

## **A CULTURA ORGANIZACIONAL DE MOVIMENTOS SOCIAIS: O CASO DO FÓRUM MUNICIPAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

**THAMIRES LACERDA R. SAMPAIO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE DO RIO DE JANEIRO (UNILASALLE/RJ)

**BÁRBARA ANASTÁCIA WAGNER TELES**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

**DANIELLA MUNHOZ DA COSTA LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**BEATRIZ DE SANTANA LINS**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo apoio, em parceria com o Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense.

# **A CULTURA ORGANIZACIONAL DE MOVIMENTOS SOCIAIS: O CASO DO FÓRUM MUNICIPAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

## **1.0 INTRODUÇÃO**

A Economia Solidária é considerada um movimento social contra hegemônico em virtude de sua forma distinta de se pensar a produção, comercialização e troca de produtos e serviços em uma perspectiva de autogestão e solidariedade entre seus atores, visando à inclusão social. De uma perspectiva econômica, é vista como solução ao desemprego e aos problemas de desigualdade social. De uma perspectiva política, é percebida como movimento de luta e resistência.

O caráter político do movimento se articula e ocorre nos espaços de participação e representação social, onde ocorrem os diálogos e debates sobre os problemas que o movimento e seus envolvidos enfrentam, bem como, buscam soluções e fortalecimento.

Segundo Misoczky, Flores e Silva (2008) existe uma intensa troca entre a teoria dos movimentos sociais e das organizações, embora quanto a estas haja uma definição mais estreita, entendida a partir do viés da formalidade estrutural. “A teoria abstraída das organizações capitalistas do contexto norte-americano do século passado é utilizada para explicar os atuais movimentos sociais, muitas vezes anticapitalistas e em outros contextos” (MISOCZKY, FLORES E SILVA, 2008, p. 12). Assim, neste trabalho o termo “cultura organizacional” será atribuído ao movimento de Economia Solidária, já que este é entendido como movimento social.

É fundamental esclarecer que a associação entre movimentos sociais e organização, realizada neste estudo, parte do pressuposto de que as práticas de Economia Solidária podem apresentar limitações enquanto organização, pois apesar de serem consideradas práticas de um movimento social contra hegemônico, trata-se de uma ordem alternativa sustentável, que carece de uma constituição interna - assim como quaisquer organizações - para que haja uma continuidade na execução das tarefas. No entanto, tal organização deve levar em consideração princípios distintos de organizações convencionais (MESZÁROS, 2004), não admitindo uma reprodução de condutas que remetem à lógica capitalista.

De acordo com Morgan (2006) e Pires e Macêdo (2005), a cultura de uma organização é construída a partir das interações da organização com o ambiente externo e, principalmente, se desenvolve a partir das interações sociais. Tendo em vista que os movimentos sociais se articulam em espaços de participação social, considerou-se o Fórum Municipal de Economia Solidária da cidade do Rio de Janeiro (FMES-RJ) como um espaço e instrumento de articulação da sociedade civil com a esfera pública no movimento de Economia Solidária.

Logo, buscou-se apresentar a cultura organizacional do movimento de Economia Solidária, tendo em vista os participantes do Fórum Municipal de Economia Solidária da cidade do Rio de Janeiro (FMES – RJ). Para tanto, definir Economia Solidária e espaços de participação popular, abordar o conceito de cultura organizacional, descrever o FMES-RJ e levantar possíveis traços culturais dessa forma organizacional foram etapas realizadas.

Ou seja, este estudo pautou-se na seguinte problemática: a cultura organizacional criada a partir das interações sociais entre os integrantes do FMES-RJ converge com os valores e ideais da Economia Solidária? É importante ressaltar que este trabalho está voltado para a cidade do Rio de Janeiro, mas pode ser ampliado, abrangendo outras regiões brasileiras em pesquisas futuras.

O FMES\_RJ, no período que foi realizado o estudo, compreendia 18 redes, as quais serão detalhadas em seção posterior específica. Tal levantamento foi realizado pelas autoras em campo, etapa fundamental para realização deste estudo de caso. Participar dessa dinâmica de grupos com origem neste movimento em espaços de participação é uma oportunidade ímpar de se observar se os traços culturais dos mesmos convergem com as premissas básicas da Economia Solidária de modo a se fortalecer frente a outros espaços e atores.

Para este estudo, foram considerados elementos da cultura organizacional pautados em uma vertente que enxerga a cultura como uma metáfora, considerando a contribuição ativa dos indivíduos em sua construção (FREITAS, 2007). Neste sentido, o exercício da construção de uma cultura pode resultar em um processo de equalização sobre os indivíduos de determinado contexto, influenciando a maneira de pensar e agir. Tal equalização pode significar, em nível interpretativo, a concretização de elementos culturais que abrangem valores e princípios básicos. Em síntese, a análise deste estudo baseou-se em elementos culturais organizacionais fundados primordialmente em valores e princípios, observando os pensamentos expressados com base nas falas e ações dos indivíduos integrantes do FMES - RJ.

Entende-se que o trabalho possui relevância teórica por se comprometer a entender a dinâmica de um movimento social tomado sob a perspectiva de organização - já que grande parte dos estudos de cultura organizacional se dirige às organizações empresariais - bem como no aspecto gerencial, entendendo de que forma a Administração pública poderia atuar nestes espaços, garantindo seu caráter democrático. No que tange a relevância social, vale destacar a discussão do movimento social como organização para fortalecimento de suas causas.

O trabalho está organizado da seguinte forma: a presente introdução seguida da seção de fundamentação teórica que se divide em três subseções - Economia Solidária como movimento social e espaços de participação social, Cultural organizacional do movimento de Economia Solidária e Fórum Municipal de Economia Solidária da cidade do Rio de Janeiro (FMES - RJ); posteriormente seguem a metodologia, apresentação e análise dos resultados e por fim, a conclusão e contribuição da pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Economia Solidária como movimento social e espaços de participação social**

A Economia Solidária surge a partir de uma série de lutas sociais e reflexões sobre as alternativas organizacionais para enfrentar os problemas que emergiam de um contexto de crise econômica e de reestruturação produtiva. É neste contexto de instabilidade e elevados índices de desemprego que o movimento se estabelece, sendo caracterizado por uma articulação de trabalhadores em associações ou cooperativas com o objetivo de gerar renda, pautando-se em uma gestão democrática e solidária (FARIA, 2009).

