

**ÁREA TEMÁTICA**  
**1 APG3 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM OLHAR PARA O CENTRO PÚBLICO DE  
ECONOMIA SOLIDÁRIA DE ITAJAÍ**

## **RESUMO**

O modo de produção e consumo tradicional capitalista apresenta diversos problemas que afetam tanto o meio ambiente quanto as pessoas. É nesse contexto que a Economia Solidária surge permitindo igualdade na produção, comercialização e consumo dos bens produzidos, não há uma hierarquia entre os sócios e se houver, deverá ser feito mediante votação, envolvendo todos os associados (SINGER, 2002). O Centro Público de Economia Solidária de Itajaí (CEPESI), objeto de estudo do presente trabalho, teve início em 2005, com o objetivo de estimular a economia solidária na região. O objetivo do presente trabalho é compreender como funciona a gestão dentro do Cepesi, e se esta é entendida como democrática, bem como a importância e o papel das lideranças. Para a metodologia foi utilizada a abordagem qualitativa, sendo uma pesquisa de caráter exploratório, sendo utilizados os métodos de observação, análise documental e entrevista para a coleta de dados e informações para analisar aspectos da gestão interna do Cepesi. Conclui-se que o Cepesi, mesmo que há problemas de participação, possui democracia na tomada de suas decisões, e que as lideranças são importantes do ponto de vista das articulações e do incentivo à economia solidária.

Palavras-chave: Economia Solidária; Cepesi; Gestão Democrática; Liderança.

## **ABSTRACT**

The traditional capitalist mode of production and consumption presents several problems that affect both the environment and people. It is in this context that the Solidarity Economy emerges allowing equality in the production, commercialization and consumption of the goods produced, there is no hierarchy between the partners and if there is, it must be done by voting, involving all the associates (SINGER, 2002). The Public Center for Solidarity Economy of Itajaí (CEPESI), object of study of the present work, began in 2005, with the objective of stimulating the solidary economy in the region. The objective of the present work is to understand how management works within Cepesi, and if it is understood as democratic, as well as the importance and role of leaders. For the methodology, a qualitative approach was used, being exploratory research, using observation methods, document analysis and interviews to collect data and information to analyze aspects of Cepesi's internal management. It is concluded that Cepesi, even if there are problems of participation, has democracy in its decision-making, and that the leaderships are important from the point of view of articulations and the incentive to the solidarity economy.

Keywords: Solidarity Economy; Cepesi; Democratic Management; Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

O consumismo na era contemporânea pode ser observado por uma perspectiva de impactos, por meio do desrespeito com o meio ambiente por parte do ser humano de forma cada vez mais acentuada. Esse desrespeito é possível ser percebido, por exemplo, nos produtos com ciclos de obsolescência (de pouca durabilidade constantemente trocados por novos) que são consumidos de forma avassaladora (SILVA; SILVA; COSTA, 2018).

Uma vez que o modelo capitalista incentiva o consumo em larga escala, acaba por estimular da mesma forma a competitividade entre as pessoas no mercado de trabalho, com pessoas buscando profissionalização e fazendo melhorias no seu modo de trabalhar para conseguirem subir de cargo na organização em que trabalham. No entanto, as profissões da época contemporânea, apresentam dois problemas corriqueiros, quando o primeiro é a exigência cada vez maior de conhecimento técnico, o que muitas pessoas não possuem, como segundo problema estão as máquinas, com a substituição do trabalho do homem, como a fazenda operada por robôs da empresa *Spread* no Japão (VEJA ABRIL, 2016). Com isso, muitas pessoas acabam ficando sem espaço no mercado de trabalho, seja pela falta de profissionalização, seja pelo avanço tecnológico, causando o aumento dos níveis de desemprego.

Nesse sentido, a Economia Solidária se mostra como uma alternativa para o desemprego, permitindo que as pessoas possam estar empregadas formalmente em um ambiente de trabalho que seja caracterizado por ações de caráter coletivo. Corroborando com essa ideia, Gaiger e Kuyven (2019) afirmam que a economia solidária atrai pequenos empreendimentos urbanos que estão na zona do desemprego ou de empregos informais. De modo semelhante, Oliveira (2005) indica que a economia solidária impõe limites para o mercado capitalista, de modo a construir espaços de trabalho onde os preços e os resultados da organização são repartidos da forma mais igualitária possível, permitindo relações de cooperação e vínculos produtivos que se afastam da concentração estatal.

Apesar da diversidade e características próprias de cada empreendimento, a economia solidária possui cinco princípios gerais que estão em concordância em qualquer empreendimento, sendo eles: (1) a valorização social do trabalho, de modo que o saber do trabalhador possui mais valor do que o ganho econômico; (2) a satisfação plena das necessidades de todos os envolvidos; (3) reconhecimento da mulher em uma economia que tem por base a solidariedade, (4) respeito ao meio ambiente por meio de produtos que vem de materiais recicláveis e das cooperativas de materiais recicláveis, e (5) valores de cooperação e solidariedade, não havendo disputas de poder em hierarquias de trabalho entre os envolvidos, e a ajuda mútua entre os trabalhadores (FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2005).

