

# PARA UMA DISCUSSÃO DA EFICIÊNCIA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA: ALGUMAS IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

## FOR A DISCUSSION OF EFFICIENCY IN SOLIDARITY ECONOMY: THEORETICAL AND EMPIRICAL IMPLICATIONS

Daniel Calbino PINHEIRO<sup>1</sup>  
Ana Paula Paes de PAULA<sup>2</sup>

**RESUMO:** O trabalho teórico-empírico teve por objetivo realizar uma discussão sobre os conceitos de eficiência na Economia Solidária. Para tal, realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema, apontando que embora a eficiência seja considerada como neutra, a-histórica e apolítica, na realidade é um construto social, deliberado por cada grupo e constituído de acordo com os objetivos estabelecidos. Neste mesmo sentido, recorreu-se por meio de uma pesquisa participante em uma organização coletivista da Venezuela, com o intuito de apontar como um exemplo prático que ilustra as diversas dimensões da eficiência presente em seu modo de organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia Solidária, Eficiência Social/Sistêmica, Venezuela.

### 1 INTRODUÇÃO E PERCURSO METODOLÓGICO

Observa-se, a partir do início das décadas de 1990, um aumento significativo das organizações de Economia Solidária em diversas partes do mundo, definidas também como atividades de Economia Social, Ecosocioeconomia, Socioeconômica Solidária e Economia do Trabalho. Apesar da diversidade de termos e da complexidade que permeiam suas definições e fronteiras (OLIVEIRA; DELGADO, 2011), entende-se que o que há de comum nas definições é que são organizações de cunho econômico e social (na forma de cooperativas, associações, empresas recuperadas, clubes de troca, finanças solidárias, entidades de apoio, redes solidárias), que buscam estabelecer relações solidárias, democráticas e equitativas, movendo-se não apenas para alcançar resultados econômicos, mas também sociais, políticos, culturais e formativos.

Ademais, essas organizações têm se tornado foco de apoio de diversos órgãos e assumido destaque no cenário acadêmico<sup>3</sup>. Um dos pontos presentes na agenda de pesquisa no campo da Administração refere-se aos modos de organização das iniciativas de Economia Solidária que, por possuírem, em tese, objetivos distintos aos das organizações tradicionais, exigem outros modos de organização do trabalho.

<sup>1</sup> Professor Adjunto da Universidade Federal de São João Del Rei, Campus de Sete Lagoas, Sete Lagoas, Minas Gerais, Brasil. E-mail: dcalbino@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora Titular da Faculdade de Ciências Econômicas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: apppp@ufmg.br

<sup>3</sup> Uma revisão bibliográfica sobre o assunto no Banco de Dissertações e Teses da Capes até o ano de 2012, indicava mais de 800 trabalhos relacionados à temática.

Porém, ao revisar a literatura sobre o tema, observa-se ainda uma carência de estudos que problematizam a discussão da eficiência nas organizações solidárias. Afinal o que se entende por eficiência? Seria mais eficiente aquela organização que consegue maximizar os recursos que têm disponíveis? Trata-se da capacidade de vender seus produtos e conquistar mercados? Se no próprio contexto das organizações mercantis o conceito de eficiência aponta para uma pluralidade de dimensões, como pensar a eficiência nas organizações de economia solidária, que em tese, se movem por lógicas distintas?

Com base nestas questões, o presente trabalho tem por objetivo central discutir o conceito de eficiência no contexto da Economia Solidária, apontando que, embora a eficiência seja considerada como neutra, a-histórica e apolítica, na realidade é um construto social, deliberado por cada grupo e constituído de acordo com os objetivos estabelecidos. No caso das organizações solidárias, sustenta-se que a eficiência difere da considerada nas organizações de economia mercantil, visto que se leva em conta, não somente as variáveis econômicas, mas elementos que envolvem aspectos políticos, sociais e culturais.

Em termos metodológicos o trabalho realiza dois percursos. O primeiro percurso busca elaborar uma revisão da literatura com o intuito de trazer referenciais para a discussão da eficiência na Economia Solidária. Em seguida, propõe-se estudar, como objeto empírico, a Central de Cooperativas Sociais do Estado de Lara (Cecosesola) na Venezuela<sup>4</sup>.

Deste modo, para a investigação de campo utilizou-se de uma pesquisa participante, entendida como investigação que visa estabelecer um processo concomitante de pesquisa e ação, com a participação de pesquisadores e pesquisados, tendo como proposta contribuir diretamente para a produção de conhecimento e resolução de problemas de interesse coletivo (DEMO, 1982; BRANDÃO, 1984).

A justificativa para a escolha do método se baseou principalmente nos pressupostos ontológicos e epistemológicos dos autores, que não só compartilham dos ideais da produção coletiva do saber, como também sustentam o argumento de que o uso de métodos participativos no estudo da economia solidária podem contribuir para melhor compreender a lógica de eficiência na economia solidária. Com base nestes pressupostos, a pesquisa foi operacionalizada por meio da inserção do pesquisador na organização, sendo incorporado como um associado, e participando assim, das reuniões, atividades de trabalho e decisões.

Utilizou-se ainda enquanto técnicas de suporte à coleta de dados, as pesquisas documentais e bibliográficas com o intuito de mapear informações vinculadas ao modo de organização da Cecosesola, além da realização de entrevistas conversacionais livres com os membros da organização. A entrevista conversacional livre pode ser definida pelo

---

<sup>4</sup>No presente trabalho, a metodologia de campo utilizada trata-se de um recorte de uma investigação de doutorado, realizada por meio de uma pesquisa participante na organização Cecosesola, entre os meses de Abril a Novembro de 2011.

surgimento das perguntas nos contextos e nos cursos naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas (MATTOS, 2006).

A escolha por esta técnica de entrevista ocorreu primeiramente pelo longo tempo disponível dos investigadores com um dos membros da Cecosesola. Além disso, sustenta-se que a opção de não estabelecer um roteiro pré-fixado, facilitaria a própria operacionalização da dinâmica da pesquisa participante.

Quanto à justificativa para a escolha desta organização ocorre por observar que a entidade apresenta um modo de gestão diferenciado, constituído há mais de 44 anos e com resultados econômicos expressivos. A Cecosesola também se destaca enquanto estudo empírico, tanto pelas percepções obtidas ao realizar uma pesquisa participante na organização, quanto pela crítica positiva de autores referências em diversas áreas do saber na literatura, como Luiz Razeto, Humberto Maturana, Bernard Kliksberg, John Holloway e Myron Rogers.

Esses autores, apesar de partirem de pressupostos diferentes sobre o modo de visualizar a sociedade, destinaram artigos e livros que citavam a organização como um exemplo exitoso, seja nos aspectos econômicos gerados, seja nos processos formativos, culturais, políticos e sociais desenvolvidos<sup>5</sup>. Deste modo, sustenta-se que o estudo da organização pode possibilitar enquanto contribuição empírica, reflexões para a discussão da eficiência nas organizações solidárias.