Singer (2002b) afirma que as raízes da economia solidária podem ser encontradas a partir de Robert Owen (1773-1858) - proprietário de indústria na Inglaterra, considerado pai do socialismo e fundador do cooperativismo britânico -, Charles Fourier (1772-1873) - francês e idealizador das fazendas coletivas agroindustriais -, e Claude Saint Simon (1760-1825). Todos clássicos do socialismo utópico, sendo o primeiro um grande protagonista dos movimentos políticos e sociais na Grã-Bretanha nas primeiras décadas do século XIX.

No Brasil, a Economia Solidária (ECOSOL) ganha força a partir da crise social no final do século XX - período marcado pela desindustrialização, desemprego em massa e acentuada exclusão social - como uma alternativa de geração de emprego e renda e como uma ação de inclusão social, explica Singer (2002a). Ademais, França Filho (2007) aponta que no

território nacional, a ECOSOL é um campo de práticas em construção, mas que também se impõe como um movimento de busca por reconhecimento institucional.

No início do século XXI, ocorrem alguns avanços políticos da Economia Solidária, passando a ser incorporada nas agendas dos governos democráticos, como por exemplos a implantação dos programas governamentais de apoio ao movimento, a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (2001) e a institucionalização da Secretaria Nacional de Economia Solidária (2003). Esses programas caracterizam um momento de reconhecimento institucional e político do movimento de ECOSOL, principalmente, no que tange seu papel para o desenvolvimento local e como alternativa ao desemprego.

Para Singer (2002a, p.10), a Economia Solidária é “outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade associada ou coletiva do capital e o direito à liberdade individual”. É, portanto, um modo de produzir, comercializar, consumir e poupar de forma justa e igualitária, pautada nos princípios da cooperação, autogestão e solidariedade.

De acordo com Gurgel (2013, s.p), a Economia Solidária “Trata-se de uma forma de atividade produtiva realizada com gestão compartilhada e sem que haja, de qualquer dos seus agentes, a apropriação privilegiada do valor criado”. Em suma, a Economia Solidária nasce a partir de lutas sociais e de críticas do modo em que o processo de trabalho é desenvolvido através do sistema (GOERCK; FRAGA, 2010).

Faria (2009) indica que, além da finalidade econômica, a ECOSOL também possui um caráter social e político, tendo em vista as lutas históricas e resistência dos trabalhadores contra o avanço do capitalismo industrial, constituindo “uma forma de defesa das condições materiais e políticas de existência pautadas em princípios democráticos e solidários” (FARIA, 2009, p. 141).

Com base nisso, a Economia Solidária se apoia no conceito de Gestão Social. Segundo Tenório (1998), diferente da gestão estratégica, a gestão social sustenta um gerenciamento de mais interação e diálogo, de modo que o processo decisório seja exercido através da participação de diversos sujeitos sociais, isto é, por meio de acordos comuns a partir dos argumentos colocados coletivamente. Logo, a gestão social propõe a tomada de ação por meio de um consenso, ou seja, a decisão é construída em favor do envolvimento de diversas partes.

Este novo modelo de economia contrapõe a competição de mercado, típica do modo de produção dominante – o capitalismo - e traz aos produtores e consumidores a possibilidade de integrar um mercado mais igualitário e menos excludente, com base nos fundamentos da solidariedade. Portanto, a Economia Solidária busca promover uma emancipação das práticas impostas pelo modo de produção capitalista, pois trata-se de uma nova ótica de gestão, que traz inovação econômica para uma sociedade que procede em favor de modelos tradicionais pré-estabelecidos.

O caráter político do movimento de Economia Solidária se articula nos espaços de participação social, como conselhos, fóruns, associações por exemplo. São nesses espaços que a ECOSOL supõe a participação e representação dos atores sociais, discussão de problemas em comum e busca fortalecer e reconhecer o movimento (FRANÇA FILHO, 2007). Embora sejam nesses espaços que ocorrem os conflitos e desgastes resultantes de uma diversidade de interesses, há também a construção da solidariedade, da representação pública e de uma cidadania coletiva.

Vale destacar que, atualmente, a Economia Solidária no Brasil se encontra fragilizada enquanto política pública. É possível pensar que, a sua institucionalização seria um caminho necessário para o seu reconhecimento e fortalecimento na pauta política, e, conseqüentemente, na disseminação dos princípios para os envolvidos no movimento. Esse

fortalecimento dependerá da força e pressão social dos grupos e empreendedores solidários, construída pelas alianças do movimento enquanto coletivo de resistência social. E que são estimuladas nestes espaços de participação.

O período de redemocratização do Brasil, marcado pela institucionalização da Constituição Federal de 1988, impulsionou pautas sobre a descentralização e a gestão participativa, de modo que instigaram a inserção dos cidadãos e das organizações civis na gestão de políticas públicas (TEIXEIRA, SOUZA E LIMA, 2011). Neste cenário, Gohn (2004) relata que a sociedade civil se amplia como sociedade política e, conseqüentemente, surge uma série de estímulos para a abertura de canais de participação e representações sociais e políticas.

Novos espaços públicos de participação e articulação são desenvolvidos entre a sociedade civil e representantes do poder público para tratar das demandas sociais, como a constituição de conselhos, fóruns, redes e associações (GOHN, 2004). Contudo, esses espaços de participação não são somente locais de engajamento político e de controle das autoridades, mas espaços de desenvolvimento da consciência crítica, da solidariedade e do fortalecimento da identidade e cidadania coletiva.

A atuação dos movimentos sociais se intensifica na década de 1980, partindo de uma crise emergente e uma fase de grandes críticas à desigualdade social, de modo que, os movimentos sociais se fortalecem como movimentos emancipatórios “vinculados a noção de inclusão de novos direitos e na promoção da cidadania” (SANTOS; CARNEIRO, 2008, p.3). Na América Latina, explicam os autores, esse cenário se configura não apenas por um Estado fragilizado e uma crise emergente, mas também pelo processo transitório para um estado de democracia. Além disso, o discurso ideológico dos movimentos sociais valoriza a questão da igualdade (VIGEVANI, 1989).

Movimento social pode ser definido como “a ação dos homens na história. Esta ação envolve um fazer – por meio de um conjunto de práticas sociais – e um pensar – por meio de um conjunto de ideias que motiva ou dá fundamento à ação” (GOHN, 2000, p. 13). Portanto, trata-se de ações movidas por ideais para transformar uma determinada realidade.

Santos e Carneiro (2008) entendem que no contexto atual a ação dos movimentos sociais incorporam duas perspectivas: uma que em certa medida traz desconfiança em virtude da sua ação conjunta com o Estado e a necessidade de se manter uma autonomia frente ao mercado, e outra identificada como um aumento dos movimentos e organizações, desencadeando em múltiplas identidades, e novas formas de ação que podem incidir em nova forma de Inter reconhecimento da subjetividade coletiva.