Nesse contexto, seguindo as motivações da economia solidária brevemente citadas acima, bem como suas afinidades e contrastes em relação ao capitalismo, de acordo com uma notícia publicada no *site* oficial da prefeitura de Itajaí em 2017, o Centro Público de Economia Solidária de Itajaí foi referência nacional no quesito de autogestão, um dos pontos cruciais para um empreendimento ser considerado econômico solidário (ITAJAÍ, 2017). Além disso, ele ajudou em muito o turismo da região, porque até 2021 estava perto do *Pier* Turístico, onde muitos turistas

desembarcam e acabam conhecendo o local de modo que o desenvolvimento local seja diretamente afetado pelo centro, tanto por permitir que moradores locais desempenhem seus serviços e comercializam na cidade em que habitam, quanto pela atenção e curiosidade que é despertada pelas pessoas que passam por perto. No final do ano de 2021 o Cepesi se mudou para um prédio ao lado do Mercado Municipal do Peixe de Itajaí, permitindo uma localização privilegiada de pessoas que visitam o mercado, acarretando a comercialização para os empreendimentos do local e ao seu redor.

Neste sentido, o presente estudo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: compreender como ocorre o processo de gestão democrática no Centro Público de Economia Solidária de Itajaí? Como objetivo geral se busca compreender como ocorre o processo de gestão democrática no Centro Público de Economia Solidária de Itajaí. Para tal, os objetivos específicos são: compreender os principais aspectos da gestão democrática no Cepesi; identificar as dificuldades e potencialidades da gestão democrática do Cepesi; e analisar a atuação das lideranças para o Cepesi.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Iniciando no século XIX, a Economia Solidária (ES) emerge do cooperativismo de trabalhadores operários como forma de resistência à Revolução Industrial, com cooperativas de consumo que também contribuíram para a sua consolidação, sendo a Sociedade dos Pioneiros Equitativos de *Rochdale* o mais conhecido exemplo, de maneira que havia mais de 10.000 sócios na cooperativa em 1844 (LAVILLE; GAIGER, 2009). Ainda segundo os autores, já no século XX houve a integração do cooperativismo de produção e consumo na economia de mercado,

Para Laville e Gaiger (2009), a partir de 1980 ocorreu a volta dessa movimentação, incentivados pelos arrochos, tanto fiscais quanto monetários dos mercados financeiros, e com o livre comércio propiciando que empresas transferissem suas unidades de produção para países menos desenvolvidos, com salários baixos e sem proteção no trabalho. O ato de agir coletivamente na economia solidária juntamente com a autogestão, permite o surgimento de novos protagonistas no trabalho. Para os autores, a ES possui uma tendência em articular redes que permitam a participação, trazendo um ar político às suas iniciativas.

França Filho (2007), afirma que a economia solidária procura se distanciar da economia de mercado tradicional, com uma relação mais livre entre produtores e consumidores, criando o que ele chama de *prossumidores*. De acordo com o autor, a economia de *prossumidores* se caracteriza por ser uma forma de democracia em nível micro, de modo que as decisões acerca da oferta de bens e serviços são realizadas pelos moradores locais de acordo com a demanda de cada um, e como são os próprios moradores que estão realizando a tomada de decisão, a ação pública pode ser percebida nesses espaços. De modo semelhante, Rangel e Manolescu (2012) afirmam que a economia solidária é uma forma de trabalho que se apresenta a partir do associativismo e da autogestão do empreendimento, sendo uma prática que deve

De acordo com Faria e Sanchez (2011), a economia solidária no Brasil abriga uma diversidade de grupos informais, que vão desde empreendimentos pequenos

como o artesanato e a costura, até grandes fábricas recuperadas, cooperativas urbanas de serviços e de agricultura familiar, cadeias produtivas entre outras formas.

Para Carvalho (2011), foram as movimentações de grupos sociais que iniciaram o desenvolvimento da economia solidária no Brasil, de modo que por meio de ações realizadas no I Fórum Social Mundial (FSM), foi criado o Grupo de Trabalho de Economia Solidária, que no III FSM resultou na criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES). Ao mesmo tempo em que acontecia a criação do FBES, nascia a Secretaria Nacional de Economia Solidária que é vinculada ao Ministério do Trabalho, sendo um grande marco para o movimento.

De acordo com Silva (2018), com a economia solidária ganhando maior peso social, programas específicos de apoio governamental foram possíveis, com as primeiras iniciativas ocorrendo no final de 1990. Municípios como Recife, Belém, Osasco, Santo André, Belo Horizonte e São Paulo, tiveram em suas prefeituras experiências de programas voltados para à economia solidária (SILVA, 2018 *apud*, ARAÚJO, SILVA, 2005; FRANÇA FILHO, 2006; SILVA, 2010; CUNHA, 2012).

Para Carvalho (2011), a ES como política pública esteve presente no Ministério do Trabalho e do Emprego por meio do Programa “Economia Solidária em Desenvolvimento” com sua primeira versão em 2004, sendo que a autora afirma que no *site* do Ministério está explícito que a ES enquanto política pública, está em um contexto de transformações no mundo do trabalho, sendo que o poder público, mediante essas transformações, precisa dar respostas à população. A autora mostra que o Governo Federal buscou assumir os desafios de se implementar políticas em que a inclusão, proteção e fomento aos trabalhadores também abrangessem a economia solidária.

De acordo com Neto (2021), outras ações legais aconteceram, como a substituição do SENAES por uma subsecretaria no Ministério do Trabalho em 2016 pelo Presidente Michel Temer, e em 2019, com o Presidente Jair Bolsonaro, o SENAES acabou se tornando um departamento dentro da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Urbana (Ministério da Cidadania). Já em 2020, o autor afirma que ocorreu a publicação do Decreto nº 10.461, afirmando que o departamento deixou de existir e se tornou Coordenação-Geral de Economia Solidária, Associativismo e Cooperativismo. Com isso, percebe-se que quando se trata de leis, a economia solidária é um tema que está em constante mudança, principalmente na rotatividade de governos, com exclusão de secretarias, inclusão de departamento, exclusão de departamento e, atualmente, Coordenação-Geral.

