



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

**De mercadoria fictícia à excelência: O trabalho e a
Economia Solidária**

Maíra Dias Cambraia Sardão

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Economia Social e Solidária

Orientadora:

Doutora Maria de Fátima Palmeira Batista Ferreiro, professora auxiliar,
ISCTE-IUL - Instituto Superior Ciências Trabalho e da Empresa

Outubro, 2018



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

De mercadoria fictícia à excelência: O trabalho e a
Economia Solidária

Maíra Dias Cambraia Sardão

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Economia Social e Solidária

Orientadora:

Doutora Maria de Fátima Palmeira Batista Ferreiro, professora auxiliar,
ISCTE-IUL - Instituto Superior Ciências Trabalho e da Empresa

Outubro, 2018

Com carinho ao Vinícius, Iago e João. Que as transformações
cheguem às futuras gerações na forma de Bem Viver.

“A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se
afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez
passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve
a utopia? Serve para isso: para caminhar”

Fernando Birri

Agradecimentos

Pesquisar sobre Economia Solidária não poderia ser diferente de uma partilha de conhecimentos e experiências no melhor sentido da palavra ajuda-mútua e colaboração.

Sou muito grata à minha orientadora, professora Maria de Fátima Ferreiro, não só por seus direcionamentos teóricos, mas também por proporcionar profundas conversas e trazer questionamentos essenciais a florescer este estudo exploratório. Agradeço suas palavras de incentivo, amizade e ensinamentos para a vida.

Agradeço aos professores Rogério Roque Amaro e José Manuel Henriques, por partilharem seus conhecimentos e crença de uma sociedade mais justa e humana. Trio de professores que trazem o melhor da academia - o estímulo à curiosidade e à integração dos saberes.

A partilha esteve presente também na turma deste mestrado, pessoas encantadoras e engajadas, sempre disponíveis para conversas e colaborações. Em especial, Rita Moura, pelas longas conversas sobre 'trabalho' que dava o que pensar e falar.

Agradeço à Kairós por abrir suas portas para este estudo e, principalmente, a cada trabalhador e cooperante pela gentileza e disponibilidade em compartilhar suas experiências e expectativas num gesto de confiança.

Muito obrigada aos meus amigos e familiares por me apoiarem ao longo de todo o processo e me ajudarem a pensar além. Um agradecimento mais que especial aos meus pais, irmãos e ao meu parceiro, pelas infindáveis palavras de incentivo e carinho sempre presente.

Uma dádiva! Obrigada!

1. Resumo

A partir do enquadramento do trabalho na história e na economia busca-se refletir sobre sua centralidade na vida em sociedade. As mudanças trazidas pelo advento e pela prevalência da economia de livre mercado sob a economia real implicaram na transformação dos elementos da vida - ser humano e natureza - em mercadorias fictícias e sujeitas à racionalidade económica. Tal acontecimento trouxe impactos extremos à civilização, num subsequente desmantelamento social, a incorrer a uma desumanização e a uma dilapidação do meio ambiente.

Ao observar os principais debates histórico-económicos a partir do século XIX sobre a organização do trabalho, pretende-se encontrar nos princípios e saberes da economia solidária contributos para a transformação e reorganização do trabalho em sociedade. Os valores da economia solidária servem de parâmetro para avaliar a estrutura e as relações estabelecidas interna e externamente em duas organizações: uma sem fins lucrativos de gestão horizontal e outra da economia solidária. O objetivo é encontrar vestígios e entendimentos sobre as possibilidades de trabalho na atualidade dentro de uma lógica fundamentada nos princípios da reciprocidade (projeto económico), da ajuda-mútua (projeto social) e da autogestão (projeto político).

Palavras-chave: Trabalho, economia solidária, gestão e reciprocidade

2. Abstract

This paper seeks to reflect the work centrality in society and for this will take into account the historical and economic perspectives. It will address the changes made by the advent and prevalence of the free market economy under the real economy and its impact on the elements of life - human being and nature - into Fictitious Commodities subject to economic rationality. Such an event brought extreme implications to civilization, with subsequent social dismantling, dehumanization, and destruction of the environment.

In observing the central historical-economic debates since the nineteenth century on the organization of work, this paper intends to find in the principles and knowledge of solidarity economy some contributions able to transform and reorganize the work in society. The values of solidarity economy serve as parameters to evaluate the structure and relationships established internally and externally in two organizations: non-profit organization of horizontal management and institution of solidarity economy. The objective is to observe the viability of work relations based on the principles of reciprocity (economic project), mutual aid (social project) and self-management (political project).

Keywords: Work, solidarity economy, management and reciprocity

Índice

1.	Resumo	V
2.	Abstract	VI
3.	Introdução.....	1
4.	Capítulo I - Contextualização	3
4.1.	O trabalho em números	3
5.	Capítulo II - Enquadramento do trabalho em si e na economia.....	5
5.1.	Trabalho	5
5.1.1.	Um olhar histórico-económico	5
5.1.2.	Sob a perspetiva da economia de mercado	12
5.2.	Economia Solidária	17
5.2.1.	Um olhar sobre os princípios económicos.....	18
5.2.2.	No tempo e no espaço	21
5.2.3.	Sob a perspetiva de seus projetos social, económico e político.....	24
5.2.3.1.	Reciprocidade	25
5.2.3.2.	Ajuda Mútua	26
5.2.3.3.	Autogestão	30
5.2.3.3.1.	Estruturas possíveis e identificadas	31
5.2.3.3.2.	Perfil ideológico e racionalidade	34
5.3.	Quadro de análise - Convergência de olhares e perspetivas	36
6.	Capítulo III – Metodologia - mãos à obra	41
6.1.	Universo e caracterização	44
7.	Capítulo IV - Estudo de caso – Saídas pela prática.....	47
7.1.	Ponto situacional	47
7.1.1.	Reciprocidade	52
7.1.2.	Ajuda-mútua	56
7.1.3.	Autogestão	59
7.1.3.1.	Kairós	60
7.1.3.2.	Buurtzorg	66
7.1.3.3.	Perfil ideológico e racionalidade	70
8.	Conclusão.....	77
9.	Bibliografia.....	81
10.	Anexos.....	85
10.1.	Anexo A – Guiões de entrevistas	85
10.2.	Anexo B – Inquérito.....	88
10.3.	Anexo C – Perfil: Respondentes Kairós	91
10.4.	Anexo D - Análise detalhada - Inquérito Kairós	94
10.5.	Anexo E – Coletânea: Entrevistas Kairós.....	104

Índice de figuras

Figura 7.1-1 Organograma Kairós, baseado no relatório de atividades e na proposta de reorganização interna aprovada em 2018.....	48
Figura 7.1-2 Organograma Buurtzorg – Holanda, baseado no modelo de Kaloudis (2016b).....	51
Figura 7.1-3 Perfil ideológico por habilitação literária e por valência a partir das respostas obtidas em inquérito junto aos trabalhadores da Kairós.....	71
Figura 7.1-4 Perfil ideológico por função a partir de respostas obtidas em inquérito junto aos trabalhadores da Kairós	72
Figura 10.2-1 página inicial do inquérito online	88
Figura 10.3-1 Quantidades de mulheres e homens por idade / Relação entre tempo de Kairós e habilitação literária / Relação do estado civil por ter filhos ou não	92
Figura 10.3-2 Participantes por valência / Função desempenhada pelos respondentes / Tipo de vínculo com a Kairós	93
Figura 10.4-1 Subgrupo de variáveis relacionadas à hierarquias e focos de decisão	96
Figura 10.4-2 Subgrupo de variáveis relacionadas à integração do ser e alinhamento de propósito ..	99
Figura 10.4-3 Subgrupo de variáveis relacionadas à autonomia e senso crítico	100
Figura 10.4-4 Subgrupo de variáveis relacionadas à confiança e colaboração	102
Figura 10.4-5 Nuvem de palavras com os valores essenciais para os trabalhadores da Kairós.....	104

Índice de tabelas e quadros

Tabela 5.3-1 Quadro de análise.....	38
Quadro 6.1-1 Apresentação dos entrevistados	45

3. Introdução

Com este trabalho propõe-se demonstrar o contributo dos valores da economia solidária no desenvolvimento de relações de trabalho que possam ir além da racionalidade económica. A partir da análise de casos práticos busca-se observar as relações de trabalho e organização assentes nos princípios de reciprocidade, da ajuda-mútua e da autogestão.

No primeiro capítulo contextualiza-se a problemática que se pretende trabalhar neste ensaio a fim de entender a relevância do tema. No capítulo seguinte são visitados conceitos-chave relativos ao trabalho, pavimentados na subversão entre as esferas pública e privada, geração de riqueza e no seu papel social atrelado a uma fragmentação do ser. Ainda no capítulo II segue-se para uma abordagem do trabalho dentro da teoria económica nos dois últimos séculos, revisitando autores que analisam os impactos da economia então nascente, a busca pela sobrevivência e a resposta pela economia solidária. São exploradas, na sequência, suas particularidades conceituais a fim de melhor abordar o entendimento e a contribuição da economia solidária no contexto do trabalho, com atenção aos princípios de reciprocidade, ajuda-mútua e autogestão.

Nos dois capítulos seguintes, são apresentados a metodologia de pesquisa e os estudos de caso e, assim, tentar identificar a viabilidade de ações mais incrustadas ao meio social. Para tanto estabeleceu-se a seguinte pergunta de partida:

- Qual o contributo da reciprocidade, da ajuda-mútua e da autogestão no desenvolvimento de relações de trabalho que vão além da racionalidade económica?

A pergunta de partida pode ser decomposta em três etapas de exploração:

- Qual o entendimento do trabalho quanto às suas principais definições e abordagens na teoria económica ortodoxa¹? (Capítulo II)
- Qual a contribuição dos valores da economia solidária para uma abordagem alternativa do trabalho? (Capítulo II)
- Quais os vestígios e as aplicações práticas dos valores da Economia Solidária nas organizações analisadas e nas relações estabelecidas? (Capítulo IV)

¹ Por economia ortodoxa entende-se o discurso dominante em que o 'núcleo duro' de proposições está centrado na maximização e no equilíbrio dos mercados (Oreiro *et al*); e por 'economia política clássica', a teoria desenvolvida por Adam Smith até Stuart Mill, incluindo Jean-Baptiste Say (Carvalho, 2008: 18).

O objetivo é buscar (1) alternativas ao modelo económico em que a sua racionalidade está fundamentada nos parâmetros de eficiência, rendimento e resultados. Espera-se também observar, sob a perspectiva de três componentes da economia solidária - quando existentes -, (2) as delimitações dos tipos de trabalho e (3) as relações que prevalecem de modo a contribuir com a identificação de atividades capazes de reintegrar o humano. Em outras palavras, é uma busca para discernir se o trabalho vinculado a determinados valores da economia solidária pode ser uma saída à reintegração do humano à atividade profissional.

O estudo deve avançar nas respostas dos grupos identificados nos capítulos III e IV a fim de evidenciar os contributos da reciprocidade, ajuda-mútua e autogestão, quando presentes e praticadas, para a vida da organização e dos seus principais atores. Em conclusão, pretende-se refletir como o conceito de cada um dos componentes dá-se na prática, suas relações e interseções. Deve-se considerar os limites estabelecidos para esta abordagem, cujo método de trabalho é de natureza exploratória-descritiva.

4. Capítulo I - Contextualização

4.1. O trabalho em números

“Somos convocados (...) a buscar soluções biográficas para contradições sistêmicas; procuramos a salvação individual de problemas compartilhados”

Zygmunt Bauman²

A ocupar espaço privilegiado na vida do ser humano nos últimos dois séculos, o trabalho encontra-se em profunda transformação dentro da economia de mercado. Estima-se que hoje mais de 192 milhões de pessoas no mundo estejam desempregadas³, 40,3 milhões em trabalho análogo à escravidão⁴ e 2,4 milhões são vítimas de tráfico humano a cada ano, além de 1,4 bilhão a atuar em trabalhos vulneráveis, com acréscimo anual de 17 milhões de trabalhadores nessas condições⁵.

Retrato de um momento em que o nível de empregabilidade tende a diminuir, refletido no crescimento da produção de riqueza estar cada vez menos atrelado à necessidade do trabalho-assalariado (Silva, 1999: 171). Já na década de 1980, era prevista uma sociedade formada por uma massa crescente de desempregados entre poucos profissionais efetivos e um grande número de trabalhadores a ocupar vagas cada vez menos qualificadas, mais estéreis e temporárias (Gorz, 1987: 3).

O marco para o processo de acirramento do quadro de desemprego e precarização dos postos de trabalho pode ser atribuído à crise do petróleo, ocorrida nos anos 1970, quando políticas fundamentadas em ideais liberais prosperaram e promoveram uma ‘revolução conservadora’. As propostas à crise estavam centradas na desregulamentação do Estado, flexibilização dos direitos trabalhistas e privatização dos bens públicos (Zoberman, 2011: 254-256). Em retrospecto, essas ações geraram situações de injustiça e ineficiência social, com “a exclusão massiva de emprego, a erosão dos salários e direitos sociais, a concentração ampliada da riqueza, a libertação de um mercado

² Comunidade - a busca por segurança no mundo atual (2003: 129), em referência à observação de Ulrich Beck.

³ Fonte: World Employment Social Outlook, 2018 - International Labour Office.

⁴ Fonte: The Global Slavery Index (<https://www.globalslaveryindex.org/>)

⁵ World Employment Social Outlook, 2018. OIT. Termo utilizado para referir-se a trabalhadores sujeitos a altos níveis de precariedade, na medida em que são mais propensos à informalidade, a ter menos voz no emprego e menos “propensos a se beneficiarem da segurança no emprego, renda regular e acesso a atividades sociais e à proteção comparado a suas contrapartes assalariadas” (OIT, 2017).

global feroz em suas punições aos que não podem competir e a expansão de um chamado setor informal que se 'fagocita' numa concorrência acirrada pela sobrevivência" (Coraggio, 2011, p.35), reforçando uma maior precarização, vulnerabilidade, desigualdades sociais e pobreza.

As desiguais distribuições de trabalho e de repartição do tempo decorrem também dessas transformações. Em 2007, um em cada cinco trabalhadores no mundo, ou seja, mais de 600 milhões de pessoas, continuavam a trabalhar mais de 48 horas por semana - quantidade acima da estabelecida pela convenção da OIT em 1919 e reduzida em 8 horas em 1935 (Lee *et al*, 2007: 1). O percentual de longas jornadas de trabalho é ainda maior se observar o país pesquisado. Enquanto nas regiões consideradas mais desenvolvidas envolve cerca de 20% da população, esse percentual pode atingir até metade dos habitantes dos países considerados em transição ou em desenvolvimento. O oposto nessas regiões, quando há grande incidência de jornadas curtas de trabalho, também evidencia uma realidade de baixo desempenho económico e mercado de trabalho retraído. Já em países considerados desenvolvidos as poucas horas de trabalho tendem a demonstrar uma reconciliação entre vida profissional e familiar. O quadro expõe os contrastes do mercado de trabalho, amparado por uma "sociedade dual", onde privilégios são reservados a uma pequena parcela da população e permite que "uns possam comprar um suplemento de tempo livre de outros e que estes últimos não tenham mais remédio que colocar-se a serviço dos primeiros" (Gorz, 1991: 91, 17).

Diante dessa realidade de distorções, de crises e também de reestruturação das relações entre Estado e sociedade civil, cabe observar as principais engrenagens política, económica e social ao longo do tempo sobre a organização do trabalho a fim de entender a essência humana e seu percurso num processo de atomização e de tentativa de retomada do sentimento de pertença. O ato de descortinar a racionalidade económica, vigente e base do atual modelo económico, suscita debates sobre o entendimento do trabalho e seus processos ao longo dos séculos. Com isso pode-se partir para a exploração de potenciais iniciativas a sinalizar para outras relações de trabalho incrustadas ao meio social, onde os valores possam ser partilhados por uma economia substantiva e assente na reciprocidade, na ajuda mútua e na autogestão. Nesse processo de reflexão são consideradas a importância e a relevância da teoria e do pensamento económico, uma vez que servem para fundamentar e validar políticas económicas aplicadas pelas nações e que impactam a vida dos seus habitantes.

