



UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
GESTÃO DE NEGÓCIOS

ARTIGO CIENTÍFICO

**NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO: UM OLHAR SOBRE UM EMPREENDIMENTO
SOLIDÁRIO DE MODA**

ORIENTADORA PROF.^a DR.^a SELMA FRANÇA DA COSTA E SILVA

DÉBORA MARIA DE MACEDO QUARESMA

CANOAS – RS
Dezembro de 2011

NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO: UM OLHAR SOBRE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO DE MODA¹

Débora Maria de Macedo Quaresma²

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso que pretendeu analisar a gestão de um empreendimento solidário de moda social, em contraste com o entendimento corrente sobre a gestão de negócios, demonstrando, assim, as práticas de gestão desses tipos de empreendimento. Com isso, objetivou compreender se a realidade cotidiana de determinado contexto social pode influenciar a identidade dos processos criativos na produção de bens de moda enquanto negócio.

Palavras-chave: Design de moda. Moda social. Economia solidária. Gestão de negócios. Empreendedorismo social.

ABSTRACT

This article presents a synthesis of a case study which intended to analyse the management of a solidary social mode undertaking, in contrast with the current vision on business management, this way showing the management practices of this kind of business. Thus, intended to understand if daily reality of a certain social context may influence the identity of creative processes in producing mode wealths as a business.

Keywords: Fashion Design. Social fashion. Solidary economy. Business management.

¹ Artigo apresentado como requisito para obtenção de título de pós-graduada em Gestão de Negócios – ULBRA

² Designer/ Pós-Graduada em Gestão de Negócios/e-mail: debora.quaresma@ulbra.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, conforme Sennet (2006), o desenvolvimento de novas tecnologias tem alterado o cenário do mundo do trabalho e dos modos de produção. A introdução dessas tecnologias altera a rotina do nosso modo de vida em sociedade e transformações culturais, sociais, econômicas e políticas são aprofundadas e as novas práticas econômicas moldam nossos valores sociais e pessoais. Dessa forma, nossos modelos de vida e de consumo estão se modificando, assim como nossos processos de gestão também.

Sob essa perspectiva, a realização de estudos sobre os novos desafios do sistema produtivo na sociedade contemporânea, tem dado atenção à incorporação de novas classes sociais ao mercado consumidor. Novas tecnologias são introduzidas, além de novas formas de gestão dos negócios. Há especial atenção aos modelos alternativos de geração de trabalho e distribuição de renda. Assim, desenvolvem-se atualmente conceitos tais como Economia Solidária, Empreendimentos Solidários, Cooperativismo, Empreendimentos Autogestionários etc. (SINGER, 2002). Nesses empreendimentos, em geral, quatro elementos sustentam a sua formação, quais sejam: cooperação, autogestão, solidariedade e viabilidade econômica.

De acordo com Baxter (2000), nos estudos contemporâneos da Gestão de Negócios, entende-se necessário aprofundar a compreensão sobre os novos processos de gestão. E mais, compreender de que forma certos produtos podem diferenciar-se no mercado em relação aos seus concorrentes, apresentando características que são valorizadas pelos consumidores e que estejam de acordo com o desenvolvimento sustentável, ou no caso desse artigo, em sintonia com a moda social. Dessa forma, a discussão aqui empreendida não pretensiona ser sobre os produtos em si, mas sim sobre os processos de gestão envolvidos na produção, bem como a percepção de quem produz sobre esses meios. Assim, torna-se possível demonstrar de que maneira a moda pode transformar-se em um negócio alinhado com a responsabilidade social e o desenvolvimento humano, por meio de novas ferramentas de Gestão de Negócios, nesse caso, solidários.

Assim, as mudanças que geram oportunidades de inovação e num sentido gerencial são complementares, são as mudanças que impulsionam a inovação dos produtos, dos serviços, dos relacionamentos e das rotinas. Elas mesmas refletem as preocupações sociais, econômicas e políticas do tempo que em vivemos. São o reflexo das discussões que a sociedade engendra a fim de evoluir. Conforme Real (2002), toda renovação ou novidade (inovação) deve ser empreendida de maneira organizada, planejada e controlada. Aqui, a

inovação pode ser encarada como a implementação de soluções novas para necessidades identificadas. Ainda, de acordo com Drucker (1986, p. 43-44):

(...) inovação, portanto, é um termo econômico ou social, mais que técnico. Ela pode ser definida como podendo mudar o rendimento dos recursos. Ou ela pode ser definida em termos de demanda em vez de termos de oferta, isto é, como capaz de mudar o valor e a satisfação obtidos pelo consumidor. (DRUCKER, 1986, p. 43-44)

Com isso, a gestão (ação) da inovação está no cerne do desenvolvimento de novas tecnologias de produção, que são pensadas a partir das mudanças vividas em sociedade. Os empreendimentos solidários são fruto dessas inovações. Cabe, portanto, refletir as implicações dessas mudanças e inovações nos processos de produção, segundo a necessidade de crescimento sustentável, baseando-se na construção de novas formas de gestão, mais condizentes com a realidade em que vivemos nos dias de hoje, pois muitos estudos (KIKUCHI & SILVA; BARROS) discutem a sustentabilidade dos produtos, sem levar em consideração as condições dos meios de produção, num sentido inclusivo e solidário.