O aprofundamento se torna ainda maior quando se fala da Política Estadual de Economia Solidária de Santa Catarina, a Lei nº 17.702 de 2019. A política teve procedência da Deputada Estadual Luciane Carminatti (PT), sendo aprovada pelo Governador Estadual Carlos Moisés (S/P), no qual visa o desenvolvimento dos empreendimentos e das redes de economia solidária em Santa Catarina por meio de programas, projetos e convênios entre a sociedade civil e o Poder Público.

A política estadual de economia solidária ter sido instituída foi um grande ganho para o movimento, mas quando se trata do município de Itajaí, local onde o Cepesi se encontra, a cidade pode ser considerada pioneira no assunto, quando em 2009 já possuía sua própria política. De acordo com Reinecke *et al.* (2020, p.156), “Itajaí já possuía o ponto de comercialização, legislação e conselho municipal, além de sediar o fórum regional Rede de Economia Solidária do Vale do Itajaí (Resvi).”.

Porém, mesmo que em 2009 já possuía uma legislação, foi em 2006 que surgiu a Lei complementar nº 87 que permitiu que a ES tivesse um espaço dentro a organização da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEDEER). No mesmo ano, projetos começaram a ser elaborados, como o projeto Fortalecimento da Autogestão e Empreendimentos, que objetivava o incentivo da descentralização, autogestão, capacitação e emancipação por meio de cursos e oficinas para capacitar as cooperativas e os artesãos de Itajaí (OLIANI, 2018).

De acordo com Boni (2004), os Centros Públicos de Economia Solidária surgem graças às parcerias existentes entre os gestores e a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), sendo uma forma de ação política de caráter público. Para a autora, esses centros públicos funcionam como uma forma de fortalecimento para a Economia Solidária, de modo que permitem a integração dela.

A implementação do Cepesi teve início em 2006, sendo acompanhada por um Conselho Gestor do Centro Público com o movimento local de economia solidária responsável pela organização, orientação da UNIVALI por meio do Laboratório de Educação Ambiental e pela Associação Voluntários pela Verdade Ambiental, e a sua inauguração se deu em 15 de dezembro do mesmo ano (OLIANI, 2018). A articulação conjunta para a criação de um Centro Público, permitiu que o movimento ganhasse força, de forma que em 2007, a UNIVALI criou a Incubadora de Cooperativas Populares (ITCP), exercendo função de assessoria e apoio aos EES (BONI, 2014).

Como afirmado anteriormente, inicialmente o Centro Público seria chamado de CePESC, mas a partir de fevereiro de 2007 sua denominação muda para a conhecida atualmente, Cepesi. A inauguração em 09 de fevereiro de 2007 presenciou mais de 100 pessoas de diversos grupos, como gestão pública nos níveis municipal, estadual e nacional, representantes de movimentos sociais, EES, fóruns, conselhos e da sociedade civil em geral (OLIANI, 2018).

Gestão democrática, de acordo com Garcia *et al.* (2015), procura mobilizar os envolvidos para que o ambiente de trabalho passe a ser inovador e transformador, construído de modo coletivo, com estratégias que permitam tal participação. Para que uma gestão democrática seja fortalecida, Silva (2017) traz que o gestor possui um papel importante, porque é ele quem irá repensar a metodologia de suas ações, buscando promover a participação de todos e aumentar a ideia de uma gestão compartilhada.

Sendo assim, de acordo com os autores acima citados, a gestão democrática e participativa leva em consideração o envolvimento e mobilização de todos os atores sem exceção. Por mais que ainda haverá alguém ou um grupo em uma situação hierárquica maior a ponto de organizar, as decisões do que acontecerá e como acontecerá, dependerá da opinião da maioria dos trabalhadores da organização, permitindo uma coletividade e ideias que não seriam possíveis sem essa gestão participativa.

Resgatando o tema da liderança na economia solidária, Scholz e Veronese (2007), em uma pesquisa realizada na Cooperativa de Produção Cristo Rei – Cooperei Ltda, em São Leopoldo (RS), constaram que o principal fator de emergência de lideranças eram as relações com o restante dos associados e com o histórico dos integrantes. Segundo os autores, outra forma percebida do surgimento das lideranças era como os sócios observavam a pessoa, idealizando-a como um líder, compartilhando sentimentos de confiança, transparência.

Scholz e Veronese (2007), trazem que a liderança na cooperativa ocorre muito mais pelos fatores sentimentais que remetem à família, com a união, cooperação entre os sujeitos e a participação no processo de autogestão. Relembrando os conceitos apresentados anteriormente por Monteiro e Espírito Santo (2008), Oliveira (2007) e Scholz e Veronese (2007), a liderança informal ocorria entre os sócios no dia a dia e nas áreas mais operacionais, e a liderança formal ocorria em assembleias por sujeitos que participavam na diretoria. Com isso, segundo os autores, a liderança pode ser realizada de forma coletiva com diferentes pessoas assumindo esse cargo, sendo que os cooperados afirmavam que o candidato à líder formal deveria possuir autoconfiança e incentivar a confiança nas outras pessoas também.