5. Capítulo II - Enquadramento do trabalho em si e na economia

5.1. Trabalho

“A sociedade que está para ser libertada dos grilhões do trabalho é uma sociedade de trabalhadores, uma sociedade que já não conhece essas actividades superiores e mais importantes em benefício das quais valeria a pena conquistar essa liberdade. (...) O que se nos depara, portanto, é a possibilidade de uma sociedade de trabalhadores sem trabalho, isto é, sem a única actividade que lhes resta. Certamente nada poderia ser pior.”

*Hannah Arendt*⁶

O entendimento do trabalho na atualidade esconde os caminhos trilhados por nossos antepassados sobre o que, nos últimos dois séculos, convencionou-se a ser aceito, incentivado e desejado socialmente e foi capaz de constringer a valorização do ser ao desempenho do indivíduo no mercado de trabalho. As mudanças refletem a trajetória humana quanto à sua organização social e política, entre um ambiente privado e público, com marco especial ao início da economia política, quando se tornou mais importante o comportamento do que a ação, ou seja, a conformidade elevou-se à prioridade. Segundo Arendt, a economia clássica subverteu as esferas pública e privada, porém não sua natureza. Em outras palavras, este pensamento económico trouxe algo do íntimo e antes desprezado pelos antigos gregos e romanos - no caso a sobrevivência refletida no labor - para a praça pública. As sociedades tornaram-se de operários e de assalariados, onde a principal preocupação é pela sobrevivência e por estar consoante à 'conduta social'. Em linhas gerais, o processo é marcado por uma mudança do entendimento das esferas e pela sobreposição de uma das atividades humanas essenciais sobre as demais - panorama a ser explorado nos itens a seguir de forma linear com o propósito de delimitar o tema trabalho na economia de mercado.

5.1.1. Um olhar histórico-económico

A *polis*, cidades gregas, e a *res*, equivalente para os romanos, eram centros para expor a individualidade de seus cidadãos para estes diferenciarem-se de seus demais iguais, onde cada um

⁶ A condição humana, 2001: 16.

veria e seria visto num ambiente da ação⁷ (praxis) e do discurso (lexis). Uma esfera pública pela excelência e pelo belo, ou seja, por tudo aquilo que não fosse útil nem necessário, mas lhes conduzissem a uma “relativa permanência, senão à imortalidade, dos mortais” (Arendt, 2001: 71). Nesse espaço, labor e trabalho (work) não eram valorizados, mas, sim, condenados à esfera privada por revelar uma essência vinculada às necessidades humanas mais vitais. As atividades de labor cabiam aos escravos e mulheres, grupos que eram constrangidos a dar continuidade à sobrevivência do próprio indivíduo e da espécie. Sua condição humana vinculava-se à ‘própria vida’. Já a condição humana do trabalho (work) configurava sua ‘mundanidade’, no sentido de ser artificial e destruidor da natureza, em que o homem poderia construir uma realidade a partir de suas produções. Essa necessidade de transformar a realidade cabia aos artesãos livres e aos mercadores, bem como aos cidadãos, neste caso com o intuito de “fortalecer as relações pessoais, que eram complementares à sua participação pública na vida da comunidade” (Standing, 2014: 38).

Havia o entendimento de que era até preferível um homem pobre livre obter trabalhos temporários e viver a “insegurança do mercado de trabalho” a se submeter a um por tempo inteiro - “regular e garantido”, a exemplo do escravo que aceitava o labor para manter-se vivo (Arendt, 2001: 46). A própria escravidão daquele período estava mais vinculada a um interesse genuíno do cidadão em se desvencilhar das suas necessidades mundanas, do que ser um meio de “obter mão-de-obra barata” ou ser um “instrumento de exploração para fins de lucro” (*Ibid.*: 110). Labor e trabalho (work) consistiam em fardos a serem relegados a outros, mesmo que a força, enquanto a ação (action) deveria ser uma experiência de poucos e reservada ao espaço público. Era ela a responsável por “fundar e preservar corpos políticos” e criar “a condição para a lembrança, ou seja, para a história”; a única atividade humana a não usar a “medição das coisas ou da matéria” e trazer consigo uma condição de pluralidade (*Ibid.*: 20-21).

A mudança de status deu-se no momento em que se tornou uma preocupação pública proteger a posse e viu-se a oportunidade de gerar mais riqueza pelo excedente. De acordo com a filósofa Hannah Arendt, o labor foi agraciado “quando Locke descobriu que o ‘labour’ é a fonte de toda a propriedade; prosseguiu quando Adam Smith afirmou que esse mesmo ‘labour’ era a fonte de toda a riqueza; e atingiu o clímax no ‘sistema de labour’ de Marx, no qual o labor passou a ser a origem de toda a produtividade e a expressão da própria humanidade no homem” (*Ibid.*: 126).

⁷ Hannah Arendt utiliza a palavra *action* para referir-se à ação.

É na modernidade⁸, compreendida a partir do século XVII, que a subversão das esferas privada e pública acontece. O que antes era reservado a um ambiente de privação do indivíduo, no qual se davam os processos vinculados ao ritmo da natureza, aufere agora status de expressão da capacidade humana no espaço público e de fundamento para futuras teorias económicas. Com o labor torna-se possível produzir um excedente e com isso, explicar a “produtividade do trabalho” (*Ibid.*: 113).

Serão os Fisiocratas os primeiros a teorizar o trabalho produtivo, que sob a perspectiva traçada anteriormente configura nas atividades do labor, o único a gerar excedente e a estar em sintonia com o ritmo natural da terra. Esta ideia é fundamental para fisiocracia, cujo sentido traduz-se em ‘governo da natureza’ (Nunes, 2016: 15). Entretanto, o sentido de trabalho devia-se simplesmente ao empenho de um agricultor em produzir riqueza a partir da terra, ou seja, ser seu “instrumento de valorização” (*Ibid.*: 62). O primor do produtivo estava na agricultura. Para eles, era a partir dela que se criava o excedente e o produto líquido, enquanto as outras atividades económicas identificadas configuravam-se em meras transformações do já existente (*Ibid.*: 36). Neste sentido, era preciso respeitar e preservar a propriedade privada, que seria o fundamento da liberdade e o local de gerar a abundância e de satisfazer as necessidades e os prazeres dos homens.

A compreensão expressa pelos Fisiocratas do trabalho produtivo foi ampliada e aprimorada pelo economista e filósofo escocês que viria a influenciar pensadores dos próximos dois séculos. Adam Smith entendeu como trabalho produtivo todo tipo de atividade que “eleva ‘o valor do objeto a que é aplicado’, que acrescenta ‘ao valor das matérias-primas a que se aplica o valor da sua própria manutenção e o lucro do patrão” (*Ibid.*: 101). Tal entendimento fomentou o desenvolvimento da sua teoria, a do valor-trabalho, e permitiu ao trabalho, em seu sentido ‘abstrato’, converter-se “[n]a única medida universal e também [n]a única medida justa do valor” (Adam Smith *apud* Nunes, 2016: 107) e estar dissociado de seu agente, o trabalhador (Laville, 2002: 43). O trabalho conquistava o patamar de fonte de riqueza das nações, mas era preciso que fosse o produtivo e não o praticado por grupos que apenas usufruíssem do gerado por outrem, a exemplo dos membros da corte, da igreja e do exército. Smith compreendia que o crescimento da geração de riqueza a partir do trabalho estava na divisão do mesmo, em que um número igual de trabalhadores era capaz de responder com mais eficiência e maiores resultados. Os frutos convertiam-se em excedente repartido sob diferentes

⁸ A modernidade científica e não a política como expressa por Hannah Arendt (p.17).

composições (salário, renda e lucro) para as três classes identificadas: trabalhadores produtivos, proprietários de terras e capitalistas (patrões ou empresários).

Na qualidade de provedor de excedente, o trabalho era, então, reforçado e incentivado em sua relevância para a produção de riqueza e em seu papel social, mesmo que para o indivíduo significasse a subtração de “uma certa ‘parcela de bem-estar, liberdade e felicidade’” (Adam Smith *apud* Nunes, 2016: 103). Para Adam Smith: “Um homem tem sempre que viver do seu trabalho, e o salário que recebe tem, pelo menos, de ser suficiente para o manter. Tem mesmo, na maior parte dos casos, de ir um pouco além disso, de outro modo ser-lhe-ia impossível manter uma família, e a raça de tais trabalhadores não perduraria para além da primeira geração” (Nunes, 2016: 87). Esse novo entendimento está profundamente conectado ao processo de derrubada das delimitações claras entre as esferas pública e privada, a transformar o espaço público da modernidade em ambientes plurais e, ao mesmo tempo, independentes, e a modificar a compreensão do que é o trabalho, o qual “deixa de ser símbolo da indignidade e se transforma em expressão genuína da autonomia individual” (Laville, 2002: 16-18). Para Gorz, o trabalho de agora não é mais o entendido pelos antigos e sim uma criação moderna que recebe influência do labor e trabalho (work) ponderados por Arendt (Silva, 1999: 166) e submetido a uma racionalidade econômica instrumental, cuja preocupação principal é a de economizar, ou melhor, “empregar os fatores de produção de maneira mais eficaz possível”, e responder aos “parâmetros de eficiência, rendimento e resultados” (Gorz, 1991: 13, 16). Em sua essência, o trabalho moderno deveria ainda criar valor de uso, objetivar o intercâmbio mercantil, acontecer na esfera pública e ser mensurável (*Ibid.*: 181).

Sob o domínio dessa racionalidade acontece a subversão do trabalho, ao deixar “de ser parte da vida para converter-se em um meio de ‘ganhar a vida’” (*Ibid.*: 37). E isso só foi possível por haver aderência dessa mesma racionalidade nos diferentes campos da vida social, tendo entre suas consequências a perda de sentido do trabalho, que passa a ser cada vez mais “dividido, especializado e profissionalizado” (*Ibid.*: 213)⁹. Todo esse processo foi acelerado e aprofundado pela industrialização e automação. O trabalho de homens e mulheres ganhava um ‘aliado’, ou melhor, um

⁹ Para este contexto, destacam-se duas considerações de Gorz sobre o trabalho no âmbito da racionalidade econômica. Primeiro ele conceitua sobre a falta de conhecimento último do trabalhador sobre suas próprias ações desempenhadas, estas definidas por um agente externo, o que chamou de funcional. Outra refere-se à esfera da heteronímia, na qual dá-se “o conjunto de atividades especializadas que os indivíduos têm de levar a cabo como funções coordenadas a partir do exterior por uma organização estabelecida” (Gorz, 1991: 50-51).

órgão externo ao seu próprio corpo: as máquinas - a impor seu ritmo ao trabalho humano e aprofundar mudanças nas relações profissionais e pessoais, com cada uma a advogar diferentes valores. Pode-se notar uma cisão entre vida privada e vida profissional, havendo o domínio da segunda sobre a primeira. A cisão 'normalizou' situações de trabalhadores embrenharem-se nas atividades de uma empresa de cujos propósito e impactos serem estranhos ou até opostos a seus valores e qualidades pessoais. Há uma dissociação e fragmentação do ser, em que "o êxito profissional se converte meio de obter conforto e uns prazeres privados que não tem nada a ver com as qualidades profissionais" (*Ibid.*: 56). Para Gorz, a racionalidade económica apenas conseguiu avançar sob as outras relações humanas por ser um meio apaziguador das angústias do homem e incertezas da própria vida ao permitir, com seu 'cálculo matemático', uma aparente ordem, cadência e previsibilidade nas relações humanas (*Ibid.*: 150). O que Arendt expressou em um "tipo funcional de conduta entorpecida e 'tranquilizadora'", em referência a uma "sociedade detentora de empregos" (Arendt, 2001: 392).

Emprego e trabalho conectaram-se progressivamente, onde o primeiro passou a "reunir juridicamente a subordinação e a segurança em uma criação institucional que inclui o trabalho, como abstração expressa em termos mercantis, e a pessoa do trabalhador, que se define por valores não mercantis" (Laville, 2002: 38). O emprego conduziu a uma relação de reconhecimento entre os pares e a uma aceitação à relação de dominação existente nas hierarquias organizacionais. Também a partir do emprego é que a cidadania será melhor entendida e por meio do qual a seguridade e os direitos sociais serão maioritariamente garantidos, a exemplo de auxílio doença, maternidade, férias e acesso a serviços públicos. O assalariado "participa como membro ativo de uma coletividade possuidora de direitos" (*Ibid.* p. 44). Essa aparente normalidade na condição de assalariado, "invejável" e "objeto de desejo da grande massa dos excluídos" (Singer, 2018: 31), por sua vez, contribuiu para o enfraquecimento de movimentos de autogestão e para o fortalecimento de lutas através de sindicatos trabalhistas, além de imprimir uma cadência à vida de homens e mulheres, "um ciclo de vida dividido em três etapas¹⁰: juventude-formação, maturidade-trabalho, velhice-aposentadoria" (Laville, 2002. p. 51-52). Este seria um modelo de trabalho no sentido económico como emancipação, dentro da racionalidade económica das atividades mercantis assinaladas por Gorz. Compõem ainda este quadro de atividades mercantis, (a) o trabalho de servidor ou serviçal, (b) o de cuidados e ajudas, e

¹⁰ X. Gaullier *apud* Laville, 2002: 52.

(c) a prostituição; porém, cada um traz em si uma ausência da tal racionalidade, ou por (a) não criar valor de uso, numa perspectiva de interesse coletivo, ou por (b) ser uma atividade “impossível de medir e, portanto, de maximizar o rendimento” (Gorz, 1991: 185), ou por (c) não se realizar na esfera pública¹¹.

O trabalho humano, subjugado a uma dinâmica indiferente à vontade daquele que a exerce, continuou a passar por modificações. A partir dos anos 1970, uma classe de operários quase homogênea de trabalhadores empregados em grandes indústrias deu lugar para uma segmentação dual, onde uma pequena parcela de trabalhadores estáveis contrastava com “uma massa crescente de trabalhadores precários, interinos, desempregados e ‘em trabalhos humildes’” (*Ibid.*: 92). O que permitiu a adoção pelas empresas de uma flexibilização de suas práticas, configurada por uma maior mobilidade funcional permitida ao ‘núcleo estável’ e por uma maior mobilidade de contratação e demissão de sua ‘mão de obra periférica’ (*Ibid.*: 94). Enquanto uns poucos poderiam conquistar atividades mais autônomas¹², na outra ponta, haveria uma massa de trabalhadores potencialmente precários e a viver maior insegurança social.

Com a crescente globalização das relações e aumento das atividades ligadas à prestação de serviços, o trabalho adquire uma nova característica: a temporária. Desde os anos 1990, ergue-se uma nova classe, a dos precariados (Standing, 2014: 28). Em linhas gerais, caracterizam-se por todos seus integrantes “partilharem a sensação de que o seu trabalho é instrumental (para viver), oportunista (aceitando o que aparece) e precário (inseguro)” (*Ibid.*: 40). A realidade do trabalho é ainda composta por outros seis grupos, na visão de Standing: 1. elite, formada pelos extremamente ricos; 2. ‘colarinhos brancos’ (salarial), que seriam os trabalhadores do ‘núcleo estável’, normalmente, funcionários de grandes empresas ou do setor público; 3. ‘proficians’, cujos poucos membros exercem atividades de forma mais autônoma e sem vínculos de longo prazo por motivação pessoal, com rendimentos elevados (“Este termo combina a ideia tradicional de ‘profissional liberal’

¹¹ Em contraponto aos trabalhos mercantis, Gorz apresenta o trabalho para si mesmo e as “atividades sem necessidade nem utilidade alguma, que são em si mesmas seu próprio fim: as atividades autônomas”, ambas a representar os trabalhos não mercantis por não responder ao padrão da racionalidade econômica (Gorz, 1991: 198).