## 2 DISCUTINDO A NEUTRALIDADE DA EFICIÊNCIA

De um modo geral, o conceito de eficiência costuma ser tomado como consensual e em geral é descontextualizado do ponto de vista histórico. Contudo, para definir a eficiência faz-se necessário conceituá-la com relação a algo, o que indica o quão relativo é o tema. O que significa dizer que uma organização é eficiente? Trata-se da organização que consegue maximizar os recursos que têm disponíveis? É aquela que pode vender seus produtos e conquistar mercados crescentes? São as organizações que conseguem apresentar balancetes positivos? Ou simplesmente, poder-se-ia argumentar que ser eficiente significa ser capaz de permanecer atuante no mercado?

<sup>5</sup> Bernard Kliksberg (1999) escreveu um trabalho citando a Cecosesola como um exemplo de organização coletivista baseada em um forte capital social. John Holloway escreveu o prefácio de um dos livros da organização, ressaltando os traços de caráter revolucionário da Cecosesola. Humberto Maturana citou a organização em palestras proferidas como um exemplo prático de organização que vivencia a biologia do amor. Luiz Razeto citou a Cecosesola como uma organização coletiva que possui o Fator C, gerando êxito sob o ponto de vista de eficiência econômica e social. Myron Rogers reproduz os valores e o modo de gestão da organização para a realização de consultorias empresarias no Reino Unido. Além desses autores, observamos na literatura venezuelana trabalhos que apontam a Cecosesola como a maior e mais exitosa cooperativa do país (RICHER; ALZURU, 2004); um exemplo de transformação cultural e social (PAREDES, 2001); uma organização que consegue conciliar diversos objetivos para além das questões econômicas (CALCAÑO, 1998).

Diante destas questões iniciais, parece fácil aceitar a relatividade que permeia o conceito. No entanto, Parra (2002), Calbino e Paes de Paula (2014) afirmam que a noção de eficiência se instituiu como dominante e neutra (ausente de conflitos e disputas políticas), sendo definida como a capacidade de obter a melhor relação entre custos e benefícios (reais ou simbólicos, presentes ou potenciais) na forma de lucro (em termos da taxa de rentabilidade do capital). Os autores ressaltam que mesmo as organizações capitalistas são permeadas por diferentes racionalidades socioeconômicas, que não são nem monolíticas, nem unidirecionais. Estas racionalidades são portadoras de contradições que as tornam multidimensionais (sujeita a vários critérios) e determinadas historicamente (variam no tempo, no espaço e de acordo com a configuração do campo econômico).

Além disso, abordam que no âmbito da significação econômica, a palavra eficiência, além de ser relativa é objeto de disputa. Citando Roy (1997), as definições de eficiência, dentro de um setor industrial, por exemplo, variam na história e conforme a orientação das diretorias: quando as diretorias partem dos departamentos de produção, a eficiência é definida como custos de produção e crescentes *outputs*; quando o setor comercial é o mais forte, são os índices de vendas que definirão a eficiência; ou ainda, quando as decisões financeiras passam a dominar, serão os valores dos papéis da empresa no mercado de ações que irão definir o grau de eficiência do empreendimento.

No que se refere aos critérios utilizados para avaliar a eficiência, observa-se que se orientam apenas em termos da racionalidade do capital. Conforme advogam Parra (2002), Calbino e Paes de Paula (2014), os mesmos foram criados para permitir a comparação objetiva – do ponto de vista da ciência econômica – da eficiência entre diferentes organizações, tendo apenas como parâmetro as condições técnicas e materiais de produção. Para os autores, tal instrumentalização já estava presente em Adam Smith e percorreu boa parte da história da ciência econômica. Citando Murphy (1993), afirmam que era preciso lidar com um problema prático: como medir e comparar a eficiência? Poder-se-ia imaginar critérios de qualidade e quantidade, valores de uso e possibilidades de reutilização dos produtos, satisfação dos consumidores, menores preços, maior durabilidade e tempo de trabalho. Entretanto, no momento vivido por Smith, qualquer índice associado à qualidade ou outra referência de origem moral, social ou cultural, deixaria de ser válido como medida, pois não serviria para o estabelecimento de critérios universais, mensuráveis e cientificamente legitimados. Assim, a rejeição do critério qualidade por Smith ilustra a busca pelo conhecimento verificável, que não é baseado em tradições interpretativas particulares. Ou seja, a virada de Smith para o quantitativo é motivada pela busca do conhecimento objetivo, que não esteja sujeito à moral, cultura ou à disputa política.

Poder-se-ia, no entanto, sob uma situação de similar condição institucional, comparar a eficiência produtiva de duas organizações distintas somente se os fins de ambos os processos analisados fossem os mesmos. Afinal, o critério do que é ser eficiente nunca

é dado *a priori* dentro de um sistema complexo. É fundamental destacar que o que entra na contabilidade, enquanto *input* e *output* do cálculo de eficiência, será sempre o resultado de um permanente conflito político. Por exemplo, o valor de uma hora trabalhada é sempre determinado pelo contexto social do trabalho e pelas lutas intrínsecas dos trabalhadores para obter benefícios, ou ainda, o valor dos insumos. Os custos ambientais, por sua vez, variam em função do que é ou não considerado uma externalidade econômica. Dessa forma, só se pode medir e comparar a eficiência de um determinado processo quando a escolha dos diferentes meios não influencia na definição do fim almejado, portanto, sem alterá-lo no decorrer do processo.

Entretanto, ao mergulhar na complexidade do processo produtivo moderno, verifica-se que raramente a escolha dos meios não influencia nos fins, e ainda, é difícil haver consenso sobre os fins que devem ser alcançados, visto que eles normalmente trazem resultados diferentes para cada grupo social. Nessa perspectiva, tanto os fins como os meios do processo produtivo serão continuamente um campo de conflitos (PARRA, 2002, CORAGGIO, 2003, GAIGER, 2004, 2009, CALBINO; PAES DE PAULA, 2014). Por exemplo, a eficiência de determinada forma organizativa e tecnológica será também o resultado de um arranjo de forças sociais que combinam fatores técnicos (que conferem vantagens competitivas) com fatores sociais e políticos, que criam um ambiente econômico propício para tais técnicas. Como consequência, a eficiência surge como o reflexo de uma relação de poder que traduz uma capacidade de mobilizar recursos materiais e simbólicos a seu favor. Visto que, a relação entre os direitos, os títulos de propriedade e as responsabilidades dos indivíduos para com a produção e a distribuição da riqueza socialmente gerada, modificam-se na história.

Portanto, tornar-se eficiente implica em ações políticas, econômicas e sociais, uma vez que o Estado, principalmente, mas não só, é o responsável pela implementação, fiscalização e determinação das regras do desenvolvimento, como é também a arena onde se dará o combate pela definição. Isso permite dizer que o debate sobre a eficiência não pode estar dissociado das condições sociais e políticas que determinam e instituem os critérios que definem a mesma (PARRA, 2002, CORAGGIO, 2003, GAIGER, 2004, 2009, CALBINO; PAES DE PAULA, 2014).