A configuração desses novos movimentos sociais enfatiza a participação da sociedade civil e o fortalecimento da democracia. O movimento de Economia Solidária é um exemplo disso, uma forma de contribuir para a construção de uma organização democrática, solidária, transparente e participativa. No Brasil, esses movimentos sociais partem de um associativismo local que expressa às demandas locais e que se articulam em redes e fóruns (SANTOS; CARNEIRO, 2008). As redes e fóruns, portanto, constituem esses espaços de empoderamento da sociedade, compartilhamento de valores e informações e articulação dos movimentos locais.

Misoczky, Flores e Silva (2008) se propõem a entender os movimentos sociais como organizações de resistência e luta social, tendo em vista que esse debate vem sendo ignorado pelos estudos organizacionais pautados em uma ótica hegemônica capitalista, em que a organização é sinônima de empresa. Assim, criticando essa abordagem, os autores inferem que os movimentos sociais podem ser constituídos como organizações de interação entre indivíduos e grupos plurais, engajados politicamente e que compartilham recursos e

informações (MISOCZKY, FLORES; SILVA, 2008). Assim, consideram-se neste estudo, os movimentos sociais e os espaços de associativismo sociais como organizações.

Partindo do pressuposto de que os movimentos sociais constroem processos, organizam estruturas e estabelecem territórios, torna-se evidente que estes incorporam práticas de organização social (MISOCZKY, FLORES; SILVA, 2008). Portanto, é fundamental compreender a lógica organizacional a partir de novas perspectivas, considerando outros fenômenos que surgem ao longo do tempo, como é o caso dos movimentos sociais.

Um ponto-chave para a compreensão das ações humanas é a cultura, que atuando como um padrão coletivo guia os grupos nas maneiras de perceber, pensar e agir. “Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social” (PIRES; MACEDO, 2005, p.83).

## **2.2. Cultural organizacional do movimento de Economia Solidária**

A temática da cultura nas organizações foi consideravelmente abordada nas últimas décadas na produção acadêmica nacional (CARRIERI; CAVEDON; SILVA, 2008; FREITAS, 1997; MOTTA; CALDAS, 1997; FLEURY; FISHER, 1996) e internacional (CUNLIFFE, 2011; MARTIN; FROST, 2001; ALVESSON, 1995; SCHEIN, 1989; SMIRCICH, 1983). O estudo da cultura nas organizações tem sido realizado sob diversas perspectivas teóricas, englobando desde abordagens que consideram a cultura como uma variável gerenciável a abordagens que entendem a cultura como uma metáfora da organização, onde o mundo social e o organizacional existem como um padrão de relações simbólicas construídas pelos processos de interação humana (SMIRCICH, 1983).

Para Morgan (2006, p.157) a cultura organizacional “não pode ser imposta em um contexto social, ela se desenvolve no decorrer da interação social”, ou seja, é um fenômeno complexo, vivo e ativo, que está sendo criado e recriado a partir das interações internas e externas. É essa cultura que orienta as ações e comportamentos dos indivíduos na organização, a sua forma de pensar, agir e tomar decisões.

Já para Schein (1989, p.12) a cultura pode ser definida como “um modelo de pressupostos básicos compartilhados aprendidos por um grupo como solução de seus problemas de adaptação e integração que funciona suficientemente bem para ser considerado válido e ensinado para novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas”.

Ainda segundo Schein (1989), a cultura organizacional compreende três níveis de profundidade: no nível mais superficial estão os artefatos visíveis (layout, tecnologia, modo como as pessoas se vestem, documentos públicos etc.); no nível intermediário estão as normas e os valores (estratégias, metas, filosofias); e no nível mais profundo estão os pressupostos básicos (formas como as pessoas percebem, pensam e sentem).

Fleury (1996) incorpora a dimensão do poder no estudo da cultura e seu papel de legitimação do *status quo* e de ocultamento das relações de dominação. Segundo esta autora, a cultura seria “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos” (FLEURY, 1996, p.22) que, por sua vez, são comunicados aos membros da organização de forma mais tangível por meio de ritos, mitos, estórias, artefatos, símbolos, linguagem etc.

Nesse sentido Freitas (1991) corrobora o entendimento de que a abordagem da cultura organizacional a partir de seus elementos representa um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação para o assunto. Freitas (1991) destaca como elementos da cultura

organizacional valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação.

De acordo com Freitas (1991), os valores são definições sobre o que é importante para se atingir o sucesso; as crenças e pressupostos expressam o que a organização considera como verdade; os ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que tornam a cultura mais tangível e coesa; as estórias são narrativas de eventos ocorridos e os mitos são narrativas coerentes com os valores organizacionais, porém sem apoio de fatos; os tabus orientam o comportamento demarcando o que não é permitido; os heróis são personagens que personificam os valores da organização; as normas podem ser escritas ou não e representam o comportamento aceito e esperado pelo grupo. Finalmente, o processo de comunicação inclui uma rede de relacionamento e papéis informais com importante função na administração da cultura. (FREITAS, 1991)

A perspectiva adotada neste artigo seguirá o entendimento de autores que tratam a cultura como metáfora (FREITAS, 1991; FLEURY, 1996) e que consideram a definição da cultura a partir de seus próprios elementos. A influência do contexto local na cultura das organizações é outro aspecto que recebeu atenção nas abordagens sobre cultura (CHU; WOOD JR, 2008; MOTTA; CALDAS, 1997; BARROS; PRATTES, 1997; FREITAS, 1997; HOFSTED, 1991). Chu e Wood Jr (2008) afirmam que os traços culturais são variáveis dinâmicas, influenciadas pelo meio socioinstitucional. Tais traços influenciam a maneira de gerir as atividades. Tratando-se do Brasil, tais questões são vistas, na maior parte dos estudos organizacionais de forma particular.

Dentre os traços observados por alguns estudos, pode-se destacar: jeitinho; desigualdade de poder; hierarquia; flexibilidade; plasticidade; formalismo, malandragem, sensualismo; aventureirismo; paternalismo e personalismo (CAMPOS, 2000; CALDAS; WOOD JR, 1999; FREITAS, 1997; BARROS; PRATTES, 1997). Para este estudo, será dado destaque ao traço personalismo devido as suas possíveis implicações nos movimento de Economia Solidária.

O personalismo refere-se à valorização de interesses pessoais em favor da obtenção de privilégios, desconsiderando os interesses coletivos, de um grupo ou comunidade (CALDAS; WOOD JR, 1999). Segundo Freitas (1997), o personalismo implica numa valorização da situação relacional, o que poderia favorecer o compadrio e a troca de favores.