¹² Para Gorz, o trabalho é considerado uma atividade autônoma quando é “a. auto-organizado em seu desenvolvimento; b. livre busca de um fim que o mesmo se deu; c. humanamente desenvolvedor para a pessoa que a ele se entrega” (1991: 108).

(profissional) com a de ‘técnico’ (technician)); 4. trabalhadores manuais, que seriam os tradicionais operários; 5. desempregados; 6. grupos considerados “socialmente inadaptados” (*Ibid.*: 29). Todos atores de um mesmo enredo em que são convidados a competir por espaço num mercado onde incentiva-se a venda e a compra do esforço humano sob o formato do trabalho. É dentro da esfera pública que ocorre a interação desses agentes com suas potencialidades e técnicas. Ambiente que para Standing deveria proporcionar a completa mercantilização do trabalho, no sentido de oferecer aos interessados ‘incentivos apropriados’, apenas em dinheiro e não mais disfarçados em benefícios para eliminar assimetrias e maior transparência. A ideia é que as pessoas sejam atraídas e não empurradas ao trabalho, ainda mais quando os salários estão a encolher (*Ibid.*: 282). Como bem pontua Laville, a questão do trabalho não deve se restringir ao assalariamento, havendo outras dimensões do trabalhador a considerar não circunscritas ao mercado. O autor identifica três abordagens do trabalho na atualidade: (a) os que defendem o ‘sacrifício das garantias sociais’, (b) aqueles que ‘combatem a desintegração do sistema de salários’, e (c) os que buscam diminuir a centralidade do trabalho na vida social¹³. Os defensores dos dois primeiros grupos entendem o trabalho como fator de integração todavia privilegiado. A diferença está em, enquanto um entende como um processo natural o desaparecimento do contrato de trabalho, com consagração do empresário individual e da transferência de riscos e de custos ao indivíduo, o outro defende a criação ativa de trabalho para ‘não colocar em perigo a coesão social’, sejam por meio de ações centradas na diminuição da cotização social seja na redução do horário laboral (Laville, 2002: 77 e 83). Cenários que contribuem para o surgimento do termo ‘Uberização’, quando possibilita à empresa não a contratação e sim o aluguel da mão de obra para tarefas específicas sob demanda com a consequente transformação do indivíduo em empresário-de-si (Kramer, 2017: 77; Abílio, 2017). As atividades “podem transitar entre o lazer, a criatividade, o consumo e também o complemento de renda”, em que perdem o ‘lastro do trabalho’ mas são desenvolvidas como tal¹⁴ (Abílio, 2017).

¹³ Este grupo está contemplado no item 5.2, sobre Economia Solidária quando se pretende vislumbrar saídas que contemplem diferentes compromissos humanos, além da visão de mercado.

¹⁴ O que torna difícil a separação clara entre atividade autónoma e heteronímica. “Mais do que a separação é a hibridação do que se encontra na realidade”, afirmou Laville em palestra proferida no ISCTE em 22 de maio de 2018. Segundo ele, a diminuição do trabalho heteronímico não abriu espaço para a autonomia e sim para o aumento do consumo, a exemplo das horas a mais passadas à frente da televisão.

Mesmo diante da constante disparidade na distribuição de jornada de trabalho e rendimento, entretanto, “o trabalho com sentido económico, por sua abstração impessoal, libera [o indivíduo] dos vínculos de dependência particulares e de pertencimento recíproco que regem as relações da esfera micro-social ou privada” (Gorz, 1991: 262). Este fator conclama para um melhor entendimento das consequências de haver um mercado de trabalho e das demandas atuais por outras formas de ocupação e de uso do tempo de homens e mulheres regidos por uma economia de mercado.

5.1.2. Sob a perspectiva da economia de mercado

A subverter o entendimento de uma economia real, enraizada no contexto da sociedade, a economia de mercado emergiu nos finais do século XIX como centro da sociedade e da vida económica. Junto ao livre comércio e ao padrão-ouro, é considerada por Polanyi uma criação inglesa que remete ao período da Revolução Industrial. Para ele, o advento da economia de livre mercado avançou de forma voraz perante o homem e a terra - ambos mercadorias fictícias¹⁵ em sua engrenagem - e veio a contribuir para uma mercantilização do mundo e para profundas mudanças. Antes foram feitas inúmeras tentativas da sociedade para lidar com o aparecimento e desenvolvimento do mercado de trabalho - o último elemento da indústria, ou mercadoria ‘fictícia’, a ser incorporado à economia de mercado.

É a partir do ‘duplo movimento’¹⁶ que na Inglaterra do século XVIII impediu inicialmente a formação do mercado de trabalho, com a promulgação da Lei Speenhamland ou ‘sistema de assistência’, em que se definia um subsídio complementar aos salários. São apontadas duas grandes consequências: “por um lado, um tratamento social à escala nacional da pobreza e do desemprego pela primeira vez na História; por outro, a impossibilidade do desenvolvimento de um mercado livre do trabalho fundado teoricamente na liberdade de circulação concorrencial” (Zoberman, 2011: 125). Num primeiro momento, há um ganho mútuo, porém, as distorções não demoram a aparecer.

A despeito de sua intenção de prover o ‘direito de viver’ aos homens, tal lei ocasionou algumas contradições, como a de induzir, ao final, um aumento na pauperização do trabalhador. Uma vez que a assistência era fornecida também aos homens ativos, cujos salários mostravam-se insuficientes à

¹⁵ Caracterizada como ‘fictícias’ por Polanyi, devido a ambas, somada à moeda, serem elementos da vida humana e não resultado da produção industrial.

¹⁶ Termo utilizado por Karl Polanyi e explicado na página 16.

subsistência, a tendência dos empregadores era reduzir os pagamentos ao mínimo, diminuindo assim seus custos. A diferença era então providenciada pelo Estado, que obtinha seus recursos por meio de impostos. O ciclo gerou um aumento dos encargos fiscais e nivelamento social para baixo.

Devido aos desgastes gerados, a Lei Speenhamland é revogada após 40 anos de sua implementação e abandona o homem à própria sorte para que este possa vender sua força de trabalho no mercado. “Durante a vigência da Speenhamland cuidava-se do povo como de animais não muito preciosos, agora esperava-se que ele se cuidasse sozinho, com todas as desvantagens contra” (Polanyi, 2000: 105). Os entraves deixam de existir para que a economia de mercado possa se desenvolver e uma nova classe entre em cena: a burguesia inglesa. Segundo Zoberman, a empresa privada, sob o ponto de vista do utilitarismo e do liberalismo, assume a posição de solução para a miséria. O trabalho ou a falta dele era pensado em diferentes perspectivas (2011: 134).

As proposições sobre as origens da miséria, ainda desconhecida dos pensadores do século XVII-XVIII, estabeleciam pontualmente uma relação entre pauperismo e progresso. Os quarkes foram os primeiros a identificar que o desemprego involuntário estava associado a uma organização ineficiente do trabalho. John Bellers, um dos expoentes dessa filosofia, refletiu sobre como o trabalho dos próprios pobres, transformado em riqueza para terceiros, poderia ser revertido em benefício próprio. Essa ideia, formulada por ele em 1696, gerou série de experimentos, dentre eles estão as chamadas *Villages of Union*, em 1819, assentadas na cooperação e no respeito mútuo, proposição do empresário e reformista social Robert Owen (Polanyi, 2000: 260, 263). Ele reconhecia o impacto das instituições econômicas sobre a cultura ética e a definição da identidade dos trabalhadores. Em contrapartida, o período fomentou ideias também como a de Jeremy Bentham, cujo propósito era comercializar o desemprego a uma escala ampla. Nomeado Panóptico e formulado em 1794, seu projeto consistia na construção de prisões com vigilância eficiente e de baixo custo para inserir desempregados ao trabalho fomentada por uma administração central (*Ibid.*: 262).

Os três pensadores - o humanista Bellers, o socialista Owen e o utilitarista Bentham -, cada um a sua maneira, acreditavam que uma melhora na organização do trabalho dos desempregados reverteria em rendimentos. Enquanto para o primeiro seria aplicado para aliviar sofrimentos, o segundo acreditava num retorno ao próprio trabalhador e o último um acréscimo ao capital do acionista. No entanto, como aponta Polanyi, havia um equívoco no entendimento da ‘natureza do pauperismo’. A pobreza era tida como inseparável à abundância.

Enquanto com Adam Smith havia a ideia de que a riqueza era algo gerado no âmbito da sociedade e para o benefício material do 'grande corpo do povo', os economistas como David Ricardo e Thomas Malthus abandonaram a perspectiva humanista de Smith e basearam-se no entendimento do reverendo Townsend sobre a concepção das leis da natureza. Sob essa perspectiva havia dois grupos: detentores de propriedade e trabalhadores. Townsend advogava pela fome como um mecanismo de 'incentivo' ao trabalho, não sendo necessário assim usar de coerção nem força para que o homem decida vender sua força de trabalho no mercado, a fome já seria um domador natural. "A imprevidência dos pobres era uma lei da natureza, pois de outro modo não haveria quem fizesse os trabalhos servís, sórdidos e degradantes" (Polanyi, 2000: 278).

Em seu manifesto à preguiça, Lafargue questiona o mantra ao trabalho e o slogan de sua época, considerada o 'século do trabalho', para esclarecer que na verdade é "o século da dor, da miséria e da corrupção", no qual "os filantropos proclamam benfeitores da humanidade aqueles que, para se enriquecer na ociosidade, dão trabalho aos pobres" e os economistas, por sua vez, continuam a repetir: "trabalhem para aumentar a riqueza social" (Lafargue, 2003: 29-35).

Pelo prisma teórico da economia política clássica, o trabalho estava atrelado à dor e, sempre que possível e oportuno, qualquer um tentaria escapar dele. Por isso a necessidade de haver uma "recompensa esperada (pecuniária)" ou, no extremo, ser um meio a "evitar a fome" (Carvalho, 2008: 59). Porém, este pesar podia ser relativizado. Segundo o economista inglês William Stanley Jevons, o trabalho realmente poderia proporcionar certa satisfação, independente do retorno financeiro, "desde que fosse realizad[o] por períodos limitados de tempo" (*Ibid.*: 60). Por sua vez, em oposição à Smith e aos clássicos, em especial, John Stuart Mill, o pensador e crítico inglês John Ruskin enxergava o trabalho na economia nascente como danoso ao ser humano. Para ele, não era o trabalho que era dividido e sim o homem - "quebrado em pequenos fragmentos e migalhas da vida; de modo que todo pequeno pedaço de inteligência que sobra no homem não é suficiente para fazer um alfinete, ou um prego, mas se esgota ao fazer a ponta de um alfinete ou a cabeça de um prego" (John Ruskin *apud* Carvalho, 2008: 45).

Enquanto Ruskin valorizava o desenvolvimento humano crítico e criativo e propunha rendimento justo¹⁷, tanto Malthus quanto Ricardo defendiam uma remuneração de subsistência aos

¹⁷ No entanto a definição do juto envolveria 'fontes incertas' pela dificuldade em avaliar habilidades de cada um e em propor 'equivalência de trabalho' (Carvalho, 2008: 72).

trabalhadores. Fomentado pela ideia de crescimento exponencial da população em meio a recursos naturais limitados, Malthus propunha premiar os esforços e habilidades individuais para garantir a prosperidade geral. Nesse quesito era essencial haver uma garantia sob a propriedade privada. Em contrapartida, a preguiça e o ócio dos mais pobres deviam ser punidos, o que vale reforçar sua oposição a qualquer tipo de assistência ou ajuda aos menos favorecidos economicamente, entendido apenas como um “desincentivo ao trabalho” e com potencial resultado de ampliar o “número de pobres”.

Enquanto que Ricardo indicava como preço natural do trabalho o de sobrevivência, “para permitir que os trabalhadores, em geral, sobrevivam e se reproduzam sem que o seu número aumente ou diminua”. Segundo esse raciocínio, “o ajustamento do preço de mercado ao preço natural é feito pelo mecanismo demográfico” (Caldas *et al*, 2016b: 38-45). Em outras palavras, quando os salários estão acima do preço natural há uma maior satisfação dos trabalhadores o que contribuirá para ampliar o número de oferta de mão de obra; já, no cenário de salários aquém da sobrevivência, a quantidade de trabalhadores tende a ser reduzida devido à maior mortalidade.

Polanyi critica a argumentação de Ricardo, baseada em elemento naturalista, e dos economistas clássicos, ao assinalar que o problema da pobreza se circunscrevia ao fato de “a sociedade económica estar submetida a leis que não eram leis humanas”. Deveria haver um esforço para retornar a economia sob a perspectiva humana. Polanyi indica Owen como alguém consciente da sociedade industrial, que propunha uma “intervenção útil do Estado” para protegê-la, e não a organizar (Polanyi, 2000: 289).

O empresário foi um dos primeiros a compreender que a miséria e a degradação seriam um problema social e não económico, nascidas fundamentalmente da dependência do homem sob a indústria. Enquanto que nos séculos anteriores, antes do movimento de *enclosures*, na Inglaterra, as terras comunais cultiváveis configuravam-se em uma “válvula de segurança para uma população pobre cada vez mais numerosa”, agora não existia mais um ‘colchão’ para amortecer redução nos rendimentos nem desemprego (Zoberman, 2011: 51). Os fechamentos induziram a mobilidade dos antigos camponeses e, assim, contribuíram para a indústria nascente com um exército de mão de obra reserva - conceito elaborado somente mais tarde quando do mapeamento do desemprego. Para os clássicos, entretanto, a responsabilidade pelo aumento e pela proliferação dos sem-trabalho recaía sobre o Estado. “O desemprego só existe porque o Estado quis intervir no que há de mais

natural: a liberdade do mercado, de todos os mercados” (*Ibid.*: 20). Este ponto de vista é refutado em 1889 pelo economista heterodoxo, John Hobson, quando identifica no capitalismo uma tendência estrutural para gerar o desemprego, “como produto do subconsumo e do excesso de poupança” (*Ibid.*: 168). No entanto, a máxima liberal mostrou-se hegemônica e contribuiu para o pensamento de que o pobre poderia ser ‘constrangido ao trabalho por todos os meios’, num contexto de limitada assistência e sob as leis de mercado em que “toda a oferta cria a sua procura e o trabalhador tem sempre a possibilidade de trabalhar... aos preços desse mercado” (*Ibid.*: 169). O pensamento da época rendeu também um apoio ao trabalho infantil, exemplificado no depoimento em que uma roda de fiar produzida especialmente para crianças é apresentada. “Assim, todos são úteis e a sociedade inglesa não exclui ninguém!” (*Ibid.*: 121).

“A Revolução Industrial desencadeava uma desagregação social de proporções espantosas, e o problema da pobreza era simplesmente o aspeto económico dos acontecimentos”, como pontuou Polanyi. E com o intuito de controlar males permanentes advindos da economia de mercado, estabelecia um contramovimento por meio de intervencionismo. Esse ‘duplo movimento’ era pendular entre o princípio do liberalismo económico e o princípio de proteção social. O paradoxo dessa dinâmica residia na livre iniciativa ter suas regras e incentivos dispostos pelo Estado, enquanto as restrições ao *laissez-faire* ocorriam de modo espontâneo. De acordo com o pensador e crítico inglês John Ruskin, “o sistema de mercado não apenas falha em estabelecer um modo de organizar e coordenar atividades económicas, mas também representa uma séria ameaça ao tecido moral da sociedade e ao desenvolvimento moral individual” (Carvalho, 2008: 155)¹⁸. Ruskin também já observava no século XIX o processo de desresponsabilização dos grupos mais influentes sob os mais vulneráveis e a transformação da riqueza material em qualidade moral – justificável pelo racional do homem económico.