### 3 PARA UM CONCEITO DE EFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Com uma posição semelhante às abordadas, Tauile e Debaco (2004) relatam que a compreensão da eficiência deve ir além da simples questão do lucro e dos retornos a curto prazo. Contextualizando o debate sobre a eficiência econômica, ressaltam que uma definição genérica seria que a eficiência é a capacidade que agentes ou mecanismos têm de atingir seus objetivos e produzir os efeitos deles esperados, em função dos recursos utilizados. Em economia, o conceito ortodoxo, expresso pelo ótimo de Pareto, vê como

eficiente uma condição na qual os agentes maximizam suas funções-objetivo. Segundo ele, é eficiente para a firma, maximizar o lucro ou minimizar os custos de produção e, para o consumidor, maximizar a satisfação ou minimizar as despesas. Esses conceitos, da forma como vêm sendo apresentados na teoria econômica, dependeriam de funções-objetivo contínuas e bem comportadas.

No entanto, os autores discordam desta perspectiva utilitarista da eficiência econômica, relatando que a natureza e a atividade econômica nem sempre podem ser descritas de forma contínua, e questionam: o que se pode dizer a respeito da eficiência econômica e da satisfação dos consumidores quando o que está em jogo são recursos naturais não renováveis?

Afirmam ainda que, mesmo as propostas decorrentes das análises ortodoxas que recomendam acrescentar um custo social para a poluição, sob a forma de uma taxa, (BAUMOL; OATES, 1988), trazem problemas, pois qual seria a alíquota ótima de um imposto satisfatório para permitir que grandes empresas acabem com as reservas de água potável do mundo? Também há descontinuidade do bem-estar social, pela perda repentina de empregos decorrente do fechamento de uma fábrica, ou pela violência das grandes cidades, potencializada pelo desemprego, instabilidade e salários aviltantes (TAUILE; DEBACO, 2004, CALBINO; PAES DE PAULA, 2014).

Outro exemplo que utilizam para repensar a lógica da eficiência econômica, refere-se às organizações de recicladores de resíduos sólidos, que apresentam, do ponto de vista da eficiência econômica (ou seja, se interpretado como a relação entre insumo e produto), geralmente resultados que indicam uma baixa eficiência. Pois, na maioria das vezes o produto resultante do processo de coleta e triagem do lixo é muito inferior aos custos de produção, o que geralmente só se torna viável devido aos subsídios públicos, sob a forma de coleta e entrega dos resíduos nos galpões. No entanto, ressaltam que esta é uma política pública que tem aprovação praticamente unânime na sociedade. Além do plástico, do papel, do vidro e dos metais, essas organizações produzem emprego, renda, qualidade de vida, diminuição do volume de lixo em aterros sanitários, redução do desmatamento, reaproveitamento de recursos que demorariam séculos para serem biodegradados. Os benefícios sociais daí resultantes não são remunerados pelo mecanismo de mercado, especialmente quando se toma como referência o curto prazo.

Se eficiência diz respeito aos efeitos esperados, faz-se necessário encontrar uma forma de incluir não apenas mercadorias para a sociedade e lucro para os proprietários, mas postos de trabalho, qualidade de vida, preservação ambiental e valorização do ser humano (TAUILE; DEBACO, 2004, CALBINO; PAES DE PAULA, 2014). Conforme visto anteriormente se, no contexto das organizações tradicionais, a concepção de eficiência pautada apenas pelos aspectos econômicos já é problemática, no caso

das organizações solidárias, em que tanto os meios quanto os fins, em tese, são diferentes, torna-se necessário repensar suas concepções.

Neste sentido, Kraychete (2000) defende que a eficiência dos empreendimentos associativos não pode ser aferida pela capacidade de seus integrantes de se transformarem em pequenos ou em médios empresários, uma vez que a lógica do trabalho associativo difere da lógica empresarial e privada que, para a maximização do lucro, persegue a competitividade e a produtividade, mesmo que à custa de destruição de postos de trabalho, de prejuízos à saúde e ao meio ambiente. No contexto das organizações de Economia Solidária deve-se pensar em alcançar uma eficiência pautada por processos democráticos e tendo por critérios não apenas o retorno financeiro, mas o aumento de participação nos debates e decisões, com conhecimento de causa de todos os envolvidos.

Rutkowski (2008) também compartilha esta visão e ressalta que nas organizações solidárias, dado o caráter cooperativo, o custo da mão de obra funciona efetivamente como custo fixo e não como custo variável como ocorre em empresas capitalistas, já que os ganhos em eficiência não podem levar ao desemprego. Assim, como o objetivo principal não é a acumulação e a variável econômica é apenas um meio, os seus propósitos se tornam multifacetados. O cooperado se torna o associado, o centro de tudo, e é a partir dele que as soluções devem ser buscadas. O trabalho se torna o elemento central, na qual a manutenção de cada posto de trabalho tem prioridade maior do que a lucratividade. De modo que a acumulação deve estar subordinada ao atendimento das necessidades definidas pelo coletivo de trabalhadores (RUTKOWSKI, 2008, KRAYCHETE, 2000, CALBINO; PAES DE PAULA, 2014).

Com base nestas mesmas concepções, Coraggio (2003) afirma que a eficiência na Economia Solidária pode ser chamada também de eficiência social. Para ele, os conceitos e valores associados à noção de eficiência diferem de acordo com cada contexto. No caso do capital, requer-se a combinação eficiente de ativos, força de trabalho, insumos e produtos que gerem a máxima taxa exagerada de lucro, no qual o crescimento quantitativo dos volumes de mercadorias é um critério definitivo da eficiência econômica. Já nas organizações solidárias, a lógica de eficiência é outra, pautada pela qualidade de vida, pela realização efetiva do potencial das pessoas entrelaçadas por relações de solidariedade, com equidade. As questões econômicas e materiais, apesar de serem dotadas de significado, são um meio e não um fim, e o modo de estabelecer relações pessoais se baseia em processos mútuos de reconhecimento, negociação e acordo entre os pares. Assim, a eficiência social significa a busca pela reprodução das melhores condições possíveis, tanto materiais como simbólicas da vida em sociedade.

Já Gaiger (2004, 2009) faz uso do termo eficiência sistêmica, para repensá-la no contexto das organizações solidárias. Para ele o conceito de eficiência diz respeito, genericamente, ao grau de efetividade dos meios empregados em um dado processo para se

alcançar um objetivo ou se gerar o resultado visado; em suma, concerne à relação entre meios e fins. Não obstante, quando se trata de processos sociais que mobilizam indivíduos e causam efeitos de profundidade e amplitude variáveis na sociedade, a análise da eficiência não pode abster-se de considerar a natureza dos fins buscados, o que descarta uma visão meramente instrumental do problema. Ademais, é necessário contabilizar tanto o dispêndio de recursos assumidos pelos indivíduos e pela organização diretamente implicada, quanto os custos indiretos, revertidos para a sociedade ou transferidos para gerações futuras (GAIGER, 2009). Por conseguinte, afirma que nos processos de produção econômica em particular, a eficiência deve ser entendida sob uma visão sistêmica e integrada às dimensões não econômicas. Ela compreende a capacidade de os processos e meios utilizados promoverem a qualidade de vida das pessoas que deles se valem, bem como propiciar maior bem-estar e segurança social. A eficiência neste contexto passa a compreender a materialização de benefícios sociais – e não meramente monetários ou econômicos –, a geração de efeitos benéficos ao entorno em que se situam as iniciativas em questão, a garantia de longevidade para estas e a concretização de externalidades positivas sobre o ambiente natural.