2. NA COMUNIDADE, UMA EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

A pesquisa que orienta esse artigo desenvolveu-se a partir de duas etapas: observação participante em 2010 e entrevistas em 2011. Observou-se o cotidiano de gestores de uma ONG do Rio de Janeiro e de mulheres que fazem parte dos projetos da mesma. Acompanharam-se aulas, exposições e reuniões. Foram realizadas 12 entrevistas com gestores, professores e alunas da ONG. Utilizou-se a entrevista enquanto instrumento de investigação sob a concepção qualitativa de pesquisa e, também, a análise de materiais de divulgação e catálogos de produtos da instituição carioca. Para fins de análise e exposição do estudo de caso realizado, os nomes das pessoas, dos bairros e das instituições aqui utilizados serão fictícios ou mantidos em sigilo, a fim de proteger a identidade dos mesmos.

Pretendeu-se utilizar um método que pudesse analisar a visão de mundo (de acordo com a realidade e cultura) em que esses indivíduos estavam inseridos. As entrevistas deram ênfase às narrativas dos indivíduos em relação a sua percepção do objeto pesquisado. A técnica de entrevistas que foi utilizada é a de perguntas abertas, que permitissem detalhar certas questões, aprofundando um pouco mais o assunto em debate. Geralmente, é utilizada para descrever casos individuais, compreender especificidades culturais e compara casos. O entrevistador interfere o mínimo possível, assumindo uma postura de ouvinte diante da

narrativa do entrevistado. Assim, o entrevistador introduz o tema e o entrevistado discorre livremente sobre ele.

A concepção qualitativa foi escolhida para guiar a interpretação dos dados registrados pelas entrevistas, pois esse método apresenta algumas características interessantes e condizentes com o tipo de projeto empreendido. Trabalha com motivações, sistemas de crenças, valores e significados complexos que não se resumem em questões quantitativas. De acordo com Minayo (1996), a pesquisa qualitativa oferece o meio do investigado como fonte de dados e o investigador como instrumento de coleta. Além disso, o seu caráter descritivo permitiu focar o significado que as pessoas dão às coisas, bem como o que levam em consideração na construção de si próprias, que fazem a partir da narrativa que realizam. Logo, compreende diferentes técnicas interpretativas. Ainda foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica para apontar o referencial teórico e subsidiar a argumentação teórico-conceitual da pesquisa.

A ONG Carioca é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, reconhecida como de utilidade pública e referenciada pela ONU como modelo de trabalho comunitário (2005). Já atuou simultaneamente em 64 favelas e 16 conjuntos habitacionais da cidade do Rio de Janeiro, contando com 40% de educadores ex-alunos, que, em geral, são das comunidades onde atuam. Mantém dois centros de atuação além da sede da instituição. Um dos centros, o mais antigo (década de 70), fica na comunidade de Angola e outro na comunidade do Norte. A sua sede fica no Centro.

Na atualidade, a ONG atende em torno de 3 mil pessoas executando projetos organizados nas áreas de Qualificação Profissional, Educação, Cultura e Economia Solidária. Contudo, o diferencial da instituição é o de fomentar possibilidades de vivências práticas nos locais de aprendizagem, conectando a produção ao contexto sociocultural em que a mesma está inserida e a geração de renda para os envolvidos. Além de ter experiência da articulação de redes, também participa do Fórum de Cooperativismo do Rio de Janeiro. A partir de 2003, estruturou seu setor de produção e iniciou a gerência de alguns pontos de venda fixos, através de um sistema de consignação com empresas situadas em zonas nobres do Rio de Janeiro e, também, vendas sazonais em feiras, stands, etc.

No primeiro contato que tivemos com a ONG em 2009, convivemos por três dias com alguns de seus dirigentes da comunidade do Norte. Na época, já professora, nosso interesse estava na forma com que a instituição conseguira elaborar uma coleção de moda para o

Fashion Rio³ em 2008, a partir de mulheres em situação de vulnerabilidade social da comunidade em que atua e que haviam sido capacitadas em projetos da ONG. Foi possível observar as mulheres nas salas de aula, conhecer os espaços de ensino e demais infraestruturas da instituição. Causou-nos grande impressão o atelier de moda altamente profissionalizado que a ONG oferecia às mulheres em suas atividades de produção. Além de máquinas de última tecnologia, organização impecável quanto ao planejamento de produção e distribuição dos produtos.

Esse era o chamado Núcleo de Moda da ONG, que possuía, inclusive, marca própria para os seus produtos. Tal núcleo fazia parte da estratégia de inclusão social da instituição por meio do desenvolvimento de uma moda conceitual que pretende unir novas tecnologias sociais e um resgate histórico da comunidade em que atua, introduzindo esses elementos na indústria da moda, a fim de gerar renda para mulheres em situação de vulnerabilidade social. Esse núcleo funciona na forma de uma cadeia produtiva, incubando 4 grupos produtivos diferentes, mas interligados e transversais, para trabalhar e produzir de forma cooperada, as peças de moda que serão comercializadas para garantir auto-sustentabilidade ao empreendimento como um todo. O Núcleo de Moda empreende a educação e capacitação das mulheres a partir de dois eixos identificáveis, quais sejam:

1. Social: abrange disciplinas comuns a todas as capacitações oferecidas pela instituição e que, no geral, são teórico-expositivas. Oferecem disciplinas e oficinas de português, cidadania, informática básica, meio-ambiente e administração de empresas, entre outras.
2. Técnico: compreende disciplinas específicas e de caráter técnico que são praticadas em laboratórios próprios dentro da ONG. Oferece disciplinas de corte e costura, serigrafia, artes e desenho técnico, entre outras.