Oliveira Vianna (1987) aponta o personalismo, especificamente no âmbito das instituições políticas brasileiras, como fruto de um senso de interesse coletivo insuficiente. Em suma, hábitos e costumes de séculos de tradição social podem estar arraigados na estrutura brasileira, de modo que são capazes de influenciar condutas atuais em diversos eixos, e os grupos de Economia solidária não estariam imunes.

Tratando-se dos princípios da Economia Solidária, as características que compõem o personalismo divergem dos ideais propostos pelo próprio movimento da Economia Solidária. Logo, caso as ações dos indivíduos envolvidos no movimento demonstrem características do personalismo, é possível que ocorra um conflito de ideias, em torno da lógica de um movimento que propaga ideais coletivos ao passo que, de modo quase que inevitável, precisa lidar com alguns traços sociais que podem ter sido herdados por uma formação histórico-cultural.

Considerando a abordagem de Misoczky, Flores e Silva (2008), interpreta-se que o movimento de Economia Solidária é uma forma de organização, constituída por um sistema de valores, crenças e características próprias que as diferem das demais. São esses valores que devem orientar as ações dos membros desse movimento. Contudo, pode haver elementos específicos, enraizados, que permeiam a sociedade brasileira e que são capazes de afetar a

construção da cultura de determinado movimento social em um respectivo local. É importante compreender que estes traços podem ser mais expressivos de acordo com cada região.

Entre os princípios da Economia Solidária pode-se destacar a solidariedade, a autogestão, a cooperação, a equidade, a democracia e a transparência. Seria razoável, assim, considerar que os espaços de participação da Economia Solidária apresentassem esses valores.

Na próxima subseção, pretendeu-se, considerando o Fórum Municipal de Economia Solidária da cidade do Rio de Janeiro como objeto, observar se os princípios da Economia Solidária estão presentes entre os elementos da sua cultura organizacional. Assim, considerando-se a abordagem que permite um olhar para a cultura organizacional a partir de seus elementos mais tangíveis (FREITAS, 1991; FLEURY, 1996), buscou-se identificar a presença nas falas, práticas, procedimentos, normas, ritos, estórias, processo de comunicação dos princípios da Economia Solidária descritos por Paul Singer.

### **2.3. Fórum Municipal de Economia Solidária da cidade do Rio de Janeiro (FMES – RJ)**

Para Oliveira e Beatriz (2015), os fóruns de Economia Solidária são entendidos como um espaço e um instrumento de articulação da sociedade civil capaz de possibilitar atividades como formação, informação e planejamento de estratégia conjunta para intervenção em políticas públicas da área.

A Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado do Rio de Janeiro (2019) entende que os fóruns são coletivos que reúnem os empreendimentos, as assessorias e militantes da economia solidária em determinada região, onde são tratados assuntos de interesse na localidade, que englobam oportunidades e desafios para o movimento. Além disso, são nestes espaços que se elegem os representantes locais da economia solidária.

Dessa forma, torna-se válido fazer um retrospecto histórico acerca desses espaços de participação e sua importância. Para tanto, tem-se o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) que antecede inclusive a criação da própria Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). De acordo com o sítio eletrônico do FBES, este fórum se apresenta como fruto de um processo histórico impulsionado no I Fórum Social Mundial, que promoveu debates e discussões em suas oficinas.

A oficina denominada “Economia Popular Solidária e Autogestão” e a manifestação de interesses ali encontradas no que diz respeito a discussão de auto-organização de trabalhadores, políticas públicas e perspectivas econômicas e sociais de trabalho e renda, culminou na constituição do Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária (GT Brasileiro). “Foi a partir deste grupo que se propôs a constituição de um fórum em dimensão nacional. Dessa forma, tanto a realização das plenárias quanto a elaboração dos Princípios da Economia Solidária foram decisivas para ampliar e caracterizar seu campo de ação” (FBES, 2019).

Lage e Costa (2017) afirmam que as convergências das ações entre FBES e SENAES proporcionaram a difusão de espaços de debate e articulações no âmbito nacional para que a economia solidária fosse incorporada não só à pasta do Trabalho em âmbito federal, mas em outros ministérios bem como na esfera estadual e municipal.

Dessa forma, tendo em vista especificamente a cidade do Rio de Janeiro, o Art. 1 do Regimento Interno do Fórum de Economia Solidária do município revela que sua fundação se deu no dia 5 de março de 2011. Segundo esse mesmo artigo, trata-se de “um espaço permanente de representação, diálogo, articulação, discussão, proposição, troca de saberes, formação, deliberação, fomento e desenvolvimento da Economia Solidária” (FMES - RJ, 2013, p. 01).



Este fórum, ainda segundo seu regimento interno, tem o objetivo principal de “Fortalecer o Movimento da Economia Solidária, difundindo seus princípios e prática, representando-o frente à sociedade e aos Poderes Públicos e articulando-o no município do Rio de Janeiro” (FMES – RJ, 2013, p.01). O regimento declara ainda que entre seus objetivos específicos, consta o de cidadania e construção social à medida em que esse espaço deveria promover não apenas a participação da sociedade em suas ações, bem como estimular o diálogo, intercâmbio e interação com outros movimentos sociais, alcançando o fortalecimento político do movimento de Economia Solidária na cidade.

De maneira geral, o Art. 5º desse documento traz como estratégias de atuação do fórum a realização de plenárias e reuniões alinhadas aos objetivos já explicitados, elabora planos de ação a partir das necessidades levantadas e avalia ações realizadas, organiza grupos de trabalho e comissões para execução e deliberação de ações bem como parcerias para atender suas demandas.

Vale ressaltar, que o documento prevê quais são os possíveis participantes desse espaço de participação. No entanto, para serem considerados membros efetivos, ou seja:

Para fazerem parte efetiva do FES-RJ, com direito a voto, os empreendimentos com sede em Rio de Janeiro, terão que estar organizados em Redes de Economia Solidária, por região geográfica oficial, dentro da Região Metropolitana I do Estado do Rio de Janeiro, devidamente constituída, com atas mensais e cartas de adesão de seus membros efetivos, ter participação freqüente nas atividades do FES-RJ e apresentar à Secretaria Executiva carta de adesão, indicando seus/suas representantes, titulares e suplentes para os processos de votação (FES – RJ, 2013, Art. 6. § 1º, p.4).