### **3. METODOLOGIA**

Optou-se por seguir uma abordagem qualitativa que, de acordo com Martins e Theóphilo (2016), é utilizada para estudar um fenômeno que tenha relação com as ciências humanas e sociais, tendo o pesquisador em contato direto e prolongado com o fenômeno que está estudando. Segundo os autores, é importante que o pesquisador procure captar a perspectiva dos envolvidos na pesquisa, considerando vários pontos de vista para ser possível entender a dinâmica entre os elementos em estudo.

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (2008, p.27) “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. De acordo com o autor, esse tipo de pesquisa permite uma visão geral do objeto de estudo, sendo usado principalmente em temas pouco explorados, o que torna difícil formular uma hipótese precisa sobre o assunto.

Com relação aos métodos, foram três os escolhidos para coleta de dados, sendo eles a observação, entrevista e análise documental. Segundo Gil (2008), a observação simples é aquela em que o pesquisador permanece alheio ao objeto que pretende estudar, observando espontaneamente os fatos que ocorrem no período em que a coleta de dados está acontecendo. De acordo com o autor, a observação simples vai além da constatação dos fatos, porque envolve controle na obtenção dos dados e é seguida por um processo de analisar e interpretar os dados coletados. Gil (2008) ainda afirma que esse método é muito útil quando utilizado em fatos ou situações que possuem caráter público, sendo apropriado para o estudo da manifestação das pessoas.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

De acordo com as análises realizadas, os membros do Cepesi percebem que existe a necessidade da existência de posições de coordenação no centro público, permitindo que aconteça a organização e harmonia de todas as ações desempenhadas. De modo semelhante, Nogueira, Bizzaria e Tassigny (2014), afirmam que mesmo que houver uma hierarquia, as opiniões de todos os membros devem ser respeitadas, afirmação que se concretiza quando olhado para o Cepesi.

Todas as decisões são realizadas por meio de votação e de Assembleias Gerais, e até mesmo a relação entre associados e membros dos conselhos gestores, pelo percebido na participação das reuniões, ocorre de forma muito respeitosa e sem quaisquer indícios de imposição ou coerção por sua posição de gestão.

Ocorrem reuniões mensais entre o Conselho de Administração e os coordenadores de empreendimentos atuantes, marcadas para toda primeira quarta-feira do mês. Essa reunião é aberta para qualquer associado participar, mas é obrigatório que haja pelo menos 1 representante de cada empreendimento, normalmente na pessoa do coordenador.

As reuniões mensais são abertas para todos os associados do Cepesi, porém ocorre a predominância de participação somente dos coordenadores, e essa participação se repete até mesmo na Assembleia Geral, em que deveriam participar todos os associados para a aprovação das modificações do Estatuto Social e do Regimento Interno, mas que participaram um total de 15 pessoas de modo presencial e 8 online (a reunião foi híbrida porque alguns associados não poderiam participar fisicamente). Os coordenadores são nomeados por empreendimento, como afirmado anteriormente, e percebeu-se uma forte concentração das discussões sobre a tomada de decisão sobre eles, não havendo participações de outros membros do mesmo empreendimento. Os coordenadores são vistos como as lideranças principais, ao passo que, assim como afirmado por Locks (2016) em sua pesquisa, a participação dos associados nas demandas gerais ficou reduzida em virtude da participação centralizada nas lideranças. Um ponto a ser questionado e explorado mais a frente, é que o autor afirma essa baixa participação dos associados seriam um reflexo da sociedade como um todo, que apresenta características de autoritarismo, exclusão e pouco estímulo à participação. Como os EES estão inseridos nessa sociedade, essas características acabam aparecendo nos EES também. Reflexo este que, pode ser questionável no Cepesi, porque os próprios associados não buscavam participar das discussões e tomada de decisão.

Por meio das entrevistas e nas reuniões observadas, a participação é percebida como a maior dificuldade que o Cepesi possui, se por um lado os coordenadores reclamam que os associados não os respondem, por outro os associados reclamam que os coordenadores não os informam corretamente. Não se pretende aqui, buscar saber se os coordenadores ou associados estão “errados”, mas fato é, as entrevistas só foram aplicadas aos coordenadores porque não haviam demais associados presentes, e nas duas reuniões estavam os coordenadores ou suplentes, notando-se uma baixa participação dos associados nas decisões do Cepesi. Tais fenômenos indicam também a centralidade das lideranças dos EES nesse processo democrático quando aplicado a um centro público, corroborando as pesquisas de Locks (2012), Gaiger (2020) e Scholz e Veronese (2007).

Outra dificuldade encontrada na gestão democrática dentro do Cepesi, foi a lógica de mercado ou, mais especificamente, o cruzamento dos princípios da economia solidária com os princípios clássicos do mercado, que pôde ser percebido por meio da participação das reuniões, em especial da reunião do dia 11 de maio. De acordo com o observado, muitos empreendimentos que possuem produtos expostos no Cepesi, possuem sua própria loja em outro local, dando prioridade para ela ao invés do centro público. Essa prioridade foi notada principalmente pela venda do voluntariado exposta também na seção acima, em que as pessoas pagam outra para vir em seu lugar enquanto ela fica na sua própria loja individual.



Após a situação exposta acima, foi possível perceber que há intrigas internas por conta de questões financeiras que alguns associados julgam como injustas perante o restante do grupo. Percebendo que a utilização de livros doados traria somente lucros para as associadas, em comparação com os demais empreendimentos que precisam comprar ou negociar suas matérias-primas, foi indagado que isso não se enquadraria na economia solidária porque revenda não está dentro dos princípios. Todas as discussões envolvidas durante esse processo, foram realizadas de forma harmônica e respeitosa, as falas se concentraram nessas 4 pessoas que, quando uma falava, a outra permanecia em silêncio escutando, e quando falava não havia alteração de voz, xingamentos ou quaisquer outros indícios de falta de respeito.