Assim considerada, a eficiência evoca uma racionalidade distinta, orientada à satisfação das necessidades e à realização das aspirações humanas, estimulando a simbiose com o ambiente natural, por meio de um vínculo integrador. Ela demanda outros estímulos para a ação, bem como um novo conjunto de indicadores para a avaliação e o direcionamento da atividade humana. Em síntese, a cadência de eficiência sistêmica deve ser tal que permita atingir os benefícios econômicos ou meramente monetários, mas também outros tipos de benefícios, como os sociais, a partir de uma conotação bem mais ampla, que se refere à qualidade de vida dos trabalhadores e à satisfação de objetivos culturais e ético-morais (GAIGER, 2004; CALBINO; PAES DE PAULA, 2014).

#### 4 HISTÓRICO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NA VENEZUELA E SUAS SINGULARIDADES

O termo Economia Solidária não é uma expressão tradicional no contexto venezuelano, apesar de estar sendo utilizado nos últimos dez anos. A expressão mais recorrente, principalmente para caracterizar as organizações associativistas, é a terminologia economia popular, porém referenciando mais as organizações de caráter informal.

No mesmo sentido, observa-se, no país, que a maioria das organizações coletivistas se organizam no formato de cooperativas, seja por um traço histórico de incentivo de entidades de apoio, seja pela própria facilidade no formato jurídico de constituição (ao contrário da realidade brasileira<sup>6</sup>).

<sup>6</sup> Enquanto no Brasil e em diversos países latino-americanos as leis que regem o cooperativismo geralmente exigem um mínimo de 20 membros para a constituição de uma cooperativa, na Venezuela este número é de apenas cinco integrantes, e sem a incidência de impostos.



Deste modo, quando se realiza uma retomada das raízes históricas do cooperativismo (este tipo de organização abrange a grande maioria das iniciativas de Economia Solidária na Venezuela), observa-se que o cooperativismo nesse país apresenta traços peculiares. Por exemplo, suas bases históricas não se caracterizaram por um ideal liberal e de natureza patronal. Apesar de ter como um dos órgãos de fomento o Estado, suas origens estão nas iniciativas populares e principalmente fomentadas pelo trabalho da igreja católica, que, visualizava as organizações coletivistas como uma alternativa de geração de renda para as camadas pobres da sociedade (DELGADO et al., 2009, FREITZ, 2007, TERRERO, 2002).

Um segundo fator singular é que o cooperativismo venezuelano não tem tradição no ramo das atividades agrárias como ocorreu na maioria das iniciativas latino-americanas, mas nas atividades de crédito e transporte. Na visão de Terrero (2002), os fatores que dificultaram o crescimento do cooperativismo agrário foram o baixo nível de educação dos campesinos e a falta de especialistas no tema, já que os profissionais e técnicos que saíam das escolas de agricultura geralmente não haviam recebido nenhuma formação. Além disso, o autor ressalta que a ausência quase completa de uma classe média agrícola restringiu a criação desse tipo de cooperativa, o que em contrapartida, trouxe um traço característico de cooperativas populares.

Com referência ao surgimento das primeiras iniciativas solidárias, observa-se que, apesar de existirem organizações associativistas baseadas em atividades locais anteriores ao século XIX, é apenas no ano de 1903 que surge formalmente a primeira cooperativa localizada na cidade de Porlamar (BETANCOURT, 1983). Na visão de Terrero (2002), o cooperativismo venezuelano teve maior prosperidade e fomento entre os anos de 1936 e 1948, período que marcou o início da modernização do país. Contudo, no período de 1948 a 1957, devido a um golpe militar do governo de Marco Perez Jimenez, a atividade cooperativista é anulada, desaparecendo em quase toda a sua totalidade. É apenas em 1958, com a queda do Governo Perez, que ressurgiu o cooperativismo na Venezuela, motivado pelo fomento do Estado e da Igreja Católica.

Apesar do ressurgimento do cooperativismo venezuelano e da criação de uma lei geral das cooperativas e associações, segundo Freitz (2007), historicamente o movimento apresentou baixo número de organizações e de movimentações financeiras. Por exemplo, na década de 1970, enquanto países como Inglaterra, França, Suécia, Canadá e Índia, possuíam mais de 15% de sua população envolvida com atividades cooperativas, na Venezuela os percentuais não chegavam a 0,5%. Em comparação com o Brasil, no ano de 1999, a Venezuela registrava apenas 820 cooperativas (MINEP, 2005), contra as 7.000 cooperativas registradas na Organização das Cooperativas do Brasil.

No entanto, com a eleição do presidente Hugo Chaves Frias, em 1998, que defendia uma proposta de desenvolvimento nacional, foi fomentada a criação de diversas cooperativas e associações financiadas pelo Estado. O cooperativismo atingiu um *boom* entre

o período de 2000 a 2008, assumindo o primeiro lugar da América Latina em número com 78 mil organizações coletivistas. É neste contexto que se realiza a última mudança da lei geral das associações e cooperativas em 2001, a qual, segundo Delgado et al. (2009), foi também um dos fatores que facilitou a criação e expansão das cooperativas no país.

A nova lei contribuiu para este elevado crescimento ao facilitar a criação e flexibilizar o modo de organização das cooperativas. Porém, o principal fator foram os financiamentos do Estado via *royalties* do petróleo, quando qualquer grupo de um mínimo de cinco cidadãos poderia pedir recursos para a criação de cooperativas sem a necessidade de prestações de contas para o Estado.

No entanto, a acentuada expansão de cooperativas financiadas pelo Estado gerou problemas para o movimento, como ressalta Delgado et al. (2009), pois surgiu o que veio a ser conhecido como um cemitério de cooperativas, em que mais da metade das organizações foram criadas apenas pelos recursos oriundos do governo, sem contudo, existirem na prática. Além disso, grande parte dessas cooperativas foi sendo utilizada como plataforma política de apoio ao governo, sem nenhuma identificação com os ideais coletivistas.

Delgado et al. (2009) estuda o problema, adotando uma classificação tipológica das diversas organizações existentes hoje no país. Segundo o autor se destacam as: 1. cooperativas clássicas que possuem um modelo de democracia representativa e estruturas hierárquicas; 2. Cooperativas inovadoras que concebem a proposta de ir construindo uma realidade do modo participativo e solidário; 3. Cooperativas de cogestão e alianças que se desenvolvem como parte de um processo empresarial, público ou privado, atuando como empresa no mercado tradicional; e 4. Cooperativas de promoção direta do Estado que surgiram mediante recursos do Estado.

