UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARINA LOPES DE ASSIS

TRABALHO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA E DA ORGANIZAÇÃO DE PADARIAS COMUNITÁRIAS

JUIZ DE FORA
2018

MARINA LOPES DE ASSIS

TRABALHO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA E DA ORGANIZAÇÃO DE PADARIAS COMUNITÁRIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc., Bruno Milanez

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Assis, Marina Lopes de.
Trabalho e economia solidária: uma análise da estrutura e da organização de padarias comunitárias / Marina Lopes de Assis. -- 2018.
69 f. : il.

Orientador: Bruno Milanez
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2018.

1. Economia solidária. 2. Padarias comunitárias. 3. Estrutura organizacional. 4. Organização do trabalho. I. Milanez, Bruno, orient. II. Título.

MARINA LOPES DE ASSIS

TRABALHO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA E DA ORGANIZAÇÃO DE PADARIAS COMUNITÁRIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 29 de novembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Bruno Milanez (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

D. Sc., Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de sabedoria e de força, por todas as bênçãos e dons recebidos em minha vida, e por iluminar meus passos, junto da intercessão de Nossa Senhora.

Aos meus pais, Mônica e Marcio Luís, e ao meu irmão, Vítor, pelo apoio, companheirismo e compreensão. A todos os meus familiares que sempre torceram por minhas conquistas.

Ao meu orientador, Professor Bruno Milanez, pelo imenso conhecimento compartilhado, pela solicitude e ajuda, por acreditar e se dedicar a ideais inspiradores, sendo um grande exemplo de pessoa.

Às Professoras Clarice Porto e Roberta Nunes, pela disponibilidade, sugestões e contribuição em meu trabalho. A todos os que participaram do meu processo formativo e contribuíram ao longo da minha caminhada, de alguma forma, para que eu me tornasse Engenheira de Produção.

Aos amigos de toda a vida, que se fazem presentes em orações e torcida, dividindo tantos momentos e tornando a jornada mais alegre e especial.

Às representantes e demais trabalhadores das padarias comunitárias, por permitirem conhecer suas realidades e por enriquecerem as análises deste trabalho.

Ao povo haitiano e aos missionários, por me inspirarem este tema e por ensinarem que o despojamento é uma atitude diária, reafirmando minha fé e meus valores.

"Em Tudo Amar e Servir"
(Santo Inácio de Loyola)

RESUMO

Este estudo analisa a estrutura e a organização de padarias comunitárias, com base nos conceitos da economia solidária. O objetivo principal consta em descrever e avaliar o planejamento envolvido na criação de uma padaria comunitária e como se fundamenta sua estrutura organizacional. Dentre as motivações para este trabalho, destacam-se a vivência de uma experiência missionária em uma padaria industrial no Haiti, a geração de trabalho, renda e consequente melhoria nas condições de vida dos trabalhadores, a aplicação de tecnologias sociais na implantação das padarias comunitárias e a união da lógica empresarial com a lógica solidária, possibilitados através do trabalho solidário. Para isso, o estudo realiza uma abordagem teórica do tema e apresenta os princípios e características da economia solidária, assim como a estruturação e fundamentação do movimento que a originou. Ademais, aborda o surgimento e desenvolvimento da economia solidária no Brasil e expõe dados históricos e o cenário atual dos empreendimentos econômicos solidários. Também são apresentadas as contribuições da engenharia de produção sob os aspectos de estrutura organizacional, organização do trabalho e remuneração, em seus diferentes modelos, aplicados nas organizações. Há ainda a abordagem acerca do setor de panificação e confeitaria, os principais indicadores, aspectos estruturais e perfil dos consumidores, contextualizando o setor no qual se inserem os objetos de estudo deste trabalho. A partir de entrevistas com representantes de padarias comunitárias na região metropolitana de Curitiba, são avaliados os desafios enfrentados no processo de criação e manutenção das padarias comunitárias, bem como os pontos principais que as diferenciam dos negócios habituais.

Palavras-chave: Economia solidária. Estrutura organizacional. Padarias comunitárias.

ABSTRACT

This study analyzes the structure and organization of community bakeries, based on the concepts of solidarity economy. The main purpose is to describe and evaluate the planning involved in creating a community bakery and how its organizational structure is based. One of the motivations for this work is a missionary experience in an industrial bakery in Haiti, the income generation and employment and consequent improvement in the living conditions of workers, the application of social technologies in the implantation of community bakeries and the union of business logic with the solidarity logic, that solidarity work makes it possible to. For this, the study makes a theoretical approach to the topic and presents the principles and characteristics of solidarity economy, as well as the structuring and grounds for the movement that originated it. In addition to this, it shows the development of the solidarity economy in Brazil and exposes historical data and the actual context of economic enterprises in solidarity. The contributions of industrial engineering are also presented under the aspects of organizational structure, work organization and compensation, in its different models, applied in the organizations. There is also an approach about the bakery and confectionery industry, main indicators, structural aspects and consumer profile, contextualizing the industry in which the objects of study of this work are inserted. From interviews with representatives from community bakeries in the metropolitan region of Curitiba, the challenges faced in the process of creation and maintenance of community bakeries are evaluated, as well as the main points that differ from the usual business.

Keywords: Solidarity economy. Organizational structure. Community bakeries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização e atuação dos EES 22
Figura 2 – Distribuição dos EES por região brasileira 22
Figura 3 – Principais formas de organização dos EES 23
Figura 4 – As formas de auto-organização econômica: a centralidade dos EES 25
Figura 5 – Tipos de Estrutura Organizacional 35
Figura 6 – Relação Gestão x Execução nos Modelos de Organização do Trabalho 38
Figura 7 – Principais indicadores acompanhados pelo ITPC (2016 x 2017) 44
Figura 8 – Faturamento e crescimento do setor de panificação ao longo do tempo 45
Figura 9 – Número de clientes nas padarias e confeitarias (2016 x 2017) 48
Figura 10 – Volume, faturamento e preço médio do pão francês (2016 x 2017) 49
Figura 11 – Organograma da Rede de Padarias Comunitárias da região Sul 52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sistemas mecanicistas x Sistemas orgânicos 30
Tabela 2 – Remuneração funcional x Remuneração estratégica 42

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

ANTEAG – Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária

CEFURIA – Centro de Formação Urbano Rural Irmã Araújo

CNES – Conselho Nacional de Economia Solidária

EES – Empreendimentos Econômicos Solidários

ES – Economia Solidária

FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ITCP – Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

ITPC – Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria

ITS – Instituto de Tecnologia Social

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONG – Organizações Não Governamentais

PAC – Projetos Alternativos Comunitários

PNES – Plano Nacional de Economia Solidária

PRONACOOP SOCIAL – Programa de Apoio ao Associativismo e ao Cooperativismo Social

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

UNISOL – União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 12
1.2 JUSTIFICATIVA 12
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 14
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16

2. A ECONOMIA SOLIDÁRIA 17

2.1 O TRABALHO SOLIDÁRIO 17
2.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA E COOPERATIVISMO 18
2.2.1 CONSTRUÇÃO DO MOVIMENTO COOPERATIVISTA 18
2.2.2 SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO COOPERATIVISMO NO BRASIL 19
2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA: PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS 24
2.4 EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS OU NEGÓCIOS SOCIAIS? 27

3. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 29

3.1 A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES 29
3.2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 36
3.3 A REMUNERAÇÃO DOS TRABALHADORES 39

4. O SETOR DE PANIFICAÇÃO 44

4.1 CONJUNTURA E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS 44
4.2 FATORES ESTRUTURAIS 46
4.3 PERFIL DO CONSUMIDOR 47
4.4 O PÃO FRANCÊS 48

5. ASPECTOS DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS NA REGIÃO SUL 50

5.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 50
5.2 ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO 52
5.3 ALTERNATIVAS DE REMUNERAÇÃO 54
5.4 DESAFIOS 55

6. CONCLUSÕES 57

REFERÊNCIAS 61

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 67

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE 69

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho se propõe a traçar os principais fatores relacionados ao planejamento e à estrutura organizacional de padarias comunitárias, através de estudos de caso destes Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Com isso, a hipótese principal deste trabalho é que a autogestão[1], como alternativa de organização do trabalho, se mostra um fator chave e diferencial para o êxito de padarias comunitárias.

As padarias comunitárias se diferenciam das padarias convencionais, primeiramente, na sua estrutura organizacional, pois não existe a figura do empregador/patrão. Como estes empreendimentos seguem princípios da Economia Solidária (ES), suas ações são baseadas na autogestão, no trabalho coletivo, na solidariedade e na união. Deste modo, se organizam de forma particular em diversos aspectos, como a divisão das tarefas, responsabilidades e escalas de trabalho, dentre outros, conforme a Rede Paranaense de Padarias Comunitárias Fermento na Massa (2016).

1.2 JUSTIFICATIVA

O interesse pelo tema surgiu após uma experiência missionária no Haiti, em que conheci o trabalho realizado pela Associação e Fraternidade São Francisco de Assis na Providência de Deus. Em sua casa de missão localizada em Porto Príncipe, capital haitiana, os frades franciscanos desenvolvem um trabalho pastoral catequético e também voltado à educação, saúde e nutrição, através de consultas médicas, atendimentos ambulatoriais, odontológicos e palestras educativas. Ademais, as crianças e jovens que passam pelo local recebem alimentação diariamente. Parte destes alimentos é produzida por um grupo de mulheres que trabalham em uma padaria industrial, localizada no próprio terreno da casa de missão. Ali, todos os dias são produzidos cerca de quatro mil pães, para serem distribuídos às

---

[1] O conceito de autogestão está associado ao envolvimento de todos os participantes nas decisões estratégicas, ações, interesses e processos cotidianos dos empreendimentos, ou seja, é uma gestão horizontalizada que conta com a participação de todos os envolvidos (CONSELHO NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA - CNES, 2015, p. 42).

crianças e vendidos pelas mulheres que os produzem, sendo uma forma de obter renda para sua sobrevivência, bem como de sua família.

A panificação, por ser uma atividade intensiva em mão de obra, contribui para a geração de postos de trabalho. Além disso, é um setor que oferece poucas barreiras à entrada, permitindo que empreendimentos da economia solidária possam ser construídos neste formato. Esses aspectos possibilitam uma melhoria nas condições de vida dos trabalhadores e trabalhadoras de padarias comunitárias, através do emprego e consequente aumento de renda familiar.

Conforme Silva (2010 *apud* Ipea, 2016) e Nagem e Silva (2013 *apud* Ipea, 2016) soma-se à relevância social do tema, o avanço na articulação e consolidação da economia solidária enquanto estratégia de política pública de geração de trabalho e renda. No período entre 1998 e 2002, as prefeituras de Porto Alegre (RS), São Paulo (SP), Recife (PE) e Belém (PA) e o governo do Rio Grande do Sul e do Distrito Federal promoveram ações de fomento da economia solidária (ARCANJO; OLIVEIRA, 2017). No nível nacional, outras iniciativas, como a instituição do Programa Nacional de Apoio ao Associativismo e ao Cooperativismo Social (Pronacoop Social), em 2013, também foram articuladas.

A implantação de padarias comunitárias pode ser considerada uma aplicação de tecnologias sociais na medida em que reúnem métodos e técnicas que visam a transformação da realidade por meio de inclusão social, simplicidade e atividades de baixo custo, proporcionando melhores condições de vida aos envolvidos no negócio (ITS BRASIL, 2004). De acordo com Crespan (2010), projetos de padarias comunitárias na região Sul do Brasil foram qualificados e certificados como tecnologia social, o que contribui para o desenvolvimento científico e social não somente da região, como do país. A partir do uso da informação, do conhecimento e do empreendedorismo social, ao buscar solucionar os problemas sociais, ressalta-se a relevância científica e de fomento do tema para a sociedade. Soma-se ao tema a contribuição para o surgimento de novas iniciativas, a partir das experiências de padarias comunitárias já existentes.

Considerando a engenharia de produção uma área técnica voltada para o gerenciamento da produção, pode-se aplicá-la na gestão de qualquer tipo de empreendimento que englobe processos de transformação (LEME, 1983). Rufino (2002) destaca que a aplicação da engenharia de produção em empreendimentos autogeridos compreende um repensar na metodologia, pois o foco deve ser desvinculado da maximização do lucro (e consequente exploração do trabalho) para a gestão máxima do trabalho para o benefício

coletivo dos trabalhadores. O que, segundo Leme (1983), não a impede de alcançar retornos positivos frente às demandas das empresas, sejam elas as capitalistas ou as autogestionárias, pois os mecanismos e técnicas da área possibilitam o alcance de resultados satisfatórios.

Através de pesquisas realizadas, percebe-se que iniciativas da economia solidária estão unindo a lógica empresarial com a lógica solidária, através do planejamento e melhoria dos fatores produtivos, humanos e materiais sem deixar de lado a racionalização econômica. Tal articulação traz benefícios para todos os trabalhadores, como a geração de trabalho e renda, por meio da cooperação, eficiência e potencialidades do trabalho coletivo (GAIGER, 1999; ANTEAG, 2000; HOLZMANN, 2000 *apud* RUFINO, 2002).

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Neste estudo, pretende-se responder como problema de pesquisa principal a avaliação sobre "até que ponto a estrutura organizacional de padarias comunitárias se diferencia da estabelecida nos negócios convencionais?"

As perguntas secundárias do problema envolvem: como fazer um planejamento eficaz de um EES no setor de panificação? Quais são as limitações que podem ser identificadas no processo de criação e implantação de uma padaria comunitária? Quais são as alternativas de remuneração neste tipo de empreendimento? Até que ponto a autogestão contribui para o êxito das padarias comunitárias? Quais as oportunidades de melhoria podem ser captadas?

Consideram-se como comunitárias as atividades que reúnem um grupo de pessoas que trabalham coletivamente por um propósito comum e onde não há uma figura do "superior hierárquico", como chefe/patrão. Por economia solidária entende-se as organizações coletivas de trabalho que buscam valores de solidariedade, cooperação e ajuda entre os seus trabalhadores, como forma alternativa ao sistema vigente, através da autogestão.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo descrever e avaliar o planejamento envolvido na criação de uma padaria comunitária, e como se fundamenta sua estrutura organizacional, baseando-se nos princípios da economia solidária.

Com o estudo, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar e apresentar os conceitos da economia solidária.
- Definir as concepções de cooperativismo e associativismo.
- Avaliar os princípios da organização do trabalho.
- Analisar formas de remuneração que dialoguem com EES.
- Caracterizar a estrutura organizacional de padarias comunitárias.
- Descrever vantagens e limitações relativas à implementação de padarias comunitárias.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia utilizada é de natureza aplicada, com objetivo descritivo e abordagem qualitativa de estudos de caso (MIGUEL, 2010).

A primeira parte do trabalho constou na revisão bibliográfica para o tema do ambiente de pesquisa. A definição conceitual é uma etapa fundamental, atuando como base teórica para a execução da fase prática do estudo desenvolvido.

Na segunda etapa, foram pesquisadas iniciativas de padarias comunitárias existentes a nível regional e estadual, sendo necessário estender-se para o âmbito nacional. Para a busca pelos empreendimentos, foram utilizados o portal Cirandas[2] e as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares[3]. Após a identificação das padarias, foi feita uma avaliação para a escolha das unidades a serem estudadas, de acordo com os critérios de interesse, disponibilidade para participar do estudo e proximidade geográfica. Foram escolhidas cinco padarias para o estudo.

Uma entrevista semiestruturada foi feita junto a representantes das padarias comunitárias selecionadas, a fim de obter um panorama da gestão organizacional destes EES. A estrutura da entrevista é apresentada no Anexo A. Após a coleta dos dados, realizada via ligação telefônica, foram elencadas as principais etapas envolvidas na criação de uma padaria comunitária, bem como os pontos desafiadores e favoráveis. Foi realizado um estudo das formas de organização do trabalho dos empreendimentos solidários em questão, do ponto de

---

[2] O Cirandas é uma iniciativa do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) que funciona como ferramenta para divulgação e articulação da economia solidária, buscando a formação de redes e cadeias solidárias (FBES, 2018b).

[3] Conhecidas pelas siglas Intecoop ou ITCP.

vista da organização da produção, das formas de remuneração e também de estrutura organizacional.

Concluída a tabulação dos dados e baseando-se na análise destes, o estudo sistematizou, em forma de tópicos, os desafios e as formas de superação identificados e envolvidos no processo de criação e abertura de padarias comunitárias e também visando a melhoria no funcionamento de iniciativas já existentes. Além disso, foram sistematizados os pontos chave relacionados à organização do trabalho nas padarias comunitárias, que diferem daqueles referentes aos negócios habituais, destacando os aspectos positivos e negativos da adoção das formas de organização da produção, estrutura organizacional e remuneração nos EES.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto de seis capítulos, sendo o primeiro a introdução, com a contextualização do tema, a justificativa do trabalho, o escopo, os objetivos e a definição da metodologia a ser desenvolvida.

