si e com a sociedade.

Segundo Lisboa (2005), no Brasil, seu corpo é formado por

inúmeras experiências que incluem formas diversas de agricultura familiar; assentamentos do MST; empresas industriais ou rurais recuperadas por meio da autogestão; cooperativas; redes de catadores e recicladores; redes nacionais e internacionais de comércio justo; incubadoras de empresas; cooperativas populares; inúmeras experiências de finanças solidárias; clubes de trocas e as economias indígenas e dos quilombos (LISBOA, 2005, p.109).

Em outros países, podemos encontrar, também, autores que citam outras experiências, como as *mutuelles* na França, um tipo de iniciativa associativa de socorro mútuo “para tratar dos problemas de incapacidade no trabalho, de doença e de velhice, reagrupando os membros de uma profissão, de uma categoria ou de uma localidade” que também atuavam no “campo da saúde e no cuidado para com os enfermos” (LAVILLE, 2001, p. 66). O autor também registra em seu trabalho a existência de empresas comunitárias (*community enterprise*) na Escócia, “representando em todo território do Reino Unido 400 unidades de produção em 1995, com 3.500 empregados” (LAVILLE, 2001, p.70).

As cooperativas parecem ser o tipo de empreendimento mais comum entre os autores já citados, sendo, no Brasil, o único dentre os modelos brasileiros que contém uma legislação específica, a lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional das sociedades cooperativas.

O que se percebe é que a existência de outras formas de organização no território brasileiro pode exigir do Estado alteração nas leis vigentes que permitam a legitimação de critérios de formalização dos empreendimentos econômicos solidários. A II Conferência

Nacional de Economia Solidária (II CONAES), realizada em junho de 2010 em Brasília, pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), já aponta para essa necessidade como podemos ver em um trecho retirado de seu documento final:

Não existe um lugar adequado no Estado para a sua implantação ou mecanismos eficientes de divulgação, planejamento e controle social. Falta o reconhecimento legal da economia solidária, ao lado do setor estatal e do setor privado, e falta a articulação e comprometimento nas políticas das três esferas dos poderes públicos com o objetivo de dar sustentabilidade aos empreendimentos econômicos solidários com formação, assessoria técnica e acesso ao crédito apropriado às necessidades da economia solidária. Há ausência de leis específicas que embasem as ações de economia solidária, em todos os aspectos, na organização, na capacitação, no financiamento, na produção e na comercialização dos produtos, inclusive com incentivo ou isenção fiscal para o fortalecimento de empreendimentos econômicos solidários (CONAES, 2010, p.21).

O documento (CONAES, 2010, p.10) ainda acrescenta que “a II CONAES foi mais um momento privilegiado de participação ativa da sociedade nos debates sobre temas e questões relevantes”, o que possibilitou aos diferentes segmentos da economia solidária, de sociedade e do poder público “expressão direta dos diversos interesses, necessidades, demandas e proposições”.

Quanto à sua organização social e econômica, é importante trazermos as palavras de Lisboa (2005, p.109), que afirma que “os empreendimentos de economia solidária se encontram no mercado. Por estar no mercado, a economia solidária está sujeita ao fetichismo das mercadorias, tendo que cuidar de *design marketing*”. Assim, apesar de ter um posicionamento diferente das empresas que priorizam a maximização do lucro, os empreendimentos de economia solidária estão inseridos em um contexto mercadológico, onde há a necessidade de uso de estratégias muitas vezes peculiares do capitalismo como o cuidado com a marca, a preocupação com a rede de clientes etc., buscando sua sustentabilidade econômica e financeira. Porém, o que irá diferenciar dos outros tipos de empresas é o seu caráter democrático e autogestionário com fins não na acumulação lucrativa e sim em outros valores, como se pode perceber nas palavras de Lisboa transcritas a seguir:

É preciso realçar que uma das originalidades da economia solidária é estar no mercado sem se submeter à busca do lucro máximo, como se evidencia pela prática do preço justo pelos seus empreendimentos. O novo campo das finanças solidárias – que está democratizando o crédito – também permite ver bem claramente o que foi afirmado: a preocupação com a rentabilidade econômica não se exclui, mas suas operações se pautam pelo respeito aos valores éticos e humanistas. Quando um empreendimento econômico abre mão da possibilidade de maximizar o lucro em função duma perspectiva social e ecológica, então essa empresa tem uma postura solidária dentro da troca mercantil. Essa é a novidade da economia solidária (LISBOA, 2005 p.109).