Tanto na reunião do dia 11, quanto do dia 16 de maio, a Presidente do Cepesi reclamou que quando o SEBRAE (que busca fomentar as micro e pequenas empresas, trazem informações sobre abertura de negócios, busca competitividade e desenvolvimento sustentável) acaba adentrando nos EES, a economia solidária se perde. Segundo o relato da Presidente, o SEBRAE possui uma lógica muito capitalista de acumulação de riqueza que não condiz com a economia solidária.

Findando as dificuldades para a gestão democrática no Cepesi, serão relatados os conflitos percebidos durante a pesquisa, neste ponto, será feita uma relação entre as informações coletadas por meio de entrevistas e por meio de observação. De acordo com uma entrevistada, esse conflito aconteceu após a mudança de local do Cepesi, em que alguns empreendimentos foram contrários à essa decisão. Um ponto a ser esclarecido é o motivo de mudança do Cepesi, de acordo com E1, é a prefeitura quem arca com as despesas de aluguel, e prédio em que o centro público estava anteriormente era do Banco do Brasil, cedido para a prefeitura. Porém, o Banco do Brasil decidiu vender o prédio e o dono atual estava pedindo um aluguel mensal de R\$ 40.000,00, que a prefeitura não tinha condições de pagar, obrigando a mudança para um espaço menor.] Outro conflito percebido entre a Presidente e os associados aconteceu na Assembleia Geral (20/06), quando uma associada foi contrária a ideia que a Presidente queria implementar, sobre a ideia de cooperação quando um associado participa de uma feira e leva produtos de outros associados para serem comercializados, porque, segundo ela, essa ação mostra a cooperação entre as pessoas atuantes no Cepesi. Ao contrário do que a Presidente afirmou, uma associada se mostrou contra essa ação durante a Assembleia Geral, afirmando que achava injusto ela levar os produtos de outros associados para as feiras, sendo que esses associados não participam das feiras e somente querem que alguém leve seus produtos, causando um cansaço nos associados que participam das feiras regularmente. Após essa fala, a Presidente concordou que seria complicado e cansativo se somente uma pessoa o fizesse, sugerindo que as pessoas do grupo se organizassem para cada uma participar de uma feira e levar os produtos dos outros associados, buscando não sobrecarregar somente uma pessoa. A associada concordou mas não se demonstrou satisfeita com a solução trazida pela Presidente.

Adentrando às potencialidades da gestão democrática, primeiramente, tomando as informações obtidas por meio das entrevistas, as 5 afirmaram que ocorre a democracia, isso porque as decisões são feitas por votação e Assembleia Geral, porém, como discutido nas dificuldades, falta a participação dos associados e há concentração de participação nos coordenadores. Um ponto que chamou a atenção foi em uma entrevista, que afirmou que a maioria das decisões são realizadas em conjunto mas que algumas acabam sendo tomadas na hora, não havendo tempo para

pedir a opinião de todos. Tomou como exemplo quando entram em contato pedindo se o Cepesi iria participar de uma feira, e ele confirma sem pedir a opinião dos demais por necessitar de uma resposta rápida, ao passo que todos os associados concordaram em participar dessas feiras, não ocorrendo conflitos por essa tomada de decisão individual. Percebe-se aqui, que diante da rapidez muitas vezes exigidas para a tomada de decisão, as lideranças se vem em dificuldades de acionar os mecanismos participativos e democráticos disponíveis.

A votação e o direito ao voto, fator crucial quando se fala em democracia, foi uma ação percebida tanto na participação de reuniões quanto na análise das atas, quando o empreendimento do Salão de Beleza se retirou do Cepesi e houve o interesse de outros empreendimentos para ficarem com o local onde estava o salão, que foi decidido que o espaço ficaria com o Brechó por meio de votação, que não foi explicitado o número de votos a favor e contra. Outra votação foi notada na análise da ata de 07 de julho de 2021, em que foi aprovado por 8 votos que o salário da gerente voltasse a ser o anterior, quando uma associada propôs que o salário fosse ajustado somente após a mudança de local do Cepesi.

A inserção na comunidade, talvez, é um dos pontos mais enfatizados pelos associados, em que afirmam a sua gratidão em fazer parte do Cepesi. Por meio de entrevistas, foi possível perceber como a economia solidária acaba realizando um papel muito além do financeiro, permitindo que pessoas saíssem de uma depressão por meio do convívio. Como todas as entrevistadas foram mulheres, é importante retomar aos princípios da economia solidária de acordo com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (2015), que apresenta como sendo a 3ª característica o reconhecimento da mulher por meio de uma economia que possui como seu pilar, a solidariedade. Além desse princípio, pode-se trazer também a contribuição do estudo de Simon (2015), que afirma que o empoderamento é um processo de alteração da situação atual de uma pessoa ou grupo, buscando assumir o rumo de sua vida. Segundo a autora, o empoderamento precisa tanto ser individual como coletivo, ou seja, não basta somente a pessoa decidir ser empoderada, ela precisa que a comunidade ao seu redor, que o coletivo a ajude a e a incentive a alcançar esse empoderamento. Nesse sentido, o Cepesi se mostra como um espaço presente na sociedade de Itajaí capaz de, além de gerar renda para pessoas em situação de vulnerabilidade, também acolher essas pessoas em contexto de fragilização.