Porém, o fato que mais marcou foi à visualização de toda a influência da comunidade, e até mesmo ela própria, estampada na coleção de moda utilizada no Fashion Rio. O trabalho que foi desenvolvido não habilitava as mulheres somente a atuar no mercado da moda com técnicas modernas de produção, mas também as capacitava para atuar nesse mercado com produtos inovadores e originais que falavam de si, enquanto mulheres de uma comunidade carioca.

Por outro lado, na comunidade de Angola, foram aplicados os questionários, num tom informal e aberto ao diálogo, o que possibilitava narrativas por parte das entrevistadas. Nessa

³ Maior evento de moda do Rio de Janeiro.

etapa do processo, evidenciou-se o papel protagonista das mulheres enquanto lideranças do projeto e como avalistas das ações da ONG quanto aos cursos de capacitação implantados e, mesmo, com os rumos da gestão da mesma. Na comunidade de Angola, diferentemente da comunidade do Norte com seu núcleo de Moda, a maioria das mulheres com quem conversamos estavam, no geral, em níveis iniciais de participação nos projetos. Formavam uma turma nova de alunas.

Um dos diferenciais dos trabalhos realizados nessa comunidade é que os projetos de moda, também realizados por meio de um núcleo específico, estão ligados à questão étnica da população afrodescendente local. Há um espaço cultural, inclusive, que possui acervo literário sobre a história africana, afro-brasileira e o movimento negro. Portanto, a cultura local que subsidia os conceitos da produção é fortemente ligada a um aspecto étnico. Esse fator, entre outros, estimula a conscientização acerca da participação social na busca por direitos de cidadania. O fato de a ONG estar presente nessa comunidade, desde basicamente a sua formação, faz com que a instituição seja, também, um espaço de sociabilidade local. A diferença do trabalho da organização em ambas as comunidades se dá no estágio em que as alunas se encontram nos cursos, na estrutura de uma e outra localidade e no conceito específico de valorização da identidade local. Enquanto na comunidade do Norte se valoriza a cultura urbana, da favela, dos conjuntos habitacionais e até mesmo cenários do Rio de Janeiro em si, na comunidade de Angola há uma valorização com relação à etnia negra presente na comunidade. Ainda, algumas técnicas de produção e a produção de determinados produtos só acontecem em um ou outro local.

Isso, porém, não obstaculiza a ONG em executar seus objetivos junto às mulheres das comunidades do Norte e de Angola. Elas são envolvidas nos projetos e passam por diferentes estágios de aprendizado. Além do mais, são multiplicadoras locais quanto a valores e conhecimentos que lhes são transmitidos nos cursos de capacitação, em relação à família, trabalho, cuidados com o local onde vivem, direitos básicos e assim por diante. As mulheres fazem a diferença e a ONG sabe disso, ou nas palavras de Rô, uma aluna da ONG, “o nosso valor [da mulher] é muito importante, nós que somos a produção, né?!” De acordo com a pesquisa realizada⁴, nota-se, a partir da fala das mulheres, que o tipo de gestão do qual fazem parte e o tipo de produto o qual produzem são elementos de diferenciação no mercado, em contraste com produtos concorrentes.

⁴ Anexo A e B

Para Mara, educadora no projeto: - “você pode chegar numa loja de marca e encontrar uma camisa, vamos supor, por R\$ 100, mas não é a mesma [...] não tem carinho [...] o diferencial é este, não é uma coisa industrializada, é na mão, é o amor que a gente passa pra aquela peça”. Numa referência à concorrência da indústria do vestuário, o seu produto diferencia-se com base no que carrega em si, como o carinho, o amor e o trabalho das mulheres feito artesanalmente. Além disso, o processo pelo qual transitam dentro da cadeia produtiva do empreendimento ressalta um dos principais elementos da autogestão que as diferencia de outros tipos de empreendimento, que é a discussão horizontal sobre o que será produzido. Ou seja, o processo de planejamento é coletivo e solidário, não havendo interferência na autonomia das mulheres em escolher o que será produzido, nem de que maneira.

3. MULHERES QUE FAZEM A DIFERENÇA

As mulheres são a mola propulsora dos projetos da ONG, ou seja, enquanto indivíduos são os sujeitos do processo. São a imensa maioria de participantes e as mais interessadas. A ONG não faz recorte de gênero para a formação de turmas e também não restringe a participação de homens. Porém, para se ter um exemplo, só havia um homem (jovem da comunidade) inscrito na turma de acessórios, recém iniciada e que contará com algo em torno de 20 mulheres. Nas atividades da ONG, os homens participam mais na área cultural. Também na gastronomia e mesmo na Construção civil, tradicionalmente com maior presença masculina, as mulheres são a maioria. Dentre as inúmeras qualidades ressaltadas nas mulheres quanto a sua participação na ONG, seja pelas próprias alunas, seja pelos gestores e educadores, a sua capacidade de envolvimento e articulação é salientada. As mulheres têm mais determinação na perseguição de seus objetivos e seus traços, traços femininos e peculiares seus, as auxiliam na obtenção de informações pertinentes aos negócios em que estão envolvidas. Segundo Hilsdorf (2011), as mulheres têm mais paciência do que os homens, portanto, analisam com mais cuidado e atenção os desdobramentos e repercussões de suas ações.