A posição dos empreendimentos quanto ao lucro pode ser melhor entendida quando se expõe um ponto de vista em relação aos fins e aos meios dos empreendimentos.

A respeito dessa discussão, Lisboa (2005) fala que

o capitalismo transformou meios em fins. Subordinar os meios aos fins requer uma mutação no curso da civilização, que já está ocorrendo. Atualmente se exige, cada vez mais, pensar o econômico juntamente com a discussão sobre os fins. Muitos são os que buscam a reintrodução da perspectiva ética na economia (LISBOA, 2005, p.111).

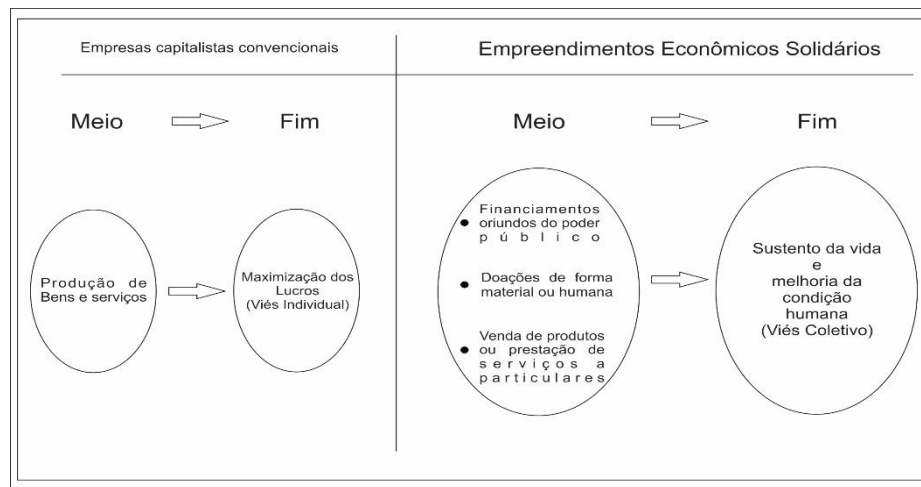
Dessa forma, a busca pela maximização dos lucros, como finalidade máxima da empresa, justifica a exploração da força de trabalho dos trabalhadores pelos empresários. Nos empreendimentos econômicos solidários, o lucro é visto como meio para se chegar ao fim mais humanizado e democrático. Nas palavras de Lisboa (2005): “Permite expressar a economia não mais como o fim supremo, mas apenas como um instrumento que tem por finalidade o sustento da vida e a melhoria da condição humana” (LISBOA, 2005, p.114).

O lucro, proveniente da comercialização de bens e serviços, dentro dos empreendimentos da economia solidária, é apenas uma parte dos recursos que compõe suas entradas financeiras, como pode ser percebido nas palavras de França Filho (2001), que diz que as receitas desse tipo de empresa provêm da articulação de distintas fontes de recursos. Segundo o autor estas são de natureza:

- não mercantil: através de subvenções ou outros financiamentos à atividade oriundos do poder público (qualquer que seja a instância de governo) – recurso ao Estado;
- mercantil: através de venda ou prestação de serviços a particulares (pessoa física ou jurídica) – recurso ao mercado;
- não monetária: através da participação voluntária de certos membros, ou seja, a doação sob a forma material ou humana (doação de tempo, etc.) – recurso a uma lógica recíproca ou uma lógica da dádiva (FRANÇA FILHO, 2001, p.250).

Com base nessa discussão, foi construída a tabela 02 abaixo, que mostra uma melhor visualização do entendimento:



**Tabela 02** - Comparação meio e fim entre empresas capitalistas e EES.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de França Filho (2001).