Mance (2011) ao conceituar redes sob a perspectiva de estratégias que buscam conectar organizações diversas - entre elas instituições de ensino, organizações populares, empreendimentos solidários com variadas finalidades e outras - admite que estas possibilitam o fortalecimento dos atores envolvidos, de modo a integrá-los em uma organização autossustentável e solidária, em contraposição à lógica de dominação do capital. Assim, por Redes de Economia Solidária (RES) tem-se “estratégias para integrar grupos de consumo, cooperativas, sindicatos, movimentos populares e grupos de produção, de maneira tal que todos possam se fortalecer” (MANCE, 2011, p.77). Ou seja, são capazes de embasar, fortalecer e impulsionar o movimento de economia solidária, oferecendo maior possibilidade de construção da sustentabilidade futura e autogestão bem como propostas de políticas públicas de trabalho e renda capazes de tecer novas relações de trabalho, cidadania bem como um novo projeto societário (COREGGIO e SCHLICHTING, 2018).

É válido explicitar que em virtude da desatualização dos dados do Cadastro Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários e Comércio Justo - CADSOL, a coleta das informações sobre as redes se deu de forma empírica, por meio da participação das reuniões do fórum. A configuração atual do FMES-RJ possui 18 redes, denominadas: Acordar, Afro, Artesãos Cariocas, Cidade de Deus, Tijuca, Zona portuária, Repsol (Alemão), Manguinhos, Leopoldina, Bangu, Sepetiba, Mãos de Talentos, Méier, Zona Oeste, Macacos, Zona Sul, Jacaré e Sem Rede.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, buscou apresentar a cultura organizacional do movimento de Economia Solidária, identificando características e traços culturais do Fórum de Economia Solidária da cidade do Rio de Janeiro (FMES-RJ). Deste modo, caracteriza-se como uma pesquisa de finalidade exploratória e descritiva (GIL, 2008; VERGARA, 2006). Como meios investigativos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica (GIL, 2008; VERGARA, 2006) realizada em artigos, livros, teses e dissertações para discutir conceitos sobre

movimentos sociais, economia solidária e cultura organizacional bem como pesquisa documental, por meio do Plano de Economia Solidária do município do Rio de Janeiro.

Trata-se de um estudo de caso, ou seja, “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2006). Assim, para o levantamento de dados em campo, foi incorporada a técnica da observação participante, ao passo que as autoras deste estudo acompanharam o curso de Economia Solidária oferecido a participantes do FMES - RJ que aconteceu do mês de setembro a novembro do ano de 2019 – além de oferecerem apoio às aulas ministradas – e reuniões mensais do FMES – RJ. Desta forma, foram obtidos tanto dados secundários, levantados por meio de consultas a documentos de domínio público - informações do sítio eletrônico do FMES – RJ, quanto anotações de relatos dos diários de campo das autoras.

Tais relatos ocorreram ao longo da participação dos integrantes do fórum – cerca de 40 indivíduos - ao longo do curso citado. Cabe mencionar que nenhum participante do fórum será identificado na seção de resultados e discussões, pois a proposta não é expor considerações individuais e sim características do grupo/organização. A ideia de captar estes relatos apenas nos encontros do curso se deu pelo fato de ali se encontrarem apenas participantes do movimento. No encontro mensal do FMES-RJ que ocorre todas as segundas-feiras de cada mês, há eventualmente a participação de representantes do poder público que poderiam acabar interferindo na proposta deste trabalho, que buscou priorizar os traços culturais do movimento sem se envolver com entraves do movimento e questões políticas.

Com a finalidade de organizar a apresentação dos resultados encontrados, as autoras procuraram identificar os traços culturais que pudessem se relacionar à teoria de Paul Singer (2002a; 2002b), tendo em vista sua importância enquanto estudioso de movimentos sociais, sobretudo em relação ao movimento de Economia Solidária. O quadro abaixo traz as principais Categorias e os respectivos dados que serão investigados dentro de cada subcategoria.

Quadro 1 – Matriz analítica para análise bibliográfica

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Dados a investigar</b>
<b>Redes</b>	Configuração FES-RJ	Quais e quantas são.
	Perfil das redes participantes	Como se configuram enquanto segmento (área de atuação) e tamanho.
<b>Participação</b>	Reuniões do FES-RJ	Qual a participação nos encontros propostos pelo FES-RJ.
	Qualificação / Formação	Envolvimento em cursos, palestras, encontros que fomentem o movimento de ES.
	Interlocução com outros atores	Relação com Poder público, Universidades entre outros.
	Participação-cidadã	Se existe participação democrática nesse espaço.
<b>Movimento de Economia Solidária</b>	Senso de solidariedade	Articulação entre empreendimentos da Rede.

	Princípios do movimento	Os participantes sabem quais são os princípios do movimento e estes são praticados.
--	-------------------------	---

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Assim, o tópico a seguir busca apresentar os resultados encontrados a partir das observações realizadas durante o curso e se propõe a identificar, de forma preliminar, uma cultura organizacional dos envolvidos com as redes. E, se a mesma, segue os princípios da Economia Solidária revelados por Paul Singer.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente serão apresentadas as informações referente à configuração atual do FMES-RJ, conforme sugerido na primeira parte do quadro 1 (Redes). Graças à paralisação temporária do Cadastro de Economia Solidária (CADESOL), o levantamento das informações a respeito do quantitativo de redes que participam deste fórum se deu por meio do relato dos participantes. Hoje, constam 18 redes, denominadas: Acordar, Afro, Artesãos Cariocas, Cidade de Deus, Tijuca, Zona portuária, Repsol (Alemão), Manguinhos, Leopoldina, Bangu, Sepetiba, Mãos de Talentos, Méier, Zona Oeste, Macacos, Zona Sul, Jacaré e Sem Rede.

Tais redes agrupam os empreendimentos, individuais ou coletivos, e cada uma possui seu regulamento interno sobre o funcionamento e admissão. Para fazer parte de uma das redes o interessado deve procurar o FMES-RJ para orientação, além de participar de no mínimo três plenárias, sendo que esta exigência está sendo revista juntamente com o apoio da SMDEI (Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação).

A partir do curso, verificou-se que as redes em sua totalidade concentram empreendedores individuais, sendo seus participantes hoje apenas do segmento do artesanato. Não há qualquer empreendimento de outros segmentos do movimento de economia solidária na cidade, embora esteja prevista uma variedade de segmentos no Plano Municipal de Economia Solidária da cidade do Rio de Janeiro. O Decreto de n. 44.258 de 23 de fevereiro de 2018, o qual criou esse plano traz propostas para outros setores da Economia Solidária além do artesanato tais como: agricultura familiar, pesca artesanal, reciclagem, cultura e comunidades tradicionais. Sendo assim, é no mínimo curioso o motivo de apenas o artesanato ser representado neste fórum em virtude da extensão territorial da cidade que abriga outros grupos.