Outro fator determinante para o sucesso das mulheres na ONG é a sua capacidade de cooperação e associativismo, pois, na medida em que os empreendimentos avançam na incubação, elas desenvolvem habilidades de gestão que se relacionam diretamente com essa sua capacidade associativa. A capacitação oferecida proporciona agregar conhecimentos

técnicos com características inerentes às mulheres. Por meio de sua desenvoltura de participação e integração, estão sempre prontas a ajudar nas circunstâncias em que há dificuldades. O papel de protagonismo ocupado pelas mulheres na ONG, reflete o desenvolvimento histórico de sua ascensão social, pelo qual movimentos feministas lutaram num sentido de emancipação e participação às mulheres. De acordo com Gehringer (2002),

(...) nos últimos 20 anos, a presença da mulher se expandiu geometricamente no mercado de trabalho. Como não se espera que o ritmo das mudanças vá desacelerar no século 21, a capacidade de saber resolver, rapidamente e com precisão, será um fator cada vez mais valorizado. O que me leva a concluir que as mulheres dominarão o topo da hierarquia das empresas. (GEHRINGER, 2002)

A função de gerir essas mulheres ao longo do processo de aprendizado e capacitação cabe à ONG. Posteriormente, a função de gestão do empreendimento solidário ao qual se vinculam cabe a elas próprias. Esse princípio de autogestão será discutido no tópico a seguir. Contudo, vale salientar alguns aspectos sobre a gestão dessas mulheres enquanto pessoas na organização. Sob a perspectiva da gestão de pessoas, a visão de mundo, a cultura e a identidade de cada uma das mulheres é respeitada na ONG. E mais, o fato de compartilharem ideais, crenças e valores as fortalece enquanto grupo.

O desafio para os dirigentes da ONG é potencializar a cultura de cada uma das mulheres participantes na formação dos grupos, aproveitando suas habilidades e competências regressas à participação na ONG, além de mantê-las motivadas durante o processo de capacitação e aprendizado, cuja geração de renda é menor do que em relação aos grupos já formados. Chiavenato (2008) diz tratar-se do capital humano da organização, para além dos seus funcionários (gestores e educadores). Nesse caso, o capital humano da ONG são as mulheres, haja vista que alcançar o sucesso da mesma será proporcional a sua capacidade de geração de renda para as alunas.

Dessa forma, segundo VERGARA (1999 apud COSTA, 2011, cap. 4, p. 1), “a gestão de pessoas é um tema da maior importância porque as organizações podem ser tudo, mas nada serão senão houver pessoas capacitadas e definir-lhes a visão, missão e estratégias”. Com isso, as pessoas tornaram-se provedoras de conhecimento para as organizações, multiplicadoras em constante movimento. É o caso das mulheres da ONG, que são instigadas a manter-se conectadas ao objetivo que a direção desenha para os grupos no que diz respeito ao que ganharão fazendo parte dos mesmos.

O incentivo para que continuem o aprendizado das técnicas de produção e se mantenham engajadas no projeto é mensurado a partir da expectativa que têm de inserção no

mercado de trabalho e na geração de renda com a utilização daquilo que aprendem. É o que demonstra, por exemplo, a expectativa de Ju: - “[a mulher] sai daqui capacitada, né?!, pronta pro mercado de trabalho, aqui é o processo todo [...] a maioria [das mulheres] já foi encaminhada pro mercado de trabalho, trabalha em fábrica, confecções, abriram suas confecções em casa. Estamos formando agora um grupo produtivo [...] dá dinheiro!”

4. EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO

A gestão no sentido corrente em que é estudada pode ser compreendida como técnica, tecnologia, arte, disciplina e ciência. De acordo com Real (2011), a técnica diz respeito a como as coisas são realizadas, é a prática propriamente dita, que gera conhecimento empírico sobre como fazer as coisas. De maneira sistêmica, a tecnologia abrange a técnica e a ciência. É também um conhecimento sobre como as coisas são feitas, porém, baseia-se na descrição lógica e na criação de um sistema de conhecimento científico, a fim de gerar um maior grau de certeza e melhor performance no que diz respeito à economia de produção. Portanto, para Real (2011, p. 5), “a tecnologia é a aplicação do conhecimento científico em atividades práticas”

A arte é diferente da ciência por causa do seu subjetivismo e por não apresentar método científico. É a capacidade humana em tornar uma ideia prática. Ancora-se na criatividade e na sensibilidade. É também disciplina por apresentar-se como um conjunto de conhecimentos organizados que tornam um desempenho qualquer possível. Além disso, gestão também é ciência, por utilizar-se de conhecimentos obtidos através de métodos científicos. A partir disso, apresentam-se algumas ferramentas de gestão (DAFT, 2005), especificados a seguir.