Apesar desta diversidade tipológica de cooperativas presentes no país, o autor ressalta que em sua grande maioria, hoje se movem apenas por uma lógica de eficiência econômica, pautada principalmente nos interesses dos retornos econômicos sendo, contudo, a Cecosesola uma das exceções dentro do movimento cooperativista venezuelano.

## 5 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO E ALGUNS APONTAMENTOS SOBRE A LÓGICA DE EFICIÊNCIA

A central de cooperativas Cecosesola a primeira vista, chama a atenção pelo seu tamanho, e ocupação que exerce no mercado regional. Atualmente a organização abrange cinco Estados (Lara, Barinas, Trujillo, Yaracuy, Portuguesa), com um faturamento anual de 100 milhões de dólares, e sendo líder de mercado em diversos setores que atuam. Em termos de estruturas organizacionais, observa-se a presença de 1.200 trabalhadores-sócios que trabalham na organização, além de mais de vinte e sete mil associados, que

não trabalham na cooperativa, mas fazem parte dos planos de saúde, sociais e bancários da organização (CECOSESOLA, 2011).

Uma breve retomada histórica da organização aponta para o seu surgimento em 1967, na cidade de Barquisimeto (Capital do estado de Lara), por dez cooperativas que exerciam as atividades de poupança e crédito, motivadas por uma necessidade local, realizar a prestação de serviços funerários. Assim, constituíram a central de cooperativas de Serviço Social do Estado de Lara, realizando inicialmente, apenas as atividades de serviço funerário e de poupanças e créditos.

Essas atividades se estenderam por oito anos, quando em novembro de 1975, mediante a visualização de uma demanda social, a carência na oferta de transporte público na cidade de Barquisimeto, optou-se por elaborar mais este projeto e solicitar crédito ao Governo, cuja finalidade era a aquisição de 235 ônibus. O projeto foi aprovado, e as atividades de transporte se estenderam até o ano de 1984, quando mediante uma grande crise econômica, devido ao endividamento ocasionado pelos empréstimos e por intervenções estatais, a organização optou por encerrar esta atividade.

Contudo, um ano antes de se encerrarem as atividades de transporte público, a central de cooperativas conheceu uma experiência de vendas de verduras e frutas a um só preço, chamada de *Ferías de Hortalizas*. Com o apoio de quatro cooperativas filiadas, começaram a implantar a atividade por meio da compra e revenda de verduras. Com o desenvolvimento das feiras, foram agregando diversas cooperativas de produtores, que passaram não apenas a comprar e revender, mas a produzir e ofertar os produtos, constituindo cadeias produtivas.

Outro fato marcante na história da organização ocorreu em 1995, motivados por problemas vinculados às dificuldades de acesso aos serviços de saúde, optaram por criar uma cooperativa, associada à Cecosesola, com um pequeno consultório médico de atendimento em pediatria e medicina geral. Com a proposta de continuar a expansão do centro de saúde, propuseram-se, em meados de 2000, criar um hospital, que foi inaugurado em março de 2009, com salas de emergências, partos, cirurgias, laboratório, radiologia, e medicina alternativa.

Atualmente, dentre as principais atividades econômicas, os ramos de alimentação e funerário são líderes do mercado em termos de vendas. No ramo de alimentação, a Cecosesola é a maior distribuidora de verduras em varejo do país e a quarta maior cliente de atacado dos produtos processados em âmbito nacional. Possui três grandes centros comerciais (que se assemelham a supermercados), que vendem produtos das cooperativas associadas e da compra e revenda de outros distribuidores. Estima-se a venda de 450 toneladas de verduras e hortaliças, produzidas por 12 cooperativas, e, 11 pequenas unidades de produção comunitária que produzem bens básicos, atendendo a 32% da população de Barquisimeto e a 55 mil famílias semanalmente no Estado de Lara.

No que se refere ao ramo de funerária, a central de cooperativas é considerada a maior organização no Estado de Lara, formada por 21 organizações que atendem a mais de 20.000 famílias associadas, e beneficiam 160.000 pessoas. Quanto às atividades de saúde, são seis cooperativas de serviços comunitários e um hospital, integrados em rede, formado por 7.000 sócios, e atendendo a mais de 160.000 pacientes ao ano. Outra atividade realizada pela Cecosesola é a prestação de serviços de poupança e crédito, desenvolvida por 17 cooperativas, com mais de 16 mil associados. Além do serviço de crédito, criaram uma estrutura de fundos de caixa, que serve de financiamento para maquinários, construções, e de seguros para as perdas de colheitas, enfermidades, acidentes.

No mesmo ramo desenvolveu-se, em 2005, um sistema de compra e revenda de artigos de linha branca (eletroeletrônicos), marrom (móveis) e demais equipamentos de casa, com o objetivo de libertarem os associados dos comerciantes que revendem os produtos com altas taxas de juros. Deste modo, os membros podem comprar os produtos com um financiamento das próprias cooperativas de crédito.

Ressalta-se, contudo, que o que chama a atenção na organização enquanto escolha do objeto empírico, não são os significativos dados em termos de tamanho, faturamento e da liderança de mercado que ocupa, mas dos resultados sociais, culturais e formativos gerados. Ou seja, o que se observa é que mesmo gerando significativos retornos econômicos, estes não são convertidos em altos pró-labores para os sócios, mas em benefícios sociais para a comunidade em geral.

Por exemplo, no ramo de funerária, a política criada pela organização é que os planos para os sócios beneficiem não apenas o titular, mas até oito membros da família, sendo que o associado contribui com um pagamento mensal de apenas oito bolívares (o que equivale a menos de dois dólares), para ter direito ao funeral de qualquer um dos seus dependentes. No caso de um não sócio que queira fazer o uso do serviço funerário, os valores chegam a ser até 50% mais baratos do que nas outras funerárias do mesmo setor.

Na área de saúde, as políticas de benefícios se assemelham, é cobrado o valor de apenas seis bolívares (1,5 dólar) por semana, para dar direito a um plano de saúde com serviços básicos, que incluem o titular e até nove pessoas da sua família. No caso dos atendimentos especializados, o associado e seus dependentes pagam 80 bolívares por consulta (20 dólares), enquanto nas clínicas tradicionais o mesmo serviço não custa menos de 250 bolívares.

No mesmo sentido, o sistema de compra e revenda de linha branca, marrom e itens para casa, revendem os produtos para os associados sem taxas de juros e parcelando em diversas vezes. Por comprarem diretamente dos fabricantes, conseguem obter um desconto de até 25% em comparação com os preços do mercado tradicional. O valor médio de cada produto sofre um acréscimo de 15% sobre o preço de custo para os não sócios. Nas atividades de produção e comercialização de itens básicos, os produtos in-

dustrializados chegam a ser até 25% mais baratos do que no mercado tradicional, e no setor de verduras, legumes e frutas apresentam economia de até 50% em comparação com o valor de mercado (CECOSESOLA, 2011).

Observa-se assim, que os valores dos planos de saúde e funerários, e mesmo os de revenda financiada sem taxas de juros são irrealistas se comparados com a lógica das empresas privadas. Todavia, isto só ocorre conforme ressaltado anteriormente, porque o investimento do faturamento que possuem (100 milhões de dólares anuais), não é convertido em altos salários para os trabalhadores-sócios nem mesmo reinvestido para maximizar o capital, mas destinado ao benefício de seus sócios não trabalhadores e da comunidade, muitas vezes, via subsídios.