Nessa tabela, pode-se perceber claramente o papel do lucro, representado pelas “vendas de produtos e prestação de serviços” dentro dos empreendimentos econômicos solidários. Ele atua apenas como um meio, juntamente com outras fontes, para se chegar ao objetivo de caráter mais social e sustentável, podendo, até mesmo, eventualmente, deixar de existir.

Outro ponto importante quanto ao lucro dentro dos empreendimentos econômicos solidários e que também os diferenciam das empresas capitalistas convencionais é que caso exista excedentes financeiros, os mesmos devem ser repartidos segundo critérios regidos no estatuto social, seguindo princípios de repartição justa como visto em Singer (2002) quando diz que “na empresa solidária, os sócios não recebem salário, mas *retirada*, que varia conforme a receita obtida. Os sócios decidem em assembleia, se as retiradas devem ser iguais ou diferenciadas” (SINGER, 2002, p.12). Ainda segundo o autor, depois de serem encaminhadas aos fundos (de educação ou investimento, por exemplo), “o que resta é distribuído em dinheiro aos sócios por algum critério aprovado pela maioria: por igual, pelo tamanho da retirada, pela contribuição dada à cooperativa etc.” (SINGER, 2002, p.14).

As características em comum aos empreendimentos econômicos solidários são apontadas por Lechat (2002, p.133) como “a participação coletiva no trabalho e nas decisões de gestão, a posse coletiva dos bens e a repartição das sobras entre os trabalhadores, com eventual constituição de um fundo solidário para a criação de novos empreendimentos solidários”, o que pode ser sintetizado em dois dos princípios norteadores, a divisão dos excedentes financeiros e a autogestão, que priorizam o interesse coletivo em detrimento do individual.

Para Singer (2002, p.18), a principal diferença entre as empresas tradicionais capitalistas e as empresas da economia solidária é a forma como elas são administradas, onde, nas primeiras, se aplica a heterogestão, “a administração hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade”, enquanto que nas últimas se pratica a autogestão e as empresas são administradas democraticamente, onde “a autoridade maior é a assembleia de todos os sócios, que deve adotar as diretrizes a serem cumpridas pelos níveis intermediários e altos da administração”, conceituada por Robaquim e Quintaes (1972) como “participação direta dos trabalhadores no comando da empresa”.

Nesse aspecto, vemos que a participação dos sócios nas tomadas de decisões é fundamental para a organização de um empreendimento econômico solidário. Motta (1984) afirma que “frequentemente é difícil avaliar até que ponto as pessoas efetivamente participam na tomada e na implementação das decisões que dizem respeito à coletividade e até que ponto são manipuladas” (MOTTA, 1984, p.03), e defende que uma das formas de minimizar a coercitividade da administração é a participação distanciada da manipulação.

A opressão de pessoas, ainda segundo o autor (MOTTA, 1984, p.02) é diferente da exploração, pois “a primeira categoria é política, enquanto a segunda é econômica. Mesmo que os administrados não estejam sendo explorados, ainda assim podem estar sendo oprimidos”. Para que não haja opressão, implica que os indivíduos “assumam o papel de sujeitos que fazem e refazem o mundo” (FREIRE, 2001, p.26), através da ação e reflexão de suas práticas, buscando uma transformação social. E, para que não haja exploração, por sua vez, requer que o trabalhador assuma o controle de sua força de produção (MARX, ENGELS, 1998). O que se pode perceber é que, em seu aspecto autogestionário, a economia solidária procura livrar as pessoas tanto da opressão política como da exploração econômica causada pelo capital.

Segundo Singer (2002), outro aspecto importante e característico dos empreendimentos econômicos solidários é a inclusão social, uma vez que possibilita o (re)ingresso de trabalhadores, antes desempregados ou inempregáveis (aqueles que ficaram muito tempo sem trabalho ou foram despedidos muitas vezes) de volta ao mercado de trabalho, podendo o mesmo gerar novamente renda para o sustento de sua família, escapando da pobreza.