Esse sentimento de pertencimento ao Cepesi também foi possível de se perceber na reunião do dia 11 de maio, quando a associada que estava representando a Cooperativa de Itapema afirmou que elas iriam sair. O galpão onde elas trabalhavam acabou sendo destruído por motivos não comentados na reunião, e que por isso elas não iriam produzir nada e não poderiam continuar participando do Cepesi. Ao comentar isso na reunião, a associada se mostrou muito emocionada e chorou muito, afirmando que elas não queriam sair do Cepesi porque gostavam muito de participar e que era muito difícil se desligar do local que elas já estavam participando desde 2012. Todos na reunião, e principalmente a Presidente se mostraram emocionados e tristes com a saída delas, e ao final da reunião, a Presidente afirmou que iria atrás de soluções e ajuda para fazer com que elas continuassem a trabalhar no Cepesi.

Por fim, buscando explorar o último objetivo específico do presente trabalho, será apresentado os resultados encontrados sobre o tema das lideranças no Cepesi. Este tema foi incluído no trabalho por conta das constatações da literatura de que a economia solidária tem seu funcionamento democrático embasado nas figuras das

lideranças (LOCKS, 2016; GAIGER, 2020; SCHOLZ, VERONESE, 2007). Retomando os conceitos norteadores, liderança formal é aquela pessoa que está na forma de líder por meio de um cargo ou por meio de uma votação, enquanto a liderança informal é quando uma pessoa se torna líder de forma espontânea, não havendo nenhuma votação ou cargo envolvido. Primeiramente, será destacado que não foi possível perceber lideranças informais no Cepesi porque por meio das entrevistas realizadas, a liderança informal era majoritariamente colocada nos coordenadores, que não se caracterizam como sendo lideranças informais, uma vez que se trata de um cargo com uma função definida no estatuto. Desse modo, o trabalho será focado nos líderes formais e suas atribuições dentro do centro público.

Na gestão atual, foi possível perceber que ela foi eleita após os conflitos que aconteceram no início de 2022, afirmando que após a briga, o antigo conselho gestor foi desfeito e não havia uma liderança. Dessa forma, sua primeira reação foi de incentivar as pessoas para entrarem no conselho gestor com ela. Além disso, a Presidente é a principal responsável pelas articulações com o poder público e demais instituições, buscando verbas e firmação de parcerias para as melhorias necessárias, indo de encontro com o que Scholz e Veronese (2007) afirmam em seu trabalho quando, a cooperativa por eles estudada, possuía cargos de direção de pessoas que, além de dominar os processos produtivos, eram atores importantes nas relações com as entidades públicas e privadas. Ela também é responsável por manter a ordem nas reuniões, principalmente quando os associados se exaltam e acabam interrompendo uns aos outros, momento esse em que ela interfere e pede calma e respeito, permitindo que todos falem. Pelo descrito até aqui, é possível fazer a associação da Presidente com a Teoria de Traços de Personalidade que Chiavenato (2003) traz em seu trabalho, quando descreve que nessa teoria, o líder possui traços específicos que além de os diferenciar do restante, conseguem influenciar as pessoas ao seu redor. Essa teoria é válida quando olhado para a forma como a Presidente é vista e como ela está tentando trazer que a economia solidária volte às suas raízes pelos associados.

Sobre a composição das lideranças, Gaiger (2020) afirma em sua pesquisa que, por mais que os cargos de liderança e chefia em EES não apresente tanta desigualdade quanto na realidade geral brasileira, alguns empreendimentos se mostram desiguais por virtude da influência da sociedade externa, mas quando se traz essa noção para a presente pesquisa, a mesma ideia não pôde ser comprovada. Nos cargos de liderança no Cepesi, havia somente 1 homem e o restante era composto somente por mulheres, e este homem era negro assim como o diretor do Departamento de Economia Solidária da SEDEER. Só por essa observação o Cepesi já vai de contra a tradicional forma desigual de lideranças em empreendimentos brasileiros, que apresentam sua composição majoritariamente masculina e branca.

Dessa forma, percebe-se que a economia solidária, por meio do Cepesi, engendra mecanismos de representação em seu processo democrático que ampliam a participação da comunidade. Embora a ideia autogestionária e de democracia participativa seja um dos nortes da economia solidária, sua efetivação na prática é de difícil operação, como se pode ser observado nessa pesquisa, por fatores diversos como falta de tempo, escolaridade, dificuldades financeiras e até mesmo falta de entendimento do que realmente é a economia solidária. No entanto, não se deve menosprezar a importância da atuação das lideranças e da gestão democrática em moldes representativos conforme a experiência aqui relatada. Porque mesmo com esses empasses, a representação foi a forma escolhida pelo centro público de

atuação, principalmente para a organização dos grupos de trabalho e para que a votação fosse mais justa na visão dos associados, porque o voto por empreendimento seria algo mais justo do que cada associado votar individualmente algumas questões.

## **5. CONCLUSÕES**

No presente estudo, buscou-se a utilização de ferramentas que permitissem a relação entre os estudos anteriores sobre economia solidária, lideranças e gestão democrática, e seus resultados, em paralelo com as informações obtidas na pesquisa de campo no Centro Público de Economia Solidária de Itajaí. Neste sentido, surgiram algumas dificuldades durante a pesquisa de campo, principalmente no que remete a incoerências quando cruzadas as informações obtidas nas entrevistas e as informações obtidas na participação de reuniões, assim como havia incoerência entre as próprias entrevistas realizadas quando um associado realizava uma afirmação e outro afirmava o contrário.