Ao longo do tempo, a dinâmica do ‘duplo movimento’ permaneceu presente. O mesmo equivale ao trabalho, que continua a ser tratado como um item à parte das outras atividades humanas, atomizado

¹⁸ A fim de transpor suas ideias e discordâncias ao então novo modelo económico do campo teórico ao prático e buscar reconstruir o entendimento de comunidade ameaçado pela rápida industrialização, Ruskin desenvolveu o experimento social nomeado Guild of St. John (<https://www.guildofstgeorge.org.uk>). Mesmo não obtendo o sucesso pretendido por ele, o experimento contribuiu com o debate público, além de inspirar o surgimento de experimentos comunitários nos EUA e na Inglaterra, sem contar o fato de a própria guilda continuar ativa até os dias atuais (Carvalho, 2008: 146-147).

e individualista, como uma mercadoria ‘fictícia’ e como tal “não compete à mercadoria decidir onde deverá ser posta à venda, para que fins será usada, por que preço poderá mudar de mãos e de que modo deverá ser consumida ou destruída” (Polanyi, 2000: 343, 362).

Enquanto os elementos da vida humana, como trabalho e a natureza, estiverem subjugadas à economia, a sociedade tenderá a viver o ‘duplo movimento’ assinalado por Polanyi, numa busca pela sobrevivência. Nas palavras de Gorz, o trabalho “deve encontrar seu posto, subordinado, em um projeto de vida” para, ao final, converter-se em “uma sociedade de ocupação-e-lazer” (Standing, 2014: 286) e atingir o viver bem ou o ‘conviver bem’, quando considerado um exercício coletivo (Acosta *apud* Coraggio, 2011: 20).

5.2. Economia Solidária

“Nuestra sociedad, y sólo ella, se propone buscar en la economía el sentido de la totalidad social, en lugar de buscar en esta totalidad social el sentido de lo que es para nosotros la economía”

Louis Dumont¹⁹

Enraizada no contexto da sociedade, a economia real sofreu profundas mudanças com a emergência do princípio de mercado a dominar as interações entre o homem e seus pares e entre eles e a natureza (Polanyi, 2000: 46). Essa desconexão às relações sociais fez com que os outros tipos de economia ficassem por muito tempo dependentes ao discurso dominante ou invisíveis a ele. E neste caminho de ‘reincrustação’ do trabalho e da economia às relações humanas ante um passado de subversão está o delinear de seus princípios, valores e projetos. A economia real, por fundamentar-se nas práticas humanas e ser considerada uma ciência social, tem em seu mérito ser plural, com suas “diferentes correntes teóricas e doutrinárias” (Caldas et al, 2016a: 4), o que permite explorar as divergências e os antagonismos conceituais a fim de melhor abordar o entendimento e a contribuição da economia solidária no contexto do trabalho.

¹⁹ Retirado do livro *Una tercera vía del trabajo*, Jean-Louis Laville (2002: 36), em citação ao prefácio de Karl Polanyi, em *A grande transformação*.

5.2.1. Um olhar sobre os princípios económicos

A economia, construção humana e social igualmente ao trabalho (Laville, 2002: 221), pode ser entendida por se ocupar da “produção e consumo de bens e serviços, da circulação da riqueza e da redistribuição do rendimento” (*Ibid*, p.3). Sua contribuição, no pensamento grego, estava alinhada à satisfação dos recursos necessários ao grupo familiar, sendo observada por Polanyi como uma atividade ‘incrustada’ ao seio social, em que sua importância era marginal e não a principal interação entre os pares.

O pensamento do Homem Económico, que estaria propenso à troca e à barganha, foi um contributo de Adam Smith a incentivar a transformação da visão económica de produção e distribuição. No entanto, sob perspectiva da antropologia social, a motivação, independente do tipo de sociedade, acontece no nível não-económico, ou seja, o ser humano tende primeiro a considerar seus laços sociais e a valorizar “os bens materiais na medida em que eles servem a seus propósitos. Nem o processo de produção, nem o de distribuição está ligado a interesses económicos específicos relativos à posse de bens” (Polanyi, 2000: 65). A escolha ocorre por uma avaliação humana do longo prazo e do sentimento de pertencimento. A consideração situa-se numa noção substantiva de economia.

Esse entendimento da economia real deriva do conceito de ‘incrustação’ da economia nas relações sociais, por meio da qual Polanyi identifica quatro princípios económicos: domesticidade, reciprocidade, redistribuição e mercado. O primeiro modelo funciona em um grupo fechado, em que a produção e o armazenamento ocorrem para bem-estar de seus integrantes e está baseado na autarquia. Segundo Polanyi, a “natureza do núcleo institucional”, se por sexo, localização geográfica ou poder político, e sua “organização interna”, se despótica ou democrática, são indiferentes ao seu funcionamento.

O segundo princípio, o da reciprocidade, por sua vez, indica a “dívida como fato social elementar”, cujas “transferências são indissociáveis das relações humanas” (França Filho *et al*, 2004: 32). A reciprocidade dá-se num ciclo de dar sem expectativa de troca, de receber sem a obrigação de retribuir e de trocar ou retribuir sem uma equivalência mercantil²⁰ (Amaro, 2016).

²⁰ Notas pedagógicas de Rogério Roque Amaro, disciplina Seminário I. O conteúdo das notas citadas neste trabalho pode ser observado no artigo de Amaro em “Economia Solidária da Macaronésia – Um novo conceito”, Revista de Economia Solidária, n. 1, pp. 11-29.

Por sua vez, facilitado pela centralização, o princípio de redistribuição permite “assegurar o funcionamento de um sistema económico sem a ajuda de registos escritos e de uma complexa administração” (Polanyi, 2000: 68). Neste terceiro princípio, “a produção fica a cargo de uma autoridade que tem a responsabilidade de distribuição, o que supõe um momento de armazenamento entre aqueles da recepção e da repartição” (França Filho *et al*, 2004: 33). É possível a ação ser usada para aumento de poder político, além de contribuir para uma divisão do trabalho.

O mercado, último princípio económico, pode ser descrito como “lugar de encontro entre oferta e demanda de bens e serviços para fins de troca” (*Ibid.*: 33), baseado na lei da oferta e da procura com equivalência mercantil e monetária. Este princípio veio subverter o entendimento de uma economia real, enraizada no contexto da sociedade, e estabeleceu-se como central na vida social e económica. Para Polanyi, o advento da economia de livre mercado trouxe profundas mudanças, além de compelir a uma tentativa ‘utópica’ do liberalismo de fomentar um mercado autorregulável, que estaria na origem do ‘cataclisma’ (Polanyi, 2000: 46).

A passos largos a livre iniciativa ganhou a supremacia sobre a economia não-mercantil, mas veio acompanhada por contramovimentos, nomeados por Polanyi, como ‘duplo movimento’ (explicado no item 5.1.2). “Esse duplo movimento colocou o futuro da sociedade nas mãos do Estado e do mercado” (França Filho *et al*, 2004: 60). Nesse contexto, ambos passam a desenvolver grande sinergia de atuação, enquanto o mercado atuava no campo económico, assinalado pela competição e livre circulação de bens e serviços, aquele destinava-se ao campo político e impôs-se como autoridade central, a aplicar ações protetoras, destacando-se na segunda metade do século XX como um Estado-providência em uma sociedade já eminentemente assalariada como a europeia.

A voracidade do mercado perante o homem e a terra, ambas mercadorias em sua engrenagem, veio a contribuir para uma denúncia de mercantilização do mundo, simbolizada nas grandes privatizações ocorridas no final do século XX, no âmbito de políticas de Estado-mínimo. Os opositores a essa conduta, no entanto, encamparam a defesa extrema dos serviços públicos, acreditando assim ser uma proteção às “forças do mercado”, quando, segundo Laval e Dardot, configura-se em uma luta política ainda em terreno familiar, com seus processos profundamente emaranhados e lógicas entrelaçadas (Laval *et al*, 2010: 1). Para os autores, esse movimento em defesa dos serviços públicos em oposição a uma ofensiva neoliberal acaba por afirmar práticas burocráticas e não enxergar outras saídas.

Os autores apontam para a importância de se questionar os limites dessa defesa dos serviços públicos para não tornar o debate “eterno e estéril”, preso apenas na dicotomia. Lembram também que atualmente o Estado está cada vez mais influenciado pelos cânones da governança corporativa, agindo como um “estado corporativo”. “Assim, deve-se notar que o ‘antiliberal’ que denuncia a influência dos processos de mercado emprega muitas vezes o mesmo idioma de seus adversários e (...) a sua maneira de pensar cai muito frequentemente na economia pública mais tradicional” (*Ibid*:2). A aparente oposição é também assinalada por Laville, que destaca a economia contemporânea estruturada em três pólos de modo hierárquico, no qual há uma prevalência do mercantil sobre o não-mercantil (Estado) e o não-monetário, quando a “distribuição de bens e serviços são confiados preferencialmente ao [ao princípio da] reciprocidade e [da] administração doméstica” (2002: 183), a ocupar espaço marginal frente à dinâmica do binómio Estado-Mercado.

Capaz de extrapolar tal ordenação, França Filho e Laville apontam para as crises económicas, a partir das quais pode ocorrer o surgimento e o desenvolvimento de novas interações económicas. “É justamente quando estes dois principais agentes de regulação da sociedade começam a dar sinais de fraqueza na sua capacidade de satisfazer necessidades, que outros fenômenos tomam corpo e se desenvolvem” (França Filho *et al*, 2004: 21). Para Laville, a economia plural seria um caminho ao buscar “soluções que reconciliem essas duas lógicas da iniciativa e da redistribuição no lugar de ressaltar seu suposto antagonismo” (2002: 189). Em outras palavras, seria uma “tentativa de articulação inédita entre economia mercantil, não-mercantil e não-monetária” (França Filho *et al*, 2004: 187), e não somente em uma nova forma de economia a somar com a que já ocupa lugar de destaque. Por sua vez, além da economia plural e da solidária – vista a partir de seu potencial de transformação social ou como uma “expressão da solidariedade humana” (Namorado, 2017 *apud* Singer, 2018: 9) -, a noção de caminhos alternativos é também formulada sob o conceito da economia popular, da economia social e da economia do trabalho, dentre outras compreensões (Azambuja, 2009: 286). Esta última representaria “uma economia da vida e do trabalho”, nas palavras de Coraggio, que utiliza tal conceito para evidenciar uma ampliação no entendimento de riqueza e a abranger a importância de haver uma satisfação social, o que inclui “realização das capacidades humanas e seus desenvolvimentos (condições de trabalho), os modos de consumo e os sistemas culturais de socialização e de estruturação da personalidade” (Coraggio, 2007: 13). Enquanto que a Economia Popular pode ser enquadrada à realidade Latino-Americana, cujo diferencial está em sua

base comunitária, com registro da solidariedade em suas práticas e na busca por respostas às necessidades locais (França Filho, 2002: 16). Entendimentos sobre regulações da sociedade que permitem abrir amplas potencialidades para uma mudança estrutural futura.

Para refletir sobre diferentes interações económicas e suas estruturas, será dada centralidade ao impulso e ao desempenho das economias social e solidária, a partir de suas conexões ao longo do tempo e de suas particularidades geográficas.

5.2.2. No tempo e no espaço

Dois grandes acontecimentos, simbolizados pela Revolução Industrial, na Inglaterra, e pela Revolução Francesa, induziram mudanças nas condições de trabalho e na vida dos trabalhadores, bem como alteração no quadro familiar e de habitabilidade das cidades. Situação a incentivar o surgimento da economia social na Europa como uma resposta às demandas de uma sociedade pré-Estado-social. Fundamentada inicialmente numa lógica de solidariedade democrática na primeira metade do século XIX, com a formação de cooperativas e mutualidades, a economia social passa, na segunda metade, com a cooptação de iniciativas sociais pelo Estado, a figurar numa lógica voltada à solidariedade filantrópica.

A cooperativa Pioneiros Equitativos de Rochdale foi um marco para o movimento cooperativista na fase de solidariedade democrática, além de inculcar os princípios essenciais da economia social. A saber: 1. predomínio do interesse comum e do interesse geral; 2. a não verificação do lucro como objetivo; 3. as pessoas são mais importantes que o capital; 4. gestão democrática; 5. autonomia face o Estado; 6. adesão voluntária (um princípio mais recente comparado aos anteriores) (Amaro, 2016).

A cooperativa inglesa nascia com o objetivo de “criar uma colônia auto-suficiente” e apoiar “outras sociedades com este propósito” (Singer, 2002: 39), pensamento com inspiração owenista. Um pensamento a inspirar sucessores estava também o do francês Charles Fourier e seu projeto de falanstério, cuja ideia central era que “a sociedade se organizasse de uma forma que todas as paixões humanas pudessem ter livre curso para produzir uma harmonia universal”. Em seu projeto, Fourier incentiva a autogestão, sem necessidade do Estado, podendo ser considerado um dos precursores do anarquismo (*Ibid.*: 36-37). No entanto, ambas as propostas sucumbiram ao rastro histórico da pós segunda Grande Guerra dominada por um avanço em duas frentes: a capitalista, fundamentada nos direitos de propriedade e de liberdade individuais, e a socialista com a estatização

económica. A própria economia social ofereceu um contributo nesse processo ao “não propor um projeto económico autónomo e forte”, ter se fortalecido na lógica da solidariedade filantrópica, que visava “responder às privações da pobreza e não às suas causas e das desigualdades”, e permitido um esvaziamento no campo político, no sentido democrático e participativo (Amaro, 2016).

As economias alicerçadas nos princípios de mercado e de redistribuição tiveram seu tempo áureo com baixa taxas de desemprego e aumento médio do bem-estar social. Como bem sinalizaram França Filho e Laville, “o ganho de um poder de consumo permuta-se, de fato, com uma perda de poder no trabalho”, bem como a solidariedade ativa passou a ser entendida como “uma solidariedade institucional abstrata” (2004: 67). Somente décadas mais tarde, com crises na sinergia Estado-Mercado e queda do socialismo soviético, tornou-se possível o ressurgimento de movimentos respaldados no princípio da reciprocidade. “Em grande medida, as empresas solidárias são resultado direto da falência de firmas capitalistas, da subutilização do solo por latifúndios e do desemprego em massa”. Nesse contexto de transformações e percepção das novas configurações dos desafios e ameaças, “o foco dos movimentos emancipatórios voltou-se então cada vez mais para a sociedade civil” (Singer, 2002: 112-113).

Enquanto no continente europeu, a economia solidária foi entendida como uma renovação à economia social ou mesmo uma crítica a ela, em países latino-americanos e macaronésios esteve ligada a uma economia popular e à ausência ou insuficiência do estado social (Amaro, 2016).

Em particular, a crise do Estado-providência na Europa, evidenciada pela crescente exclusão social, trouxe “nova representação do conflito social fundamental”, bem como uma busca por “novas formas de regulação da sociedade, sob a forma de auto-organização social em torno de ações, ao mesmo tempo económicas e políticas”. Isso fez florescer os ‘serviços de proximidade’ ou ‘serviços solidários’, caracterizados por uma economia plural de natureza não-mercantil, mercantil e não-monetária e por ser concebido em função da demanda local. Atributos a mostrar sua vocação em interagir com a economia dominante (França Filho *et al*, 2004: 110-114).

Há um grande poder sob essa perspectiva ao “não só ultrapassar a ideia de economia de mercado como fonte única de riqueza, como também condenar a redução das demais dimensões económicas à condição de formas parasitárias desta última” (*Ibid.*: 117). Na Europa, tomando como exemplo o caso francês, pode-se citar quatro universos de experiência: comércio justo (sensibilização e conscientização do consumo), finança solidária (democratizar o acesso ao crédito), economia sem

dinheiro (“formas alternativas de trocas ou intercâmbios económicos”) e empresas sociais (“iniciativas locais que atuam principalmente no campo da prestação de serviços de proximidade”) (*Ibid.*:124,127). Também marcado por um ambiente de exclusão social, mas agravado pela pobreza, os países latino-americanos tiveram, por sua vez, outras fontes de inspiração para uma economia assentada na reciprocidade, decorridas principalmente de quatro frentes: de uma “economia popular de entreajuda para a sobrevivência”; das Comunidades Eclesiais de Base (CEB), motivadas pelas “comunidades cristãs primitivas e pela teologia da libertação”; do movimento cooperativista; e dos novos movimentos sociais, tais como Movimento dos Sem-Terra e o Fórum Social Mundial, no Brasil, e o Zapatismo, no México (Amaro, 2016). “Esta diversidade de influências e de manifestações torna, de certo modo, a Economia Solidária, nesta versão, muito criativa e variada, verificando-se ainda um peso importante de actividades informais” (Amaro, 2009: 18).