## **Cultura nacional e cultura organizacional**

Percebe-se o uso da palavra “cultura” pelo senso comum relacionada a uma grande variedade de significados. É ouvida quando se frequenta o teatro, quando se assiste a um documentário a respeito de um determinado grupo social, da boca de políticos quando os mesmo se aproveitam das políticas públicas para o seu incentivo, ligada também a artistas e até mesmo ligada a pessoas que não possuem nenhum conhecimento ouve-se falar que elas “não têm cultura alguma”.

Frente a esse universo de significados e conotações diferentes é que vemos a necessidade de se encontrar um conceito que sintetize e unifique os significados para, assim, podermos chegar ao nosso objetivo. Dessa forma, encontramos na visão antropológica um modo de ver que se ajusta de forma ampla ao que pretendemos e encontramos nos estudos relacionados às organizações, uma forma mais específica para atender nossa análise.

Segundo Geertz (1989), a cultura é uma teia de significados tecida pelo homem na qual ele mesmo se encontra amarrado, e que a análise desses significados exige a interpretação dos mesmos. A cultura, portanto, abarca os significados simbólicos que os indivíduos constroem dos fenômenos e os decodificam sem cessar, ligando-os em grupos através de uma espécie de linguagem particular, o que, segundo Motta (1995), fornece um “referencial que permite aos homens atribuir um sentido ao mundo no qual vivem e às suas próprias ações”. Dessa forma, complementa o autor, “por mais ‘naturais’ que sejam ou pareçam os interesses ou desejos, eles estão na dependência de significados atribuídos ao que está em jogo” (MOTTA, 1995, p.18).

O que caracteriza uma organização como uma cultura, então, é a presença de certos elementos simbólicos como valores, crenças, rituais, normas, mitos, tabus, heróis, dentre outros que estão, segundo Motta (1995), presentes tanto nas culturas nacionais quanto nas culturas organizacionais. Pode-se entender, então, que, ao se estudar uma organização, é possível observar como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los.

A cultura nacional, nesse aspecto, influencia na cultura organizacional, pois, conforme nos mostra Motta (1995), “as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de uma cultura. Nesse sentido, elas são subculturas de uma sociedade” (MOTTA, 1995, p.20), permitindo, assim, que seus elementos constituintes possam interagir dentro das empresas.

Na cultura do Brasil, há a presença das várias etnias que formam os brasileiros. Segundo (RIBEIRO,1995), não há uma homogeneidade cultural brasileira. O que há é uma miscigenação de matrizes culturais diferentes que formam a cultura brasileira.

Segundo Holanda (2006), nossa cultura é marcada pela miscigenação das raças indígenas, negra e branca europeia. O autor afirma que durante o período de colonização, a sociedade brasileira se formou principalmente da herança européia, onde as relações familiares eram mais importantes e respeitadas que as relações entre estes e o Estado, o que foi chamado de “personalismo”, ou seja, o culto à personalidade individual, o que fazia com que o senhor de engenho concedesse privilégios em função do grau de afetividade em detrimento dos próprios esforços e qualidades pessoais.

Segundo Motta (1999)

o pessoalmente íntimo é colocado, no mais das vezes, sobre o interesse da coletividade: os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu ‘clã’ em detrimento do interesse coletivo (MOTTA, 1999, p.08).

A família era tudo, um verdadeiro clã formado por filhos, parentes, padrinho, afilhados etc., uma imensa legião de agregados submetidos à autoridade indiscutível do senhor de engenho. A centralização do poder na figura do patriarca possibilitou, segundo Freyre (2006), a formação de outra característica, o patriarcalismo, sendo a Casa Grande residência do senhor de engenho, o centro administrativo de poderosas fazendas escravocratas, como visto em suas palavras transcritas abaixo:

[...] a casa-grande, completada pela senzala, representa todo um sistema econômico, social, político: de produção (a monocultura latifundiária); de trabalho (a escravidão); de transporte (o carro de boi, o bangüê, a rede, o cavalo); de religião (o catolicismo de família, com capelão subordinado ao pater famílias, culto dos mortos etc.); de vida e da casa (o “tigre”, a touceira de bananeira, o banho de rio, o banho de gamela, o banho de assento, o lava-pés); de política (o compadrismo). Foi ainda fortaleza, banco, cemitério, hospedaria, escola, santa casa de misericórdia amparando os velhos e as viúvas, recolhendo órfãos. Desse patriarcalismo, absorvente dos tempos coloniais a casa-grande do engenho Noruega, em Pernambuco, cheia de salas, quartos, corredores, duas cozinhas de convento, despensa, capela puxadas, parece-me expressão sincera e completa (FREYRE, 2006, p.36).