Foi possível notar que o Cepesi possui algumas fragilidades no que diz respeito à sua simetria com a economia solidária e a democracia, porém, essas dificuldades não desvalorizam o que o Cepesi é, nem o que ele faz. O fato de o Cepesi possuir um local de debate aberto, com reuniões mensais com uma pauta previamente estruturada, e que, simultaneamente, permite a inserção de outros assuntos no momento da reunião, o voto como o norteador e decisor final de cada ação, e a Assembleia Geral como a forma suprema de decisão, o torna uma referência de economia solidária na região.

A experiência no Cepesi foi importante para a aprendizagem e a visualização da teoria em compasso com a prática, sendo possível realizar diversas associações com o que foi visto durante a pesquisa bibliográfica. A recepção dos associados do Cepesi com a autora foi de grande satisfação, de modo que os associados permitiram a sua participação nas reuniões sem quaisquer constrangimentos, e foi possível notar que não se importavam em colocar suas opiniões e agir como de costume mesmo com a presença alguém de fora. Então, o Cepesi sempre se mostrou aberto e buscou contribuir com o que fosse possível à academia, o que destacou-se ainda mais quando a Presidente pediu se poderia ter acesso aos resultados a fim de poder melhorar as ações do Cepesi.

O Cepesi, como todo local que busca empreender a economia solidária, possui diversos desafios a serem superados; como associados que não internalizaram a economia solidária, com dificuldades financeiras, externas e ou pressões da sociedade tradicional. Porém, ainda assim, mesmo com todas essas dificuldades, tendo passado por um longo período de pandemia, o Cepesi continua preconizando a economia solidária como sua norteadora, ao passo que muitos associados encontram nela um novo sentido para a vida, ou mesmo uma forma de viver em comunidade.

## **REFERÊNCIAS**

BONI, Idalina Maria. **Desafios para incrementar a associação do turismo à economia solidária**: a experiência do Cepesi em Itajaí/sc. 2014. 204 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2014. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Idalina%20Maria%20Boni.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2021.

CARVALHO, Keila, Lúcio de. Economia solidária como estratégia de desenvolvimento: Uma análise crítica a partir das contribuições de Paul Singer e José Ricardo Tauile. Rio de Janeiro: Ipea, 2011. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area2/area2-artigo21.pdf>. Acesso em 12 de nov. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Campos, 2003. 650 p. Disponível em: <https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2022.

FARIA, Maurício Sardá de; SANCHEZ, Fábio José Bechara. A Economia Solidária no Governo Federal: intersectorialidade, transversalidade e cooperação internacional. In: BENINI, Édi A.; FARIA, Maurício Sardá de; NOVAES, Henrique T.; DAGNINO, Renato. **Fundamentos e políticas públicas de Economia Solidária**: gestão pública e sociedade. São Paulo: Outras Expressões, 2011. p. 413-442. Disponível em: [http://www.rededegestoresES.org.br/wp-content/uploads/2015/11/livro\\_gestao\\_publica\\_sociedade.pdf](http://www.rededegestoresES.org.br/wp-content/uploads/2015/11/livro_gestao_publica_sociedade.pdf). Acesso em: 26 nov. 2021.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Carta de princípios da Economia Solidária**. 2005. Disponível em: <https://fbes.org.br/2005/05/02/carta-de-principios-da-economia-solidaria/>. Acesso em: 14 dez. 2021.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas**: Revista de Ciências Sociais, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 155-174, jan./jun. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25703>. Acesso em: 18 out. 2021.

GAIGER, Luiz Inácio. ECONOMIA SOLIDÁRIA, ATIVISMO SOCIOPOLÍTICO E DEMOCRACIA. **Cadernos do Ceas**: Revista crítica de humanidades, [S.L.], v. 45, n. 249, p. 83, 6 ago. 2020. Universidade Católica de Pernambuco. <http://dx.doi.org/10.25247/2447-861x.2020.n249.p83-110>.

GAIGER, Luiz Inácio; KUYVEN, Patrícia. Dimensões e tendências da economia solidária no Brasil. **Sociedade e Estado**, [S.L.], v. 34, n. 3, p. 811-834, ago. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-6992-201934030008>. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/24197/24897>. Acesso em: 19 abr. 2022.

GARCIA, Alessandra Bassalobre; MAZIERO, Vanessa Gomes; ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi; BERNARDES, Andrea; GABRIEL, Carmen Silvia. Influência da cultura organizacional na gestão participativa em organizações de saúde. **Cuidado É**

**Fundamental**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 2615-2627, jul. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5057/505750946039.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2022.

ITAJAÍ, Município de. **Centro de Economia Solidária de Itajaí é referência nacional**. 2017. Disponível em: <https://itajai.sc.gov.br/noticia/16471/centro-de-economia-solidaria-de-itajai-e-referencia-nacional#.YY1k92DMLrc>. Acesso em: 11 nov. 2021.

LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio. Economia solidária. In: CATTANI, Antonio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio; HESPANHA, Pedro. Dicionário internacional da outra economia. São Paulo: Almedina Brasil, 2009. p. 162-168. Disponível em: <https://financassolidarias.files.wordpress.com/2012/09/dicionario-internacional-da-outra-economia1.pdf>. Acesso em: 29 out. 2021.

LOCKS, Pompilio. Lideranças, clientelismo e movimentos sociais: reflexões a partir do caso da economia solidária. **Teoria e Pesquisa**, Porto Alegre, v. 1, n. 25, p. 94-119, 7 nov. 2015. Disponível em: <https://www.teoriaepesquisa.ufscar.br/index.php/tp/article/view/488/313>. Acesso em: 29 abr. 2022.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2016. 627 p.