“Como em todo processo histórico, o mundo da economia solidária é cheio de conflitos e contradições” (GADOTTI, 2009, p.101). O autor elenca que entre os desafios encontrados pelo movimento que limitam sua expansão diz respeito à própria consolidação das redes e cadeias produtivas, a proximidade de produtores e consumidores que inviabiliza a comercialização entre outros aspectos. Como superação destas questões, o autor entende que seria de fundamental importância a apoio do Estado em garantir espaços que aproximassem esses atores do movimento.

No que tange a segunda parte do quadro 1 (Participação), o grupo demonstrou que a participação é fraca nos espaços de discussão, tanto em relação aos coordenadores das redes quanto aos demais, seja no encontro mensal do fórum, sejam em outros encontros propostos pelo poder público, por exemplo. Segundo alguns comentários, essa questão é considerada um grande entrave no fortalecimento do movimento.

Gurgel e Justen (2013), por sua vez, entendem que na verdade, o Brasil expõe “uma sociedade desmobilizada, pouco disposta à atuação coletiva, inclinada a resolver seus problemas e alcançar seus objetivos no âmbito privado e, por isso, despolarizada ou

despolitizando-se” (GURGEL, JUSTEN, 2013, p. 373), tendo em vista o passado mais recente e as práticas atuais.

Ainda sobre a participação, Gonçalves e Simões (2017) em seu trabalho identificaram que apesar de seus participantes terem objetivos em comum, referentes à descentralização das políticas, por exemplo, o que se revela nesse contexto é o conflito de interesses entre os envolvidos. Além disso, o grupo reforçou que a saída de integrantes, na medida em que estes começam a adquirir mais autonomia e melhores condições e/ou recursos, é algo frequente. Tal questão demonstra que nem todos os indivíduos que se engajam no movimento compartilham dos mesmos valores, uma vez que a participação de alguns pode ser subjugada como uma forma de ascensão comercial individual, o que contraria os ideais propostos pelo próprio movimento. As autoras entendem que em espaços públicos de participação, tanto os conflitos quanto as disputas de poder presentes nesses locais influenciam a dinâmica da participação social, bem como a construção de uma cultura organizacional.

Com base nessas observações, é possível perceber que a cultura organizacional criada a partir das interações sociais entre os integrantes do FMES-RJ não parece expressar uma convergência com os valores e ideais da Economia Solidária. O comportamento de alguns integrantes revelam traços brasileiros arraigados – especificamente o personalismo – que permeiam o movimento e que podem, neste caso, dificultar a construção de uma cultura organizacional que reforce a identidade do movimento.

Notou-se que muitos participantes procuram constante qualificação em Economia Solidária por meio de cursos e palestras e são bem receptivos de maneira geral com a comunidade acadêmica. Muitos se encontram no movimento há anos e a bagagem é incontestável. Entretanto, o que foi relatado é que a teoria apreendida acaba não se tornando prática em algumas vezes.

Ao se observar a dinâmica das relações nesse ambiente, os relatos mostram a insatisfação de algumas pessoas na forma que o movimento por meio do fórum se organiza (referente ao terceiro item do quadro 1 - movimento de Economia Solidária): há o distanciamento das pessoas, divergências entre e dentro das redes, “burocratização” no processo de aprovar a entrada de novos integrantes. Ao se observar essa característica identificou-se o quanto essa dinâmica se afasta dos preceitos do cooperativismo que estabelece a “porta aberta”, como sugere Singer (2002a). Não cabe aqui questionar a forma pela qual os empreendimentos – ou nesse caso, indivíduos – são aprovados ou não. Procura-se apenas considerar que determinadas barreiras repelem novos entrantes que poderiam agregar ao movimento.

De acordo com a política pública municipal já mencionada, o FMES-RJ é a principal instância de representação do movimento. Apesar do valor atribuído e das informações que constam no plano municipal, os participantes do movimento entendem que seus espaços são reduzidos e de certa forma se encontram distantes do poder público, aparentemente por uma contestação da ideologia vigente do governo municipal.

Dessa forma, apesar de no plano constar que a política em curso da Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação tem “centrado esforços para a ampliação dos espaços de comercialização para os empreendimentos de Economia Solidária e no fortalecimento dos princípios básicos da atividade” (RIO DE JANEIRO, 2018), por meio dos relatos, é nítido que esses espaços tem se reduzido significativamente.

O movimento – ou pelo menos os que ali o representam – focam toda sua energia em questionar tal redução como se esta questão fosse de importância superior a outras que deveriam ter a mesma atenção. Verifica-se que existe uma prática constante de limitar-se a

reclamações que aprisiona muitos participantes no que diz respeito aos contratemplos que surgem frente ao movimento.

Ao encontro dessa ideia e como apontam em seus estudos sobre o Fórum de ECOSOL de São José dos Pinhais, Oliveira e Beatriz (2015) entendem que o espaço está sendo utilizado pelo movimento como forma de buscar predominantemente soluções de atendimento das necessidades imediatas dos empreendimentos, assim como foi observado na realidade carioca. Os autores criticam essa prática por entenderem que “este espaço deveria ser mais intensamente utilizado para debates políticos e estratégias para a construção de um novo projeto de desenvolvimento sócio econômico baseado na Economia Solidária” (OLIVEIRA, BEATRIZ, 2015, p. 252).

Como relatam esses autores, a economia solidária é um movimento que faz crítica ao sistema hegemônico e para tanto se baseia em valores não só de solidariedade como também de democracia, sustentabilidade, cooperação, distribuição de renda, atentando-se ao desafio de construir uma nova forma de organizar a produção, a distribuição e a comercialização dos bens (serviços) produzidos.

Singer (2005) afirma que esse movimento é um ato pedagógico por propor não apenas uma nova prática social como também uma nova compreensão dessa prática. E assim “a única maneira de aprender a construir a economia solidária é praticando-a. Mas seus valores fundamentais precedem sua prática” (SINGER, 2005, p.19).

A prática observada por meio de relatos revela que a ideia de solidariedade se restringe à comercialização sem incorporar outras possibilidades do processo como de produção e distribuição. Existem relatos, inclusive, que sugerem a ideia de concorrência entre os próprios integrantes do FMES-RJ. Não há liberdade para se produzir o que desejam, pois podem “esbarrar” na produção de alguém da rede. Dessa forma, há um gargalo entre o relacionamento das redes e empreendimentos quanto às reais características da origem do movimento.