1. Gestão de informações: essa é a principal ferramenta de gestão, pois não há gestão sem informação. Buscando e organizando as informações elas tendem a potencializar a ação de gestão.
2. Planejamento: planejar é articular qualquer ação de futuro por meio de um método. Significa definir objetivos e metas, assim como a forma como alcançá-los. O planejamento define de que maneira a organização pretende estar no futuro. O plano faz parte de um planejamento, além de ser o seu documento prioritário é quem define o conjunto de medidas que serão tomadas a fim de alcançar o planejamento previsto. Pode-se dizer que, por coordenar diferentes ações e relacionar elementos

distintos a funcionarem de forma articulada, o planejamento é o principal instrumento de sinergia da organização.

3. Organização: toda empresa apresenta um padrão no relacionamento de tarefas, o qual é importante para o seu funcionamento eficiente. Esse padrão, ao relacionar-se com outros padrões, forma uma rede de articulações entre as pessoas e o trabalho.
4. Liderança: um líder pode ser compreendido como um gestor que administra a tomada de decisões. Uma decisão é uma simples escolha entre alternativas existentes. Entretanto, a tomada de decisão envolve a identificação de problemas e oportunidades para então resolvê-los. O líder é aquele que influencia as pessoas independentemente de seu cargo ou função. É o sujeito motivador que molda culturas organizacionais, estimulando seus liderados à ação.
5. Controle: é o monitoramento da execução do plano, das atividades e ações do planejamento para averiguar se o programado está saindo conforme o estabelecido. É mensurar as atividades da empresa e verificar possíveis desvios que estejam relacionados aos objetivos e metas.

Percebe-se que o motivo principal da gestão é fazer a empresa alcançar os seus objetivos estabelecidos. Para tanto, inúmeras ferramentas foram desenvolvidas (PDCA, SMART, etc.). Num sentido geral, mesmo com o enfraquecimento do entendimento tradicional sobre a gestão de empresas e com a expansão de novas técnicas de gestão, ainda há a vinculação de que a existência das empresas, bem como seu objetivo, é exclusivamente a geração de lucro e riqueza aos seus investidores e acionistas. O papel do empreendedor desse tipo de negócios é o de inovar cada vez mais no sentido da obtenção de lucro a partir de ideias comerciais, ou seja, a inovação é mediada pelo mercado e seu sucesso depende da aceitação de suas características econômicas.

Assim sendo, a estrutura clássica da pirâmide hierárquica está perdendo espaço para outras formas conceituais. Nota-se que o importante, segundo Magretta (2007), é que se discute a utilização do organograma (também clássico desenho organizacional), na realização de planos e alcance de metas e objetivos, e não em um mapa de distribuição de poder nas empresas. Em contraste com o empreendedorismo comercial que, além de ser amplamente estudado, teve seu habitus e comportamentos reproduzidos como tipologias ideais para alimentar sistemas de valores, políticas governamentais e outros tipos de capital, o empreendedorismo social recebeu pouca atenção. Para Bornstein (2004), a história tende a

classificá-lo como santidade ou humanitarismo e seus relatos são passados adiante mais como estórias e menos como estudos de caso, sendo assim, negligenciado na história.

A diferença de tratamento entre ambos os tipos de empreendedorismo parece acarretar atitudes diferentes sobre os papéis dos indivíduos nas diferentes áreas. Contudo, para que se altere esse quadro, novas ideias são necessárias. Mais ainda, ideias inovadoras que enfrentem a resistência à mudança. De acordo com Bornstein (2004, p.125-126),

Para se enraizarem e se espalharem, portanto, as ideias precisam de campeões que lutem por elas – gente obsessiva que tem habilidade, motivação, energia e cabeça-dura para fazer o que for necessário para levá-las adiante: persuadir, inspirar, seduzir, elucidar, tocar corações, diminuir receios, mudar percepções, articular significados e habilidosamente manobrá-los através dos sistemas. (BORNSTEIN, 2004, p.125-126)

Posto isso, a partir do estudo de caso realizado, não se pretende discutir a gestão da ONG em si, mas sim o formato de gestão das mulheres no empreendimento solidário formado a partir da incubação da ONG. Não que não haja influência da ONG na gestão das mulheres, até caberia outro estudo sobre isso, porém o foco do presente estudo não é esse. Não desconsideramos a influência da direção da ONG, porém, a autonomia que é dada às mulheres no empreendimento lhes garante poder de decisão. Portanto, cabe agora, salientar algumas considerações sobre novas ferramentas de gestão.

O design para inovação social pretende realocar o papel social do designer a partir das mudanças verificadas atualmente em um mundo cada vez mais globalizado e orientado para o consumo. Os designers podem ser parte de uma solução sustentável em um contexto problemático de extenuação dos recursos naturais com base no consumo desenfreado e desmedido. Segundo Manzini (2008, p. 16), “os designers podem ser parte da solução, justamente por serem os atores sociais que, mais do que quaisquer outros, lidam com as interações cotidianas dos seres humanos com seus artefatos”. São exatamente essas interações e suas respectivas expectativas de bem-estar que necessitariam de ressignificação durante o processo de transição em direção à sustentabilidade. O papel do designer nesse Processo é o de oferecer novas soluções aos problemas existentes, propondo cenários sustentáveis e solidários. Essas novas soluções, se conectadas à gestão de negócios, tendem a produzir resultados ainda mais significativos em virtude das competências de liderança e gerência inerentes aos gestores modernos.