O Capítulo 2 aborda os aspectos conceituais sobre economia solidária, cooperativismo e associativismo. Além da revisão de literatura, apresenta dados históricos e conjuntura dos EES no Brasil.

No capítulo seguinte são apresentados os modelos de estrutura organizacional existentes, os conceitos de organização do trabalho e as alternativas de remuneração praticadas nos negócios convencionais e solidários.

No Capítulo 4 descreve a dinâmica do setor de padarias em geral, como funcionam, atuação no mercado e principais processos produtivos. A partir de estudos de caso de padarias comunitárias, foi realizada a análise da estrutura organizacional e de fatores críticos envolvidos no processo de criação e manutenção deste tipo de EES e sua forma de organização e remuneração.

O Capítulo 5 apresenta a análise dos resultados e discussões a respeito das observações feitas com as iniciativas de padarias comunitárias existentes.

Por fim, o último capítulo conclui o trabalho com a sistematização das informações principais e recorrentes, obtidas através das experiências relatadas para a criação e o desenvolvimento de padarias comunitárias.

2. A ECONOMIA SOLIDÁRIA

2.1 O TRABALHO SOLIDÁRIO

Um dos princípios básicos da economia solidária é a ressignificação do trabalho para os trabalhadores e trabalhadoras. Dentro dessa ressignificação, o trabalho passa a ser algo mais do que uma fonte de sobrevivência e estende-se nas relações interpessoais, para a vivência de experiências coletivas, solidárias e fraternas.

Miguel de Simoni (2006, p. 50) fez uma crítica à visão sobre o trabalho humano ensinada nas escolas de engenharia. Segundo o autor, os engenheiros e engenheiras de produção, tradicionalmente, atuam em um espaço reduzido de contemplação, em que o sentido do trabalho humano se restringe na geração de riqueza material. "O local de trabalho não é pensado para o exercício da vida, mas apenas para a geração da riqueza material", destaca.

Ainda no âmbito do ensino e aplicação de técnicas de engenharia de produção e sua relação com o trabalho solidário, Carvalho e Calixto (2014 *apud* Lopes e Carvalho, 2015) evidenciam a importância do desenvolvimento das forças produtivas, através de técnicas de engenharia e assessoria técnica em conhecimento aliadas ao serviço social, a fim de fortalecer as relações solidárias.

As cooperativas ainda lidam com muita dificuldade com as questões relacionadas às negociações com grandes empresas. Há desconfiança do trabalho que é feito pelas cooperativas, por parte das empresas, que não aceitam fazer negócios, alegando uma imagem pouco profissional das organizações, que as mesmas não realizam trabalhos de qualidade e entregam fora do prazo (CARVALHO; ADDOR; BRAGA, 2004). Tudo isso reforça o preconceito existente em relação ao trabalho das cooperativas e as dificuldades que enfrentam no mercado.

Em manifestação pública, divulgada pela Rede Mundial de Oração do Papa (2018), o Papa Francisco afirmou que a economia de exclusão deve ser rejeitada e que novos caminhos devem ser abertos, seguindo o exemplo de pessoas que colocam o ser humano em primeiro lugar e que geram oportunidades e condições de trabalho digno. O Papa assinalou ainda que a economia não pode ser restrita ao aumento de lucro e rentabilidade, pois isso só gera delimitação do mercado de trabalho e exclusão da classe trabalhadora. Vê-se, então, mais uma abordagem que se prolonga para além dos objetivos econômicos do exercício do trabalho,

sendo centrado na pessoa humana, nas condições em que ela o exerce, na forma como ele é reconhecido e valorizado e nas relações solidárias dentro do ambiente produtivo.

A essência do trabalho solidário é comparada aos ensinamentos e ao modo de vida de São Francisco de Assis por Miguel de Simoni (2006, p. 51).

> Existem, ainda, pessoas que a exemplo de São Francisco de Assis, no século XIII, sabem que o trabalho é mais do que uma obrigação social e meio de vida. São pessoas que tentam pautar sua vida por valores fraternos, solidários, amorosos. São pessoas que criam formas alternativas de trabalho, como cooperativas, centros de ajuda mútua e que buscam diminuir a importância do dinheiro e da riqueza material no seu coração. São pessoas que não aceitam competitividade e produtividade como lema de vida. São pessoas que meditam e agem vocacionalmente. São pessoas devotas do trabalho. São pessoas que, afinal de contas, sabem que trabalhar é preciso...

De acordo com França Filho (2008), as redes de economia solidária são vistas como uma forma de expressão concreta e de promoção do desenvolvimento local a partir de uma visão sustentável e solidária, que se opõe ao sentido do agir econômico vigente. Para o autor, a compreensão dos princípios e da estratégia desta nova visão, é passível de alcance somente com adoção de novas medidas para entendimento do fato econômico, predispondo uma necessidade de ressignificar o sentido do agir em sociedade.

2.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA E COOPERATIVISMO

Os fundamentos e a base da economia solidária têm origem no movimento cooperativista, com a estruturação das primeiras cooperativas de trabalho (LOCATEL; LIMA, 2018). Para melhor compreendê-los, é necessário entender a formação e o desenvolvimento do cooperativismo no mundo e sua chegada ao Brasil.

2.2.1 Construção do movimento cooperativista

Singer[4] (2002) remete a origem da economia solidária a um cenário anterior ao capitalismo industrial, em que os artesãos teriam passado por um processo de empobrecimento associado à substituição do trabalho manual pelo mecanizado. A primeira cooperativa retratada foi a Cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, em

[4] Paul Singer (1932-2018) foi professor, economista e precursor do conceito de economia solidária no Brasil.

Manchester, na Inglaterra. Ela foi constituída em 1844 como cooperativa de consumo[5] em meio a uma conjuntura da Revolução Industrial e exploração do trabalho (SINGER, 2002; CANÇADO 2004).

De acordo com Schneider (1999), parte dos pioneiros no cooperativismo inglês participavam de grupos com o intuito de melhoria nas condições de trabalho, o que contribuiu para a consolidação dos ideais na cooperativa de Rochdale. Maurer Jr. (1966 *apud* Cançado, 2004) e Bocayuva (2003) complementam com os objetivos da cooperativa, que eram a educação dos cooperados e seus familiares, o acesso à moradia e ao trabalho para aqueles que se encontravam sem emprego e para os que eram mal remunerados e também almejavam ser uma colônia cooperativa autossuficiente. Para Cançado (2004), ao realizarem o trabalho daquela forma, participando das decisões e ações cotidianas, a autogestão já era uma prática considerada nestas cooperativas. Singer (2001) destaca, também, que o sucesso da cooperativa de Rochdale foi primordial para a posterior e moderna expansão do cooperativismo na Grã-Bretanha.

Segundo Maurer Jr. (1966 *apud* Cançado, 2004), as práticas cooperativistas foram se desenvolvendo, adquirindo importância econômica e se difundindo no restante do continente europeu. Na Alemanha, por exemplo, foram criadas as cooperativas de crédito e, na França, as cooperativas de produção, chegando também na Suíça (1851), Itália (1864), Dinamarca (1866), Noruega (1885) e Suécia (1899). A expansão deu-se até mesmo no continente asiático, no Japão, no final do século XIX.

2.2.2 Surgimento e desenvolvimento do cooperativismo no Brasil

No fim da década de 1970, houve um reerguimento do movimento da economia solidária no mundo, devido à desindustrialização dos países centrais[6]. Com a mudança da produção industrial para locais ainda não conquistados pelo movimento operário, parte dos

---

[5] Um dos ramos do cooperativismo, assim como as cooperativas de crédito, cooperativas agropecuárias, cooperativas de produção, entre outras. Se caracterizam pelas cooperação estabelecida nas compras em comum, ou seja, comprando em maiores escalas há melhor negociação de preços e os participantes saem beneficiados pelos menores preços e qualidade garantida dos produtos (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2014).

[6] Países que centralizam a economia mundial, por possuírem alto nível de poder e desenvolvimento econômico e social. Os países chamados periféricos são aqueles que não se enquadram no conceito de país central (FURTADO, 1974).

postos de trabalho formais foram eliminados, o que trouxe à tona novamente, o desemprego em massa (SINGER, 2002).

As décadas de 1980 e 1990 foram marcadas por uma reafirmação da economia solidária no Brasil. Devido à desindustrialização, o país se encontrava em um contexto de desemprego em massa e desigualdade social. Conforme Pochmann (2004), a adoção de políticas neoliberais levou à privatização de estatais, à terceirização do setor público e à abertura de significativos setores econômicos ao mercado internacional, que geraram a desestruturação do mercado de trabalho. Com isso, muitas empresas nacionais foram liquidadas frente à concorrência internacional e, com as demissões em massa, houve uma migração dos trabalhadores do setor secundário[7] para o terciário[8], crescendo de forma significativa a atuação no "mercado informal" (LIMA, 2004).

Anteriormente a esse período, as cooperativas de consumo e as cooperativas agrícolas já haviam começado suas atividades, com a chegada dos emigrantes vindos da Europa. Mas esse cooperativismo não se caracterizava como parte da economia solidária, por ter pessoal assalariado sob gestão e na direção dos empreendimentos (SINGER, 2002).

Algumas entidades foram e são responsáveis por auxiliar e fornecer apoio a muitos EES, como é o caso de igrejas, organizações não governamentais (ONGs), movimentos sociais, centrais sindicais e universidades. A atuação dessas instituições, seja em meio urbano ou meio rural, contribuiu para o aumento das experiências nos últimos anos, segundo o Ipea (2016). Voltando aos anos 1980, a Cáritas[9] financiou os chamados Projetos Alternativos Comunitários (PACs), iniciativas com o objetivo de gerar renda para pessoas que moravam nas periferias e em zonas rurais brasileiras. Muitos destes PACs tornaram-se, posteriormente, unidades da economia solidária, como é o caso de coletivos em assentamentos da reforma agrária sob liderança do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) (SINGER, 2002).

Com a intensificação do processo de automação nas fábricas, a necessidade de pessoal qualificado trouxe à tona empresas que não conseguiram acompanhar este processo de

---

[7] Atividades industriais.

[8] Setor de serviços.

[9] Organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) que atua em defesa aos direitos humanos, segurança alimentar e desenvolvimento sustentável solidário em busca de uma sociedade justa, igualitária e plural (Cáritas Brasileira. **Quem somos.** Disponível em: <http://caritas.org.br/>. Acesso em: 13 mai. 2018).

modernização e foram à falência (SILVA, 2015). A própria definição da automação, que a caracteriza como poupadora de mão de obra, também contribui para tal conjuntura. A necessidade de capital para investir em equipamentos foi outro fator que levou empresas à falência, resultando em cada vez menos competitividade entre as organizações de pequeno e médio porte que não tinham condições de se modernizar (KON; COAN, 2009). Fornazier e Oliveira (2013) destacam que os processos de fusão e aquisição a partir da compra de empresas nacionais por empresas estrangeiras também fecharam muitos postos de trabalho, muito porque a definição do processo de fusão, gera demissões em grande escala.

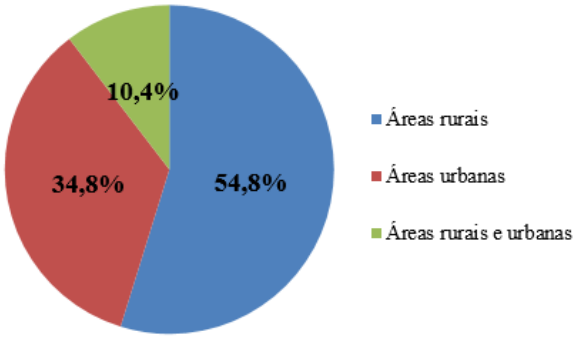
Neste contexto, surgiu a Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), em um cenário no qual os trabalhadores assumiram as fábricas e empresas falidas e administraram-nas, para manterem seu funcionamento (ADRIANO, 2015 *apud* SILVA, 2015). No início dos anos 2000, surgiu a União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL), assim como a ANTEAG, com o propósito de fomentar e auxiliar as empresas em crise na organização em cooperativas, formadas pelos seus trabalhadores (SINGER, 2002; SILVA, 2015).

Outro fator relevante no cenário da ES no Brasil é a presença das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs). Formadas por alunos de graduação e pós-graduação, professores, funcionários, e integrando múltiplas áreas do saber, as ITCPs são entidades universitárias que auxiliam grupos comunitários, fornecendo capacitações sobre cooperativismo e economia solidária, ajudando em questões jurídicas, logísticas e técnicas a fim de que os empreendimentos alcancem viabilidade para autogestão durante o processo de incubação (SINGER, 2002). As ITCPs começaram a se organizar em redes a partir de 1999, com encontros periódicos, oportunidade para que as metodologias de incubação fossem melhoradas, com as experiências compartilhadas e trocadas. Alguns anos depois, em 2003, foi criada a, agora extinta, Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), alimentada pelas demandas do FBES, que foi fruto de uma das oficinas do III Fórum Mundial Social, segundo Cunha (2007 *apud* Silva, 2015).

De acordo com o FBES (2018a), são mais de 150 os fóruns de economia solidária, em nível municipal, microrregional e estadual, com 3.000 empreendimentos da economia solidária, além de inúmeras entidades de assessoria, municípios e governos estaduais formando a chamada Rede de Gestores em Economia Solidária. Estes eventos são um espaço propício para a articulação e o diálogo em redes da ES, reunindo vários movimentos sociais e coletivos que vivenciam a temática, além do poder público.

O Ipea (2016) analisou os EES no Brasil na perspectiva de dimensões socioestruturais como a organizativa, econômica e política. A pesquisa revelou que, naquele ano, mais da metade dos EES mapeados atuavam em áreas rurais (54,8%), contra 34,8% nas áreas urbanas, enquanto que 10,4% teriam área de atuação tanto urbana quanto rural, como pode ser observado na Figura 1. Fazendo uma análise de proporção entre o meio (rural ou urbano) e os tipos de atividades, nos ambientes rurais destacam-se predominantemente as atividades de consumo, troca e finanças enquanto que nos ambientes urbanos, as atividades de prestação de serviço e de comercialização.

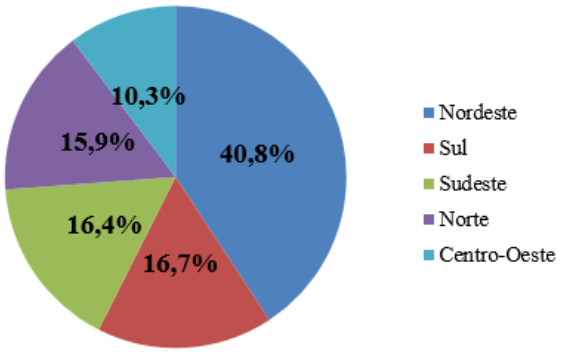
Figura 1 – Localização e atuação dos EES



Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, segundo o Ipea (2016), cerca de 40,8% do EES estudados estão localizados na Região Nordeste, seguida da Região Sul (16,7%), Sudeste (16,4%), Norte (15,9%) e Centro-Oeste (10,3%), conforme Figura 2.

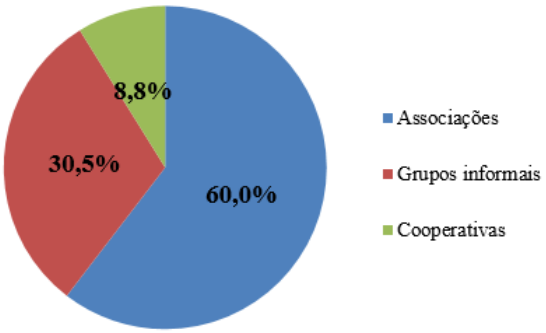
Figura 2 – Distribuição dos EES por região brasileira



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às formas de organização dos EES, no relatório em questão foram considerados quatro tipos: associação [10], cooperativa [11], grupo informal [12] e sociedade mercantil [13]. Os resultados mostraram que as associações representam 60% dos empreendimentos mapeados e são maioria também nos meios rurais, enquanto os grupos informais e as cooperativas, com parcelas de 30,5% e 8,8%, respectivamente, representam a maioria das formas de organização dos EES nas áreas urbanas, como ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Principais formas de organização dos EES



Fonte: Elaborado pela autora

Estes números trazem uma análise do visível grau de fragilidade institucional no qual os empreendimentos estão expostos, pois há uma limitação imposta às associações, devido sua simplicidade jurídica. Para exemplificar esta situação, de acordo com o Código Civil brasileiro, as associações não podem exercer atividade econômica e emitir notas ficais, o que limita o trabalho realizado por esse tipo de EES visto que, mesmo sendo uma alternativa de

---

[10] "Têm por finalidade a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesses de classe, filantropia" (SEBRAE, 2017a, p.1).