Outra característica marcante da cultura brasileira, segundo os autores, (MOTTA, 1999, 2000; CAVEDON, 2003; CHU,WOOD JR., 2008) é o “jeitinho”, uma instituição que surge da diferença entre a conduta de fato e a norma que diz como essa conduta deveria ser, como afirma Cavedon (2003) que, “no Brasil, entre o ‘não pode’ determinado por alguma lei, e o ‘pode’, articulado através das relações pessoais, existe a mediação do ‘jeitinho’”

(CAVEDON, 2003, p.80). Segundo Motta (1999), o “jeitinho” é usado “para ‘burlar’ determinações que, se levada sem conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito” (MOTTA, 1999, p.09).

Apesar de se assemelhar à corrupção, existe uma diferença apontada por Cavedon (2003). O parâmetro para diferenciar “é o montante despendido: se for uma gorjeta para um cafezinho, isto é considerado ‘jeito’, se forem grandes somas de dinheiro, já se entra para a esfera da corrupção” (CAVEDON, 2003, p.81).

O jeitinho é informal, pessoal e emocional, “a técnica posta em prática para a obtenção de um jeitinho consiste em trazer à tona problemas de ordem pessoal, envolvendo o interlocutor com o drama vivido pelo protagonista que solicita um ‘jeitinho’” (CAVEDON, 2003, p.82).

Esses elementos da cultura brasileira, segundo os autores já citados, refletem na gestão das organizações e podem trazer algumas implicações nos problemas enfrentados pelas mesmas devido ao excesso de informalidade. Com base nas suas características apontadas, foi construída a seguinte tabela 03, que servirá para nossa análise:

**Tabela 03** -Características dos elementos da cultura brasileira

Elemento da cultura brasileira	Características
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de grupos com base nas relações de afetividade;</li> <li>• Concessão de privilégios com base nas relações de afetividade;</li> <li>• Impunidade;</li> <li>• Protecionismo.</li> </ul>
Patriarcalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A centralização e permanência no poder;</li> <li>• Dependência e subordinação;</li> <li>• Autoritarismo;</li> <li>• Pouco estímulo à participação coletiva.</li> </ul>
Jeitinho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Burlar” determinações;</li> <li>• Infração legal</li> <li>• Informalidade;</li> <li>• Pessoal.</li> </ul>

**Fonte:** Motta, 1999, 2000; Cavedon, 2003; Chu, Wood Jr., 2008; Freyre, 2006; Holanda, 2006.

A influência desses elementos e de suas características no campo específico da economia solidária será analisada nas discussões deste artigo.

## Discussão

Para visualizar melhor a relação existente entre esses problemas e as características da cultura brasileira, elaboramos a seguinte tabela 04:

**Tabela04** - Relação problemas x características culturais.

Problemas	Características culturais
Presença da exploração do trabalho.	Patriarcalismo
Repartição desigual de excedentes.	Personalismo e Jeitinho
Baixo grau de participação nas tomadas de decisão da empresa.	Patriarcalismo
Inexistência de processos coletivos de decisão.	Patriarcalismo
Não há transparência na gestão.	Personalismo
Não há rotatividade das funções.	Patriarcalismo
Vige o princípio “quem suja, limpa”?	Jeitinho e Personalismo
Existência de falsas cooperativas.	Jeitinho, patriarcalismo
Trocar votos por benefícios extras nos serviços gerais da cooperativa.	Jeitinho
Permitir benefícios extras na cooperativa a determinados grupos de sócios.	Personalismo

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A presença de exploração no trabalho pode estar ligada ao patriarcalismo, uma vez que ao se explorar o trabalhador, gera-se uma situação de subordinação do trabalhador ao explorador, o que nos remeteria ao tempo da servidão do período canavieiro brasileiro onde o senhor do engenho explorava a mão de obra do trabalhador escravizado. A exploração do trabalho aparece na literatura como algo a ser combatido pela economia solidária, indo de encontro com o princípio da igualdade entre as pessoas.