Exemplo disso é o trabalho realizado por FIGUEIREDO, MERINO, MUNIZ & MERINO (2009), por meio do Núcleo de Gestão de Design da Universidade Federal de Santa

Catarina, que articulou diversas intervenções no Estado Catarinense. Seu princípio foi exercer protagonismo no desenvolvimento social econômico de algumas regiões do Estado, utilizando como referência a “sustentabilidade, a diferenciação e a competitividade”. Participou de inúmeras ações com grupos de agricultores e aquicultores catarinenses, regularizando associações, criando identidades visuais, incentivando práticas de autogestão em empreendimentos existentes, etc.

Dessa maneira, novas formas de gestão e de negócios têm se apresentado na busca pelo desenvolvimento social e em resposta à crise do trabalho. A Economia Solidária enquadra-se nesse contexto. Desenvolvida, principalmente, a partir da década de 80 no Brasil, a partir da tentativa de movimentos sociais em dirimir as desigualdades do mercado de trabalho, a Economia solidária é entendida como uma alternativa inovadora de geração de trabalho e distribuição equitativa de renda, ou seja, é um jeito diferente e inovador de produzir, comprar e vender o que é necessário para viver, sem explorar o outro para que isso se concretize. Cooperando, fortalecendo o empreendimento solidário, cada um pensando no bem de todos, se apresenta num conjunto diversificado de práticas econômicas e sociais que se organizam sob a forma de cooperativas, clubes de troca e empresas autogestionárias que viabilizam o comércio justo e o consumo solidário. De acordo com Nascimento (2004, p. 2),

(...) pode-se caracterizar a Economia Solidária como o conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva, com um certo grau de democracia interna e que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital, seja no campo ou na cidade. (NASCIMENTO, 2004, p. 2).

A área possui, inclusive, uma Secretaria Nacional de Políticas criada em 2003, específica para o tema, cujo Secretário é um dos principais pensadores brasileiros da área, Paul Singer. Segundo Singer (2002), a Economia Solidária baseia-se em quatro pilares fundamentais, assim estruturados: *Cooperação*, caracterizando-se pela posse coletiva dos bens e pela existência de objetivos e interesses em comum, assim como a responsabilidade solidária na partilha dos resultados; *Autogestão*, abrangendo o exercício de práticas participativas de autogestão nos processos de trabalho, no planejamento estratégico e cotidiano dos empreendimentos e na direção das ações em diferentes graus; *Dimensão Econômica*, agregando recursos para produção e crédito, entre outros, que envolve elementos de viabilidade econômica aliados a dinâmicas e processos culturais, sociais e ambientais; *Solidariedade*, apresentando-se de diferentes maneiras, como, por exemplo, na distribuição

justa de resultados alcançados, sem discriminação ou recorte de qualquer tipo, nas relações que são estabelecidas com comunidades locais, entre outros.

Com incentivos governamentais e fortemente alavancada por movimentos sociais, a Economia Solidária fez eclodir inúmeros empreendimentos solidários país afora. Levando em consideração essas características, a Economia Solidária demonstra uma nova lógica de desenvolvimento sustentável que gera trabalho e divide renda levando em conta aspectos culturais e sociais do entorno e que considera o ser humano como o sujeito e a finalidade da atividade econômica.

Dessa forma, dá-se importância fundamental à Gestão de Negócios, no sentido dos processos de gestão, de acordo com a realidade da sociedade atual, das organizações contemporâneas presentes em um mundo globalizado e capitalista, tendo em vista as diferenças marcantes entre o modelo corrente de gestão, em contraste com a autogestão empreendida pela Economia Solidária e que chega a se confundir com a própria. Segundo Nascimento (2004), “Economia Solidária e Autogestão, se não são sinônimos, são termos que caminham juntos. Podemos mesmo afirmar que não há autogestão sem economia solidária e que não pode haver economia solidária sem autogestão.”

Ainda, torna-se pertinente compreender a gestão de pessoas com base no processo da Economia Solidária e na participação em empreendimentos solidários. É necessário, pois, abordar o papel das mulheres no universo do trabalho, assim como, o significado que dão a ele nessa nova perspectiva. Ainda, os empreendimentos solidários apresentam-se sob uma nova ótica de gestão de pessoas, a autogestão que engloba a autoeducação sobre o processo de produção como um todo. Ou seja, acredita-se que na medida em que o empreendimento produz, ele educa as participantes quanto às regras e ensinamentos desse processo justo e solidário de produção.

Assim, conforme Nascimento (2004), em contraste com a Gestão de Negócios corrente, ou seja, cujo entendimento é predominante nos estudos sobre organizações, a autogestão é um “ideal da democracia econômica e gestão coletiva que caracterizam um novo modelo de produção”. No Brasil, as empresas autogestionárias tiveram um incremento a partir da crise econômica dos anos 90. Inúmeras cooperativas foram formadas para administrar a massa falida de várias empresas. Houve um processo intenso de recuperação de empresas que passaram ao controle dos trabalhadores. Segundo Rodrigues (2005, p. 72),

(...) A empresa autogestionária é a que vai além dos padrões cooperativistas e busca modificações profundas na empresa e fora dela. É o tipo em que a autogestão é

incorporada como princípio estruturante das ações e relações no processo de trabalho e na gestão da empresa. (RODRIGUES, p. 72)

Na autogestão, as decisões são tomadas com conhecimento de causa, o que proporciona alterar profundamente as relações sociais de produção. Os chefes e coordenadores são eleitos e seu trabalho é coordenar o conjunto de atividades dos participantes nos empreendimentos. Além disso, um instrumento em especial destaca os empreendimentos autogestionários, a sua vinculação a um projeto educacional, porque a participação é pedagógica e dialoga com a preparação das pessoas para a vida comunitária. Com isso, as metodologias utilizadas no processo de tomada de decisões tornam-se flexíveis e aperfeiçoáveis. Além do mais, a organização e disposição do maquinário procura favorecer a interação entre quem trabalha, propiciando contato direto entre as pessoas, a fim de fortalecer seus laços de relacionamento.