[11] "Têm finalidade essencialmente econômica e seu principal objetivo é viabilizar o negócio produtivo dos associados junto ao mercado. (...) é mais adequada para desenvolver uma atividade comercial em média ou grande escala de forma coletiva" (SEBRAE, 2017a, p. 1).

[12] "São a junção de maneira aleatória de pessoas dentro da organização ou de fora dela desconsiderando para essa formação a hierarquia estabelecida na organização formal da empresa. (...) têm como objetivo a satisfação de necessidades idênticas de seus integrantes ou necessidades totalmente diferentes" (COLLA, 2007, p. 1).

[13] "Entidade resultante de um acordo de duas ou mais pessoas, que se comprometem a reunir capitais e trabalho para a realização de operações mercantis" (SILVA, 2006, p. 20).

transição para a formalização, as associações representavam, em 2016, mais da metade das formas de organização dos EES brasileiros (IPEA, 2016).

2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA: PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS

Demoustier (2006, p. 104 *apud* Ipea, 2016) afirma que um empreendimento do campo da economia solidária é construído em sinergia pelos seus integrantes, através de suas motivações e recursos, que permitem um acúmulo de habilidades, adquiridas pelo aprendizado em conjunto e pelas conexões estabelecidas no processo de conhecimento.

Entretanto, há o desafio de articular as lógicas sociais, econômicas, culturais e políticas que, juntas, geram uma difícil tarefa de "conciliar a autonomia individual e o engajamento coletivo" com as "identidades sociais".

O campo da economia solidária é retratado por França Filho (2007, p. 164) em quatro categorias. A primeira delas consiste nos empreendimentos econômicos solidários, definidos como o principal núcleo de constituição da ES. Essas organizações de primeiro nível são aquelas que se estabelecem de forma autônoma, no âmbito social e econômico, podendo englobar múltiplas experiências, como os bancos populares e comunitários, os clubes de troca, que são práticas específicas da chamada "economia sem dinheiro", iniciativas de finanças solidárias, as associações e o cooperativismo popular, sendo esta última a "expressão talvez majoritária no campo dos empreendimentos solidários", destaca o autor.

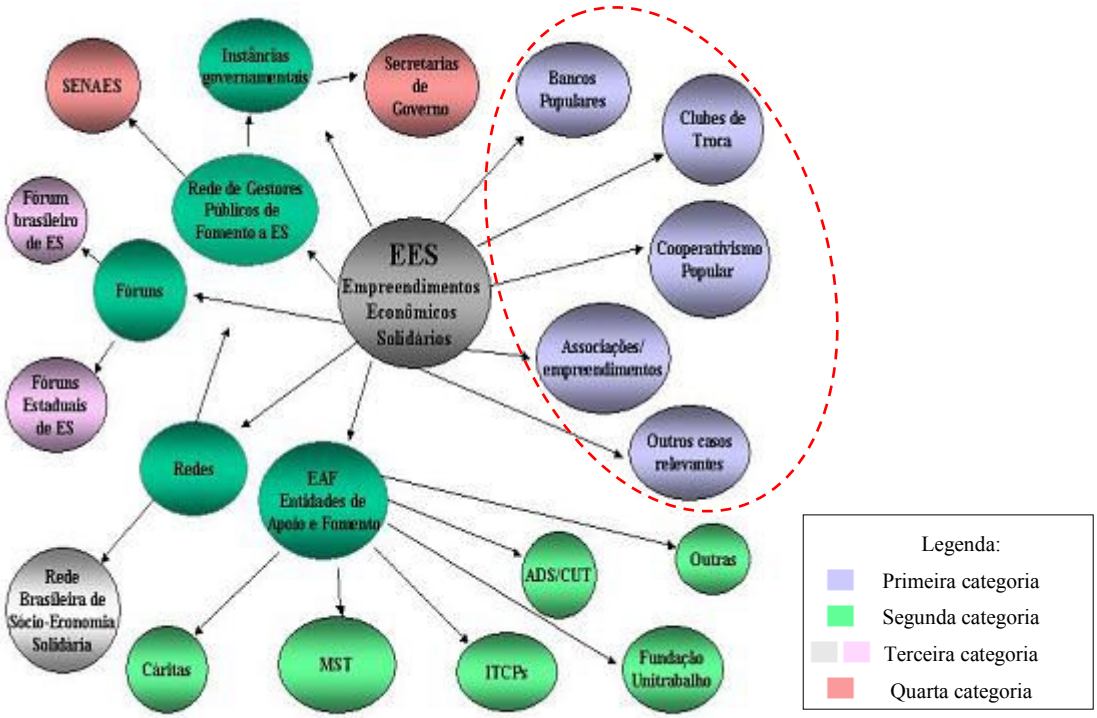
Para Veiga (2001 *apud* Carvalho, Addor e Braga 2004), o cooperativismo pode reunir diversos métodos de produção e de trabalho. Por buscar e garantir a maior participação possível daqueles envolvidos nas atividades econômicas, o cooperativismo é visto como o sistema mais adequado, participativo, justo e democrático para atuação e suprimento das necessidades dos cooperados. Buttignon (2014) complementa com o fato de as cooperativas não objetivarem o lucro, em decorrência de visarem somente manter os associados voluntários. Além disso, valem os princípios de identidade, equidade, responsabilidade social, transparência, dentre outros, para entre os cooperados e a cooperativa, em uma relação de reciprocidade (GAIGER, 1999 *apud* LOPES; CARVALHO, 2015).

Na segunda categoria descrita por França Filho (2007), se encontram as instituições de fomento que prestam assessoria e apoio, tais como ONGs, movimentos sociais, grupos de organização de base popular e social, centros de pesquisas e programas de extensão universitários. Essas entidades são caracterizadas como corresponsáveis na gestão dos

coletivos, tendo em vista a busca pela sustentabilidade do empreendimento e por representarem a mediação social entre os EES, uma mediação "entre o mundo dos empreendimentos solidários, com suas lógicas próprias, e as injunções relativas ao universo institucional no qual se inscrevem esses empreendimentos", segundo França Filho (2007, p. 165).

Na terceira categoria têm-se as redes e os fóruns de economia solidária, fatores imprescindíveis para a articulação do tema. Por fim, a quarta categoria inclui as políticas públicas de economia solidária ou instâncias de Estado, como secretarias, departamentos e diretorias, por exemplo. O autor ilustra a economia solidária em suas diferentes categorias, atores e papéis formando uma rede de relacionamento e conexões conforme a Figura 4, com destaque para a primeira categoria, objeto de estudo deste trabalho:

Figura 4 – As formas de auto-organização econômica: a centralidade dos EES



Fonte: FRANÇA FILHO, 2007 (Adaptado)

Para França Filho (2008), dois dos principais objetivos de uma rede de economia solidária consistem no fortalecimento do potencial característico de um território, no que tange à sua capacidade de promoção do próprio processo de desenvolvimento, e na

possibilidade de sustentabilidade dos empreendimentos e/ou das iniciativas de economia solidária.

O I Plano Nacional de Economia Solidária (PNES), elaborado visando o período 2015-2019, apresentava entre seus objetivos "promover o direito de produzir e viver de forma associativa e sustentável". De acordo com o documento, a ES seria "o conjunto de atividades econômicas – produção de bens e de serviços, distribuição, consumo e finanças – organizados e realizados solidariamente por trabalhadores e trabalhadoras na forma coletiva e autogestionária" (CNES, 2015, p. 41). O PNES define, ainda, como suas características a autogestão, a cooperação, a solidariedade e a dimensão econômica, que serão detalhadas ao longo dessa seção.

A solidariedade é a característica que está relacionada ao respeito aos direitos dos trabalhadores, à preocupação com o bem-estar dos consumidores, ao comprometimento junto a um meio ambiente saudável e em busca de desenvolvimento sustentável, em todos os níveis, à relação com outros movimentos populares e sociais e à justa distribuição dos resultados alcançados e das oportunidades (CNES, 2015, p. 41-42). O PNES destaca, também, outros pontos relacionados à esta característica, como a expressão justa da distribuição dos resultados alcançados, das oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes das atividades.

Em relação à dimensão econômica, ela é definida pelo CNES (2015) como sendo a agregação de esforços e recursos para produção, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo, envolvendo elementos de viabilidade econômica pautados em critérios de eficácia e efetividade, junto a questões culturais, ambientais e sociais. Outro ponto destacado pelos autores do tema relaciona-se à necessidade da formação de redes para findar o isolamento e a marginalização que os coletivos enfrentam nos exercícios setoriais específicos.

Segundo Gaiger (2003, p. 206 *apud* Ipea, 2016), as redes são experiências de intercooperação que "estimulam e sustentam expressões de uma economia do trabalho", atenuando suas vulnerabilidades intrínsecas a sua natureza organizacional. Para o autor, o universo da economia solidária ainda carece de práticas efetivas de intercâmbio econômico que busquem envolver os segmentos sociais para a tecnologia, a produção, a comercialização e para a logística.

2.4 EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS OU NEGÓCIOS SOCIAIS?

Por estarem inseridos no mesmo eixo temático, muitas vezes os coletivos de ES podem ser confundidos com os negócios sociais que, segundo Pasqualotto *et al* (2017), têm ganhado força com o aumento do empreendedorismo social nos últimos anos. Aqui vale uma diferenciação nestes conceitos. Os negócios sociais, por mais que também busquem contribuir na melhoria da qualidade de vida de população de baixa renda e proponham formas para fortalecer o trabalho em rede, gerenciamento do impacto ambiental e articulação com políticas públicas, apresentam alguns atributos diferentes dos EES.

Analisando comparativamente as características da economia solidária, descritas na seção anterior, pode-se observar a previsibilidade de algumas delas nos negócios sociais, como a solidariedade e a dimensão econômica. Em contrapartida, a autogestão não está prevista nos negócios sociais e a cooperação pode estar relacionada aos negócios sociais ou não, dependendo da forma na qual o impacto social é abordado.

No que tange à sua visão, o Sebrae (2018a) define os negócios sociais como "empreendimentos que visam ser rentáveis e lucrativos, mas gerando impacto social e contribuindo para redução da pobreza", onde pode-se observar que obter lucro é um dos objetivos dos negócios sociais, diferentemente dos coletivos da ES. A dimensão econômica é abordada nos negócios sociais, porém com finalidade diferente dos empreendimentos econômicos solidários.

Outro principal ponto que os diferencia se encontra na figura do empreendedor e seu papel. Nos negócios sociais, há uma equipe que atua junto aos trabalhadores, comprometida na melhoria da qualidade de vida da população em estudo e na inovação no modelo de negócio vigente (SEBRAE, 2018a). São pessoas de fora daquele meio que atuam junto aos demais, o que não ocorre com a economia solidária, que é inserida em um contexto de pessoas totalmente relacionadas e familiarizadas ao ambiente. Além disso, diferentemente da ES, o "empreendedor iluminado" faz o papel de gestor dos negócios sociais, não sendo, portanto, negócios autogeridos.

Nos EES, grande parte dos trabalhadores já possuíam alguma relação social entre si, devido aos ambientes de trabalho em comum, proximidade geográfica, familiar ou de pertencimento aos mesmos grupos étnicos. Tais fatores resultam em um maior engajamento dos participantes nas atividades e questões relativas ao empreendimento e à comunidade em que participam, como descrevem França Filho e Laville (2006 *apud* Ipea, 2016) e Leite (2009

apud Ipea, 2016). Com isso, a cooperação já não ocorre e não é prevista para os negócios sociais do mesmo modo. Nestes tipos de empreendimentos, o impacto social que ditará a possibilidade ou não desta relação. Se o impacto social for no consumo, não há o sentido de cooperação. Caso seja pela geração de emprego, pode haver na forma de cooperativas, mas não é uma garantia aos negócios sociais.

3. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

3.1 A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, independente do porte e do ramo no qual estão inseridas, possuem uma estrutura organizacional que deve ser capaz de responder às suas necessidades de comunicação, delegação de poder, participação, especialização e processo decisório. Por meio da distribuição de cargos, das relações interpessoais, do planejamento das metas e dos objetivos, por exemplo, é possível garantir o engajamento de pessoal e, consequentemente, o controle e a eficiência no desempenho da organização (COSTA; SOUZA; FELL, 2012). Os autores referem-se à estrutura organizacional como "o espelho da organização", visto que é o reflexo de todas as determinações da empresa.

Antes da análise dos modelos de estrutura organizacional, é necessário compreender os sistemas racional e natural, que são abordagens utilizadas por Scott (1992) como referência às questões estruturais em uma organização.

De acordo com a literatura, a origem do sistema racional ou mecanicista se deu com a Revolução Industrial nos Estados Unidos e na Europa, quando o desenvolvimento de tecnologias demandou novos formatos nas organizações, nas relações sociais e nos modelos de produção. Para isso, os administradores inspiraram-se na organização do exército de Frederico, o Grande, que era baseada em princípios como padronização, regulamento e hierarquias (MORGAN, 1996 *apud* COSTA; SOUZA; FELL, 2012).

Conforme Martins (2011), os modelos mecanicistas têm como características gestões com estratégias estáveis e reativas, padronização dos produtos, com pouca ou nenhuma diferenciação, processos de rotina, programáveis, regulamentados e com autonomia, estruturas mais rígidas e verticalizadas, com quadros funcionais fixos. Ainda segundo o autor, o sistema mecanicista está alinhado a modelos de gestão em que a liderança origina-se da autoridade do cargo formal, há maior rigor na comunicação, que segue uma ordem hierárquica e prezam-se valores de disciplina, impessoalidade e obediência.

Por outro lado, a abordagem natural, também chamada de orgânica, teve seu advento há pouco mais de quarenta anos, e "encara as organizações como 'seres vivos' inseridos em um ambiente maior do que seus limites físicos e interagindo/reagindo às demandas do

ambiente externo" (COSTA; SOUZA; FELL, 2012, p. 60). Sendo assim, é possível observar as diferentes organizações, lidando de múltiplas formas, em ambientes diversos.

Para Martins (2011), algumas das características dos modelos orgânicos incluem estratégias emergentes e proativas, produtos com grande diferenciação e diversificação, podendo até ser customizado, estruturação dos processos de trabalho, sendo menos rotineiros e programáveis, flexibilidade das estruturas, agora horizontalizadas com menores níveis hierárquicos e quadros funcionais mais flexíveis. Além disso, a cultura da organização evidencia os valores de iniciativa, ousadia e sensibilidade, há informalidade na comunicação, que é multidirecional, e a liderança é desenvolvida na capacidade de lidar com pessoas e situações que fogem ao comum e como os problemas são resolvidos. Isso proporciona melhoria na capacidade de resposta em ambientes instáveis, complementa o autor.

A Tabela 1 apresenta as principais diferenças entre os sistemas mecanicistas e os sistemas orgânicos, segundo Burns e Stalker (1975) *apud* Costa, Souza e Fell (2012).

Tabela 1 – Sistemas mecanicistas x Sistemas orgânicos

Sistemas Mecanicistas	Sistemas Orgânicos
Tarefas bem definidas e atribuídas	Redefinição de tarefas baseada no conhecimento e ajuste contínuo
Decisões centralizadas na chefia	Decisões descentralizadas
Comunicações e interações verticais	Comunicações e interações a qualquer nível conforme as necessidades do processo
Obediência aos superiores e lealdade à empresa	Envolvimento e compromisso com os fins da organização como um todo
Hierarquia clara de controle e coordenação (burocracia)	Sistema estratificado de acordo com a especialização do conhecimento (tecnocracia)

Fonte: BURNS E STALKER (1975) *apud* COSTA, SOUZA E FELL (2012) (Adaptado)

A modelagem e a definição dos sistemas requerem alinhamento de estratégias com a conjuntura da organização, sendo que não há um modelo mais adequado e, sim, uma busca da congruência entre os fatores externos e internos (MARTINS, 2011).

Ainda segundo Costa, Souza e Fell (2012) dentre os modelos de estruturas tradicionais, que são mais simples, apresentam objetivos e metas bem definidos e estão

presentes principalmente em pequenas empresas, destacam-se quatro tipos: as estruturas lineares ou militares, as estruturas funcionais, as estruturas *staff-and-line* e as estruturas colegiadas tipo comissão.