Ao analisar a repartição desigual dos excedentes financeiros, vimos que o mesmo se aproxima do personalismo, pois sua característica de formação de grupos que ganham mais e grupos que ganham menos, quando não segue uma regra aprovada por todos, está ligada, de alguma forma, a laços de afinidade entre os indivíduos que ganham mais, geralmente os dirigentes. Esse problema também pode estar relacionado ao “jeitinho”, quando, por uma proximidade com o poder, a presidência e os demais membros do corpo diretor corrompem os ideais de igualdade e democracia, burlando princípios para atender seus interesses próprios. Isso, além de afetar ao princípio de igualdade, pode enfraquecer o elemento de coesão que deve existir entre todos os membros do EES.

Quando existe um baixo grau de participação dos indivíduos na tomada de decisões, a autogestão, como princípio norteador está comprometida. A falta de participação, quando é voluntária, ou seja, proveniente de uma desmotivação pessoal de participar, gera uma situação

de descompromisso com o empreendimento e possivelmente de dependência e subordinação também voluntária, ressaltando uma característica do patriarcalismo. O mesmo acontece quando o pouco estímulo à participação vem por parte de um pequeno grupo que não tem interesse de ceder o poder a outro grupo, sendo que nesse aspecto, além do patriarcalismo presente na centralização do poder, há o personalismo quando o grupo privilegiado é formado por laços de afinidade.

Nesse sentido, cabe citar Freire (2006), que explica a inversão dos “papeis”, quando, ao ter a possibilidade de oprimir, o antes oprimido pelo sistema capitalista passa a ser opressor, pois

a estrutura de seu pensar se encontra condicionada pela contradição vivida na situação concreta, existencial, em que se “formam”. O seu ideal é, realmente, ser homem, mas, para eles, ser homem, na contradição em que sempre estiveram e cuja superação não lhes está clara, é ser opressores (FREIRE, 2006, p.17).

Esse pensamento de Paulo Freire sob a condição oprimido-opressor pode explicar muitos dos problemas apresentado nesse trabalho.

A questão da inexistência de processos coletivos de decisão está correlacionado ao problema analisado anteriormente, porém, com um agravante: enquanto o outro aponta a pouca participação dos sócios trabalhadores na tomada de decisão, este aponta a total inexistência de instrumentos que façam valer tal democracia. Assim, demonstra a centralização do poder por parte dos gestores do grupo, caracterizando também o patriarcalismo.

Quando não há transparência, o princípio da autogestão está seriamente comprometido. Nesse caso há um interesse por parte de um grupo gestor em preservar uma condição privilegiada de poder e benefícios, o que é característico do personalismo e que fere o princípio da igualdade entre os membros do grupo, que requer que os interesses coletivos sejam sobrepostos aos interesses individuais.

O problema da não rotatividade das funções caracteriza também o personalismo, pois formam-se grupos especializados em fazer umas determinadas tarefas e grupos que fazem outras tarefas e, assim, permanecem e criam grupos ligados por laços de afinidades. O interessante, então, é que a rotatividade das funções exista para que haja, além do aprendizado de novas habilidades, a descoberta e o fortalecimento de possíveis afinidades com e entre todos do grupo.

Na questão do compromisso do sócio trabalhador quanto a sua responsabilidade dentro do EES, podemos ver o princípio apontado por Lisboa de que “quem suja, limpa”. Essa

atitude é considerada como um princípio ético, portanto, deve estar presente dentro da economia solidária em virtude do que defende essa forma de economia dentro de seu ideal sócio-político-econômico. Assim, a não responsabilização por seus próprios atos remete a uma ideia de impunidade e protecionismo característica do personalismo.