Nesse caso, o principal instrumento de sinergia, diferentemente da gestão corrente, não é o planejamento, mas sim a solidariedade. Aliás, como demonstra a fala da educadora Rose: - “é um planejamento feito, como é que eu vou dizer, de conversa. Não existe uma planilha, a gente coloca num papel pardo tudo e discute [...] pra eu falar de empreendedorismo eu começo falando de economia doméstica [...] é um projeto solidário, totalmente solidário, porque nós nos preocupamos em fazer coisas totalmente voltadas ao ser humano.”

Todos esses elementos propõem ao design de moda, por exemplo, uma diferenciação na elaboração, planejamento e produção dos seus bens, através de uma identidade para a marca que, além de preocupada com o contexto atual de desigualdades e desequilíbrio natural, estampe a cultura local, a fim de que haja uma valorização por parte de quem está inserido no próprio contexto, pois, para Cobra (2007), o consumidor, nos dias de hoje, é mais responsável com relação ao meio ambiente. Expressa-se não somente pela posse de bens materiais, mas sim pela “riqueza de valores interiores”. O consumidor atual está “mais preocupado com o “ser” do que com o “ter”. Para ser bom, não basta ao produto ter bom preço.

Nesse sentido, ganha importância o aspecto cultural presente na produção de moda realizada pela ONG Carioca. Tanto na comunidade do Norte, onde se ressalta a cultura urbana da favela, quanto na comunidade de Angola, mais ligada à cultura étnica, afrobrasileira, os produtos diferenciam-se no mercado por representar e apresentar elementos únicos, constituintes de identidade de grupos de pessoas. Segundo Guigi (2005), esse processo representa um ganho de personalidade ao produto e lhe fornece, também, uma história que o diferencia e segmenta no mercado, conferindo-lhe certo status, classe e estilo de vida.

Portanto, levando-se em consideração a produção de moda da ONG, percebe-se que há um processo contínuo de aprendizado que envolve as mulheres no que diz respeito aos mecanismos de autogestão, dos quais fazem parte; à diferenciação dos produtos que fabricam em relação aos que podem ser considerados concorrentes no mercado; ao sentimento de pertencimento no grupo; às técnicas de produção; e à inserção do contexto social em que estão inseridas na produção de moda.

Nota-se que esse processo, como um todo, toma a forma de uma cadeia cíclica. Na medida em que vai avançando no aprendizado, a participante vai incorporando os valores do grupo e os compartilhando com as demais. Segundo a fala de algumas alunas novas, em contraste com mais experientes, o negócio no qual estão inseridas tem um sentido que vai se modificando conforme se aprofundam na participação. Não é, portanto, demasiado falar que o mecanismo de autogestão, entendido como coletivo e participativo, é também um processo de autoeducação. Ou seja, quanto mais participa, opina e interage, mais a mulher se torna gestora do empreendimento e mais o seu produto carrega em si elementos culturais que a ligam ao local de onde veio.

Como a ONG conta com aproximadamente 40% de seus ex-alunos em funções de educadores na própria, a troca simbólica que envolve todo esse aprendizado é mais forte ainda, pois alguns vínculos mantêm-se por longo tempo. Portanto, a gestão de um empreendimento solidário depende proporcionalmente do grau de educação das participantes quanto aos valores da economia solidária e da sua motivação em permanecerem engajadas no mesmo. Esse papel fica a cargo da ONG.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oportunidade de poder conviver um determinado período de tempo com essas mulheres foi muito especial e seremos eternamente gratas por nos terem recebido. A vontade de cada uma delas em ascender socialmente, sua coragem para enfrentar obstáculos em uma das regiões mais pobres e perigosas do Rio de Janeiro é algo que se deve levar para toda a vida. Ao mesmo tempo, nos faz refletir sobre a sociedade de consumo em que vivemos, com valores fúteis e superficiais, o quanto nos tornamos indiferentes com o outro, e o quanto importante é nos informarmos sobre o que estamos consumindo.

O desenvolvimento histórico (social, econômico e político) que conduziu o mundo até nossos dias, mostra-se fadigado. É preciso fomentar alternativas inovadoras de inclusão social

com novas tecnologias sustentáveis, que gerem trabalho e dividam renda. A exemplo do que ocorre com a Economia Solidária, pode-se pensar novas formas de participação e produção conscientes. O mercado da moda cresce a ritmos alucinantes em nosso país. Os clientes estão ávidos por qualidade e identificação. A marca, por sua vez, possibilita posicionamento. Esse deve ser o mote dos produtos de moda no novo século, produtos com identidade e que levem em consideração a cultura e história dos lugares onde são produzidos.