Considerando a cultura organizacional, Morgan (2006) explica que a mesma é um conjunto de valores e características que são construídas a partir das interações sociais que ocorrem em um espaço. A partir dos relatos dos membros, foi possível perceber algumas características que podem compor alguns possíveis traços de cultura do movimento de ECOSOL no FMES-RJ.

A concentração de empreendimentos individuais, baixa participação nos fóruns e redes, distanciamento dos membros, divergências de interesses, “burocratização” para entrada dos novos integrantes, exercício somente da comercialização foram alguns dos traços e características percebidos pelos relatos. De modo que é possível apontar certo distanciamento dos valores do movimento de ECOSOL defendidos por Singer (2002a, 2002b), como a cooperação, participação, solidariedade e democratização. Logo, os princípios da Economia Solidária pouco são reconhecidos naquele espaço. Por vezes, se faz um trocadilho com o termo, ao se falar sobre uma “Economia Solitária”.

Faz-se urgente que esses espaços busquem focar em soluções para fortalecimento do movimento em vez de se passar por um local de reclamações sobre os obstáculos que lhe são impostos. “É necessário pensar numa mudança da cultura do desenvolvimento, em que uma comunidade deixa de ser vista como ator passivo (...) para se converter no responsável pela construção de sua própria história e transformações” (OLIVEIRA, BEATRIZ, 2015, p. 252).

## **5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES**

Durante o período de redemocratização do Brasil, pautas sobre descentralização e gestão participativa foram impulsionadas no âmbito da administração pública. Esse fato

fomentou o fortalecimento de movimentos sociais vinculados à ideia da inclusão de novos direitos e promoção da cidadania (SANTOS & CARNEIRO, 2008).

A Economia Solidária foi um desses movimentos que se fortaleceu como ação de inclusão social e alternativa ao modelo de produção hegemônico. Pautada nos princípios da solidariedade, cooperação e autogestão, a Economia Solidária é um modo de produção associado à propriedade e coletivização do capital e direito a liberdade individual (SINGER, 2002).

Neste artigo, o movimento de ECOSOL é percebido como uma forma de organização social, partindo da abordagem crítica de Misoczky, Flores e Silva (2008). Logo, foi possível atribuir o termo de cultura organizacional ao referido movimento social. De acordo com Morgan (2006) e Pires e Macêdo (2005), a cultura de uma organização é construída a partir das interações da organização com o ambiente externo e, principalmente, se desenvolve por meio de interações sociais.

Tendo em vista que os movimentos sociais se articulam em espaços de associativismo social, tal como redes e fóruns, considerou-se o FMES-RJ como um espaço e instrumento de articulação da sociedade civil com a esfera pública no movimento de Economia Solidária. Assim, o trabalho teve como objetivo apresentar a cultura organizacional do movimento de Economia Solidária, tendo em vista os participantes do FMES – RJ. Levantou-se a seguinte problemática: A cultura organizacional criada a partir das interações sociais entre os integrantes do FMES-RJ converge com os valores e ideais da Economia Solidária? Existem traços brasileiros intrínsecos que permeiam a construção da cultura organizacional desse movimento?

Como achados, notou-se que a cultura organizacional criada conflita com os valores e ideias da Economia Solidária, tendo em vista que alguns integrantes, ainda, se envolvem no movimento, mas não conseguem se desvencilhar dos interesses particulares em detrimento de interesses coletivos. Acredita-se que tal condição pode estar relacionada ao traço personalista que a sociedade brasileira carrega em virtude do seu legado histórico e a sua formação.

Observou-se a participação de 18 redes no FMES-RJ, sendo estas restritas a empreendimentos individuais e ligados ao artesanato. Embora o movimento preveja outros segmentos. Caberia entender em estudos futuros o motivo pelo qual apenas redes de artesanato participam desse espaço. Existiria uma resistência em agregar outros segmentos? Além disso, caberia igualmente também investigar o possível predomínio de outros traços culturais brasileiros – além do personalismo – que podem influenciar a construção da cultura organizacional do movimento. Por fim, uma última perspectiva propõe compreender se as questões apresentadas neste estudo se restringem à dinâmica da cidade do Rio de Janeiro, ou trata-se de um fenômeno nacional no âmbito da Economia Solidária.

A análise feita após o levantamento de dados sugere que há uma baixa participação nos espaços públicos, segundo relatos, seja em quantitativo quanto na exposição de ideias. Apesar da busca pela formação em Economia Solidária, os princípios fundamentais não são facilmente observados, visto que existe uma limitação em exercer outras atividades em conjunto que não sejam voltadas à comercialização. Outro ponto relatado foi o distanciamento e divergências nas redes, além da dificuldade de entrada de novos integrantes nas mesmas, quanto das próprias redes no FMES-RJ.

Assim, foi possível perceber algumas características e valores que permeiam alguns traços da cultura do movimento de ECOSOL no FMES-RJ, podendo citar o pouco envolvimento dos participantes nos espaços públicos, divergências e conflitos nas redes, distanciamento entre os membros e “burocratização” para os novos entrantes. Entretanto, esses valores relatados não estão de acordo com o que Singer (2002a, 2002b) aponta serem as

principais características da Economia Solidária: cooperação, participação, democracia, autogestão.

Acredita-se que este estudo preliminar trouxe contribuições relevantes do ponto de vista acadêmico por se propor entender a dinâmica de um movimento social tomado sob a perspectiva de organização, enquanto tradicionalmente os estudos de cultura organizacional se dirigem às organizações empresariais. Além disso, possibilita a reflexão em torno da necessidade de promoção das premissas básicas de Economia Solidária entre envolvidos do movimento como forma de favorecer o fortalecimento de suas causas.

Os achados sugerem que a teoria, em partes, não condiz com a prática, ao indicar, por exemplo, as lacunas existentes entre indivíduos e redes que seriam minimizadas por meio do estreitamento dos laços de solidariedade. Espera-se que a partir de um processo de sensibilização, seja por meio da própria capacitação sobre Economia Solidária supracitada - campo deste trabalho - ou até mesmo de ações futuras decorrentes desta pesquisa, tais pessoas que atuam no movimento, e conseqüentemente, os espaços de participação em que se encontram, se apropriem dos valores esperados que permeiam a discussão em torno da temática.

É importante ressaltar que este é um estudo incipiente, utilizando como campo apenas a realidade do FMES-RJ em um determinado momento no tempo e que, portanto, não seria pertinente a generalização dos achados. Outros espaços do movimento poderiam retratar realidades diferentes, sendo possível pensar se o mesmo é observado no movimento em todo o território brasileiro e em outros espaços de participação.