As estruturas lineares assemelham-se ao contexto militar, em que a autoridade e liderança são fortes para os que detém competências especializadas, há certa limitação e inflexibilidade. Algumas vantagens desta estrutura são a definição dos deveres, rapidez no processo decisório, fácil transmissão de informação e de ordens e baixos custos de administração. Porém, o espírito de equipe é desfavorecido, assim como há sobrecarga da direção, rigidez na organização e centralização excessiva (CURY, 2005).

Nas estruturas funcionais, os departamentos são separados por funções, de acordo com a especialização, e busca-se o autocontrole, no qual cada departamento deve solucionar os problemas característicos e fazer a gestão diária das atividades (COSTA; SOUZA; FELL, 2012). Ainda segundo os autores, são aplicadas em empresas de pequeno e médio porte, devido à centralização da hierarquia e definição de tarefas mais simplificadas. Para Cury (2005), as estruturas funcionais permitem melhores salários, devido à especialização, possibilitam o trabalho em equipe e a adaptação das capacidades. Em contrapartida, exigem maior *know-how*, há uma certa dificuldade na formação de chefes administrativos, além do custo elevado.

Semelhante à estrutura linear, com a alta gerência firme no processo decisório, a estrutura *staff-and-line* apresenta um novo órgão de assessoria, que tem o objetivo de aconselhar, auxiliar na resolução de problemas e facilitar a conclusão dos trabalhos, de acordo com Costa, Souza e Fell (2012). As vantagens do modelo *staff-and-line* são o grande envolvimento e a participação de especialistas, permitindo a execução do trabalho com maior eficiência. Porém, situações de conflito são instauradas em relação às ordens e sugestões, e isso exige habilidade para coordenar as orientações do órgão de *staff* (CURY, 2005).

Para Costa, Souza e Fell (2012), as estruturas colegiadas tipo comissão vêm com o intuito de pluralizar a direção das estruturas, tendo em vista os desafios do mercado que surgem a todo o tempo e pensando nas soluções inovadoras, que se originam com o envolvimento de muitas pessoas, aprimorando o fluxo da organização. Com isso, vários diretores possuem a mesma autoridade e as decisões são compartilhadas, gerando, muitas vezes, situações conflituosas, devido à divergência de ideias. Conforme Cury (2005), este tipo de estrutura é vantajosa pela impessoalidade, pela abordagem generalizada de pontos de vistas

e por ser facilitadora da participação de especialistas. Por outro lado, há demora na processo decisório, fraqueza na direção das ações cotidianas e a responsabilidade é mais diluída.

Tem-se ainda, as estruturas modernas, que desenvolveram capacidade de adaptação ao ambiente externo e estão presentes em empresas de médio e grande porte. Alguns dos modelos modernos apresentados por Costa, Souza e Fell (2012) são as estruturas divisionais, subdivididas em estrutura por território, por produto e por cliente, e também as estruturas por processo, por projeto, estrutura matricial e mista.

As estruturas divisionais congregam as atividades segundo as peculiaridades dos grupos. Por exemplo, a estrutura divisional por território é adaptável ao local e a cultura, podendo aderir o preço de seus produtos ou serviços à especificações, conforme características econômicas locais, que diferem de região para região, ou então universalizá-lo (OLIVEIRA, 2004). Segundo o autor, as vantagens da estrutura divisional por território são a facilidade de conhecimento dos problemas e da oportunidade de ação imediata. Mas isso é agravado na coordenação do negócio, que sai do primeiro plano, e na falta de exigência de especialização.

Quando há uma linha de produtos na qual a organização trabalha, dividindo as tarefas dentro das especializações das pessoas, fala-se da estrutura divisional por produto. São vantagens deste modelo a maior flexibilidade, a máxima utilização dos recursos, a possibilidade de inovação nos produtos e serviços oferecidos, para se adequarem às necessidades e exigências inconstantes dos clientes, e a facilidade na coordenação entre os departamentos. Porém, há maior custo, devido à duplicidade das atividades, a coordenação de um modo geral torna-se mais complexa e problemas de instabilidade externa são gerados (OLIVEIRA, 2004).

Na estrutura divisional por cliente, há um maior conforto proporcionado aos clientes pelo fato do tipo de perfil ser captado, permitindo que estes encontrem os produtos desejados, de acordo com suas preferências. Com isso, a empresa consegue assegurar um melhor posicionamento no mercado (COSTA; SOUZA; FELL, 2012). Oliveira (2004) cita como benefícios deste modelo o atendimento contínuo e ágil e a definição do grupos e clientes do segmento e como pontos desfavoráveis a dificuldade de coordenação e a inadequação no uso dos recursos.

Já a estrutura por processo agrupa as atividades conforme os processos produtivos da organização, direcionando especificamente as pessoas para o trabalho, a fim de garantir o encadeamento do fluxo. Segundo Costa, Souza e Fell (2012), é necessário um empenho de

melhor direcionamento dos investimentos para evitar desperdícios e erros. Devido à inflexibilidade, caso aconteça alguma falha no processo, é necessária uma reengenharia para adequação a todas as exigências. As vantagens encontradas neste tipo de estrutura são a comunicação mais rápida e a especialização dos recursos, contrabalanceadas pela perda da visão global do processo e pela flexibilidade limitada (OLIVEIRA, 2004).

As grandes empresas que estão em contínuo desenvolvimento são auxiliadas pelas estruturas por projeto, devido aos inúmeros projetos temporários que elaboram. O alto grau de flexibilidade permite adaptação às mudanças e difusão do conhecimento entre as equipes de trabalho (COSTA; SOUZA; FELL, 2012). De acordo com Oliveira (2004), as vantagens deste modelo constam na adaptabilidade, melhoria do atendimento aos clientes, responsabilidade e execução dos prazos e orçamentos estabelecidos. Em contrapartida, há geração de custos ociosos, dedicação exclusiva dos grupos de trabalho nos próprios projetos e há maior dispersão, devido ao número de participantes do grupo.

Conforme Costa, Souza e Fell (2012), as estruturas matriciais constam na fusão de áreas distintas que possuem o mesmo objetivo e, com isso, geram adequações. Elas surgiram para munir a complexidade da realidade, englobando dois departamentos e buscando otimizar o conhecimento já existente. Podem gerar conflitos também, devido à diferenciação das áreas e a definição da autoridade, quando dois chefes diferentes querem o mesmo poder mas, muitas vezes, têm propensões divergentes. Martins (2011) destaca a utilização da estrutura matricial como solução integradora, pois ela pode acarretar a criação de equipes de projeto ou a formação de uma rede de clientes internos. As vantagens destes modelos são a maior especialização, melhoria no atendimento aos clientes e maior cumprimento de prazos. Como desvantagens apresentam a dupla subordinação e os conflitos entre os chefes funcionais e os de projeto (OLIVEIRA, 2004).

Oliveira (2004, p. 134) define a estrutura mista como sendo “o tipo mais frequente, pois cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional.” Por agregar mais de uma estrutura interdependente, podendo ser do tipo funcional, divisional, por projeto, matricial ou um *mix* de todas juntas, a estrutura mista permite inovação e o alcance de metas em um ambiente incerto. Porém, há uma sobrecarga no processo decisório, visto que vários departamentos estão sob a chefia de um único presidente. Além disso, as demais vantagens e desvantagens dependerão do tipo de estrutura que comporá o *mix* (COSTA; SOUZA; FELL, 2012).

As estruturas contemporâneas surgiram no contexto da Era da Informação, para adaptar as organizações às mudanças que acontecem na sociedade, disseminando o conhecimento, como escreve Costa, Souza e Fell (2012). Para Rossetti *et al* (2008), essas adaptações influenciam as equipes e toda a organização do trabalho, visto que as pessoas são essenciais para a flexibilização do negócio, pois dentre os fatores de sucesso da empresa estão as suas competências. Neste modelo contemporâneo, destacam-se as estruturas em hipertexto, as estruturas em rede, estrutura invertida, estrutura teia de aranha e estrutura raios de sol.

A grande característica da estrutura invertida se encontra na autossuficiência dos profissionais, de acordo com Oliveira e Cândido (2006), que se organizam como uma pirâmide invertida, dando ênfase ao cliente e à informação. Segundo Costa, Souza e Fell (2012), as equipes auto organizadas são um ponto positivo desta estrutura mas que pode gerar algum problema, pelo fato de serem os profissionais os geradores e disseminadores do conhecimento e de informações, podendo expor dados confidenciais da organização.

O tipo de estrutura em hipertexto possibilita, como apresentam Costa, Souza e Fell (2012), a transmissão do conhecimento da organização, através da interação entre os profissionais. Ela trabalha de duas maneiras que se completam, uma mais burocrática, composta pelo sistema do negócio, e a outra autossuficiente, onde está a equipe do projeto. Dentre seus componentes, além da equipe de projeto, estão a base do conhecimento do mercado e o sistema de negócios, permitindo que o conhecimento seja explorado e disseminado de modo ininterrupto (ROSSETI *et al,* 2008).

Na estrutura do tipo teia de aranha, não há hierarquia com a alta gerência, os objetivos são bem definidos e os componentes da teia são independentes. Com isso, são necessários colaboradores interessados em ajudar no alcance das diretrizes, visto que o trabalho é realizado da mesma forma, independente da disponibilidade de todos os nódulos, que são interconectados, mas a autoridade formal é praticamente inexistente (COSTA; SOUZA; FELL, 2012).

A estrutura em rede é caracterizada por Martins (2011) como uma divisão operacional do núcleo em várias "organizações parceiras", que possuem cada qual um padrão próprio estrutural a fim de completar a função no todo. Ademais, "é uma estrutura autossuficiente que apresenta interação com diversos contatos, de modo a gerir o conhecimento organizacional" (COSTA; SOUZA; FELL, 2012, p. 68).

Conforme Costa, Souza e Fell (2012), diferentemente das estruturas contemporâneas acima, a do tipo raios de sol dispersa o trabalho, descentralizando-o por meio de

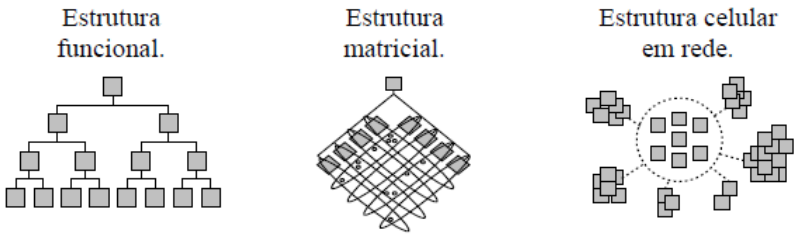
terceirizações. Há uma unidade central e existe uma hierarquia. Alguns autores caracterizam-na como uma estrutura em rede onde as unidades organizacionais estão sob uma mesma propriedade, e o movimento se dá de dentro para fora.

Martins (2011, p. 11) destaca a relação da estratégia da organização com a utilização de recursos de integração:

> Na medida em que o grau de complexidade da estratégia impõe uma maior e mais complexa diferenciação, descentralização ou atomização do desenho organizacional, maior é a necessidade de *mecanismos integradores*, tais como comitês, grupos ou forças-tarefa, equipes de projeto, gerentes integradores etc.

O autor relaciona, ainda, os sistemas mecanicistas e orgânicos a alguns dos tipos de estrutura organizacional, ilustrados na Figura 5.

Figura 5 – Tipos de Estrutura Organizacional



Fonte: MARTINS, 2011 (Adaptado)

Para ele, os modelos mecanicistas associam-se à utilização de estruturas funcionais. Os modelos que apresentam características híbridas suavizam a rigidez e verticalidade das estruturas funcionais e, compreendendo, também, a estrutura matricial. Por fim, exemplifica o emprego das estruturas celulares em rede aos modelos orgânicos.

Analisando a associação acima, é possível perceber que a transição que vai dos sistemas mecanicistas aos orgânicos acompanha a “linha de evolução” dos modelos de estruturas, desde o tradicional, passando pelo moderno e até o contemporâneo.

3.2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização do trabalho é definida por EID (2000 *apud* Chiariello, 2008, p. 83) como sendo o agrupamento dos vínculos sociais entre os trabalhadores de uma estrutura organizacional e o sistema de produção, junto aos métodos e à temática trabalhista. "Pela organização do trabalho, pretende-se satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e do indivíduo ocupante do cargo. Portanto, ao se organizar o trabalho, deve-se levar em consideração necessidades técnicas e sociais", segundo o autor.

Não há como estudar a organização do trabalho em um empreendimento sem rememorar os padrões de produção propostos pelo Taylorismo, pelo Fordismo e pelo Toyotismo. Nas últimas décadas do século XIX, Taylor construiu o conceito da chamada gerência científica do trabalho, no intuito de propor metodologias e padrões de execução do trabalho que otimizassem a relação entre tempo e movimento. A principal característica deste modelo se encontra na expropriação do saber do trabalhador, separando a fase de concepção da execução, ou seja, o operário é impossibilitado de trabalhar de forma simultânea no planejamento de uma atividade e na operação de uma máquina, mesmo que habilitado (RIBEIRO, 2015).

O Fordismo traz como incremento os ganhos de produtividade, decorrentes da introdução das esteiras rolantes nas fábricas, onde os trabalhadores, fixos nos seus postos de trabalho, recebem as ferramentas e insumos necessários a suas atividades através das esteiras (RIBEIRO, 2015). A autora ressalta também que o grande desejo de Taylor de controle do ritmo de trabalho é alcançado com o uso das esteiras rolantes, possibilitando uma organização racional do trabalho e da produção.

Além disso, há o advento da automatização e mecanização dos processos, exigindo qualificação dos profissionais, "um tipo de qualificação diferente, nova, uma forma de consumo de força de trabalho e uma quantidade de força consumida mais onerosa e extenuante do que as outras empresas", de acordo Gramsci (1976, p. 406). Segundo Ribeiro (2015, p. 68), com Ford, há "mais do que uma ruptura, (...) representou a continuidade e intensificação do processo de controle da força de trabalho viva que já havia iniciado com o taylorismo".

O Toyotismo surge em um contexto pós II Guerra Mundial como um padrão de produção que difere em muitos aspectos do modelo taylorista-fordista. Druck (1999 *apud* Ribeiro, 2015) caracteriza o Toyotismo em quatro principais dimensões, abordando o sistema

de emprego vitalício, por tempo de serviço, e por cargo, e também os sistemas de organização e gestão do trabalho, de representação sindical e de relações interempresas. A produção *just in time* é tipicamente característica do Toyotismo, em que se produz no tempo e em quantidades certas, buscando a melhoria e eficiência da produção. Além disso, o modelo da Toyota preza pela qualidade total, através do trabalho em equipe, com operadores polivalentes, capazes de desempenhar múltiplas tarefas.

A partir da década de 1970, as organizações passaram a exigir esse perfil diferente de trabalhador, fruto do advento da automação microeletrônica. As atividades migraram de uma perspectiva do trabalhador não mais fragmentado para o polivalente, sendo necessária a sua capacidade intelectual para o manuseio do maquinário (CHIARIELLO; EID, 2014). De acordo com Machado (1994), esses novos formatos de trabalho elevariam a qualificação média da força de trabalho.

O modelo da polivalência é apresentado por Chiariello e Eid (2014) como a superação do trabalho monotécnico, característico do modelo taylorista-fordista. Isto porque a polivalência envolve a multiplicidade das competências e, mesmo aproximando a relação entre as pessoas e o ambiente de trabalho através de intensa tecnologia, mantém o trabalhador distante da condução do processo de trabalho e do direcionamento da produção. Ou seja, permanecem os vestígios da ruptura entre a gestão e a execução do trabalho.

De acordo com Chiariello (2008; 2014, p. 549) e Eid (2014, p. 549),

> Entretanto, as empresas tradicionais capitalistas e os empreendimentos autogeridos, transitam em um *continuum* que vai da perspectiva monotécnica do modelo taylorista-fordista, passa pela concepção multitécnica da polivalência e chega à proposta da unidade do trabalho sob a politecnia.