MONTEIRO, Zandra Marina de Holanda; ESPÍRITO SANTO, Tanúzia Maria Vieira. O Papel da Liderança Informal na Comunicação Interna. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. **Anais [...]**. Natal: Intercom, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1698-1.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2022.

NETO, Alexandre Vieira Machado. **MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**: análise das mudanças ocorridas em âmbito federal no período de 2003 a 2020. 2021. 108 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Universidade do Estado de Santa Catarina, Balneário Camboriú, 2021.

NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; TASSIGNY, Mônica Mota. GESTÃO PARTICIPATIVA NO TERCEIRO SETOR EM ORGANIZAÇÕES CEARENSES. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 123-139, dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11195/7990>. Acesso em: 03 jan. 2022.

OLIANI, Fabiana da Silva. **A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA ESOL**: contribuições para o fortalecimento da economia solidária em itajaí/sc. 2018. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental, Centro de Ciências Humanas e da Educação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 17. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007. 17 v.

RANGEL, Roney Rezende; MANOLESCU, Friedhilde Maria Kustner. Economia solidária pela perspectiva histórico-teórica. *Educação, Gestão e Sociedade*, [s. l.], n. 8, p. 1–30, 2012.

REINECKE, Luiz Filipe Goldfeder; PACHECO, Anderson Sasaki Vasques; MELO, Danilo; LOCKS, Pompilio; SIMON, Vanêssa Pereira. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA EM BALNEÁRIO/CAMBORIÚ: atores, agendas e processos. **Boletim Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise**, [S.L.], n. 70, p. 153-169, 4 nov. 2020. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. <http://dx.doi.org/10.38116/bmt70/economiasolidaria2>. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/210107\\_bmt\\_70\\_economia\\_solidaria\\_a2.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/210107_bmt_70_economia_solidaria_a2.pdf). Acesso em: 29 nov. 2021.

SCHOLZ, Robinson Henrique; VERONESE, Marília. Liderança na economia solidária: o caso da cooperativa metalúrgica Cooperei. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 90-99, jul. 2007. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46769271/Leadership\\_in\\_solidarity\\_economy\\_the\\_cas20160624-28646-1nvgwrw-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651252557&Signature=WCwUph4yGHpDyh6x0~GRVq-ECx35UAGWN8sMjBEeZjoz-zZf0jAbUyfJJA8Ke7izl68UJ~m7gxj7~D5rO-ZldJ-FaZMWAKSVsCQGaSMdG8kbAcMgQ24BXKwuooOXpQcFK6tf3tbMAFiWcaLGWmZtsXLC6-qVN2CLBX6GPyjAM2IRbcdIIeOTzUmELK2GDilEeoU7K7vT-hTXARyTOmHZ~51ljqr05U8BU9P24vjUOO9mTU7ut1kfWHaSGLmBVWW8LsXT7TAd5hS21Q9kDXp~-76RW02UpdcGR-64gjrEiCCwtQoVDwnhRM3ubRI4eDggz6eerVmfYBqswu5peTYhGQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46769271/Leadership_in_solidarity_economy_the_cas20160624-28646-1nvgwrw-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651252557&Signature=WCwUph4yGHpDyh6x0~GRVq-ECx35UAGWN8sMjBEeZjoz-zZf0jAbUyfJJA8Ke7izl68UJ~m7gxj7~D5rO-ZldJ-FaZMWAKSVsCQGaSMdG8kbAcMgQ24BXKwuooOXpQcFK6tf3tbMAFiWcaLGWmZtsXLC6-qVN2CLBX6GPyjAM2IRbcdIIeOTzUmELK2GDilEeoU7K7vT-hTXARyTOmHZ~51ljqr05U8BU9P24vjUOO9mTU7ut1kfWHaSGLmBVWW8LsXT7TAd5hS21Q9kDXp~-76RW02UpdcGR-64gjrEiCCwtQoVDwnhRM3ubRI4eDggz6eerVmfYBqswu5peTYhGQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 29 abr. 2022.

SILVA, Raquel Torres de Brito; SILVA, Ramon Torres de Brito; COSTA, Sandro Luiz da. As consequências socioambientais provenientes da cultura do consumismo, como formas de um retrocesso ao preceito constitucional de um meio ambiente ecologicamente equilibrado. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, [S.L.], v. 9, n. 3, p. 324, 29 dez. 2018. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. <http://dx.doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v9i3.23791>. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/23791>. Acesso em: 11 nov. 2021.

SILVA, Sandro Pereira. **A POLÍTICA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO CICLO ORÇAMENTÁRIO NACIONAL (2004-2018)**: inserção, expansão e crise de paradigma. Rio de Janeiro: Ipea, 2018. 48 p. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2434.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2434.pdf). Acesso em: 27 abr. 2022.

SIMON, Vanêssa Silveira Pereira. **TRAJETÓRIAS FENOMÊNICAS E EMPODERAMENTO**: histórias de vida de mulheres na economia social e solidária catarinense. 2015. 289 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/160773/337919.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 maio 2022

VEJA ABRIL. **Japão terá primeira fazenda operada por robôs**: tecnologia de ponta será responsável pelos processos de cultivo e colheita de alface e escarola; empresa busca reduzir o custo de produção. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/japao-tera-primeira-fazenda-operada-por-robos/>. Acesso em 02 de fev. 2022.