Se se considerar sua dimensão, de acordo com o autor, a economia solidária na versão latino-americana conteria três componentes a mais que a versão francófona, respeitando suas ordens de prioridade. Além de contemplar um projeto social, a mobilizar iniciativas pela defesa dos menos favorecidos, buscar um projeto político de democracia e cidadania ativa e um económico de inclusão e plural, passou a incluir também os projetos cultural, ecológico e territorial. Todos a fim de dar uma resposta adequada aos novos desafios frente os valores de populações tradicionais, o meio ambiente e o desenvolvimento local (Amaro, 2016).

A conter novas dimensões, também respeitando suas prioridades, a versão macaronésia contemplou os projetos de conhecimento, considerado um processo emancipatório; de gestão própria, capaz de produzir modelos, instrumentos, indicadores e linguagens particulares; e ético, uma defesa e afirmação de princípios éticos. Essa conjugação de pilares permite um reencontro da Economia com a “Vida nas suas várias dimensões, promovendo uma lógica de solidariedade sistémica com a Vida em todas as suas expressões (seres humanos, outros seres vivos e componentes abióticos) e tomando em consideração, de forma integrada, as perspetivas económicas, sociais, culturais, ambientais, territoriais, científicas e políticas, em que ela se traduz” (Amaro, 2009: 22). No caso dos quatro arquipélagos do Atlântico Norte, em especial de Açores, a inspiração adveio da insuficiência do Estado em responder aos problemas sociais e a uma maior consciência desses impasses e da possibilidade de acesso a fundos comunitários com a entrada de Portugal à União Europeia (*Ibid.*: 19-20).

Em comum, a economia solidária veio a aglutinar, sob o princípio da reciprocidade, demandas de uma sociedade a questionar a atual forma de produção e distribuição de riqueza, centrada na economia de mercado autorregulado. Sob o ponto de vista da transformação social, Singer chama a atenção para o caráter revolucionário da economia solidária, ao abrir a “perspetiva de superar a condição de mero paliativo contra o desemprego e a exclusão” e constituir-se como, a partir de “seu modo solidário de produção e distribuição”, uma “superação ao capitalismo e à pequena produção de mercadorias” (Singer, 2018: 57, 40). Mesmo que “falível, cheia de altos e baixos”, enquanto movimento coletivo, ela confere uma “resposta profunda” ao atual contexto, a refletir na integração de seus componentes social, político e económico (*Ibid.*: 63).

5.2.3. Sob a perspetiva de seus projetos social, económico e político

A articulação das diferentes racionalidades e lógicas pela Economia Solidária permite a busca por entendimentos sobre as possibilidades de trabalho na atualidade. A viabilidade está em sua abordagem plural de princípios, “uma vez que seus recursos são oriundos do mercado, do Estado e da sociedade, via uma lógica de dádiva” (França Filho, 2002: 13). É justamente por sua capacidade plural, que “o desenvolvimento solidário não se propõe à abolição dos mercados, que devem continuar a funcionar, mas a sujeição dos mesmos a normas e controles, para que ninguém seja excluído da economia contra a sua vontade” (Singer, 2018: 91).

Em um caminho de construção coletiva, a solidariedade deve acontecer não por sua versão de motivação altruísta, mas sim por inspirar-se “tanto na ajuda mútua, como na expressão reivindicativa, tangendo, ao mesmo tempo, à auto-organização e ao movimento social” (Laville, 2009, p.310). Nesta versão democrática, há uma “igualdade de direitos entre as pessoas que nela se engajam” (*Ibid.*: 310). Serão os princípios da reciprocidade, da ajuda-mútua e da autogestão, como projetos económico, social e político, que estarão no centro deste estudo. Para tanto, antes de explorar a experiência prática das relações de trabalho das organizações pesquisadas e, assim, identificar a viabilidade de ações mais incrustadas ao meio social, convém olhar mais atentamente a cada um desses pilares.

5.2.3.1. Reciprocidade

Na tríade “dar, receber e retribuir” assenta a essência da reciprocidade, como observou Mauss, conceção postulada posteriormente por Lévi-Strauss. Em suas buscas, Mauss centrou-se na identificação e na qualificação da dádiva, cuja origem tentou encontrar na troca mercantil, mas, ao fim, evidenciou sua oposição (Sabourin, 2007: 131). Percebeu haver um movimento fluído de vai e vem não sendo importante seu valor nem natureza, se idêntico ou não. “O importante é que recorram caminhos inversos ou simétricos, que elas [as dádivas] se reproduzam como num espelho; e esta reflexão é o motor oculto dos seus movimentos, inclusive quando são aparentemente livres e gratuitas” (Temple e Chabal, 1995, *apud* Sabourin, 2008: 135). Há em sua dinâmica uma constante ambivalência, sem ser antítese, entre liberdade e obrigação, útil e simbólico, o eu e o outro. Esse diálogo se dá dentro de uma perspectiva coletiva e não individual, com a construção de vínculos e diferentes tipos de alianças. “Dar e receber’ implica não só uma troca material mas também uma troca espiritual, uma comunicação entre almas” (Lanna, 2000: 176). O que contribui para a sua diferenciação frente à troca, hegemónica no Ocidente, na qual pode haver o mínimo de reciprocidade, porém, é o interesse individual a dominar a iniciativa. Enquanto que pela reciprocidade é a preocupação pelo outro a principal motivação, produzindo “valores afetivos ou éticos como a paz, a confiança, a amizade e a compreensão mútua” (Sabourin, 2007: 135).

Entender a dádiva como um “sistema de troca básico da vida social” permite extrapolar a relação de dicotomia assente atualmente nos mecanismos do Estado e do Mercado para a vida em sociedade, ora preso à distribuição ora na troca mercantil. Para além dos valores de uso e de troca, segundo Godbout, ela incluiria um terceiro, o do vínculo (Martins, 2005: 53 e 62), sem uma capacidade de alienação como a moeda. Entretanto, é preciso considerar que o ato da doação tem o seu risco, como o de não ser aceito, já que, por natureza, é uma doação de si. Há também, dentro da lógica da dádiva, a “assimetria da reciprocidade” – que pode resultar em “dádiva agnóstica, paternalismo, clientelismo, etc.” (Sabourin, 2011: 44), e a sua forma negativa, observada nos ciclos de vingança (Sabourin, 2011: 30).

A partir do Ensaio sobre a Dádiva, de Mauss, Lévi-Strauss formulou a Teoria da Reciprocidade, na qual reconheceu, além da última forma citada a da reciprocidade da dádiva ou positiva, como “oferendas, partilhas, prestações totais”. Enquanto a negativa está associada à honra, esta, ao

prestígio (*Ibid*). Os outros elementos teóricos estão relacionados à estrutura, como as relações simétricas a produzir “valores afetivos e éticos” entre outros sistemas; e aos “níveis de reciprocidade: o real, o simbólico (a linguagem) e o imaginário (as representações)” (*Ibid*: 31).

Como um princípio universal às sociedades, a reciprocidade em sua versão moderna é também impessoal, ao ser a eficiência mais importante que a personalidade dos indivíduos. Classificada como sociabilidade secundária, em última análise é realizada por pessoas, o que, segundo Calillé, permite às empresas “mobilizar[em] a seu favor a energia criativa, isto é, o impulso de dar, a lealdade e a fidelidade de seus membros” (2009: 105). Essa “expectativa de reciprocidade” reúne condições para a geração de confiança, de alianças e de solidariedade; algo impossível de nascer a partir de “contratos jurídicos e formais por mais elaborados que esses sejam” (Martins, 2005: 57).

O prisma positivo, segundo Lanna, é destacado por Mauss em sua ‘conclusão’, mesmo que tenha observado que a “solidariedade gerada pela dádiva não pode ser sem sacrifício”, ao “não exclui[r] o interesse” nem desigualdades e “sofrimento humano”. Essa interpretação está associada a algo considerado fundamental por Lanna que Mauss estaria a ensinar: “a felicidade humana não está em outra parte que não no dar e receber, ‘no respeito mútuo e na generosidade recíproca” (2000: 192).

5.2.3.2. Ajuda Mútua

Logo após a publicação da obra de Charles Darwin, *A origem das Espécies*, o geógrafo russo Kropotkin notou uma predileção dos seguidores do autor a interpretar a noção de luta pela sobrevivência de forma restrita, no sentido de “luta pura e simples entre indivíduos”, enquanto o próprio Darwin a compreendia em seu “sentido amplo e metafórico, que incluía a interdependência entre os seres e (o que é mais importante ainda) não a vida do indivíduo, mas também sua capacidade de deixar descendentes” (Darwin *apud* Kropotkin, 2009: 19-21).

A aceitação e a disseminação do conceito de luta pela vida como uma “lei da Natureza” espalharam-se rapidamente e ganharam defensores em especial na Europa Ocidental. Visão que Kropotkin não compartilhava, incentivando-o a pesquisar e a coletar exemplos em profusão de apoio mútuo entre mesmas e diferentes espécies.

Para ele, havia um fator mais relevante para a manutenção da vida e evolução das espécies que não a lei pela sobrevivência restrita. Isso por verificar que quando se luta entre seus pares por um

alimento escasso, independentemente dos fatores que levaram a esse cenário, os sobreviventes saem “da provação tão depauperad[os] em termos de vigor e saúde que nenhuma evolução progressiva da espécie pode se basear nesses períodos de competição feroz” (*Ibid.*: 12). É neste ponto que entra a ajuda mútua. Ela é entendida como um modo de interação com potencial de contribuição para uma evolução progressiva dos seres vivos, a permitir um “desenvolvimento mais elevado do intelecto e da organização corporal”. Também é devido ao apoio mútuo o favorecimento do “bem-estar e melhor qualidade de vida para o indivíduo com o menor dispêndio de energia” (*Ibid.*: 22). Essa percepção perpassa os animais e chega aos humanos, em seus períodos ‘selvagens’, ‘bárbaros’ e os contemporâneos ao autor, no século XIX-XX.

A sociabilidade é uma característica intrínseca à vida em sociedade e traz benefícios para a evolução das espécies gregárias, que aprimoram a linguagem e a experiência acumulada, essenciais para o desenvolvimento da inteligência. O que foi imprescindível ao ser humano, uma espécie inicialmente vulnerável a seus predadores, para despontar por sua habilidade em se adaptar a novos ambientes e se proteger em grupos organizados. As disputas estavam vinculadas mais “à superstição, e não à ‘superpopulação da área’, à ‘competição acirrada’ ou a invenções parecidas de um século mercantil” (*Ibid.*: 83).

Ao resultado de batalhas e das migrações sucedeu a reorganização social, com afrouxamento dos agrupamentos baseados no parentesco, confluência de estrangeiros e formação cada vez mais frequente da família patriarcal. Os chamados ‘bárbaros’ continuavam a viver em grupos, mas experimentavam uma maior “liberdade à iniciativa pessoal” (*Ibid.*: 103). Mesmo com o início da ideia de propriedade privada, o hábito do território comum ainda se fazia presente, assim como a partilha do gado e das refeições.

Ao longo do tempo, os grupos foram se ramificando e as formas de organizações comunitárias coexistindo e, em alguns casos, sucumbindo às em ascensão. Entretanto, ainda eram comuns grupos que, mesmo sob o sistema de propriedade privada, sorteavam e distribuíam porções de terras iguais para cada família. Somente com muito esforço e tempo foi possível ao Estado, num modelo centralizado, apropriar-se das funções jurídicas, económicas e administrativas agora sob o jugo de uma minoria representada por classes enriquecidas e desvinculadas, como a militar, de juristas e bispos. Os privilégios ascenderam gradualmente também às famílias mercantes e artesãs. Como principal fator a dismantelar as associações e as instituições comunais está a reiteração, “durante

dois ou três séculos”, da ideia de que o homem teria um salvador, com amplos direitos, incluído o da violência, e responsável por aplacar as agruras públicas vividas pelos indivíduos (*Ibid.*: 169, 171).

Sem liberdade e soberania, com terras confiscadas e corporações espoliadas, onde o Estado assumia todas as conexões antes sob uma rede coletiva, o individualismo ganhou força: “trunfo completo, no direito, na ciência e na religião, da teoria segundo a qual os homens podem, e devem buscar sua própria felicidade sem considerar as necessidades das outras pessoas” (*Ibid.*: 182).

Este pensamento resultou em profundas mudanças nas relações dos membros de uma comunidade, mas não fizeram desaparecer por completo o empenho de se constituir e manter viva a colaboração despreziosa, a exemplo da vindima que persiste nos tempos atuais e dos baldios, terrenos sobreviventes aos *enclosures*. A revitalização e a persistência dos movimentos de associações, mesmo que na modernidade esses grupos tenham perdido a auto-jurisdição de outrora, configuram outro exemplo da importância que a ajuda mútua tem para a preservação humana. Para Kropotkin, seriam um contraponto às teorias económicas já fundamentadas no princípio do mercado (*Ibid.*: 186-196), porém, o ímpeto do interesse individual mostrou-se maior. Por esta perspectiva, a força do individualismo e da competição eram a razão do progresso industrial (*Ibid.*: 232).

O triunfo da competição, neste novo contexto, significando a luta pela sobrevivência do homem moderno, reforçou o capitalismo, no qual há um acúmulo de vantagens pelos ganhadores e desvantagens futuras aos perdedores. Sistema responsável por produzir e aprofundar a desigualdade, “verdadeira polarização entre ganhadores e perdedores” (Singer, 2002: 8), numa prática em que conceitos de meritocracia e concorrência entram para naturalizar um discurso de dominação. Já neste cenário percebe-se uma grande sinergia entre Estado e Mercado. E quando “tudo é mercantilizado – avaliado em termos de custos e recompensas financeiras -, as reciprocidades morais tornam-se frágeis” (Standing, 2014: 54). Segundo Singer, o que se observa é a existência de uma “solidariedade entre os mais pobres”, sendo a ajuda mútua essencial para a sobrevivência. Entretanto, limitada aos mais próximos. “Muitos deles aceitam e internalizam os valores do individualismo que fundamentam a instituição do capitalismo” (2018: 42).

No ambiente do trabalho, a ajuda mútua é vista como colaboração, na qual se revela na produção uma reciprocidade ou solidariedade. “De fato, a relação de ajuda mútua coloca em jogo laços sociais, sentimentais e simbólicos.” E isso equivale a assumir sua diferença frente à troca mercantil, assim como a reciprocidade, uma vez “que não implica uma retribuição equivalente, imediata ou diferida,

que liberaria o beneficiário da sua dívida. Certamente, existe uma espera de retorno da ajuda, ainda mais, porque a pressão social, os valores de honra e de prestígio concorrem para isto, porém sem que haja nada de contratual, nem obrigatório” (Sabourin, 2011: 36).

A questão que se coloca é como fomentar essas relações baseadas na confiança quando há um ambiente de incerteza, insegurança e desproteção vivida por grupos em situação de vulnerabilidade. A exemplo do analisado por Standing, os precários vivenciam poucas relações de confiança, o que contribui para “por em causa qualquer sentido de cooperação ou consenso moral” (Standing, 2014: 53). Essa experiência coloca “as pessoas umas contra as outras, impedindo-as de reconhecer que a estrutural social e económica está a produzir um conjunto de vulnerabilidades que lhes é comum”. Uma das formas que Standing descreve os membros desse grupo, além de indicá-los como uma classe em formação, é por ‘subcidadãos’ (*Ibid*: 58, 40).