A existência de falsas cooperativas é uma forma que algumas pessoas encontraram para burlar a legislação brasileira, aproveitando-se dos benefícios fiscais que tem esse tipo de organização que, segundo Leite (2009, p.33), “em vez de experiências de trabalho solidário, funcionam como forma de flexibilização do trabalho a serviço do capital, nas quais os princípios de autogestão, igualdade e solidariedade não estão presentes”. Esse tipo de empreendimento possui um único dono ou um grupo de donos, que contrata as demais pessoas, na forma de “associados” e não como assalariados, deixando, assim, de pagar algumas contribuições fiscais existentes nas relações de trabalho capitalistas. Nesse tipo de prática, predomina o “jeitinho”, com características de infração legal. Há também falsas cooperativas que surgem inicialmente como empreendimentos econômicos solidários, que, depois que crescem, passam a ser “governadas” por um dos sócios ou um grupo deles que se apossam do poder. Essa característica relaciona-se o patriarcalismo e desvirtua totalmente os ideais propostos pela economia solidária.

A troca de voto por benefícios extras nos serviços gerais da cooperativa é uma característica relacionada ao “jeitinho”, pois o sócio cede seu direito de opinar nas decisões em troca de algum valor material. Nessa perspectiva, ele dá um jeito de conseguir algo pessoal, o direito ao voto livre, abrindo mão do interesse coletivo. E, por fim, quando um dirigente permite benefícios extras na cooperativa a determinados grupos de sócios, está presente claramente a relação com o personalismo.

### **Considerações finais**

O objetivo deste trabalho foi analisar os impactos do personalismo, do patriarcalismo e do “jeitinho” nos problemas de gestão dos empreendimentos da economia solidária. Como foi visto, estes empreendimentos são organizações que, apesar de estarem inseridas em um contexto mercantil e capitalista, de produção e consumo de bens e serviços, procuram se posicionar de uma forma diferente das empresas tradicionais que maximizam os lucros. Tendo como pilares norteadores a democracia e a autogestão, alicerçada em princípios de valorização do ser humano no seu aspecto de libertação da exploração capitalista e opressão



política, agem, muitas vezes, como um instrumento da sociedade civil de inclusão social e proteção contra o desemprego. Porém, nossa cultura está impregnada de fatores que influenciam no modo de viver de seus habitantes, afetando diretamente na forma como se relacionam pessoalmente e profissionalmente.

Observa-se também nesse artigo uma presença maior do patriarcalismo em relação às outras instituições, mostrando a forte presença desta instituição que se originou desde a colonização portuguesa e que continua, da mesma forma que as outras, enraizada na nossa cultura. Os impactos causados por essas instituições podem estar dificultando os empreendimentos a alcançarem seus objetivos, porém, não foi analisada nesse estudo a origem dessas dificuldades para que se pudesse entender melhor o porquê desses problemas. Porém, vale ressaltar que se apresentam de uma maneira geral, ou seja, apesar da facilidade de acontecer, não estão presentes o tempo todo e em todos os empreendimentos brasileiros, visto a grande diversidade de formas institucionais que se apresentam os EES e a diversidade de outras características culturais locais no qual estão inseridos e que podem influenciar o patriarcalismo, personalismo e o “jeitinho” na maneira como aqui foi estudado.

Este artigo limitou-se a analisar somente questões relacionadas à problemas do cotidiano dos empreendimentos econômicos solidários, deixando de lado autores que focam na ontologia desses problemas, como, por exemplo, Gaiger, Veronese, Schneider, entre outros.

Para enriquecer mais as análises desse artigo, caberia aos interessados estimular pesquisas focando nestes autores para complementar este artigo, bem como trazer um aprofundamento crítico para o mesmo e reflexões sobre o tema. Pesquisas empíricas que possam evidenciar características de culturas locais, considerando suas múltiplas realidades regionais e as influências destas e outras instituições culturais nos empreendimentos da economia solidária também podem trazer relevantes contribuições para este trabalho, o que constitui, também, um desafio para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego, **II Conferência Nacional de Economia Solidária** – CONAES- Documento Final, Brasília.2010.