Um dos fatos que melhor ilustra o caso, é que, atualmente o hospital da organização, devido aos altos custos de instalação, não consegue cobrir seus gastos, gerando prejuízos sob o ponto de vista econômico. Porém, optaram por destinar subsídios oriundos do faturamento das feiras (supermercados) e dos diversos fundos solidários existentes para continuar com a oferta de preços e planos de saúde muito abaixo do mercado.

Ao comparar o exemplo com os conceitos levantados por Coraggio (2003), Kraychete (2000) e Gaiger (2004, 2009) de eficiência sistêmica e social, observa-se que a lógica existente na organização sustenta a busca pelo equilíbrio na geração de resultados econômicos e sociais para os sócios e a sociedade, contrapondo o individualismo em organizações coletivistas que muitas vezes restringe a solidariedade apenas às quatro paredes da organização<sup>7</sup>.

No mesmo sentido, os resultados econômicos e sociais não são frutos de um modo de gestão tradicional, que utiliza da heterogestão, sob a alegação de superioridade da eficiência econômica. Constatou-se na pesquisa participante que praticamente não há níveis hierárquicos formais, e tampouco estrutura de cargos com presidente, tesoureiro, secretário. Além disso, a distribuição do capital ocorre por cotas partes iguais, conforme constataram também os estudos de Richer e Alzuru (2004), Calcaño (1998), Kliksberg (1999) e Paredes (2001), ao analisarem a organização<sup>8</sup>.

Por uma restrição de espaço, não será destinado neste artigo a descrição e análise dos seus modos de gestão, mas apenas relatos de algumas experiências no modo de organização que corroboram com outra lógica na concepção da eficiência presente.

<sup>7</sup> Apesar das restrições de espaço e escopo do presente artigo para ilustrar os exemplos da organização no tocante as manifestações de solidariedade com a sociedade, a organização ilustra uma raridade em termos de cooperativas modernas que visam a construção de uma nova sociedade, conforme aponta o escritor John Holloway (autor conhecido pela obra "Mudar o mundo sem tomar o poder") ao destinar o prefácio de um dos livros da organização.

<sup>8</sup> Os estudos destinados pelos autores sobre a Cecocoesola apontaram para o caráter inovador da sua gestão, sem hierarquias e sem cargos formais, contrapondo assim, aos modelos tradicionais de gestão.

## 6 PRÁTICAS DE GESTÃO BASEADA EM UMA LÓGICA DE EFICIÊNCIA SOCIAL/SISTÊMICA

Um dos exemplos que chama a atenção no modo de gestão da Cecosola, se trata da tentativa de constituir uma gestão coletiva, inclusive no hospital da organização. Apesar de terem enquanto proposta a realização da rotatividade de funções entre os envolvidos, porém, há tarefas que exigem um conhecimento técnico muito específico. Deste modo, as atividades específicas de cirurgias, consultas e dos próprios exames laboratoriais são exercidas por aqueles que têm diplomas de medicina, enfermagem e técnica de laboratórios, até mesmo por uma exigência legal. Contudo, isto não seria um grande problema, conforme aponta a cooperada Tereza Corrêa (2011), “se o acúmulo de conhecimento, *status* e prestígio nestas áreas não legitimasse uma estrutura de poder, baseada na crença da meritocracia”.

Neste sentido, um caso significativo na história da organização que aponta para outra lógica de eficiência presente, ocorreu ao criarem um atendimento de 24 horas em um posto de saúde da organização. Conforme aponta a associada Corina:

A dinâmica intensa de trabalho havia gerado uma concentração de poder entre médicos, enfermeiros e seguranças. Os médicos plantonistas por serem muito exigidos pelo ritmo intenso de trabalho, começaram a se tornar indispensáveis para a estrutura. O poder técnico que possuíam sustentava o discurso de que não precisavam se organizar de modo coletivo. Não queriam participar das reuniões coletivas e exerciam um poder de mando sobre os demais trabalhadores. A lógica replicava nos enfermeiros, que seguiam as ordens dos médicos e, por deterem também um conhecimento técnico específico, não aceitavam a gestão coletiva. Já os seguranças, mantinham a ordem do centro de saúde, legitimando o poder desses profissionais. Para sanar o problema, resolvemos desfazer o atendimento 24 horas, diminuindo a intensidade de poder sobre os cargos, ainda que isto implicou em perdas econômicas para nós (ASSOCIADA CORINA, 2011).

O que se pode observar com o caso, é que a preocupação em priorizar um modo de gestão coletivista, que visa contrapor estruturas de poder burocráticas, em alguns momentos são mais importantes do que os próprios retornos econômicos gerados pela estrutura. Neste mesmo sentido, as perdas econômicas apresentadas no exemplo, se tornam menos importante do que manter os princípios da organização, o que corrobora os argumentos de Kraychete (2000) e Gaiger (2009) de que a dimensão econômica presente nas organizações solidárias são apenas um dos objetivos a serem alcançados, sendo também transformação cultural, política outras variáveis de significativa importância para os membros.

Outro ponto similar se refere às tentativas de contrapor-se à lógica burocratizada das reuniões tradicionais e tomadas de decisões na organização. Por exemplo, atualmente as reuniões ocorrem sem procedimentos formais, geralmente sem o uso de atas, e não há a elaboração de uma pauta formal para discussão. Tampouco há a figura de um secretário ou coordenador de falas, e os temas discutidos passam de um ponto para outro muitas vezes sem que haja um fechamento ou deliberação e, principalmente, sem o uso de votações.

Contudo, ao questionar sobre uma possível perda de eficiência nas questões operacionais, observou-se nas falas dos entrevistados que a própria ideia de tempo e de objetivos são distintos. Pois, a proposta de estruturarem reuniões sem formalidades, registros, e sem uma pauta pré-estabelecida, não visa maximizar o tempo das reuniões. Ao contrário, a preocupação está em estabelecer um processo de formação cultural e de valores, tornando também, o ambiente de trabalho mais leve, agradável, familiar (ASSOCIADA CORINA, 2011).

Comparando o exemplo com os estudos apontados por Vizeu (2003) nas organizações coletivistas, o autor sustenta que a informalidade é não só um traço característico deste tipo de organização, como serve inclusive para facilitar a organização do trabalho. No mesmo sentido, a prática da Cecosola tem mostrado que a adoção de modos informais se, por um lado se perde o controle das ações passadas, por outro, gera maior flexibilidade organizacional, e facilidade nas tomadas de decisões.

Outro fato marcante se refere a dinâmica de trabalho da organização, na qual observou-se uma modificação na lógica de racionalização do trabalho. Ao contrário do uso dos apregoados métodos tayloristas e fordistas da economia dos movimentos, não se movem por uma ótica de maximização da eficiência produtiva, e tampouco há uma imposição de um ritmo de atividade externo ao coletivo.