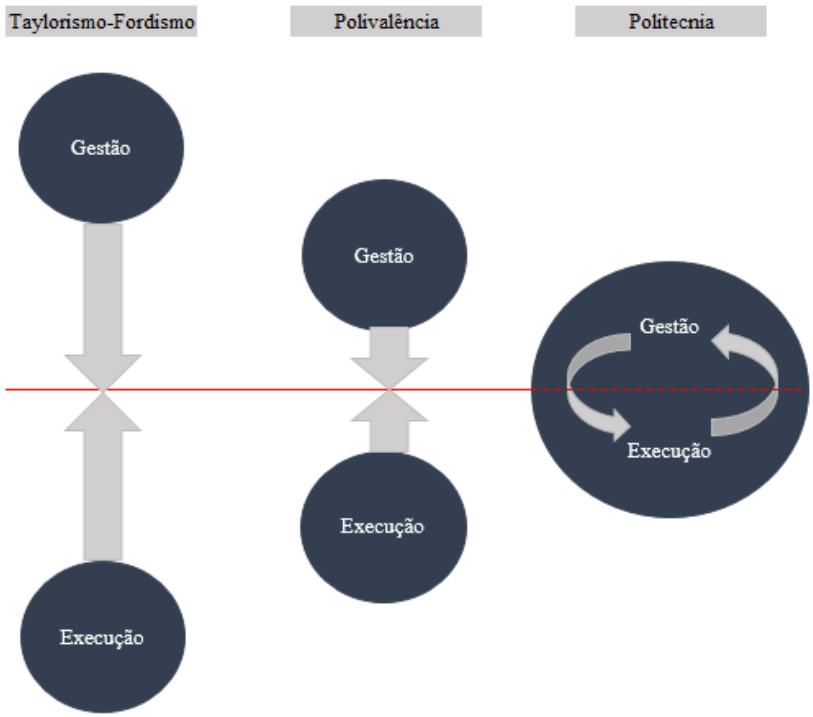
Ainda segundo Chiariello (2008, p. 3), a autogestão associa-se à politecnia:

> Assim, a aplicação da autogestão sugere que, pela coletivização dos meios de produção, o conhecimento relativo tanto ao planejamento quanto à execução das atividades seja de domínio de todo o corpo de trabalhadores politécnicos, combinando múltiplas técnicas, que tenham sua utilização definida por eles próprios, de maneira a reafirmar sua autodeterminação.

A politecnia unifica os processos de trabalho e produção sob controle dos associados, como pode ser observado na Figura 6, permitindo uma autêntica autogestão e questiona a propriedade privada dos meios de produção e a fragmentação do trabalho (CHIARIELLO, 2012).

Saviani (1989) relaciona o conceito da politecnia ao domínio dos princípios das múltiplas modalidades de trabalho, onde há a complementaridade da técnica, da ciência e dos trabalhos manual e intelectual. Machado (1994) associa a polivalência ao "novo" e a politecnia ao "novíssimo".

Figura 6 – Relação Gestão x Execução nos Modelos de Organização do Trabalho



Fonte: CHIARIELLO, 2012 (Adaptado)

Para Chiariello (2008), o trabalho torna-se importante pois incorpora não somente a transformação material, de natureza física, como também a transformação da natureza humana, social e intelectual.

Em sistemas de autogestão, contidos em estruturas não hierarquizadas e horizontalizadas, todos os trabalhadores dos empreendimentos participam de forma coletiva das decisões, ações e processos (CNES, 2015), sejam eles cotidianos ou não, ou seja, não há a relação "patrão x empregado". Carvalho, Addor e Braga (2004) apresentam um estudo de caso de uma organização associativa de artesãos e caracterizam-na em relação à divisão de atividades, que é feita por afinidade com o serviço. Cada trabalhador faz a atividade na qual é especializado e, quando não há uma demanda exclusiva, os associados produzem os produtos

em que são especializados. Porém, a transferência de conhecimento é feita a todo instante, principalmente quando há uma demanda maior por determinado produto, visto que todos os esforços são concentrados na execução deste produto.

3.3 A REMUNERAÇÃO DOS TRABALHADORES

Para Dutra e Hipólito (2012), a remuneração e o sistema de recompensas nas organizações são temas que estão relacionados diretamente à gestão de pessoas, na medida em que impactam o incentivo e o desenvolvimento de competências humanas. A remuneração originou-se no âmbito puramente econômico, envolvendo as relações de pagamento pelo trabalho do início do século XX, para agregar na gestão de pessoas e dimensões políticas, sociais e psicológicas (PLOTHOW, 2006; HIPÓLITO, 2004). Brissolla (1994) ressalta a correlação existente entre a forma de organização do trabalho e as políticas de remuneração, promovida pela administração científica, quando foram estabelecidos os valores dos salários com base na divisão de tarefas por Taylor.

A gestão do sistema de remuneração nas organizações pode ser compreendida como a operacionalização de estruturas de pagamentos, que se baseiam em duas vertentes. A primeira delas é o modelo tradicional, que adota a referência do cargo ocupado para a construção dos planos de cargos e salários. A segunda abordagem é a chamada de estratégica e tem como princípio o reconhecimento da colaboração das pessoas como fator a ser remunerado, como acontece nos programas de remuneração variável (RODRIGUES, 2006). São diversas as formas para os trabalhadores serem remunerados e, conforme cada estratégia organizacional, o sistema de recompensas que melhor se adeque é adotado. Alguns tipos principais conhecidos e utilizados pelas organizações serão apresentados nesta seção.

A remuneração funcional, tradicionalmente adotada pelas empresas, é conhecida por tomar o cargo como base para a fixação do salário dos trabalhadores. Como regra geral, o mesmo salário é pago para diferentes trabalhadores que ocupam o mesmo cargo, existindo alguns diferenciais por mérito ou antiguidade. Este modelo é composto de descrições de cargos (um documento que contem os objetivos, requisitos, responsabilidades e tarefas de cada um), avaliação de cargos, faixas e pesquisas salariais e políticas para administração dos salários (CARDOSO, 2006; RODRIGUES, 2006).

Segundo a Divicom (2017), a remuneração funcional é uma maneira de equilibrar a organização, visto que serão estabelecidos e definidos todas as atribuições e requisitos,

critério de mudança de cargo, aumento de salário, dentre outros. Picarelli e Wood (1996), citam algumas críticas à essa prática, como o estilo burocrático de gestão, a inibição da criatividade e do espírito empreendedor e a promoção do respeito mais a normas e procedimentos do que a resultados.

Oliveira (2001) retrata a globalização, as inovações tecnológicas e o aumento de competitividade como fatores que desencadearam transformações na maneira de recompensar as pessoas para que se mantivessem motivadas em suas funções, tendo em vista a implementação de programas de qualidade total e produtividade.

Conforme Rodrigues, Corrêa e Ladeira (2004), as empresas procuram se estruturar de forma a manter um relacionamento confiável e cooperador junto aos seus trabalhadores e também oferecer novas formas de avaliação, treinamento e disposições de cargo, a fim de apoiar a estrutura flexível da produção e a polivalência dos trabalhadores.

Para Cardoso (2006, p. 14), "os sistemas de remuneração focados no indivíduo apresentam-se como alternativa aos sistemas baseados no cargo, visando a superação das suas principais desvantagens, enfraquecendo ou quebrando o paradigma do cargo e mudando o foco para o indivíduo."

A principal diferença entre as abordagens tradicional e estratégica de remuneração, na visão de Barret (1991) está no fato da remuneração tradicional recompensar a habilidade prevista no documento da descrição do cargo e a estratégica remunerar o nível de habilidade que o trabalhador desempenha.

Segundo Martocchio (1998) e Wood Jr. (1996), a abordagem estratégica é provedora de vantagem competitiva e proporciona certa flexibilidade para seguir as mudanças, por estar alinhada à estratégia da organização. Além disso, é necessário que reforce os objetivos da empresa no longo prazo, através do desenvolvimento de uma força de trabalho melhor qualificada e produtiva.

Cardoso (2006, p. 14) afirma o objetivo da remuneração por habilidades:

> Esse tipo de remuneração objetiva determinar a compensação com base nas características pessoais dos profissionais envolvidos e incentivar o desenvolvimento profissional individual, uma vez que vincula as promoções e progressões salariais à comprovação da aquisição de habilidades ou conhecimentos.

Diferentemente da remuneração funcional, a remuneração por habilidades possibilita uma maior autonomia dos trabalhadores, que assumem novas responsabilidades, possuem conhecimentos múltiplos, trabalham de forma eficaz em equipe e estão em contínuo

desenvolvimento (CARDOSO, 2002). Jennkins *et al.* (1992 *apud* Cardoso, 2002) complementa sobre o que diz respeito ao tempo no cargo e senioridade que, neste contexto, tornam-se secundários e o esforço individual tem contrapartida em termos de evolução salarial.

A remuneração por competência engloba parte da remuneração por habilidades, visto que é realizada depois que o empregado atesta suas habilidades e aptidão para ocupar determinado cargo (DIVICOM, 2017). A principal diferença entre os sistemas de remuneração por habilidade para os por competência está em sua aplicação: os cargos operacionais estão mais relacionados aos sistemas por habilidade e os cargos gerenciais, aos sistemas por competência. Para que seja avaliado como competente é fundamental que todos os trabalhadores tenham condições necessárias para trabalhar, tanto ferramental quanto técnico (SARTORI, 2016).

Além da remuneração por habilidades e por competência, compõe os sistemas estratégicos a remuneração variável, que é ligada ao desempenho profissional do trabalhador, do setor ou da empresa e pode variar de acordo com o tempo. As parcelas da remuneração variável podem ser móveis ou flexíveis e estão associadas a diferentes modalidade, como por exemplo a participação nos lucros e resultados, comissões, prêmios, bônus, participação acionária e sugestões premiadas, segundo Sartori (2016). Um estudo conduzido por Oliveira (2001) mostrou que em 81,1% das empresas entrevistadas ("Melhores e Maiores", da Revista Exame) a remuneração variável é utilizada, e o tipo mais aplicado para todos os níveis hierárquicos dos trabalhadores é a participação nos lucros.

Dentre as vantagens da remuneração variável destacam-se a motivação para o alcance de metas e resultados, a autorrealização pessoal e a busca pelo desempenho excepcional. Como ponto negativo, é possível citar as atitudes de alguns executivos que passam a orientar suas equipes focando nos indicadores e desempenhos que estão relacionados à sua própria remuneração variável, deixando de lado os fatores que garantirão a sustentabilidade de seus negócios (SARTORI, 2016).

A Tabela 2 apresenta as principais características dos tipos de remuneração supracitados e como se diferenciam entre si.

Tabela 2 – Remuneração funcional x Remuneração estratégica

Remuneração Funcional	Remuneração Estratégica
Modelo tradicional	Modelo flexível
Cargo é a referência para a construção dos planos de cargos e salários	Alinhada à estratégia da empresa e gera vantagem competitiva
Descrições de cargo contêm as atribuições e requisitos considerados para cada cargo	Habilidades e competências dos trabalhadores são valorizadas
Recompensa a habilidade prevista do documento	Recompensa o nível de habilidade que o trabalhador desempenha

Fonte: Elaborado pela autora

Existem também outras alternativas de remuneração adotadas pelas organizações, como o salário indireto, as alternativas criativas, a remuneração por produção, dentre outras. Nesta última, de acordo com Barella e Reinhardt (1973), as propostas de remuneração podem ser divididas baseadas em dois critérios: o primeiro, critério taylorista, considerando exclusivamente a produção mensal do período anterior ao da data de pagamento, e o segundo, em que as propostas levam em conta outros fatores além da produção, como por exemplo a qualidade do serviço, o aprendizado, a instabilidade, etc.

O controle e a medida do tempo trabalhado são pontos importantes no trabalho cooperado. Segundo a Concrab (1996), existem quatro formas de medi-lo, tendo em vista a remuneração dos trabalhadores, exemplificado nas cooperativas de produção agrícola.

A primeira delas é a distribuição igualitária das sobras das atividades, em que todos usufruem de modo igualitário dos resultados, o que gera as críticas em relação ao baixo estímulo ao trabalho, e pode causar baixa produtividade (CHIARIELLO, 2008). O segundo controle é o feito por dias trabalhados, mas a mensuração efetiva torna-se um empecilho. A terceira forma se dá pelo controle de horas trabalhadas de modo individual, por cada trabalhador. Algumas cooperativas criticam-na pelo fato de mascarar a baixa produtividade de alguns cooperados, que não intensificam suas atividades e podem gerar deficiência produtiva de coletivos. A última forma utilizada é o controle das horas somado à produtividade do

trabalho, chamado de “controle híbrido”. Ele busca elevar a produtividade do trabalho com o estímulo às atividades e/ou trabalhadores mais eficientes. Como nem todos possuem o mesmo desempenho para funções específicas, ele pode gerar conflitos na união do grupo.

4. O SETOR DE PANIFICAÇÃO

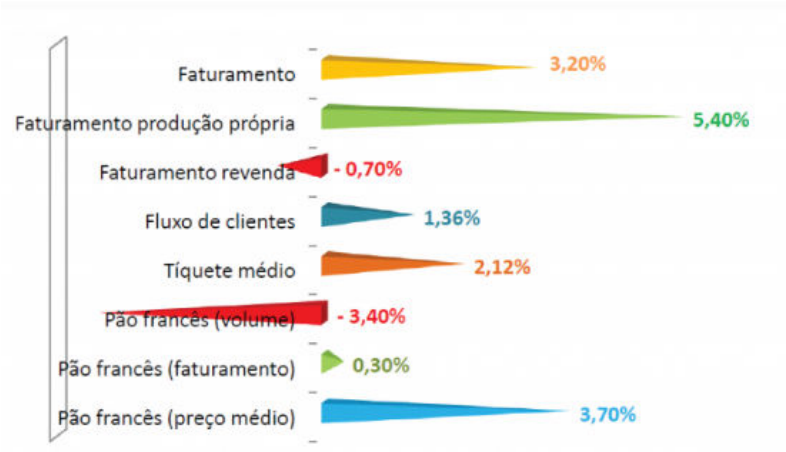
Desde os tempos antigos, na época do imperador Júlio Cesar, as padarias eram apreciadas pela população. Em Roma, elas eram estimadas em mais de 400 unidades e, conforme conhecimentos históricos, quanto mais o imperador distribuía os pães ao povo, maior era sua popularidade (SEBRAE, 2017b). Ao longo da história e com o passar dos anos, as padarias foram crescendo, se espalhando pelas cidades e tornaram-se mundialmente conhecidas.

Ainda de acordo com o Sebrae (2017b), as padarias são classificadas como o segundo maior canal de distribuição de alimentos em todo o Brasil. Diferentemente das padarias mais antigas, hoje são ofertados vários artigos, desde os tradicionais pães até produtos industrializados. No período entre 2000 e 2014, houve uma grande transformação no setor de panificação, quando as padarias se reinventaram e profissionalizaram sua gestão, oferecendo mais opções aos consumidores e adaptando-se às mudanças de hábitos e de consumo dos seus clientes (ABIP, 2014).

4.1 CONJUNTURA E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Um estudo realizado pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), que acompanha indicadores de aproximadamente quatrocentas padarias situadas em pouco mais de 70% dos estados brasileiros, revelou que em 2017 houve um crescimento de 3,2% no faturamento do setor, se comparado ao ano anterior, como pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 – Principais indicadores acompanhados pelo ITPC (2016 x 2017)

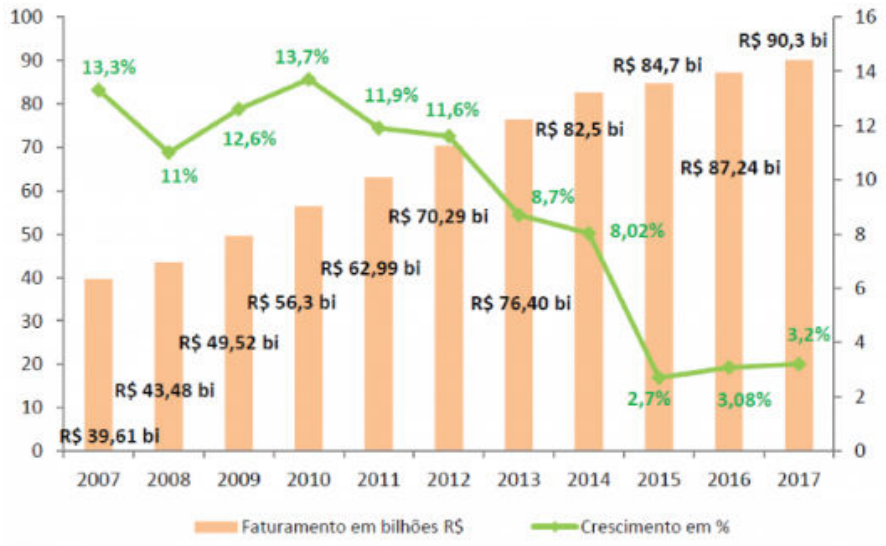


Fonte: ITPC (2018)

O estudo mostra ainda que, nas padarias em questão, o volume de faturamento é majoritariamente proveniente da venda de produtos de fabricação própria: 64% contra 36% de produtos de revenda no ano de 2017, bem próximos se comparados aos 63,05% e 36,95%, respectivamente, em 2016.

Segundo o ITPC (2018), esses números refletem as mudanças tanto na economia quanto nos hábitos dos consumidores, e também da concorrência frente a novos entrantes, como supermercados, lojas de conveniência, mercadinhos, entre outros, que passaram a ofertas pães e outros produtos antes comercializados pelas padarias e confeitarias somente.