Além disso, se considera como oportunidade para futuras pesquisas uma análise aprofundada da cultura organizacional nas reuniões mensais dos próprios fóruns municipais e nos espaços de comercialização. Bem como sugestão, avaliar se há relações de poder entre os envolvidos e que podem ocorrer nesses espaços de participação.

Ademais, uma das lacunas encontradas foi certa carência em trabalhos acadêmicos que abordem sobre cultura organizacional em espaços de participação popular, principalmente no que tange os espaços de movimentos sociais e de Economia Solidária. Os estudos acabam se concentrando em ambientes institucionais, sendo assim, um fator limitante à pesquisa proposta, caracterizando um campo possível de pesquisa e que ainda é pouco explorado na academia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, Mats. **Cultural perspectives on organizations**. New York: Cambridge University Press, 1995.

CALDAS, Miguel P.; WOOD, Thomaz Jr. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, C. J. A competitividade e o aprendizado das organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 71-88, 2000.

CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JUNIOR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 42, p.969-989, Set/Out 2008.

COREGGIO, Elisete Gesser Della Giustina da; SCHLICHTING, Sandra. A rede de Economia Solidária em Santa Catarina: Trajetória do Fórum Catarinense de Economia Solidária (FCES). **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 5 n. 1, Ed. Especial, p.73-87, 2018.

CUNLIFFE, Ann L. *Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On*.

**Organizational Research Methods**, v.14, n.4, p.647-673, 2011.

FARIA, Jose Henrique de. A Gestão Participativa Expandida: a Economia Solidária. In: \_\_\_\_\_. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 137-158.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA(FBES). Disponível em: <<https://fbes.org.br/>>. Acesso em 19 nov 2020.

FÓRUM DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO (FMES-RJ). Regimento interno. 16 de julho de 2013. Disponível em:< [https://fbes.org.br/wpcontent/uploads/Acervo/Publica%C3%A7%C3%B5es/fesrj\\_regimento\\_interno\\_aprovado\\_16\\_de\\_julho\\_de\\_2013.pdf](https://fbes.org.br/wpcontent/uploads/Acervo/Publica%C3%A7%C3%B5es/fesrj_regimento_interno_aprovado_16_de_julho_de_2013.pdf)>. Acesso em: 10 nov 2019.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p.155-174, jan-jun. 2007.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Jul./Set. 1991.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M.P (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Economia Solidária como práxis pedagógica**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOERCK, Caroline; FRAGA, Cristina. Economia Popular Solidária no Brasil: um espaço de resistência às manifestações de desigualdade da questão social. **Vivências: Revista Eletrônica de Extensão da URI**, v. 6, n. 9, p. 103-111, 2010.

GOHN, Maria da Glória. 500 anos de lutas sociais no Brasil: movimentos sociais, ONG's e terceiro setor. **Revista Mediações**, Londrina, v.5, n.4, jan/jun 2000.

\_\_\_\_\_. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e Sociedade**, v.13, n.2, São Paulo, mai - ago. 2004.

GONÇALVES, Marina Texeira.; SIMÕES, Janaína Machado. A dinâmica na participação social nos Conselhos Municipais de Cultura da Baixada Fluminense. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4,jul./set. 2017, p. 56-71.

GURGEL, Claudio. Economia solidária. In: Fernando de Oliveira Vieira et alli (Orgs.), **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Ed. Juruá, 2013.

\_\_\_\_\_; JUSTEN, Agatha. Controle social e políticas públicas: a experiência dos Conselhos Gestores. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p.357-378, nov. 2013.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

INOVAÇÃO (SMDEI). **Fóruns de Economia Solidária**. Disponível em: <<https://ecosolrj.wixsite.com/ecosolrj/foruns-de-economia-solidaria>>. Acesso em: 02 nov 2019.

LAGE, Alexandre Pires; COSTA, Bianca Aparecida Lima. Movimentos sociais e políticas públicas: compreendendo a participação social da Economia Solidária em municípios da Zona da Mata Mineira. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 17, n. 1, p. 143-159, jan./jun. 2017.

Disponível em: <<https://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/19831/artigo.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 12 ago 2020.

MANCE, Euclides André. A consistência das redes solidárias. **Perspectiva Filosófica**, Pernambuco, v. 8, n. 16, p.11-29, dez. 2011.



MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: \_\_\_\_\_. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 219-251.

MISOCZKY, Maria Ceci Araújo, FLORES, Rafael Kruter, SILVA, Sueli Maria Goulart. Estudos organizacionais e movimentos sociais: o que sabemos? Para onde vamos? **CADERNOS EBAPE**. BR, v. 6, n° 3, Set. 2008.

MORGAN, Gareth. Criação da realidade social: As organizações vistas como culturas. In: \_\_\_\_\_. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 5. p. 136-176.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando. Cultura e organizações no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA VIANNA, F. J. **Instituições políticas brasileiras**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1987.

OLIVEIRA, J. A.; BEATRIZ, M. Z. Fortalecimento do Fórum Municipal de Economia Solidária: um estudo de caso. **Psicologia Argumento**, v. 33, n.80, jan – mar, 2015, 33(80), p. 242-254.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, p.81-105, fev. 2006.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 44258, de 23 de fevereiro de 2018. **Cria O Plano Municipal de Economia Solidária**. Rio de Janeiro, RJ.

SANTOS, Aline Mendonça, CARNEIRO, Vanderson Gonçalves. **O movimento da economia solidária no Brasil: uma discussão sobre a possibilidade da unidade através da diversidade**. v. 2, 2008. e-cadernos CES [Online]. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/eces/1260>>. Acesso em: 08 nov 2019.

SCHEIN, E.H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v.45, n.2, p.109-119, 1989.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: **Boaventura de Sousa Santos (org). Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002b.

\_\_\_\_\_. A economia solidária como ato pedagógico. In: Kruppa , Sonia M. Portella (org.). **Economia solidária e educação de jovens e de adultos**. Brasília: Inep/MEC, p. 15-2005.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, n.3. Cornell University, 1983.

TEIXEIRA, Ana Claudia; SOUZA, Clóvis de; LIMA, Paula Pompeu. Arquitetura da participação no Brasil: uma leitura das representações políticas em espaços participativos nacionais. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ANPOCS**, XXXV, Caxambu, 2011.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.32, n.5, set/out 1998.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 2 ed.

VIGEVANI, Tullo. **Movimentos sociais na transição Brasileira: a dificuldade de elaboração do projeto**. Lua Nova. São Paulo, v. 89, n.17, 1989.