Em contrapartida, observou-se na prática da organização uma ressignificação do conceito de tempo e jornada de trabalho, para uma aproximação com ideias de um tempo convival e uma filosofia de vida. Por exemplo, nas reuniões diárias da organização, geralmente não há um tempo estabelecido para o término, bem como nenhuma intenção de acelerar as tomadas de decisões. No mesmo sentido, durante a pesquisa participante observou-se algumas reuniões cuja duração foi de mais de 12 horas, consumindo toda a jornada de trabalho de uma organização tradicional. Constatou-se também que esta lógica se espalha para as demais atividades da organização, como nos setores produtivos, em que, geralmente não havia preocupação em realizar as atividades rapidamente.

Ainda, registrou-se na organização uma preocupação com o controle da lógica produtivista de trabalho, ainda que se incorra em redução dos retornos econômicos. Um exemplo ocorre no hospital da organização, que conforme visto, por não conseguir cobrir seus gastos mensais, é subsidiado por outras instâncias. Porém, ao conversar com o Associado Juan (2011), ele afirmou que um dos principais gastos do hospital é com o setor de emergência. Possuem uma grande sala equipada, mas só realizam operações e atendimentos agendados. Para ele, esse problema aparentemente seria resolvido se colocassem o setor para funcionar o dia inteiro, o que poderia aumentar o volume de clientes e cobrir os onerosos custos do hospital.

No entanto, durante conversas com os membros da cooperativa, ao analisarem essa possibilidade, relataram que ainda não abrem o setor o dia inteiro, ao contrário da

opinião de muitos médicos tradicionais, para não correr o risco de seguir uma lógica de atendimento em massa. Comentaram também que não têm pressa, visto que seus processos de formação são lentos, trabalhando num ritmo em que se respeite o processo de formação coletiva, ainda que isto incorra em perdas monetárias (ASSOCIADA TEREZA CORREA, 2011).

Podem-se ressaltar também exemplos de outra lógica de eficiência existente, ao analisar a gestão dos fundos solidários da organização. Segundo a lei que rege o cooperativismo venezuelano, há uma exigência de fundos monetários destinados a questões vinculadas à educação, proteção social e emergências. A lei cooperativista de 2001 determina que 1% das vendas totais, e 30% dos excedentes líquidos devem ser destinados em partes iguais a estes três fundos.

Contudo, na Cecosesola, além de seguirem as exigências, os fundos se propagam para diversos outros modos, de acordo com as especificidades de cada organização associada. Por exemplo, no setor funerário o fundo constitui uma reserva com o fim de prevenir aumento da taxa de mortalidade. Nas instâncias das feiras o excedente é empregado como uma espécie de subsídio comunitário, que geralmente, se converte em um fundo para cobrir as perdas que se geram quando compram produtos acima da regulação oficial e vendem a preços abaixo do mercado.

Porém, o mais significativo do processo não diz respeito à lógica econômica, mas ao apontarem que os fundos visam principalmente estreitar as relações sociais e de solidariedade entre os membros. Observou-se na própria prática organizacional, que este conceito se estende por todas as instâncias de trabalho e até para os momentos de lazer. Certa vez, quando um dos autores do artigo viajou com um grupo de membros da organização à praia, no almoço do primeiro dia, compraram refeições para todos os presentes e, quando o investigador perguntou a quem se deveria pagar, disseram que não precisava, pois já estava pago com o dinheiro de uma venda de comidas realizada como um trabalho extra, meses antes. Nas semanas seguintes, durante uma das reuniões, observaram-se duas cooperadas que fizeram copos de sorvete em suas casas e começaram a vender para os participantes. Ao se questionar o motivo das vendas, explicaram que todo o dinheiro arrecadado é revertido em fundos para que os próprios membros possam usar quando forem viajar.

Por fim, pode-se citar a lógica presente nos processos de recrutamento e seleção, na qual os critérios não ocorrem por meio de divulgações públicas e processos seletivos, mas pela indicação de membros da organização. Após a indicação, leva-se para qualquer uma das reuniões diárias a análise e decisão. No período em que um dos autores do artigo residiu na Cecosesola, o mesmo ingressou como um dos sócios-trabalhadores, tendo os mesmos direitos de participação, decisões e remunerações. O processo ocorreu de maneira similar, o mesmo foi a uma reunião diária, que na ocasião só contava com



a presença de 15 membros, na qual apresentaram e consultaram os presentes sobre a possibilidade de trabalhar com eles. Nas reuniões seguintes, já foi apresentado para os demais como um dos novos trabalhadores.

O que mais chama a atenção neste processo é que não só há uma apropriação dos mesmos direitos, benefícios e deveres em comparação com um cooperado que está desde o início da organização, como também os critérios de seleção colocam em segundo plano as aptidões e as qualificações profissionais, em prol dos valores e interesses em acordo com os objetivos da organização, o que se assemelha as análises de Serva (1993) e Rothschild (1979) ao apontarem os mesmos traços característicos de algumas organizações coletivistas investigadas<sup>9</sup>.

A organização dá ainda uma ênfase à realização de atividades recreativas no ambiente organizacional, cujo objetivo consiste em aumentar a integração, o convívio, as bases de confiança, além de fortalecer a identificação como coletivo. Por exemplo, realizam semanalmente atividades esportivas dentro e fora da organização, cursos de danças, oficinas de teatro e arte. Durante o período da pesquisa, observou-se também a realização de diversas comemorações festivas como o dia dos pais e das mães, gincanas e acampamentos de férias para as crianças. Tais técnicas de integração são comuns nas organizações tradicionais, principalmente com o objetivo de melhorar a produtividade, ou reduzir o *turnover* (RUTKOWSKI, 2008).

Contudo, na Cecosesola registra-se uma reapropriação destas técnicas, de modo que, o objetivo não consiste no aumento da produção, mas em considerar como um fim em si mesmo o lazer, a integração, o aumento das relações sociais entre os envolvidos. Deste modo, corrobora-se uma lógica de equilíbrio das dimensões econômicas com questões de bem-estar dos envolvidos, geração de prazer no trabalho, respeito à individualidade e valorização do coletivo, o que se aproxima dos conceitos de eficiência social e sistêmica sustentados por Gaiger (2004, 2009) e Coraggio (2003).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo central de discutir o conceito de eficiência nas organizações de economia solidária, o trabalho-teórico empírico sustentou que ao contrário da ideia de conceber a eficiência como um termo neutro, a-histórico e apolítico, a eficiência é um construto social, deliberada por cada grupo social e de acordo com os objetivos que se estabelecem. Ainda, não só é relativa e construída socialmente, como vai mudando

---

<sup>9</sup> Os autores constataram que ao contrário das organizações tradicionais, nas quais os processos de seleção se baseiam na certificação formal e o no treinamento técnico, nas organizações investigadas constatou-se a preponderância do emprego baseado em amizade, valores sócio-políticos, atributos pessoais, além da avaliação informal de conhecimentos e habilidades.

de prioridades de acordo com os momentos distintos em que os grupos se encontram (BELUCCI ET AL., 2012).