Figura 8 – Faturamento e crescimento do setor de panificação ao longo do tempo



Fonte: ITPC (2018)

Este levantamento vem sendo realizado desde 2007 e, conforme a Figura 8, é possível perceber que até o ano de 2010, inclusive, o setor passava por uma expansão, mas tem vivido períodos de redução na taxa de crescimento, registrando a maior queda em 2015, de 2,7%. Com este cenário que tem se revelado muito competitivo, especialmente nos últimos quinze anos, com o crescimento de algumas indústrias, acabou sendo viabilizado um maior alcance dos produtos panificados em pontos de venda ou revenda. As padarias tradicionais, de forma particular, acabaram sentindo um impacto maior, de acordo com o estudo do ITPC (2018).

Além disso, a pesquisa registrou que o setor gera cerca de oitocentos mil empregos diretos e quase dois milhões de forma indireta. O número médio de funcionários é de doze pessoas, nas quase 70.000 padarias e confeitarias espalhadas por todo o Brasil.

4.2 FATORES ESTRUTURAIS

A definição da estrutura é fundamental para o sucesso do negócio, tendo em vista a captação de clientes e o oferecimento de diferenciais. De acordo com o Sebrae (2018b), alguns destes passos constam na escolha dos produtos que serão comercializados, na disposição dos equipamentos e no planejamento da ordem de produção, visando um *layout* que gere alta produtividade e eficiência.

Em relação aos itens estruturais, são necessários espaços para recebimento dos materiais, depósito e armazenamento da matéria-prima, áreas para a produção, exposição dos produtos e atendimento aos clientes, além de vestiários, copa e área administrativa. Existem diferentes "tipos" de padarias, que variam de acordo com o *mix* de produtos e serviços ofertados e localização.

As padarias de serviço instalam-se nas regiões centrais das cidades, onde há grande concentração de comércio e circulação de pessoas. Elas oferecem serviços de lanchonete, *fast food*, bar e os produtos típicos de padaria, confeitaria e rotisseria. Localizadas em bairros residenciais, as padarias de conveniência também oferecem produtos próprios de padaria, rotisseria, confeitaria e serviços de lanchonete, diferenciando-se pela oferta de uma ampla variedade de produtos de conveniência. Existem também as padarias tipo *boutique*, que se localizam em regiões de alto poder aquisitivo, trabalham com foco em produtos de fabricação própria e importados, mas não possuem quantidade significativa de representação. Os chamados "pontos quentes" provêm de tendências europeias em que filiais de padarias vendem pães já embalados e pães congelados para assar no local. Pelo fato de não terem unidades de produção, os pontos quentes não necessitam de espaços físicos grandes, além dos fatores estoque, que é reposto diariamente pela matriz, e mão de obra, que é menor (SEBRAE, 2018b).

A demanda do local onde a padaria se instala é uma direcionadora da necessidade de oferta de produtos personalizados e mais sofisticados, de acordo com o Sebrae (2018b), como por exemplo as baguetes, linha de pães integrais, pães de forma, pães para *hot dog* e hambúrgueres, dentre outros. Mesmo com o consumo em larga escala do pão francês, a partir

do momento em que o estabelecimento oferece uma diversidade de produtos com qualidade, garante posicionamento forte no mercado, diferenciação e fidelização dos clientes.

Para oferecer produtos com qualidade, é necessária uma boa estrutura de produção, com equipamentos e acessórios que ofereçam qualidade e eficiência, além de segurança. Segundo a Revista *Food Magazine* (2015), outro fator importante são os investimentos necessários para a compra dos equipamentos regulamentados pelas normas vigentes, especialmente a NR12[14]. Ao optar pela terceirização, funcionando como ponto quente, as padarias acabam se isentando deste valor de investimento inicial e de custos fixos com mão de obra, água e luz, por exemplo, o que tem ocorrido com muitas empresas do setor.

Alguns dos equipamentos necessários a uma padaria, de acordo com o CPT (2018) são a masseira, o resfriador e o dosador de água, uma balança, divisora de coluna, modeladora, esteiras, assadeiras, formas, máquina fatiadora, mesas e armários, batedeira e forno. Além destes equipamentos, o Sebrae (2018b) lista outros como cilindro, balcões refrigeradores, geladeiras e *freezers*. O valor do investimento para montar uma padaria, descontando o valor do administrativo, gira em torno de quase R$40.000,00 (SEBRAE, 2018b).

4.3 PERFIL DO CONSUMIDOR

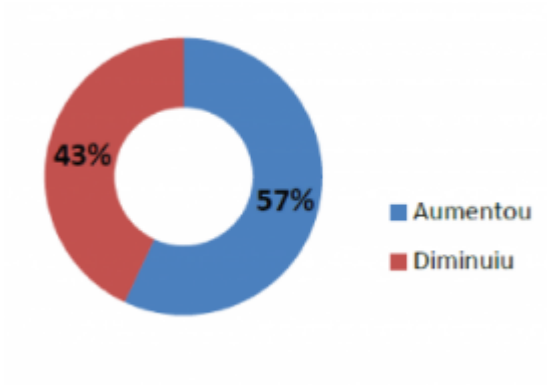
Segundo o Jornal Edição do Brasil (2018), o relatório de tendências de alimentação para o mundo do ano de 2017 mostrou que quatro em cada cinco brasileiros se dispunham a gastar mais dinheiro em produtos com maiores valores nutricionais, e que quase 80% das pessoas entrevistadas já haviam feito a troca dos produtos convencionais pelos saudáveis. A busca por produtos sem glúten, zero lactose e *fitness* também é muito comum e um diferencial atrativo para os estabelecimentos que os possuem.

As padarias e confeitariam, ao longo dos anos, buscaram se atualizar e criar uma maior diversidade de produtos ofertados, mantendo o padrão de qualidade. Conforme o ITPC (2018), essa atualização foi uma forma de amenizar o impacto frente à concorrência de novos competidores, que se lançam no mercado, acompanhando as tendências, para captar novos clientes.

---

[14] Norma Regulamentadora sobre Segurança no Trabalho em máquinas e equipamentos.

Figura 9 – Número de clientes nas padarias e confeitarias (2016 x 2017)



Fonte: ITPC, 2018

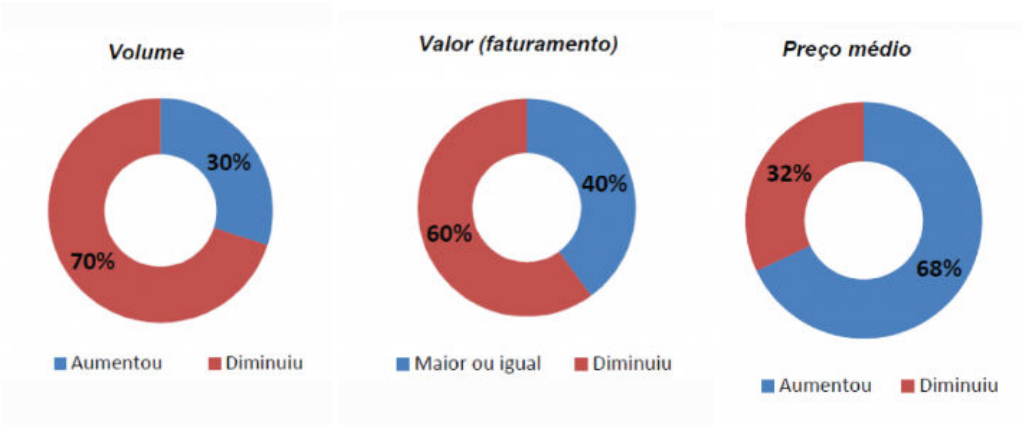
Isso influenciou, também, no número de clientes, que no comparativo dos anos 2016 e 2017, aumentaram em 57% das empresas participantes do acompanhamento realizado pelo ITPC (2018), como pode ser observado na Figura 9.

4.4 O PÃO FRANCÊS

De acordo com o estudo realizado pelo ITPC (2018), o pão francês é o principal produto das padarias e confeitarias. Ele também está presente significativamente dentro das casas, já que 76% dos brasileiros consomem pão no café da manhã, conforme dados do Sebrae (2017b), informados pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP).

O consumo *per capita* dos brasileiros é de 22,61 kg de pães em geral por ano e, dos pães consumidos, 52% são do tipo francês (SEBRAE, 2017b). Se comparado ao recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), de 60 kg anuais, e a países como Turquia, Alemanha, Bélgica, Portugal, Dinamarca, entre outros, o consumo no Brasil está muito abaixo. Para a ITPC, o baixo consumo está relacionado a uma questão cultural, devido ao uso da mandioca e do milho e também de diferenças regionais, além da qualidade do pão, uma vez que o pão brasileiro é menos denso do que os pães produzidos na Europa (PROPRAN, 2015).

Figura 10 – Volume, faturamento e preço médio do pão francês (2016 x 2017)



Fonte: ITPC (2018)

Em relação ao volume de produção nas empresas acompanhadas pelo ITPC (2018), foi registrada uma baixa no volume de pães tipo francês produzidos em 70% dos estabelecimentos. Analisado o faturamento, houve queda em 60% das empresas, fator este que também pode estar relacionado ao aumento no preço médio do pão francês, que subiu em 68% das padarias participantes da pesquisa. Esses valores somente ao comparar os anos de 2016 e 2017, como ilustrado na Figura 10.

5. ASPECTOS DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS NA REGIÃO SUL

Este capítulo analisa as entrevistas realizadas com pessoas referência de cinco padarias comunitárias na região Sul do Brasil. Conforme Anexo A, foram considerados três eixos para estudo, a saber: estrutura organizacional, organização da produção e alternativas de remuneração. As entrevistas duraram, aproximadamente, trinta minutos e foram realizadas com cinco mulheres que trabalham nas padarias comunitárias. Todas as padarias entrevistadas fazem parte da Rede de Padarias Comunitárias Fermento na Massa e são assessoradas pelo Centro de Formação Urbano Rural Irmã Araújo (Cefuria).

A principal dificuldade encontrada foi na tentativa de contato com as padarias comunitárias. De início, foi utilizado o Portal Cirandas (FBES, 2018b) e estabelecido contato com a Intecoop da Universidade Federal de Juiz de Fora, para busca de empreendimentos em Juiz de Fora (MG) e região. Porém, devido à desatualização das informações, muitas das padarias já não funcionavam mais, assim como o telefone de contato era inexistente, o que dificultou a obtenção de um número maior e de localidades diversas de padarias para participarem desta pesquisa.

Como não foi possível visitar os locais, pelo fator de proximidade geográfica, as entrevistas foram feitas por meio de ligação telefônica com padarias situadas na região metropolitana de Curitiba (PR).

5.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A maioria das entrevistadas não soube informar a data exata de fundação das padarias comunitárias onde trabalham, pois quando ingressaram nas mesmas, já funcionavam há algum tempo. Pelos relatos, estas padarias estão em funcionamento há pelo menos seis, oito ou doze anos. Segundo o Cefuria (2010), as primeiras padarias comunitárias surgiram na região no entorno de Curitiba a partir de 1993, através da iniciativa de grupos de mulheres de diversas comunidades.

Em relação a assessoria técnica, uma das entrevistadas relatou que já foram assessorados por uma Incubadora, e que, atualmente, recebem o apoio do Cefuria. Todas as demais também citaram o apoio recebido pelo Cefuria, que os auxilia nas questões do fornecimento de cursos de preparação e de formação e também com o empréstimo de maquinário, em alguns dos coletivos.

O número de trabalhadores varia muito de um empreendimento para o outro, mas o predomínio de mulheres sobre os homens é comum em todas as padarias entrevistadas. Em uma delas, trabalham cinco pessoas, sendo três membros de uma mesma família: a mulher, seu marido e sua filha. Nas demais há uma oscilação maior no número de trabalhadores, existem casos em que atualmente há três pessoas, mas já chegou a ter entre seis e sete trabalhadores, e outros com dois, mas houve um período de ter quatro trabalhadores. Em geral, pelos relatos, pode-se afirmar que existem até cinco pessoas trabalhando nas padarias atualmente.

Por se caracterizarem como empreendimentos econômicos solidários, nas cinco entrevistas foi relatado que todas as pessoas que trabalham nas padarias sabem fazer todas as atividades, sem exceção, pois não há divisão de tarefas específicas a cada um. O trabalho é realizado conjuntamente e todos têm o mesmo grau de responsabilidade dentro da padaria.

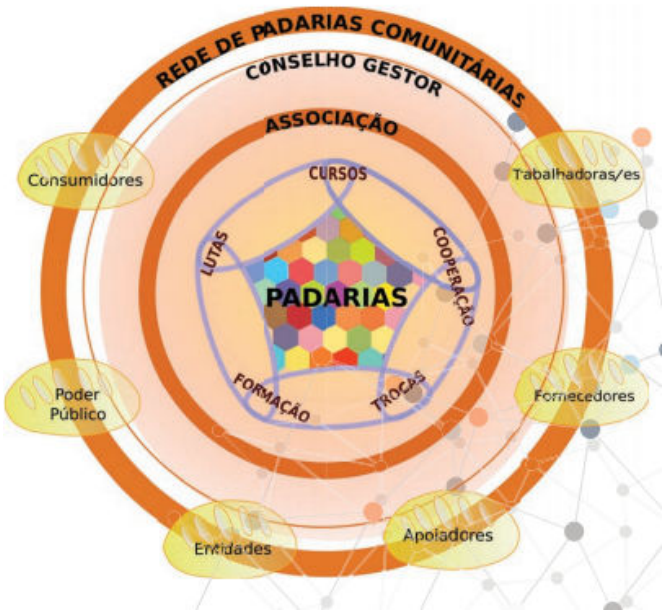
Todas as padarias entrevistadas fazem parte de um mesmo Conselho Gestor, que se reúne periodicamente, uma vez ao mês, quando estão juntos membros de todas as diferentes padarias e acontecem momentos para a troca de saberes, experiências e informações, segundo os relatos. Estas reuniões servem para a organização, o planejamento e também acompanhamento do trabalho realizado pelas padarias comunitárias da rede.

Periodicamente acontecem, também, cursos de formação e capacitação técnica, organizados pelo Cefuria. Todos os trabalhadores e trabalhadoras das padarias comunitárias passam por treinamentos de manipulação de alimentos, higiene, segurança do trabalho, validade e qualidade dos produtos, noções de administração, etc., em todas as padarias entrevistadas. Uma das pessoas entrevistadas relatou que sempre são marcados novos cursos, como de gestão, panificação, entre outros, momento em que aqueles que estiverem interessados em trabalhar nas padarias podem participar dos treinamentos para o início das atividades. Outro relato reforçou que a padaria é aberta a qualquer pessoa que deseje trabalhar (normalmente os novos membros são da própria comunidade), sendo necessário fazer os cursos preparativos.

Com baste nestes fatores, é possível analisar as padarias comunitárias sob a abordagem orgânica dos sistemas de Scott (1992), por apresentarem uma maior flexibilidade na estrutura, com a descentralização das decisões e através da participação coletiva de todos os trabalhadores. Além disso caracterizá-las como parte de estruturas horizontais, pode-se afirmar, também, que o modelo de estrutura em rede está presente nas padarias comunitárias, formada pelas “organizações parceiras”, especialmente a assessoria externa, sem a qual nada

funcionaria, e pela interação com os outros elementos das conexões, demais padarias, consumidores, fornecedores, comunidade, etc., gerindo o conhecimento organizacional.

Figura 11 – Organograma da Rede de Padarias Comunitárias da região Sul



Fonte: REDE PARANAENSE DE PADARIAS COMUNITÁRIAS FERMENTO NA MASSA (2016)

Como ilustrado na Figura 11, percebe-se que a estrutura das padarias comunitárias é composta de diversos articuladores, formando a grande rede. No centro, encontram-se as padarias, que são a base e as raízes das articulações e estão conectadas umas às outras em suas diferentes localidades, através das ações de formação, cooperação, dos cursos e da troca de experiências. Os círculos compõem a representação formal da rede, por meio da associação, e o conselho gestor, que reúne tanto as padarias quanto os apoiadores, que auxiliam na assessoria dos coletivos. Por fim, a rede agrega todos esses espaços e participantes, essenciais para o funcionamento das padarias comunitárias, desde os fornecedores, apoiadores, poder público até os consumidores finais.