Emblema de um moderno arranjo em que permite a existência de dois tipos de indivíduos²¹: os de jure e os de facto. Enquanto os primeiros estão abandonados à própria sorte e “lutam para tornar-se indivíduos de facto”, os segundos têm plenos direitos e são “senhores do próprio destino”. A eliminação desta situação demanda, segundo Bauman, uma atuação pela “igualdade de recursos necessários para transformar o destino dos indivíduos de jure em indivíduos de facto, e um seguro coletivo contra incapacidade e infortúnios individuais” (Bauman, 2003: 68, 133), o que contribuiria para o sentimento de pertença e ao resgate do componente da ajuda mútua.

Como já assinalava Kropotkin, a ajuda e os apoios mútuos, mesmo quando reprimidos, sempre estiveram presentes “no estreito círculo da família, de vizinhos de favelas, da aldeia ou da associação” e reivindicam “seu direito de ser, como sempre foi, o principal motor do progresso” (2009: 224). Afinal, tem sido essa a prática a se mostrar mais vantajosa para a evolução progressiva dos seres gregários, como o humano.

²¹ Na ótica dos Fisiocratas, voltada ao entendimento das leis da natureza, a condição dos homens era “igual quanto ao direito”, porém, “desigual de facto”. Isso devia-se às diferenças nas faculdades físicas e intelectuais de cada um. O que para eles tornava-se natural a existência de desigualdades, sendo um ‘direito natural dos homens’, nas palavras de Quesnay (Nunes, 2016: 24-25).

5.2.3.3. Autogestão

Forjada como conceito na década de 1950, na Iugoslávia, a autogestão recebeu tradução francesa e assumiu, no pós-1968, o sentido de democracia radical, na qual haveria um maior “poder direto do cidadão” e menos interferências de representantes, como na democracia representativa (Mothé, 2009: 26). Mesmo que o sentido já estivesse presente na década de 1920, nos ideais ‘marxistas revolucionários’, e que a ideia de autogestão fosse mais antiga do que a palavra, sua difusão coube a um processo de resistência dos trabalhadores e à busca por relações alternativas frente a um modelo de exploração estruturado exclusivamente no racional económico (Ruggeri, 2014: 49).

Entretanto, ao posicionar a autogestão hoje, Mothé define-a como um “projeto de organização democrática”, privilegiando assim a democracia direta e não a radical. O que faz desta última sua expressão “ampliada” e da democracia participativa, sua “forma atenuada” (2009: 26).

Em linhas gerais, Ruggeri explica a autogestão como “uma ideia democrática e solidária de como teriam de ser as relações económicas e até sociais e políticas”, dentro de uma sociedade que não a capitalista ou em processo de transformação de sua forma de produção (2014: 40). A sua prosperidade, segundo Singer, dependeria da igualdade de direitos para todos os indivíduos envolvidos no empreendimento (2018: 23). Em outras palavras, os trabalhadores definiriam “coletivamente as normas que regulam a produção, a organização do processo de trabalho, o uso dos excedentes e a relação com o resto da economia e da sociedade” (Ruggeri, 2014: 41). Todo esse processo revela uma negociação constante entre “manter a horizontalidade e a solidariedade e ser economicamente eficaz” (*Ibid.*). Enquanto seriam válidas a reflexão e a redefinição das palavras ‘eficácia’ e ‘viabilidade’ (*Ibid.*), a lógica empregada nesses empreendimentos deixa de ser a simples geração do lucro e a competitividade interna e externa para dar espaço à solidariedade e à cooperação, transferindo assim o mérito para o desenvolvimento humano. Segundo Singer, “participar das discussões e de decisões do coletivo, ao qual se está associado, educa e conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura” (2002: 21). Tal abordagem, para o autor, é por si um processo emancipatório (ponto a ser melhor discutido adiante), que exige envolvimento e reflexão contínuos para não enfraquecer nem ser seduzido por correntes hegemônicas contrárias (*Ibid.*: 116).

Outro ponto a considerar é que não necessariamente todas as organizações autogeridas são de propriedade coletiva (Ruggeri, 2014: 75). Isso depende do contexto da organização e das influências

em seu processo de desenvolvimento e formação, uma vez que para isso foi preciso transpor “restrições externas, ambientes hostis”, competições sob égide do livre mercado, além dos esforços de pessoas reais com suas habilidades e limitações (*Ibid.*: 74).

As organizações autogeridas têm de lidar ainda com a discrepância na distribuição do capital cultural. Próprio de ambientes a aglutinar perfis heterogêneos, é preciso criar mecanismos para que não haja dominação de discurso e de grupos sob outros e, assim, reproduzir subjugação pelo prisma cultural (Mothé, 2009: 29).

Mesmo diante dos desafios, a autogestão ainda permite o matutar “sobre potencialidades infinitas abertas ao imaginário humano de cidadãos livres do jugo da ideologia dominante” (*Ibid.*: 29). O que equivale a encarar uma nova ideia de progresso sob a autogestão não voltada para a “produção ilimitada das riquezas”, mas sim para um “progresso ilimitado de uma democracia criadora” (*Ibid.*: 28). Nesse processo, a autogestão pode ser vista em seu plano macro, que envolve as relações em sociedade - como o abordado anteriormente -, assim como nos ambientes restritos às organizações, seja como um “processo de gestão” seja como uma “alternativa político-econômica” (Ruggeri, 2014: 74). E será sob a perspectiva da administração que o item a seguir se atém.

5.2.3.3.1. Estruturas possíveis e identificadas

A administração dos empreendimentos solidários deve ocorrer democraticamente, ou seja, por um processo de autogestão, na qual as diretrizes emanariam da base para o topo e a informação circularia sem restrições. Realidade divergente das organizações sob a lógica da economia de mercado, que tendem a adotar a heterogestão, quando há clara hierarquia, restrição na circulação de informações, como forma de manter sua competitividade, e decisões tomadas pela alta administração e colocadas em prática pelos trabalhadores em escalas inferiores da estrutura organizacional (Singer, 2002: 16-18).

Ambas estruturas podem ser também observadas sob uma abordagem evolucionária, teoria marcada por publicações surgidas há ao menos três décadas²², a qual integra a realidade organizacional às transformações em sociedade. Neste contexto, Laloux apresenta as diferentes estruturas em

²² Foram citadas as seguintes publicações como marco: *The Aquarian Conspiracy*, de Marilyn Ferguson; *The Turning Point*, de Fritjof Capra, e *The Greening of America*, de Charles A. Reich (*Wilber apud. Laloux*, 2014: ix)

tonalidades de cores, a fim de procurar padrões de um próximo estágio de consciência²³ (Laloux, 2014: 6). As gradações são definidas em função dos valores adotados pelas organizações, dos objetivos e do modo de atuação²⁴. A manter a linha do exposto por Singer, serão considerados apenas o modelo hegemônico, nomeado como Laranja, e o em ascensão²⁵, Verde-água.

Alinhadas à lógica de uma sociedade regida pela economia de mercado, as organizações Laranja têm suas estruturas voltadas para vencer a concorrência, crescer e obter lucro, tendem a utilizar palavras e definições ligadas ao mundo da máquina, bem como operam por premiações e punições, sendo incentivada a ideia do esforço individual, travestida de meritocracia (Laloux, 2014: 50, 55-56). Neste modelo, a inovação tem papel de destaque e a gestão é por objetivos, pensados e estabelecidos cuidadosamente em reuniões de planejamento estratégico – o que evidencia um controle centralizado, havendo liberdade apenas nos processos práticos. Essa lógica tende a manter o poder e a responsabilidade das ações e dos relacionamentos às lideranças hierárquicas, protegendo, de certa forma, os demais trabalhadores de notícias desagradáveis e decisões consideradas difíceis (*Ibid.*: 36, 140-141, 190-191, 269).

Em contraste, as organizações adeptas da autogestão mostram-se mais exigentes, ao precisar do envolvimento de cada um para a construção de uma relação baseada na confiança e na cooperação. Como 'organismo vivo', as Verde-água operam como um "sistema baseado em relações entre pares", sem precisar de hierarquias nem decisões por consenso, em seu lugar são incentivados processos de aconselhamentos. Isso evita responsabilidade diluída e demora na tomada de decisão ocasionadas por consenso. A responsabilidade pela deliberação caberá então ao proponente da matéria, depois de ter consultado todas as partes e as pessoas com conhecimento e envolvidas no assunto e desde que não haja objeção à essência da proposta. A ideia por trás disso está no

²³ Foram analisadas 12 organizações - com ou sem fins lucrativos, com mais de 100 funcionários e há mais de 5 anos a funcionar no padrão Verde-água. São elas varejistas, empresas de manufatura, de energia, produtora de alimentos, escola e organizações focadas em saúde e bem-estar.

²⁴ O autor detalha cada um dos modelos, segmentando-os em Vermelho, Amber (amarelado), Laranja, Verde e Verde-água, nos quais assumem-se uma gradação no uso da força, distribuição do poder, aumento da autonomia e envolvimento dos trabalhadores ao longo da humanidade.

²⁵ Mesmo que, no livro, as organizações Verde-água pesquisadas sejam nomeadas 'pioneiras', é preciso considerar que estruturas, práticas e relações semelhantes já foram observadas em civilizações antigas e documentadas. A exemplo dos livros *Tending the Wild*, de M. Kat Anderson, e *Ancient Futures*, de Helena Norberg-Hodge.

entendimento de que todos têm voz, porém no sentido de voz “apropriada e não igual” (*Ibid*: 67,100, 103), além de reforçar a intenção de devolver a confiança recebida no processo de consulta.

Para viabilizar essa descentralização é preciso haver transparência e circulação das informações sem restrições, o que torna inócuo alguns departamentos, como recursos humanos, comunicação, etc., sendo suas atividades integradas ao longo dos grupos. São abolidos os planejamentos de carreira ou aperfeiçoamentos traçados por terceiros, cada um define a própria jornada de aprendizado, assim como não há cargos pré-definidos, por serem considerados “muito estáticos para darem conta da fluidez natural do trabalho” (*Ibid*: 90, 123).

Junto com a autonomia vem a responsabilidade e a necessidade de entendimento dos impactos das ações no todo, o que implica em uma mudança cultural dos envolvidos. As interações e as trocas de informações tendem a reforçar o “sentimento de comunidade” (*Ibid*: 73, 101). Nesse ambiente, as lideranças simplesmente florescem, seja por reconhecimento, influência ou habilidades, durante um tempo de projeto ou ao longo do trabalho na organização (*Ibid*: 68). No caso dos diretores-presidentes, não há um poder hierárquico nas organizações Verde-água pesquisadas, porém, normalmente desempenham uma autoridade por meio de palavras, ações ou pela própria presença (*Ibid*: 243).

Outra característica é o estímulo à integração do Ser, com incentivos a partilhas das emoções, diálogos e métodos para resolução de conflitos (*Ibid*.: 50, 55-56). É criado um ambiente para que as pessoas se sintam seguras e sejam encorajadas a buscar uma resolução mútua (*Ibid*: 114). Parte do processo, há uma transformação espontânea também do espaço físico, como ações para aumentar a iluminação natural, ter mais plantas, móveis e enfeites que remetam ao aconchego (*Ibid*: 169).

Em comum, há uma tendência nas organizações em limitar o número de pessoas a 300-400 num mesmo local de trabalho, segmentado a 15-20 pessoas por grupo. O limite seria considerado “natural” para reconhecer os pares e facilitar “conversa casual com qualquer colega” (*Ibid*: 88). A integração de cada novo trabalhador é um tema caro, com alto investimento de tempo e energia (*Ibid*: 176), assim como a saída tende a ser mais por desentendimentos do que por “vantagens pecuniárias” (Singer, 2018: 82). A sua diferença está também em sua busca por uma melhora de vida dos seus integrantes, sendo este uma medida de eficácia nas empresas estudadas por Ruggeri²⁶ (2014: 70).

²⁶ O autor baseia seu estudo no trabalho desenvolvido pela equipa do Programa Faculdade Aberta da Universidade de Buenos Aires, particularmente nos dados do terceiro e do quarto levantamento de Empresas

Ambos os modelos de gestão apresentados – autogestão e heterogestão – trabalham com “um conjunto interligado de estruturas, processos e práticas; que informam como as equipes são estabelecidas, como as decisões são tomadas, como os papéis são definidos e distribuídos, como os salários são definidos, como as pessoas são recrutadas ou demitidas, e assim por diante” (Laloux, 2014: 134). Entretanto, são nas organizações autogeridas que se observam uma cultura mais transparente e de cooperação com foco no desenvolvimento humano; isso sem desconsiderar os desafios advindos de sua principal força – as relações internas e externas.

5.2.3.3.2. Perfil ideológico e racionalidade

Dentre os benefícios apontados pelos trabalhadores de organizações autogeridas estão as liberdades individuais, que os fazem sentir gestores do próprio tempo e do empreendimento. Isso afeta especialmente a duração da “jornada de trabalho, as características cotidianas e os ritmos de trabalho” (Ruggeri, 2014: 87). No entanto, a autonomia não necessariamente é expressa em seus valores ideológicos nem na lógica das interações, devendo ser considerado também o contexto externo.

Em contraste ao pensamento de Singer de que as práticas autogestionárias ao fim e ao cabo ensejariam ao trabalhador a incorporação dos valores da Economia Solidária, Azambuja identifica uma heterogeneidade de perfis. Em entrevista a 42 trabalhadores de duas cooperativas de produção autogeridas, nas quais havia o princípio “um membro igual a um voto”, o autor observou três perfis: de solidariedade, de assalariamento e de instrumentalização capitalista. Cada um trazia em si um entendimento sobre a relação entre os pares e os processos participativos e assumiam uma orientação na cooperativa (Azambuja, 2009: 302).

Ao perfil de solidariedade coube a expressão dos valores da Economia Solidária, em que se observam trabalhadores conscientes da participação na gestão da cooperativa, entendendo isso como um dever e um direito de cada um. Enxergam as assembleias como um momento de união e de solidariedade entre os pares, onde devem ser debatidos temas de interesse e de construção coletiva. Outro valor destacado deste grupo é a igualdade, exemplificada pela decisão quanto à partilha dos resultados e nas deliberações. Os trabalhadores com este perfil estão mais alinhados à

Recuperadas pelos Trabalhadores. Na altura da publicação do livro, em 2014, eram mais de 300 empresas autogestionárias no país com mais de 1350 trabalhadores (p.23).

experiência de autogestão com vistas à “consolidação do modelo de cooperativismo autogestionário” (*Ibid.*: 303-305).

Posicionamento diferente é o assumido pelos trabalhadores de perfil de assalariamento, ao ser valorizado “a atividade laboral em si”. Ou seja, não há um entendimento de posse e de gestão coletiva da cooperativa, como um igual, e sim como um empregado a receber um salário pela função assumida e, como tal, aceitar as condições dadas. A contribuição está no “valor da produtividade” criada com o trabalho, cuja lógica está entre uma cooperativa e uma empresa privada.

Posicionamento que faz os processos participativos serem vistos como ‘perda de tempo’. As relações estabelecidas com os demais são de ‘coleguismo’, envolvendo uma relação de afeição sem necessariamente estabelecer um projeto em comum (*Ibid.*: 305-306).

Mais alinhados ao racional económico, estão os trabalhadores de perfil de instrumentalização capitalista, cuja preocupação é a de consolidação económica do empreendimento e sua inserção no mercado. As instâncias de deliberação são entendidas como um mecanismo de controle e de assecuração dos bons resultados e do comprometimento dos demais com o progresso da organização. Com isso a meritocracia ganha espaço. Para estes trabalhadores a remuneração deve ser “proporcional à produtividade, qualificação e posição” de cada um, ou seja, ajustada aos “méritos individuais”. As relações dão-se pela cooperação, caracterizada pela coordenação de ações e interesses individuais na “direção de um objetivo comum”: o ganho económico (*Ibid.*: 307-309).