A pesquisa demonstra, ainda, que as mulheres aprendem os valores da organização conforme compartilham crenças, identidades e sentimentos por meio de interações prolongadas. Os cursos de capacitação permitem que as mulheres se apropriem do sentido de ser da organização e, também, as condiciona gradualmente a entender o sentido do negócio em que estão envolvidas. Em outras palavras, o tempo que passam juntas lhes possibilita aprender sobre a organização e, conforme transitam do início dos cursos para o fim (geração de renda) compreendem de que forma inserir-se nas coleções de produtos desenvolvidos. Percebem, aos poucos, que estampar a comunidade nos produtos os torna mais valiosos.

Além disso, compreendem a autogestão como um sinônimo de autonomia, no que diz respeito aos rumos do negócio. Porém, essa percepção desenvolve-se ao longo do tempo no interior da organização. E mais, a autogestão acaba sendo incorporada, enquanto modelo de gestão, pelas mulheres, tanto na sala de aula, em termos práticos de treinamento, quanto nos empreendimentos solidários que constituem.

REFERÊNCIAS

AMOROSO, Mauro; BRUM, Sergio Brum; PASTUK, Marília. **Práticas Inclusivas – Ação Comunitária do Brasil**. Rio de Janeiro, 2009.

BARROS, Izabele Souza. **O luxo do lixo: eco design uma nova perspectiva para a indústria da moda**. Antenna Web – Revista Digital do IBModa, 2009. Disponível em: <http://www.antennaweb.com.br/edicao6/artigos/artigoeco.html>. Acesso em: 02 nov. 2011, 12:40.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto: Guia prático o design de novos produtos**. São Paulo: Edgar Blücher Ltda, 2000.

BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas idéias**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. São Paulo: SENAC São Paulo; Cobra Editora e Marketing, 2007.

COSTA, Selma França da Silva. **Visão Estratégica de Recursos Humanos**. Material de apoio (Especialização em Gestão de Negócios) – Área da Gestão. Universidade Luterana do Brasil, Canoas, 2011.

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de; MERINO, Eugenio; MUNIZ, Marco Ogê; MERINO, Giselle. **Aplicação do design em casos de Inovação social do Estado de Santa Catarina, Brasil**. In: 5º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Bauru, 2009.

GEHRINGER, Max. **O que é... mulher? Alguém que sabe resolver problemas melhor que nós, homens**. Revista Você S/A, 2002. Disponível em: <http://www.youblisher.com/p/127858-artigos/>. Acesso em: 29 out. 2011, 17:46.

GUIDI, Maria Carolina Pontes. **Marca, identidade e comunicação na moda**. Antenna Web – Revista Digital do IBModa, 2005. Disponível em: http://www.antennaweb.com.br/edicao1/artigos/artigo_carolina.htm. Acesso em: 02 nov. 2011, 09:32.

HILSDORF, Lupércio. **As mulheres negociam melhor?** Disponível em: <http://www.luperciohilsdorf.com.br/artigos/03.htm>. Acesso em: 29 out. 2011, 19:53.

KIKUCHI, Caroline Yurie; SILVA, Taís Larissa. **A sustentabilidade e a utilização de temas culturais no design de moda.** In: 6º Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar. Maringá: Cesumar, 2009.

MAGRETTA, Joan. **O que é gerenciar e administrar.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

MANZINI, Ézio. **Design para inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais.** Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

MORALES, Marina Única Diaz. **Design de moda: o caminho para a sustentabilidade.** Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

NASCIMENTO, Cláudio. **Autogestão e o “novo cooperativismo”.** Ministério do Trabalho e Emprego – Secretaria Nacional de Economia Solidária, 2004. Disponível em: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_autogestaocooperativismo.pdf. Acesso em: 01 nov. 2011, 20:38.

REAL, Mauro Corte. **Perfil da indústria brasileira de biotecnologia focado nas relações com o mercado.** Porto Alegre: AGE, 2002.

_____. **Gestão da Inovação.** Material de apoio (Especialização em Gestão de Negócios) – Área da Gestão. Universidade Luterana do Brasil, Canoas, 2011.

RODRIGUES, Huberlan (org.); TAUILE, José Ricardo; VILUTIS, Luana; FARIA, Maurício Sarda. **Referências conceituais para ações integradas: uma tipologia da autogestão: cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionários provenientes de massas falidas ou em estado pré-falimentar. (Relatório final do convênio MTE/IPEA/ANPEC 2003).** Ministério do Trabalho e Emprego, 2005. Disponível em: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/pub_tipologias2.pdf. Acesso em: 04 nov. 2011, 09:12.

SANCHES, Maria Celeste de Fátima; SILVA, Anniele Manoela da. **Design de Moda e Economia Solidária: uma experiência concreta.** In: Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Associação de Ensino e Pesquisa de Nível Superior de Design do Brasil: São Paulo, 2008.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

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

_____. **Economia solidária: um modo de produção e distribuição**. Disponível em: http://www.labmundo.org/disciplinas/SINGER_Paul_Economia_Solid%C3%A1ria_um_mod_o_de_produ%C3%A7%C3%A3o_e_distribui%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 04 nov. 2011, 11:31.

VANIN, Jorge Alexandre. **Cultura e comportamento organizacional**. Material de apoio (Especialização em Gestão de Negócios) – Área da Gestão. Universidade Luterana do Brasil, Canoas, 2011.