5.2 ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Dentre os produtos produzidos pelas padarias entrevistadas, há uma grande diversidade em todas elas: são fabricados pão caseiro, pão integral, bolos, salgados, café colonial, *cookies* e bolacha. Em três delas, não há um produto específico que tenha maior

saída, pois as vendas são iguais. Nas outras duas, o pão caseiro é o carro chefe, sendo que uma destas entrevistadas relatou que a padaria faz qualquer outro produto que o cliente desejar, eles produzem todo o tipo de produtos panificados e afins que forem encomendados. Todas as padarias funcionam duas vezes na semana, em dias alternados, três delas às terças e sextas, e as outras, às quartas e sextas-feiras.

A matéria-prima é comprada por cada uma de todas as padarias entrevistadas, a única diferença é na periodicidade das compras. Uma das entrevistadas relatou que a prática de compras é mensal e as outras quatro fazem a compra da farinha de trigo e demais insumos semanalmente, nas quantidades específicas e já calculadas para o uso semanal (ou mensal, no primeiro caso). Além disso, uma das entrevistadas destacou que, na primeira vez, a padaria ganhou todo o material necessário para o trabalho.

Em nenhuma das cinco padarias entrevistadas trabalha-se com estoque nem de matéria-prima, nem de produto acabado, tudo o que é feito e não é vendido, é dividido entre os trabalhadores. Foi relatado pela maioria que, normalmente, quase nunca sobra algum produto – quando sobram, são uma ou duas unidades apenas – pois a produção já é planejada de acordo com o número de clientes e quantidade comprada por cada um deles. Somente em um dos casos não há um parâmetro para a quantidade a ser produzida, que é "feita no escuro", mas tudo o que fabricado, é vendido, por terem os fregueses certos.

Os principais clientes das padarias comunitárias são as casas de famílias da própria comunidade onde estão situadas. A clientela é fixa em todas elas, o que auxilia e guia a quantidade de produtos a serem fabricados. O número de clientes varia de um coletivo para o outro. Uma das entrevistadas relatou que possuem entre quinze a vinte clientes, onde são entregues cerca de cinquenta pães toda semana. Já em outra padaria, o número aproximado de pães vendidos às casas de apoio, semanalmente, são de trinta e cinco unidades. Além dos pães, também são vendidos e entregues os outros produtos fabricados no local.

Os processos produtivos e os equipamentos necessários para a fabricação dos produtos se assemelham aos encontrados nas padarias convencionais, conforme relataram as entrevistadas. Todas as padarias comunitárias possuem balança, masseira, cilindro, batedeira, formas, forno, estufa, dentre outros utensílios. Em duas das padarias, foi citado que o maquinário presente em seus estabelecimentos foi providenciado pelo Cefuria. Na rede de padarias comunitárias, também acontecem casos em que as padarias cedem umas às outras equipamentos que não estão em uso e podem ser úteis aos outros empreendimentos.

O espaço físico das padarias entrevistadas são todos pertencentes ou à Igreja, ou à Associação de Moradores da comunidade, que possuem geralmente um salão e uma cozinha para uso. Três das padarias em estudo pagam somente as contas de água e de luz e não pagam aluguel, uma delas paga parte do valor das contas e do aluguel e a outra não paga nem a água, nem a luz, nem o aluguel, somente o gás utilizado.

5.3 ALTERNATIVAS DE REMUNERAÇÃO

Em relação às práticas de remuneração adotadas pelas padarias comunitárias, foi possível observar que, em todos os casos, a remuneração é feita por dias trabalhados, de acordo com os dias de funcionamento das padarias.

As entrevistadas relataram que, antes do pagamento, são descontadas todas as despesas, separando a quantia necessária para a compra da matéria-prima e insumos e, com o dinheiro restante, divide-se igualmente entre os trabalhadores e as trabalhadoras os valores obtidos com a venda dos produtos fabricados. Em uma das padarias, devido à uma prática interna de realizar as compras mensalmente, o pagamento também é mensal, como se vê nos negócios habituais. Já nas outras quatro, a remuneração é feita ao final de cada dia de trabalho.

Além disso, estas quatro padarias realizam o pagamento desta forma também para evitar situações de desconforto entre a equipe, visto que há desconfiança por parte de alguns trabalhadores em deixar guardado o dinheiro acumulado na semana ou no mês, como foi mencionado pelas entrevistadas. Portanto, a fim de se preservarem de tais situações (que não ocorrem em todos os empreendimentos do estudo, porém com certa frequência em dois deles), a remuneração é feita diariamente, por dia trabalhado.

Sobre a questão da formalização do trabalho, todas as entrevistadas relataram que os trabalhadores e as trabalhadoras, em sua maioria, são autônomos. Não há recolhimento de INSS ou de outros encargos sociais e/ou trabalhistas. As pessoas que trabalham há bastante tempo nas padarias e permanecem ainda hoje são, geralmente, mais velhas e aposentadas e encontraram no trabalho solidário e comunitário nas padarias, uma forma de apoio para auxiliar o pagamento de suas contas e o sustento de suas famílias.

Uma das entrevistadas relatou que, muitas vezes, mulheres mais jovens ingressam na padaria, mas acabam ficando um período curto ou temporário trabalhando, até conseguirem um emprego que ofereça melhores condições, especialmente em relação à renda. Isto porque

essas pessoas sustentam suas famílias, precisam colocar o alimento em casa e oferecer condições mais dignas para seus filhos. Inclusive elas são incentivadas pelas próprias companheiras de trabalho a aceitarem tais oportunidades quando as encontram, pois a renda obtida nas padarias comunitárias é muito pouca frente às obrigações e necessidades de sobrevivência. Em uma outra padaria, a entrevistada relatou que, em média, consegue-se tirar aproximadamente R$500,00 por mês.

Fazendo a proporção da remuneração supracitada para o caso hipotético do funcionamento diário das padarias comunitárias, a remuneração dos trabalhadores seria próxima a R$1.250,00. Comparada ao valor do salário mínimo atual, de R$954,00 (BRASIL, 2017), a quantia ainda é insuficiente, por não haver o pagamento dos direitos trabalhistas.

5.4 DESAFIOS

Ao serem questionadas a respeito dos principais obstáculos enfrentados para a manutenção das padarias comunitárias, as respostas foram diversas e, de certa forma, unânimes, entre as entrevistadas.

Um dos maiores desafios para todas as padarias comunitárias é a dificuldade nas vendas. Foi relatada a questão da falta de clientes, que acaba limitando o trabalho, já que produzem a quantia certa de acordo com os clientes já fidelizados. Em uma padaria, a entrevistada descreveu ainda que, outro ponto que ratifica o desafio com as vendas é a vergonha que muitas pessoas têm de sair nas ruas para vender os produtos que são fabricados nas padarias comunitárias. Com isso, surge outra questão levantada pela mesma: a escassez de mão de obra, no sentido de encontrar pessoas dispostas a trabalhar não somente produzindo, mas vendendo da forma como é realizada a distribuição aos clientes.

Soma-se ao ponto supracitado a baixa renda obtida no trabalho comunitário nas padarias. Por esse motivo, as pessoas não quererem “trabalhar por pouco”, conforme relatou esta mesma entrevistada. Em outros três estabelecimentos, foi dito que ainda se conseguem pessoas para trabalhar, porém a rotatividade é muito grande, visto que diante de uma oferta de emprego melhor, deixam o trabalho na padaria. Esse fator pode agravar, também, o funcionamento das padarias visto que, sem mão de obra suficiente, o estabelecimento pode fechar por algum tempo, como aconteceu com uma das padarias entrevistadas.

Além disso, em duas das padarias, foi citada a dificuldade na compra da matéria-prima, que é cara. Como todo o material é comprado com o dinheiro obtido na venda dos

produtos, ainda é necessário descontar deste montante os valores para pagamento de água e luz (em parte ou em sua totalidade), como acontece nestes dois empreendimentos, sobrando uma quantia que é muitas vezes insuficiente, frente ao alto preço da matéria-prima.

Por se caracterizarem como um sistema de baixo estoque, a matéria-prima torna-se encarecida, pelo fato de ser comprada no varejo. Como o planejamento é semanal/mensal e individual de cada uma das padarias, acaba sendo difícil comprar em grande escala. Neste aspecto, pode-se analisar que a atuação da rede seria fundamental para a compra de todo o material para todas as padarias. Com uma quantidade maior de insumos, seria possível obter preços melhores, amenizando essa dificuldade enfrentada pelos coletivos.

Por isso, a administração dos recursos, o planejamento das compras e a atuação e articulação das redes são tão importantes para que as padarias consigam se manter sustentáveis ao longo do tempo e não deixem de funcionar ou venham a fechar por esses desafios, que são diários.

6. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal analisar o planejamento envolvido na criação de uma padaria comunitária, sob os aspectos da estrutura organizacional, organização da produção e remuneração, fundamentando-se nos princípios da economia solidária.

Como apresentado no Capítulo 1, sendo a engenharia de produção uma área voltada ao gerenciamento da produção, é possível empregá-la nos mais diversos meios. Porém, ao estudar e conhecer os conceitos da economia solidária é provável, de início, surgir o questionamento de um impasse ao desvincular a busca pela maximização do lucro dentro de qualquer tipo de negócio. Mas, ao contrário deste pensamento, o presente trabalho possibilitou conhecer e a analisar a gestão através de uma perspectiva diferente da usual: no sentido do trabalho solidário, em benefício coletivo.

Com este estudo, constatou-se que a autogestão, presente nos empreendimentos econômicos solidários, é fundamental para o desenvolvimento das padarias comunitárias, onde se encontram trabalhadores e trabalhadoras politécnicos, com múltiplas habilidades, desenvolvendo as mais diversas tarefas e participando dos processos decisórios, fazendo da gestão e da execução partes conectadas e de domínio de todos.

Além disso, foi possível entender o funcionamento de uma estrutura organizacional em rede, com suas conexões, onde as organizações mantém uma relação de parceria umas com as outras, como acontece com as padarias do estudo de caso. Também analisando as questões de estrutura, foi possível observar que as padarias comunitárias são parte de um sistema orgânico, no qual as estruturas em rede estão situadas, como visto no Capítulo 3. As decisões são descentralizadas, as comunicações e interações são realizadas a qualquer nível, visto que não há hierarquia entre os trabalhadores, tornando a estrutura horizontalizada, e o envolvimento e o compromisso com a organização é unânime.

Em comparação à experiência no Haiti, mencionada no Capítulo 1, algumas semelhanças e diferenças estruturais e na gestão das padarias podem ser citadas. Pelo contexto histórico daquele país, a procura pelo trabalho é muito alta, o que faz com que o número de mulheres que trabalham na padaria seja significativamente maior, não existindo o problema da falta de mão de obra. Porém, há ociosidade na produção, no sentido em que, quando os pães estão no processo de assar, as trabalhadoras haitianas ficam ociosas e realizam outras tarefas, não relacionadas à panificação. Isso permite observar que algo aquém no

planejamento e na organização da produção, ou até no próprio *layout*, por exemplo, resulta em questionamentos frente à capacidade e à gestão do tempo.

Além disso, não há diversificação de produtos, como acontecem nas padarias deste estudo. Na padaria industrial em Porto Príncipe, são produzidos apenas pães, em três sabores. O funcionamento e a forma de venda dos pães são semelhantes aos das padarias comunitárias da região Sul do Brasil: após o término de fabricação, as mulheres saem pelas ruas do bairro para vendê-los. A dificuldade nas vendas é comum nos dois casos e, naquele contexto, as padarias convencionais do bairro são a principal barreira, pois apesar da qualidade dos pães da padaria industrial ser muito mais alta, as padarias convencionais acabam ganhando os clientes pelo preço, que é mais vantajoso frente ao praticado na padaria comunitária.

Apesar de não pagarem a água, nem a luz ou o aluguel, o funcionamento da padaria no Haiti também não é diário. Ela está situada em uma casa de missão franciscana que, por meio de doações, tanto de insumos quanto financeiras, mantem os custos de infraestrutura do local. Porém, os contextos político e econômico são contrastantes, contribuindo para a adoção desta prática de rodízio nos dias trabalhados. As múltiplas funções das trabalhadoras também são um ponto de congruência, visto que cada uma sabe realizar todas as tarefas inerentes à fabricação dos pães e não há uma divisão de funções específicas, todas trabalham em conjunto executando o que for necessário.

Através dos estudos de caso com as padarias comunitárias, foi possível elencar os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras destes empreendimentos econômicos solidários:

- Dificuldade com as vendas.
- Renda baixa.
- Custo elevado da matéria-prima.
- Fidelização de novos clientes.
- Mão de obra escassa.
- Alta rotatividade de trabalhadores.

Diante destes obstáculos estruturais e operacionais, surgem questionamentos e são estabelecidos paralelos, para que essas dificuldades sejam amenizadas ou extinguidas. A forma que os trabalhadores encontram para superar esses desafios e continuarem trabalhando são soluções apenas motivacionais, neste contexto. A construção e a vivência de alguns

valores e visão de um sentido de coletividade nas atividades que desenvolvem são importantes para a permanência dos trabalhadores nas padarias:

- Entendimento e sentimento da dignidade do trabalho.
- Resgate da cidadania.
- Valorização pessoal.
- Troca de experiências.
- Participação coletiva nas decisões.
- Formação técnica e política.
- Solidariedade.

Mas somente soluções motivacionais não são suficientes para que as padarias comunitárias mantenham seu funcionamento. São necessárias maiores atuações da rede de padarias, para a busca de articulação com outros empreendimentos da economia solidária, como as cooperativas de crédito, por exemplo, para solucionar as questões relativas ao problema de capital de giro.

Apesar de o estoque ser *just in time*, a escala é muito pequena, o que encarece o preço da matéria prima. Neste ponto, a rede poderia atuar, também, no gerenciamento do estoque e das compras de todas as padarias, ao menos dos principais produtos não perecíveis como a farinha, açúcar, etc., que são utilizados em maior quantidade e são caros da forma obtida atualmente. Além disso, a rede poderia buscar alternativas, junto aos fornecedores, a fim de negociar o preço da matéria prima e estabelecer contratos de longo prazo.

Os problemas de venda e *marketing* acabam influenciando a remuneração dos trabalhadores. O fato das padarias comunitárias do estudo de caso serem organizações informais dificulta ainda mais a obtenção de outros tipos de clientes, porque não há emissão de nota fiscal. Por exemplo, se fossem fidelizados clientes corporativos e se houvesse um plano de *marketing* bem estruturado, os trabalhadores poderiam prospectar e fidelizar novos consumidores para seus produtos - mas as questões burocráticas acabam agravando ainda mais o problema com as vendas.

Com isso, gera-se outro questionamento, referente à remuneração. Como recompensar de forma igualitária pessoas com trabalho diferente? Será que os trabalhadores têm a percepção do valor agregado aos produtos que fabricam e vendem? Até que ponto a autonomia, advinda da autogestão, e as modalidades do trabalho politécnico são valorizadas

na remuneração por dias trabalhados? Por que não a remuneração estratégica, valorizando as competências e habilidades dos trabalhadores?

Ao traçar um paralelo com a realidade haitiana, se faz necessária uma formação também no âmbito das finanças, para que os trabalhadores e trabalhadoras saibam valorar os produtos, levando em consideração todos os esforços e processos, e definam corretamente os preços de venda, que irão impactar diretamente em suas remunerações. Outro ponto fundamental a ser questionado é a ausência do recolhimento de encargos sociais. Por que não há recolhimento do INSS? Falta esclarecimento aos trabalhadores sobre a contribuição e o benefício? Apesar de todo o lado solidário e coletivo, é notória a caracterização de precariedade no trabalho.

Ademais as dificuldades apresentadas e analisadas neste trabalho, pode-se concluir que as muitas barreiras estruturais estão além da disposição e vontade de trabalhar, por parte dos trabalhadores. Sejam elas a dificuldade de acesso ao crédito, a informalidade, ou baixo capital de giro, dentre outras, todas atuam como obstáculos para um maior desenvolvimento das padarias comunitárias.

O estudo de caso com as padarias mostrou um ótimo exemplo da realidade destas inúmeras dificuldades que, na maior parte dos casos, são intransponíveis. É importante ressaltar que não basta somente a vontade de trabalhar para que a criação de um negócio empreendedor – em alta nos dias de hoje – seja bem sucedida. Neste contexto, o ato de dar certo pode ser tratado como a exceção, e não a regra.

Por fim, também foi possível observar que se fazem necessários uma maior divulgação e mais estudos sobre a economia solidária, de forma particular das padarias comunitárias, a fim de tornarem mais conhecidas estas iniciativas de relevância científica e que são instrumentos de transformação social.

REFERÊNCIAS

ABIP. **Visão do setor de panificação e confeitaria para o futuro.** Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria, mai. 2014. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/visao-do-setor-de-panificacao-e-confeitaria-para-o-futuro/>. Acesso em: 14 out. 2018.