A lógica do individualismo, da competição e da lucratividade é a imagem do homem económico clássico, o equivalente ao nomeado pelo sociólogo brasileiro Guerreiro Ramos como homem operacional, de perfil passivo, “ajustado à produção” e cujas motivações estão circunscritas às recompensas materiais, “indiferente aos valores éticos e ao ambiente externo” (Schmitz Jr et al, 2014: 54). Um pouco mais sofisticado é o homem reativo, associado ao surgimento da Escola das Relações Humanas. Compreendia-se então que a motivação humana era mais ampla, a incluir o ambiente externo, valores e sentimentos. No entanto, o objetivo permanecia o de controlar e ajustar esse indivíduo à organização e não seu desenvolvimento pessoal. O que contribuiu para uma maior alienação do trabalhador, dando-lhe falsa “percepção de liberdade” (*Ibid.*: 55).

A rutura com a conformidade parte do outro ‘modelo de homem’ proposto por Guerreiro Ramos, a quem nomeou de homem parentético. Este apresenta perfil autónomo, com “consciência crítica altamente desenvolvida” e está envolvido pela racionalidade substantiva (*Ibid.*: 54-55). Ou seja, por

uma lógica que “define o ser humano na sua totalidade, um animal livre, um animal capaz de pensar e de decidir, e de ter diferentes respostas para os problemas” (Heidemann *apud Ibid.*: 55). E como tal, rege-se por uma ética de valores ou convicções, a de um “agente que delibera”, toma uma ‘ação’ (Webering, 2010: 9). Este homem com perfil de solidariedade configuraria o indivíduo capaz de buscar autorrealização, respeitando e estando em equilíbrio com a busca de terceiros (Schmitz Jr et al, 2014: 53). Sua interação e participação no âmbito do empreendimento com valores da Economia Solidária mostram potencial para contribuir além da esfera privada, estendendo os benefícios à comunidade, uma vez que “são respeitadas diversas dimensões” não restritas ao económico (Cançado²⁷, 2016: 36). Mudança possível somente com a vigência de outro sistema económico-social para dar um “passo a uma verdadeira autogestão e terminar com a alienação do trabalho.” (Ruggeri, 2014: 86)

5.3. Quadro de análise - Convergência de olhares e perspectivas

“A solução não virá de um restabelecimento de uma situação anterior, mas de uma mutação que faz apelo a toda a energia criativa do homem. Se o capitalismo destrói hoje a natureza, mas também o homem, há que ultrapassá-lo ou refundá-lo verdadeiramente”

Yves Zoberman²⁸

A fim de identificar formas alternativas de trabalho menos dependentes de uma economia monetária e mercantil e mais assentes no racional substantivo, optou-se por, em linhas gerais, fundamentar e enquadrar o trabalho a partir da perspectiva do pensamento económico político clássico, com contributos da filosofia e da sociologia, e, assim, contextualizar a subversão e a relevância adquiridas pelo trabalho e pela economia de livre mercado, em desconexão com uma sociedade multidimensional.

²⁷ Em “Gestão Social e Economia Solidária – para além do mimetismo: outra gestão é possível?”, Airton Cardoso Cançado reflete sobre as proximidades entre os dois constructos teóricos na realidade brasileira, a considerar a participação coletiva na esfera pública e na privada, porém não dicotómica, já que há diálogo e pode haver ‘transbordamentos’.

²⁸ Uma história do desemprego – Da antiguidade aos nossos dias, 2011: 283.

Nesse caminho teórico, a sinalizar para o resgate e para a 'reincrustação' ao seio social da atividade humana e de suas relações económicas, encontrou-se fundamentação no pensamento crítico respaldado nos valores da Economia Solidária, a considerar de forma ampla as motivações humanas, a racionalidade e sua ética de valores.

Estabelecida a fundamentação teórica deste trabalho, avançou-se para a identificação de categorias de análise que devem, por seu turno, ser operacionalizadas no contexto do trabalho empírico, ou seja, na análise das práticas, da estruturação e dos valores de duas organizações (apresentadas no capítulo III), e assim evidenciar os elementos internos e externos em andamento. Esse olhar estará fundamentado na perspectiva do trabalho autónomo (Gorz), na racionalidade substantiva e no homem parentético (Guerreiro Ramos), no entendimento de trabalho (Standing e Coraggio), de reciprocidade (Mauss e Calillé) e de ajuda-mútua (Kropotkin), e buscará reunir ações voltadas à autogestão (Singer, Ruggeri e Laloux). Em outras palavras, busca-se identificar vestígios de emancipação do indivíduo inserido em uma instituição e desta, conhecer seu modelo de gestão, dinâmicas internas, incentivos a relações de reciprocidade e ajuda-mútua, de forma a convergir para o bem-estar do indivíduo e do grupo e para potencial alinhamento de propósito. Uma relação de trabalho em que haja espaço para a expressão da motivação ampla e para o senso crítico e consciência de si e do outro. Autores e teorias serão o parâmetro para identificar, avaliar e refletir o enquadramento proposto; no entanto, não se pretende esgotar as observações obtidas nem se cogita respostas extremas e únicas, uma vez que os fatores se apresentam por intensidade e são de ordem interpretativa e, portanto, subjetiva. No quadro a seguir estão caracterizados os atributos do trabalho moderno, fundamentado numa economia de mercado (cenário A), e identificados os contrapontos a partir dos conceitos referidos anteriormente, em função de sua pertinência para os valores da Economia Solidária (cenário B). Cada coluna dos horizontes traz seu oposto, ressaltando que há tonalidades e confluências de práticas, saberes e valores. A divisão do quadro em dois cenários teve inspiração da contraposição elaborada por Laloux, ao comparar organizações Laranja frente às Verde-água. Entretanto, os itens de análise, dentro de cada segmento, obedecem à lógica desenvolvida ao longo do Capítulo II e estão fundamentados nos autores e teorias citados anteriormente. O conteúdo do quadro pretende-se de base para análise do estudo de caso:

	Cenário A	Caracterização	Cenário B	Caracterização	Indicadores
Estrutura, processos e prática	Laranja	Estrutura piramidal; decisão e informação restritas; controles e conformidades; limites de alçadas; punição-recompensa	Verde-água	Gestão horizontal; decisões descentralizadas; transparência, autonomia e responsabilidade; processo de aconselhamento	1. Qual tipo de hierarquia? 2. Qual o processo de tomada de decisão? 3. Como lidam com informações sensíveis? 4. Como resolvem conflitos?
	Atividade heterónoma	Especialização; fragmentação; decisão externa; e ausência de autonomia	Atividade autónoma	Auto-organização; independência nas definições; contribui para o desenvolvimento humano	5. Há autonomia para decidir propósito/produtos? 6. Como lidam com aprendizagem da organização e mudanças?
	Racionalidade instrumental	Eficiência, rendimento e resultados mensuráveis	Racionalidade substantiva	Autorrealização; emancipação e satisfação social	7. Como avaliam performance? (Pesos) 8. Quais os valores e a cultura da organização?
Relações interpessoais	Interesse individual	Motivação humana restrita	Ajuda-mútua	Motivação ampla; seres gregários	9. Qual seu sentimento frente à organização e aos pares?
	Equivalência e/ou obrigação	Dar-pagar e/ou receber de forma passiva, quantidade	Reciprocidade	Dar-receber-retribuir sem obrigatoriedade, qualidade	10. Como se sente em expressar ideias e emoções?
	Homem operacional / reativo	Passividade; motivação por recompensa (homem económico) / ajustado ao trabalho	Homem parentético	senso crítico, de individualidade, de autonomia; propósito de vida; valor ético; ambivalente com a organização	11. Identifica práticas de incentivo à autonomia e responsabilidade? 12. Qual sua motivação em trabalhar na organização? 13. Quais iniciativas observa que estimulam valores e motivações?
Contexto	Laranja	Competição-lucro; Planeamento estratégico; preço-qualidade	Verde-água	Propósito-integridade; inteligência coletiva; ligação à causa	14. Qual o contributo da organização para a comunidade?
	Trabalho vulnerável e/ou precário	Informalidade, menos voz e segurança, renda e acessos a atividades sociais e de proteção (OIT); instrumental, oportunista e precário (Standing)	Ocupação-e-Lazer	Bem-estar do indivíduo e do grupo; desenvolvimento pessoal e criativo; concentração e esforço sustentado	15. Como são estabelecidas ou fomentadas as relações entre funcionários e população externa? 16. Quais estímulos para haver integração e melhora do tempo social?

Tabela 5.3-1 Quadro de análise composto por dois cenários potencialmente extremos, em que um traz elementos da economia de mercado e outro mais alinhado à economia solidária, a resultar em indicações para o estudo de caso

A proposta do quadro está em aprofundar duas questões fundamentais já apresentadas na introdução:

- Qual o contributo da ES no desenvolvimento de relações de trabalho que vão além da racionalidade económica?
- Quais os vestígios e as aplicações práticas dos valores da ES nas organizações analisadas e as inovações e incentivos práticos nas relações estabelecidas?

Ambas são a base para a elaboração das questões das entrevistas (Anexo A) e do inquérito (Anexo B). Os dados coletados, somados às consultas secundárias, servirão de fonte para compor o quadro geral da organização, entender seu funcionamento e dinâmicas relacionais, podendo avaliar os aspetos a proporcionar uma aproximação à perspetiva da Economia Solidária.

Nos capítulos a seguir são apresentadas a metodologia de pesquisa e os estudos de caso, com suas particularidades e experiências expostas para posterior conclusão.

6. Capítulo III – Metodologia - mãos à obra

*Caminhando e cantando e seguindo a canção
Aprendendo e ensinando uma nova lição
Vem, vamos embora, que esperar não é saber
Quem sabe faz a hora, não espera acontecer*
Geraldo Vandré²⁹

Neste capítulo são apresentados os procedimentos adotados para a execução do presente estudo, em atenção ao método de pesquisa, técnicas de recolha e de tratamento de dados, bem como sua operacionalização.

Inicialmente, o desconforto da pesquisadora com trabalhos assentes maioritariamente na racionalidade económica funcional, na fragmentação humana e em uma motivação restrita do ser conduziu para uma busca de casos que evidenciassem formas conectadas ao bem-estar do indivíduo e do grupo. Essa curiosidade tornou-se tema desta pesquisa, em que, a partir de uma abordagem qualitativa, objetiva-se explorar e registrar formas de trabalho que caminhem para práticas assentes nos valores da Economia Solidária. Há aqui expressa uma intenção em pavimentar um caminho para conhecer uma realidade ou mesmo “verdades parciais”. Sob essa perspetiva, a pesquisa torna-se meio para compreender o que motiva tal fenómeno, suas estruturas e incentivos para existir (Marconi, et al. 1999: 17-18). O que convém adicionar o entendimento de Best (*apud Ibid*: 22), pelo qual esta pesquisa adquire também enfoque descritivo, ao delinear o que é, com a “descrição, registro, análise e interpretação de fenómenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

Neste processo de construção da pesquisa, para conseguir dar sustentação à sua natureza exploratória-descritiva, foi preciso consultar fontes primárias e secundárias. A pesquisa bibliográfica sobre os conceitos-chave, advindos de livros, artigos publicados em revistas académicas e anotações em classe, complementou-se com informações obtidas a partir de documentação indireta, produzida pelas organizações consultadas - website, relatórios organizacionais, entrevistas concedidas à imprensa ou outros materiais de divulgação. A consulta contempla também levantamento de dados primários, em uma das organizações, por meio de pesquisa de campo com entrevista, composta por perguntas abertas (Anexo A), e pela aplicação de inquérito (Anexo B).

²⁹ Trecho da música Para não dizer que não falei das flores.

As entrevistas têm por objetivo identificar as práticas e os processos adotados, entender seu funcionamento e suas dinâmicas relacionais e, assim, compor seu quadro geral, podendo avaliar os aspectos a proporcionar uma aproximação à perspectiva da Economia Solidária. Pela proposição de Selltiz (*apud Ibid: 95*), as perguntas estão a determinar as opiniões sobre os 'fatos' ("conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam") e os sentimentos ("compreender a conduta de alguém por meio de seus sentimentos e anseios"). A aplicação deu-se através de um roteiro previamente estabelecido, com 11 perguntas abertas, passível de adaptação na sequência ou em adicionar questões complementares desde que respeitados os indicadores definidos anteriormente. A padronização do método aplicado busca comparabilidade entre as respostas e obter diferentes pontos de vista condizentes com a realidade de cada entrevistado sobre um mesmo indicador. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho, em horários indicados pelo ponto focal, com 6 profissionais de distintas funções e tempos de casa na organização. Foram eles: alguém envolvido desde o início, alguém a liderar a organização hoje, dois gestores intermédios e dois funcionários em atividades de base (Quadro 6.1-1). Assim pode-se observar as orientações dispostas no quadro de análise do capítulo anterior, a exemplo do sentimento de autonomia, acesso a informações, ligação à causa, entre outras. Esta prática de coleta de dados apresenta como vantagem a flexibilidade, ao permitir que uma dada pergunta seja adaptada ou complementada, se preciso for, bem como maior oportunidade de observar atitudes e posturas, no entanto, é preciso atentar para possíveis falhas no diálogo, impactos causados pela presença, disposição do entrevistado e tempo necessário para a entrevista (*Ibid: 97*).

Em complemento, o segundo instrumento de coleta, o inquérito, busca traçar num plano mais geral a percepção dos trabalhadores perante o trabalho que desenvolvem na organização, seu grau de satisfação, autonomia, alinhamento ao propósito e sentimento de pertença à organização e contribuição substantiva - orientações alinhadas ao quadro de análise. O inquérito é composto por questões fechadas, de múltipla escolha e de "escala com graus de intensidade" (em três: 'concordo', 'discordo' e 'não concordo nem discordo'), contém uma carta de apresentação simples, com o objetivo da pesquisa e com o tempo esperado de resposta, e foi disponibilizado aos trabalhadores por meio impresso e eletrônico (mais informações - item 6.1). A vantagem do questionário é obter o maior número de participação e, assim, construir uma percepção mais ampla sobre os valores da Economia Solidária em análise, bem como ser um meio rápido e preciso de obter respostas de modo autónomo

à pesquisadora. Sabe-se, entretanto, que o percentual de retorno poderia ser baixo e que questões podem não ser bem compreendidas, levando “a uma uniformidade aparente” (*Ibid.*: 100-101). Previu-se duração de 20 minutos para responder as 8 questões, 3 delas com 29 variáveis, dispostas da mais geral para as mais específicas e tendo o cuidado de mesclar tipos de perguntas e de conteúdos – abertas ou de múltipla escolha, simples a mais complexas (*Ibid.*: 113).

O processo inicial mapeado permitiu delinear as técnicas a serem utilizadas para registro, tratamento e análise dos dados posteriores, bem como esclarecer a escolha das organizações estudadas.

Enquanto a Buurtzorg tem sua sede em Almelo, uma cidade no leste da Holanda, a Kairós localiza-se em Ponta Delgada, capital económica-administrativa da Região Autónoma dos Açores. Cada uma é observada sob o contexto de suas estruturas e práticas relacionadas ao trabalho, tendo os trabalhadores o papel de sujeitos e a interação trabalhador-organização, de objeto.

Essas organizações foram escolhidas por haver ampla disponibilidade de material sobre a primeira, facilidade de acesso à segunda e, principalmente, por apresentarem conexões aos valores da Economia Solidária, independentemente se utilizado ou não este conceito teórico por seus agentes.

Fundada em 2006, a Buurtzorg é uma organização sem fins lucrativos inserida no contexto de cuidados domiciliares na Holanda. Desde sua fundação apresenta estrutura hierárquica descentralizada e tem como lema resgatar a vocação de cuidar dos que precisam por meio de um serviço integrado. Por sua vez, a levar Economia Solidária no nome, a Kairós - Cooperativa de Incubação de Iniciativas de Economia Solidária CRL - é considerada “pioneira na política de Economia Solidária nos Açores e em Portugal” e “tem como principal missão desenvolver atividades com vista à incubação de iniciativas de economia solidária e de empresas de inserção no âmbito do mercado social de emprego”³⁰.