CARUANA, Maria Eugenia Castela; SRNEC, Cynthia Cecília. Public Policies Addressed to the Social and Solidarity Economy in South America. Toward a New Model?, **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Publicado on line em 13 mar. 2012, disponível em: <<http://www.springerlink.com>>. 2012.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

\_\_\_\_\_. "Pode Chegar, Freguês": A Cultura Organizacional do Mercado Público de Porto Alegre, **O&S Organização & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 29, p. 173-189, 2004.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR. Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p. 969-991, 2008.

CRÚZIO, Helnon Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

CUNHA, Eduardo Vivian; BARBOSA, Andrea Rodrigues. Reflexos da cultura brasileira nas expressões da dádiva em clubes de troca: O caso da II Feira Baiana de Economia Solidária, **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 2, 2007.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A problemática da Economia Solidária: Uma perspectiva internacional, **Sociedade & Estado**, Brasília, v. 16 n.1-2, p.245-275, 2001.

\_\_\_\_\_. A Via Sustentável-Solidária no Desenvolvimento Local, **Organização & Sociedade**, Salvador, v.15, n.45, p.219-232, 2008.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: Teoria e prática da libertação, uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. S/E. São Paulo: Centauro. 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 2006.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & Senzala**. 51ª ed. São Paulo: Global Editora. 2006.

GARCIA, Ramon Moreira. Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas, **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n.01, p. 39-45, 1981.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC. 1989.

GOUJON, Daniel; DACHEUX, Eric. The solidarity economy: An alternative development strategy?, **International Social Science Journal**, v. 62, p. 205–215, 2011.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras. 2006.

LAVILLE, Jean-Louis. Economia Solidária: A perspectiva Européia, **Sociedade & Estado**, Brasília, v. 16, n. 1-2, p.57-99, 2001.

LECHAT, Noelle Marie Paule. Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?, **Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p.123-140, 2002.

\_\_\_\_\_. **Trajetórias Intelectuais e o campo da economia solidária no Brasil**. 393 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Departamento de Antropologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2004.

LEITE, Márcia de Paula. A Economia Solidária e o Trabalho Associativo, **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 24, n. 69, p. 31-51, 2009.

LEMAÎTRE, Andreia. **As organizações da economia solidária**: Quebrando e interrogando os paradigmas teóricos dominantes nas ciências econômicas, in V Encontro Internacional de Economia Solidária, São Paulo, USP, jul. 2007 disponível em: <<http://sites.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/V%20Encontro/Artigos/Principios/PRI-03.pdf>> Acesso em 01 jun. 2012.

LISBOA, Armando de Melo. Economia Solidária e Autogestão: Imprecisões e limites, **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n.3, p.109-115, 2005.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade Organizacional: Um estudo de caso no contexto da cultura brasileira, **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, 2005.

MARX, Karl, ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1998.

MITCHELL, Gaye; CAMPBELL, Lynda. The social economy of excluded families, **Child and Family Social Work**, v.16, p. 422-433, 2011.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação, **Revista de Educação da Faculdade de Educação**, v. 10, n. 2, p. 199-207, 1984.

\_\_\_\_\_. Cultura Nacional e Cultura Organizacional, **Revista da ESPM- Propaganda, Marketing, Administração**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 14-23, 1995.

\_\_\_\_\_, ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição, **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 1, 1999.

MOULAERT, Frank; AILENEI, Oana. Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present, **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 2037-2053, 2005.

RIBEIRO, Darcy. **O Povo Brasileiro**: A formação e o sentido de Brasil. 2ªed. São Paulo: Cia das Letras. 1995.

ROBAQUIM, Antônio; QUINTAES, Roberto Antônio. Autogestão: Alternativa socialista para o capitalismo, **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 96-99, 1972.

SABINO, Fernanda Coutinho. **Comunicação e Cultura Política**: Problemas midiáticos e desvios de modelos de autogestão, in XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos, 29 de agosto à 02 de setembro de 2007.

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

TAUILE, José Ricardo; DEBACO, Eduardo Scotti. Autogestão no Brasil: O salto de qualidade nas políticas públicas, **Indic. Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 1, p. 197-220, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.