ARCANJO, Maria Antonia Silva de; OLIVEIRA, Ana Luíza Matos de. A criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária: avanços e retrocessos. **Perseu: História, Memória e Política**, São Paulo, SP, n. 13, ano 11, p. 231-249, 2017.

BARRELLA, Francisco Eugênio; REINHARDT, Lucas. Estudo de viabilidade de remuneração por produção em setor de produção padronizado por lotes. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 13, n. 4, out./dez., 1973.

BARRET, G. V. *Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques.* ***Human Resources Management Review***, v. 1, n. 2, p. 97-105, 1991.

BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca. Transição, revolução social socialista e a economia solidária. **Revista Proposta: economia solidária e autogestão**, Rio de Janeiro, RJ, ano 30, n. 97, p.17-27, jun./ago. 2003.

BRASIL. Decreto nº 9.255, de 29 de dezembro de 2017. Regulamenta a Lei nº 13.152, de 29 de julho de 2015, que dispõe sobre o valor do salário mínimo e a sua política de valorização de longo prazo. **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 29 dez. 2017. Seção 1, Edição Extra D, p. 2.

BRISOLLA JR., C. B. **A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial:** um estudo no setor bancário. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

BUTTIGNON, Patrícia Caroline. **O cooperativismo e a economia popular. [**2014?]. Disponível em: <http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/o-cooperativismo-e-a-economia-popular.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018.

CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares:** os desafios da prática. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração)—Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CARDOSO, Luiz Roberto. **Remuneração por habilidades e competências:** um estudo de práticas em empresas brasileiras. 2002. Dissertação (Mestrado)—Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **RBGN**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.

CÁRITAS BRASILEIRA. **Quem somos.** Disponível em: <http://caritas.org.br/>. Acesso em: 13 mai. 2018.

CARVALHO, Vanessa Ferreira Mendonça de; ADDOR, Felipe; BRAGA, Felipe Savoya. Uma análise sobre possíveis formas de organização para uma associação de artesãs. *In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2004.

CEFURIA. **Padarias comunitárias.** Cefuria, 10 mar. 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eeyj0N52mG8> e <http://www.cefuria.org.br/padaria/>. Acesso em: 14 out. 2018.

CHIARIELLO, Caio Luis; EID, Farid. Organização do processo de trabalho em uma cooperativa popular autogestionária. **Gestão e Sociedade.** Belo Horizonte, v. 8, n. 19, p.541-565, jan./abr. 2014.

CHIARIELLO, Caio Luis. **Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares:** estudo de casos na Cocamar e Copavi. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

_____. **Politecnia e polivalência na organização do trabalho em cooperativas populares e tradicionais.** 2012. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção)—Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012.

COLLA, Júlio Ernesto. **Grupos informais: conceitos, causas, origens e objetivos.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/grupos-informais-conceito-causa-origens-e-objetivos/13390/>. Acesso em: 16 jun. 2018.

CONCRAB. **Cooperativas de produção:** questões práticas. São Paulo: abr. 1996.
CONSELHO NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **1º Plano Nacional de Economia Solidária (2015-2019).** Brasília, 2015.

COSTA, Maria Clara Fraga da; SOUZA, Bruno Silvestre Silva de; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia.** Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 57-74, jan./jun. 2012.

CPT. **Equipamentos e acessórios utilizados na indústria de panificação.** Disponível em: <https://www.cpt.com.br/dicas-cursos-cpt/equipamentos-e-acessorios-utilizados-na-industria-da-panificacao>. Acesso em: 14 out. 2018.

CRESPAN, Arildo Miguel. **Pão para todos.** Frederico Westphalen, RS: Grafimax, 2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DIVICOM. **Entenda os conceitos e diferentes tipos de remuneração e benefícios.** Divicom, 23 out. 2017. Disponível em: <http://blog.divicom.com.br/entenda-os-conceitos-e-diferentes-tipos-de-remuneracao-e-beneficios/>. Acesso em: 27 out. 2018.

DUTRA, J. R.; HIPÓLITO, J. M. **Remuneração e Recompensas.** São Paulo: Atlas, 2012.

EDIÇÃO DO BRASIL. **Segmento de alimentos saudáveis espera crescer 4,41% ao ano até 2021.** Jornal Edição do Brasil, 20 jul. 2018. Disponível em: <http://edicaodobrasil.com.br/2018/07/20/segmento-de-alimentos-saudaveis-espera-crescer-441-ao-ano-ate-2021/>. Acesso em: 28 set. 2018.

FBES. Disponível em: <http://fbes.org.br/>. Acesso em: 30 abr. 2018a.

_____. **O que é?** Cirandas? Disponível em: <http://cirandas.net/fbes/o-que-e-o-cirandas.>. Acesso em: 18 abr. 2018b.

FOOD MAGAZINE. **A evolução das padarias.** Revista *Food Magazine,* 24 out. 2015. Disponível em: <http://www.foodmagazine.com.br/food-service-noticia-fique-por-dentro/a-evolucao-das-padarias>. Acesso em: 14 out. 2018.

FORNAZIER, Armando; OLIVEIRA, Ana Luíza Matos de. O ideário neoliberal no Brasil na década de 1990 e suas implicações no trabalho e nos setores produtivos. **OIKOS,** Rio de Janeiro, RJ, v. 12, n. 1, p. 87-111, 2013.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **Organizações & Sociedade**, Salvador, BA, v. 15, n. 45, p. 219-232, abr./jun. 2008.

_____. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas,** Porto Alegre, RS, v. 7, n. 1, p. 155-174, jan./jun. 2007.

FURTADO, Celso. **O mito do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Círculo do Livro, 1974.

GRAMSCI, Antônio. Americanismo e Fordismo. *In:* **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno.** São Paulo: Civilização Brasileira, 1976.

HIPÓLITO, J. A. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor:** análise a partir de seus pressupostos orientadores. 2004. Tese (Doutorado em Administração)—Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 2004.

IPEA. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão **Relatório de pesquisa:** os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos. Brasília, DF, 2016.

ITPC. **Indicadores do setor.** Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria, 25 jan. 2018. Disponível em: <http://institutoitpc.org.br/indicadores-do-setor/>. Acesso em: 14 out. 2018.

ITS BRASIL. Caderno de Debate. **Tecnologia Social no Brasil**. São Paulo: Raiz, 2004.

KON, Anita; COAN, Durval Calegari. Transformações da indústria têxtil brasileira: a transição para a modernização. **Revista de Economia Mackenzie,** ano 3, n. 3, p.13-34, 2005.

LEME, Rui Aguiar S. História da Engenharia de Produção. *In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 3., 1983, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 1983

LIMA, Jorge Luiz Cunha. O Brasil de FHC: precarização do trabalho assalariado e economia solidária. **Emancipação**, Ponta Grossa, PR, v.4, n.1, p.145-157, 2004.

LOCATEL, Celso Donizete; LIMA, Leandro de Castro. Do cooperativismo à economia solidária: normatização e dinâmica econômica no campo brasileiro. *In:* COLOQUIO INTERNACIONAL DE GEOCRÍTICA, 15., 2018, Barcelona. **Anais...** Barcelona: 2018

LOPES, Natalia R.; CARVALHO, Hilano J. R. de. Adequação aos princípios da Economia Solidária de técnicas de previsão e planejamento agregado para o fortalecimento de uma cooperativa de reciclagem em Ituiutaba-MG. *In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 12., 2015, Salvador. **Anais…** Salvador: 2015.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. **Trabalho e Educação.** Campinas: Papiros, 1994, p.9-23.

MARTINS, Humberto. **Uma modelagem da estrutura organizacional**. Escola Nacional de Administração Pública, [2011?]. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fuma_metodologia.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2018.

MARTOCCHIO, J. J. **Strategic Compensation:** A Human Resource Management Approach. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas Brasileiras.** *Organ. Soc.*[online]. 2001, v.8, n.21, p.97-108, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. As formas de organizações em redes e a atuação dos *brokers. In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., Fortaleza, 2006. **Anais...** Fortaleza, 2006.

PASQUALOTTO, Felipe Petik; GUEDES, Irina Lopes; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; GONÇALVES, Marília Matos. Empreendedorismo social: nova roupagem ou mudança de paradigmas? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas,** v. 2, n. 2, p.143-155, mai./jul. 2017.

PICARELLI FILHO, V.; WOOD JR., T. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

PLOTHOW, C. B. **Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de venda.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração)—Mestrado em Administração, Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP, São Paulo, 2006.

POCHMANN, Marcio. Economia solidária no Brasil: possibilidades e limites. **Mercado de Trabalho:** conjuntura e análise. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, DF, n. 24, p.23-34, ago. 2004.

PROPRAN. **O pão nosso de cada dia.** Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação, 17 jul. 2015. Disponível em: <http://www.propan.com.br/?pagina=mostra_noticia&codnoticia=309>. Acesso em: 27 out. 2018.

REDE MUNDIAL DE ORAÇÃO DO PAPA. O vídeo do Papa. **Responsáveis da economia.** Disponível em: <https://thepopevideo.org/pt-br/video/respons%C3%A1veis-da-economia.html>. Acesso em: 13 mai. 2018.

REDE PARANAENSE DE PADARIAS COMUNITÁRIAS FERMENTO NA MASSA. **Multiplicando as Sementes.** Curitiba: SK Editora LTDA, 2016. Disponível em: <http://www.cefuria.org.br/files/2012/08/livreto-padarias-com-mapa.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2018.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 19 n. 35, p.65-79, jul./dez. 2015.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 46, n. spe, nov./dez., 2006.

RODRIGUES, Júnia Marçal; CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; LADEIRA, Marcelo Bronzo. Sistema de remuneração por habilidades: uma alternativa às práticas de gestão da produção em um contexto flexível. *In:* ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba, 2004.

ROSSETTI, Adroaldo; PACHECO, Ana Paula Reusing; SALLES, Bertholdo; GARCIA, Marcos; SANTOS, Neri. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ci Inf.,** Brasília, v. 37, n. 1, p.61-72, jan./abr. 2008.

RUFINO, Sandra. Um olhar diferente: a engenharia de produção na economia solidária. *In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais…** Curitiba, 2002.

SARTORI, Isabela. **Tipos de remuneração.** Jusbrasil, 05 mai. 2016. Disponível em: <https://isabelasartori.jusbrasil.com.br/artigos/334182236/tipos-de-remuneracao>. Acesso em: 05 nov. 2018.

SAVIANI, D.. **Sobre a concepção de politecnia.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 1989.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCOTT, W. R. ***Organizations:*** *rational, natural and open systems.* Londres: Prentice-Hall International, 1992.

SEBRAE. **Cooperativas.** Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2014.

_____. **Entenda as diferenças entre associação e cooperativa.** Sebrae Nacional, 2017a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-associacao-e-cooperativa,5973438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 16 jun. 2018.

_____. **Estudo de mercado.** Indústria: panificação. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia, 2017b.

_____. **O que são negócios sociais?** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-negocios-sociais,b01e7b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 18 mai. 2018a.

_____. **Como montar uma padaria.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-padaria,c3287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 13 out. 2018b.

SILVA, Américo Luís Martins da, **Sociedades Empresariais**, v. 1, Rio de Janeiro: Forense, 2006.

SILVA, Sidélia Luiza de Paula. Histórico da Economia Solidária no Brasil. *In:* CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1., 2015, São Carlos. **Anais…** São Carlos: Diagrama Editorial, 2015.

SIMONI, Miguel de. São Francisco de Assis e o Trabalho Humano. *In:* PORTO, Marcelo Firpo; BARTHOLO, Roberto (orgs.). **Sentidos do Trabalho Humano Miguel de Simoni, presença inspiração.** 1. ed. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006, p.25-53.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** 1. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. Economia solidária: possibilidades e desafios. **Revista Proposta: trabalho e desenvolvimento humano II**, Rio de Janeiro, RJ, ano 30, n. 88-89, p.44-58, mar./ago., 2001.
WOOD JR., T. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. **Estrutura Organizacional**
    a. Quando a padaria comunitária foi fundada?
    b. A padaria comunitária recebe ou já recebeu alguma assessoria técnica? Se sim, por quanto tempo?
    c. A padaria comunitária recebe apoio? Se sim, que tipo de apoio?
    d. Qual o número de cooperados/associados na padaria comunitária atualmente?
    e. Como são organizadas as questões relacionadas aos grupos de trabalho, responsáveis pelas atividades e pessoas referência?
    f. Qual a periodicidade das reuniões, assembleias e conselhos? Como são definidas as pautas e os encaminhamentos?
    g. Quais as formas de entrada e de associação à padaria comunitária? Como é o procedimento?

2. **Organização da Produção**
    a. Quais são os produtos produzidos na padaria comunitária? Se houver mais de um, dentre estes, qual é o mais vendido?
    b. Qual a forma de obtenção da matéria-prima? Em qual quantidade?
    c. Quem são os principais fornecedores dos insumos? A padaria comunitária trabalha com estoque de matéria-prima? E de produtos acabados?
    d. Quais são os processos produtivos utilizados na fabricação dos principais produtos?
    e. Quais são os equipamentos necessários para a fabricação dos produtos? Foram adquiridos pela própria padaria comunitária?
    f. Como é o espaço físico da padaria comunitária? É próprio, alugado, emprestado, doado?
    g. Como é a demanda pelos produtos da padaria comunitária?
    h. A padaria comunitária trabalha com encomendas e diversificação dos produtos?
    i. Quais são os principais clientes e quantos são?
    j. Como é feita a organização do planejamento da produção? Como são definidos os dias de trabalho e horários?

k. Há alguma rotatividade nas tarefas da padaria comunitária? Como é feita a divisão das atividades?

3. Alternativas de Remuneração

a. Qual a forma de remuneração adotada pela padaria comunitária? Por dias trabalhados? Por produção?

b. As pessoas que trabalham na padaria comunitária recebe algum benefício? Como são as questões trabalhistas?

c. Há formalização do trabalho? Todos são autônomos? Há recolhimento de INSS?

d. Quais são os principais desafios e obstáculos para a manutenção da padaria comunitária?

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 29 de novembro de 2018.

MARINA LOPES DE ASSIS	201249071
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Marina Lopes de Assis	118.662.916-27
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Repositório Institucional

UFJF
Universidade Federal de Juiz de Fora

Termo de Autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF

1. Identificação da material bibliográfico: ( )Tese ( ) Dissertação
(X) TCC graduação ( ) TCC Especialização

2. Identificação da Tese ou Dissertação
Autor: MARINA LOPES DE ASSIS
Matrícula: 201249071 CPF: 118.662.976-27 Telefone fixo (32) 3232-2423
Telefone celular: (32) 98844-2482 E-mail: MARINA.ASSIS@ENGENHARIA.UFJF.BR
Nome do orientador: BRUNO MILANEZ
Título do trabalho: TRABALHO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA E DA ORGANIZAÇÃO DE PADARIAS COMUNITÁRIAS
Co-orientador: —
Membros da Banca: BRUNO MILANEZ, CLARICE BREVIGLIERI PORTO E ROBERTA CAVALCANTI PEREIRA NUNES

Pós Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)
Programa: _____ Curso: _____
Área do Conhecimento: _____ Palavras-chave: _____
_____ Data da defesa: __/__/____

Pós-graduação Lato Sensu (especialização)
Curso de Pós-Graduação: _____
Área do Conhecimento: _____ Palavras-chave: _____
_____ Data da defesa: __/__/____

Graduação
Curso: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Data da defesa: 29/11/2018
Área do Conhecimento: ENGENHARIA DA SUSTENTABILIDADE
Palavras-chave: ECONOMIA SOLIDÁRIA. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. PADARIAS COMUNITÁRIAS.

3. Agência (s) de fomento (se houver): _____

4. Licença de uso
Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Centro de Difusão do Conhecimento da Universidade Federal de Juiz de Fora a disponibilizar a obra no Repositório Institucional gratuitamente, de acordo com a licença pública ***Creative Commons*** Licença 4.0 Internacional por mim declarada sob as seguintes condições.
Permite uso comercial de sua obra? ( ) Sim (x) não
Permitir alterações em sua obra? ( ) sim ( ) sim, desde que outros compartilhem pela mesma licença (x) não
A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

4. Informação de acesso ao documento:
Liberação para publicação: (x) Total ( ) Parcial
A restrição (parcial ou total) poderá der mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à PROPP ou PROGRAD. Em caso de publicação parcial, o embargo será de 12 meses. Especifique o (s) arquivo(s) capítulo(s) restritos:
_____

Declaração de distribuição não-exclusiva

O referido autor:
a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade.
b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Juiz de Fora os direitos requeridos por esta licença e que esse material, cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdos do documento entregue.
c) Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFJF, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Assinatura do autor Marina Lopes de Assis **Data** 29/11/2018