No caso das organizações solidárias, há que se considerar, para definir a eficiência (seja ela definida como social ou sistêmica), não somente as variáveis econômicas e materiais (rompendo-se assim, com a visão única de eficiência econômica), mas um conjunto de elementos que envolvem aspectos políticos, sociais, formativos e culturais.

Neste mesmo sentido, ao apresentar um objeto empírico para reflexão, apontou-se a Cecosesola como um exemplo prático de organização solidária e coletiva, que apesar de conviver com as tensões do sistema de economia mercantil e burocrático, se sustenta por outra lógica, trazendo significativos resultados tanto em termos de eficiência econômica, quanto no que se refere aos aspectos políticos, sociais, culturais e formativos.

Observou-se que a organização apresenta uma lógica que poderia chamar de uma eficiência social e sistêmica sustentada por Coraggio (2003) e Gaiger (2004, 2009), porque a dimensão econômica presente é apenas um dos objetivos a serem alcançados, sendo também a qualidade de vida, a transformação cultural, outras variáveis de significativa importância. No mesmo sentido, a própria lógica de organização do trabalho presente na organização, implica também na relativização das ideias de eficiência produtiva e da racionalização do trabalho, cujo objetivo centra-se em manter um equilíbrio com seus processos formativos, culturais, políticos, ainda que incorra em perdas financeiras.

Por fim, e em conclusão a presença de um conceito de eficiência social, que concilia diversas dimensões econômicas e não econômicas, não ocasiona necessariamente em um baixo nível de eficiência operacional. Pelo contrário, a organização se destaca não só por ser uma das exceções ao atual contexto venezuelano (em termos de valores e ideais cooperativistas), como inclusive pelo alto faturamento anual, pela liderança de alguns segmentos de mercado, por atender a um terço da população, e pela eficiência operacional apresentada, o que desfaz alguns mitos sobre a ineficiência econômica das organizações solidárias.

PINHEIRO, Daniel Calbino; PAULA, Ana Paula Paes de. For a discussion of efficiency in Solidarity Economy: theoretical and empirical implications. *ORG & DEMO* (Marília), v. 16, n. 2, p. 25-44, Jul./Dez., 2015

**ABSTRACT:** The theoretical and empirical work aimed to conduct a discussion on the concepts of efficiency in the Solidarity Economy. To this end, we carried out a literature review on the topic, noting that although the efficiency is considered neutral, ahistorical and-politics, in reality is a social construct, decided by each group and in accordance with the objectives established. In the same sense, it appealed by means of a participatory research in a collectivist organization of Venezuela, with the intention of pointing as a practical example illustrating the various dimensions of efficiency in this organization.

**KEYWORDS:** Solidarity Economy, Social Efficiency / Systemic, Venezuela.

## REFERÊNCIAS

- BAUMOL, W. J; OATES, W. E. *The theory of environmental policy*. Cambridge: Cambridge University, 1988.
- BELUCCI, M; BAGNOLI, L; BIGGERI, M; RINALDI, V. Performance measurement in solidarity economy organizations: the case of fair trade shop in Italy. *Annals of public and cooperative economics*, v.83, n.1, p. 22-59, 2012.
- BETANCOURT, G. *Cooperativa de aborro y credito*. El renacimiento (Tese de Doutorado). Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Barinas, Venezuela, 1983.
- BRANDÃO, C, R. *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- CALBINO, D; PAES DE PAULA, A. P. A mitologia da ineficiência nas organizações solidárias: em busca da ressignificação do conceito. *Desenvolvimento em questão*, v.12, n. 27, p. 42-65, 2014.
- CALCAÑO, L, G. *Las ferias de consumo familiar Del estado Lara, Venezuela: Una experiencia de organización participativa*. Informe para La Divison de Estado Y Sociedad civil Del Banco Interamericano de Desarrollo, Caracas, 1998.
- CECOSESOLA. *Buscando una convivencia armónica*. Barquisimeto: Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2011.
- CORAGGIO, J. Economia del trabajo. In: CATTANI, A (org.), *La otra economía*. Porto Alegre: Veraz, 2003, p.88-95.
- DELGADO, L, F; REINOZO, Y; ARRAGA, E; GOYO, F. *Diagnostico Del sector de La economia solidaria en La republica bolivariana de Venezuela*. Caracas: Cooperativa Gestión Participativa, 2009.
- DEMO, P. *Pesquisa Participante: Mito e realidade*. Brasília, DF: UnB, 1982.
- FREITZ, N. El cooperativismo en el estado Lara, Venezuela, en los años de 1960: promoción religiosa y crisis política. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, v.13, n.7, p. 76-104, 2007.
- GAIGER, L, I. Eficiência. In: CATTANI, A (org.). *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina, 2009, p. 169-175.
- GAIGER, L, I. Eficiência sistêmica. In: CATTANI, A; LAVILLE, L; GAIGER, L. (orgs.). *A outra economia*. Coimbra: Almedina, 2004, p.135-143.
- KLIKSBERG, B. El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. *Revista venezolana de gerencia*, v.9, n.4, p.11-50, 1999.
- KRAYCHETE, G. *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MATTOS, P, L. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, v.39, n.4, p. 823-847, 2006.
- MINEP. Ministério para la Economía Popular. *Cooperativismo básico: Eje de formación sociopolítica*. Caracas: INCE, 2005.
- MURPHY, J. *The moral economy of labor: Aristotelian themes in economy theory*. Yale: Yale Univ. Press, 1993.
- OLIVEIRA, B, A; DELGADO, N. A economia solidária: Variantes e alguns suportes constitutivos. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v.4, n.2, p.173-185, 2011.
- PAREDES, J, B. Una montaña cooperativa. *Cayapa. Revista venezolana de Economía Social*, v.1, n.1, p. 2-10, 2001.

- PARRA, H. *Liberdade e Necessidade: Empresas de Trabalhadores Autogeridos e a Construção Sócio-Político da Economia* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2002.
- PEDRINI, D, M. Bruscor: uma experiência que aponta caminhos. In: SINGER, P; SOUZA, A (orgs). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000. p. 31-48
- RICHER, M; ALZURU, I. Intercooperación y economía solidaria: análisis de una experiencia venezolana. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, v.52, n.1, p.103-127, 2004.
- ROY, W. *Socializing Capital: the rise of the large industrial corporation in America*. New Jersey: Princeton Univ. Press, 1997.
- ROTHSCHILD, W, J. The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, v. 44, n.4, p. 509-527, 1979.
- RUTKOWSKI, J. *Sustentabilidade de empreendimentos econômicos: uma abordagem na engenharia de Produção* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.
- SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n. 2, p. 36-43, 1993.
- TAUILE, J; DEBACO, E. Autogestão no Brasil: o salto de qualidade nas políticas públicas. *Indicadores Econômicos, FEE*, v.32, n.1, p.197-220, 2004.
- TERRERO, J, M. Las cooperativas de Venezuela. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, v.2, n.4, p. 35-44, 2002.
- VIZEU, F. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais...* Atibaia, SP, 2003.

---

Submetido em: 11/02/2015

Aceito em: 03/05/2015