Cada universo contribui com uma abordagem única (ou seja, baseada em sua experiência) para os indicadores propostos no quadro de análise, a fim de permitir acenar e compor com práticas e iniciativas alternativas no campo do trabalho.

O estudo empírico tem seus dados tratados de forma qualitativa, sendo traduzido por conceitos e ideias. Os dados foram reunidos em subgrupos, por dimensão de análise, a fim de organizar um quadro com as percepções dos participantes. Isso permitiu identificar e interpretar o conteúdo coletado para uso ao longo da análise, além de facilitar o tratamento das informações.

³⁰ Fonte: <http://www.cresacor.pt/en/>

Cumpre salientar que este estudo não busca estabelecer um quadro comparativo entre as organizações, mas sim reconhecer e sinalizar para a viabilidade de práticas e relações de trabalho assentes nos valores da Economia Solidária, observados no quadro teórico, independentemente do enquadramento legal, político ou económico de cada uma delas.

Delineadas as técnicas de coleta e tratamento de dados, convém indicar como as informações serão expostas ao longo do estudo. Os instrumentos utilizados são de ordem não-matemática, como quadros, tabelas e organogramas a fim de apresentar a estrutura das organizações pesquisadas (este último, um contributo a evidenciar circulação de informação, centro de decisões, por exemplo), assim como comparar frequências, retratadas por proporções ou percentuais, de determinados indicadores nas categorias de expressão de sentimentos e afinidades, se identificados esses valores pelos trabalhadores.

6.1. Universo e caracterização

A análise dos dados deu-se em duas frentes, em linha com o acesso às informações das organizações estudadas. Para a Buurtzorg, foram utilizados estudos prévios sobre a organização, desde livro e matérias jornalísticas à análise da Comissão Europeia, como entrevistas públicas do fundador e material oficial da instituição. No caso da cooperativa Kairós foram reunidas informações (dados primários) entre os dias 16 e 20 de julho de 2018, por meio de seis entrevistas (Quadro 6.1-1) e aplicação de inquérito, cuja coleta ocorreu entre 16 de julho e 28 de agosto, por meio físico e online, com adesão de 28,5% dos trabalhadores (Anexo C com o perfil dos participantes). Também foram considerados como fonte matérias publicadas pela Kairós no jornal Açoriano Oriental, seus relatórios de 2016 e 2017 e Estatuto da cooperativa, além de materiais extras cedidos durante a visita e algumas conversas informais, cujos trabalhadores permitiram anotações.

Perfil	Identificação do entrevistado ³¹	Tempo de Kairós ³²	Duração da entrevista (Aprox.)
Idealizador	Cooperada	Desde 1997	2 horas
Diretor	Membro do Conselho de Administração	Mais de 10 anos	1:30 hora
Gestor intermédio	Gestora 1 – Valência A	2 a 4 anos	2 horas
Gestor intermédio	Gestora 2 – Valência B	Mais de 10 anos	45 minutos
Funcionário base	Funcionária 1 – Valência C	Mais de 10 anos	35 minutos
Funcionário base	Funcionária 2 – Valência B	Menos de 2 anos	30 minutos

Quadro 6.1-1 Apresentação dos entrevistados por tempo de conexão à cooperativa e por duração da entrevista

Para identificar os valores da Economia Solidária nas dinâmicas de trabalho da Kairós, as 29 variáveis do inquérito foram trabalhadas na ferramenta de análise Tableau de forma isolada e integrada a buscar possíveis correlações e ser capaz de adicionar redundância e reduzir subjetividade. Nesse exercício de entendimento e reflexão, formaram-se quatro subgrupos³³ segundo:

- Hierarquia, focos de decisão e de poder interno e externo (11 variáveis);
- Integração do ser; ligação com propósito e satisfação (7 variáveis);
- Perceção de autonomia, o indivíduo como protagonista, responsável por seu destino (7 variáveis);
- Incentivo à confiança e à colaboração (6 variáveis).

Buscou-se com isso identificar como os trabalhadores, a partir da própria experiência, dialogam com os projetos político, social e económico da Economia Solidária na organização (análise detalhada dos dados no Anexo D).

Tanto as perguntas das entrevistas quanto as do inquérito foram testadas previamente, a fim de evidenciar potenciais falhas e tendências e avaliar a pertinência das questões. Entretanto, observou-se, ao final, um viés nas respostas ao inquérito, sendo 65,9% positivas (Fig.6.1-1). Enquanto “Discordo” e “Não concordo nem discordo” representaram, respetivamente, 14,4% e 19,7%.

³¹ Como a maioria dos trabalhadores na Kairós é mulher (60%), bem como a dos entrevistados, optou-se pelo uso da palavra no feminino, exceção feita ao membro do Conselho de Administração, uma vez que o órgão é composto apenas por homens. As transcrições das entrevistas estão no Anexo E.

³² Mantida a dimensão utilizada no inquérito para evitar identificação dos entrevistados.

³³ Duas variáveis foram contempladas em mais de um subgrupo.

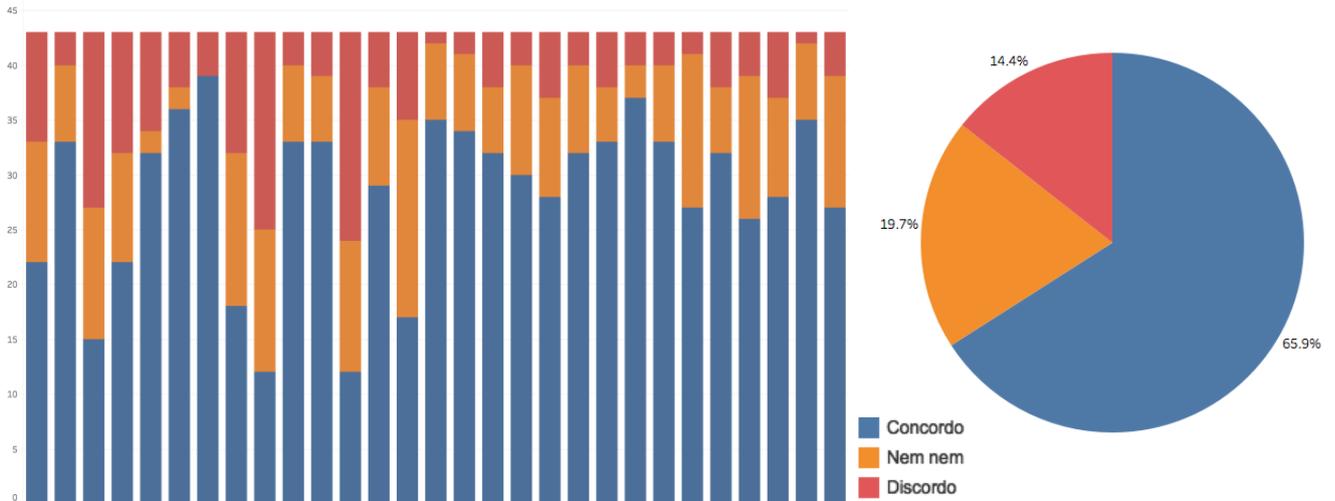


Figura 6.1-1 Variação das respostas para cada pergunta e soma das respostas por “concordo”, “discordo” e “não concordo nem discordo” (nem nem)

Ao haver maior concordância do que discordância, em linhas gerais, pode-se aventar um alinhamento dos participantes aos aspectos do cenário B (vide quadro de análise – item 5.3), uma vez que 89,6% das variáveis continham tais indicadores. Em outras palavras, ao menos três quartos dos respondentes sinalizaram a cooperativa como ambiente de certa flexibilidade e de incentivo à autonomia e as relações com os pares e ambiente externo como de relativa integração, além de perceberem-se como responsáveis e cientes de suas contribuições. Tópicos a serem explorados no capítulo a seguir.

7. Capítulo IV - Estudo de caso – Saídas pela prática

“Self-organization is the life force of the world, thriving on the edge of chaos with just enough order to funnel its energy, but not so much as to slow down adaptation and learning”

Frederic Laloux³⁴

Na busca por identificar práticas e relações de trabalho vinculadas a valores da economia solidária capazes de incentivar o humano em sua totalidade e integrá-lo à atividade profissional são tomadas como objeto de estudo uma cooperativa da Economia Solidária nos Açores, a Kairós, e uma organização de saúde domiciliar na Holanda, a Buurtzorg³⁵.

Respeitadas suas particularidades nas mais diferentes ordens, ambas nasceram para dar resposta a um problema local identificado, seja de pobreza e exclusão social, seja de deturpação dos cuidados médicos domiciliares.

7.1. Ponto situacional

Nascida como um movimento no âmbito da Associação dos Centros Paroquiais no início dos anos 1990, a Kairós tinha como propósito dar apoio às famílias em risco ou em situação de exclusão social e pobreza. Tornou-se entidade jurídica em 1996, época que também obteve o estatuto de Utilidade Pública. A Cooperativa de Incubação de Iniciativas de Economia Solidária, reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), para dar conta de sua missão, desenvolve e incuba iniciativas e projetos, amparados em uma abordagem sistémica e interligada, procurando “responder articuladamente à multiplicidade dos problemas diagnosticados” (Kairós, 2018). Pretende-se assim promover a integração social de seus públicos-alvo, que podem ser desde crianças a adultos, incluindo coletivos, e criar condições para o desenvolvimento de uma “cidadania ativa” e de “uma vida com autonomia”.

³⁴ Reinventing organizations, p. 134.

³⁵ Conforme indicado no capítulo anterior, enquanto para a primeira fez-se uso de fontes primárias e secundárias, a segunda deu-se exclusivamente por informações já publicadas e analisadas sobre a organização, o que tende a limitar a análise dos dois primeiros componentes (reciprocidade e ajuda-mútua), mas pode enriquecer o terceiro (autogestão).

Como cooperativa e em linha com o Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015), dispõe de assembleia geral, conselho de administração e conselho fiscal, eleitos para mandato de quatro anos pelos sócios cooperantes. Atualmente contam com 53 sócios³⁶, dos quais 33 são também trabalhadores e 20 externos com alguma ligação à Kairós (Art.7 do Estatuto da cooperativa).

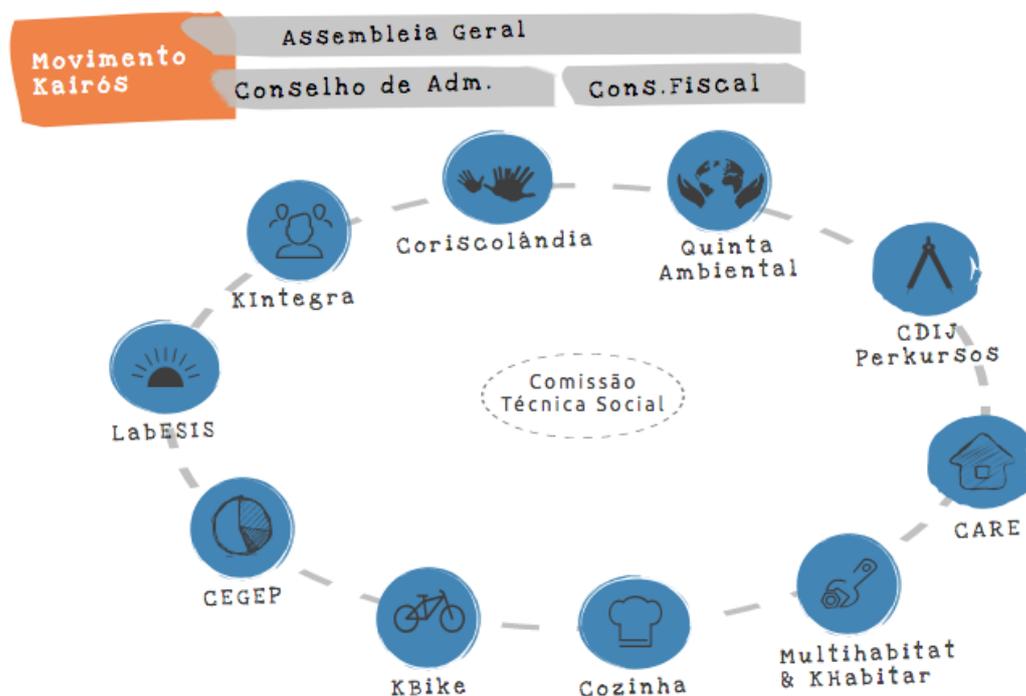


Figura 7.1-1 Organograma Kairós, baseado no relatório de atividades e na proposta de reorganização interna aprovada em 2018

A cooperativa está organizada em 10 valências³⁷, que podem ter como componente principal respostas sociais ou empresarial. A distribuição dos 151 trabalhadores³⁸ pelas valências respeita a atividade para a qual está voltada, o que faz despontar a unidade de produção alimentar, com 46 trabalhadores, seguida pelo centro lúdico-pedagógico e desportivo (38)³⁹, pelo acolhimento

³⁶ Dado referente a junho de 2018.

³⁷ Em 2018, em linha com a proposta do grupo eleito e em processo de reorganização, são elas: Centro de Gestão e Planeamento Operacional (CEGEP); Laboratório de Economia Solidária e Inovação Social (LabESIS); KIntegra – Kualificar & Kapacitar para a Integração Social; Coriscolândia – Centro Lúdico-Pedagógico e Desportivo da Kairós; Quinta Ambiental Kairós; CDIJ – Perkursos; CARE – Quotidiano; Cozinha Kairós – Gastronomia em 3 redes; Multihabitat e KHabitar; e KBike Center.

³⁸ Fonte: Relatório de atividades 2017. Dentre os trabalhadores, estão 2 integrantes da assembleia geral, um do conselho de administração e um do conselho fiscal.

³⁹ Em 2017, ainda não havia sido feita a reestruturação das unidades funcionais. No caso, a valência Oficinas do Pirata K uniu-se ao Clube K, Creche “O Marujito” e K-Move para formar a Coriscolândia em sua nova

residencial (18) e pelo Centro de Desenvolvimento e Inclusão Juvenil e Quinta Ambiental⁴⁰ (cada uma com 13 integrantes). A maior parte de seus trabalhadores estão efetivos (60%), enquanto 22% possuem contrato de trabalho, 15% estão vinculados a programas de emprego e 3% por recibos verdes⁴¹. Trinta e cinco por cento de seus trabalhadores são também público-alvo da cooperativa: pessoas em risco de exclusão social seja por apresentarem algum tipo de limitação cognitiva ou física seja por outro fator a resultar em baixas chances de empregabilidade⁴². Integram ainda a equipa 50 jovens ao abrigo de programa de Ocupação de Tempos Livres dos Jovens (OTL-J) e dos estágios curriculares, além de voluntários.

Em 2017, a organização estimou ter impactado 4.902 indivíduos por meio de atividades a englobar amplas abordagens, como lúdica, socioeducativa, desportiva, ambiental ou por programas de vinculação afetiva, entre família e recluso, de reabilitação de jovens, etc. Outra contribuição observada pelo conselheiro de administração da Kairós entrevistado⁴³ é uma eventual redução de custos governamentais. Ao dar oportunidade para um profissional com baixa empregabilidade “trabalhar e produzir de acordo com suas capacidades”, reduz-se a necessidade de estar ao abrigo do rendimento social de inserção, isso somado a um potencial aumento em sua autoestima e autonomia.

A atuação nas diferentes dimensões, reforça a intenção da cooperativa em não restringir as respostas sociais para determinado segmento da população e sim abrir à comunidade numa perspectiva integrada. “Isso que é a sociedade, mistura convivência e relacionamento de todos nós”, sintetizou o conselheiro.

nomenclatura. Foram somados os trabalhadores, com exceção do K-Move, para o qual não havia referência deste item no relatório.

⁴⁰ De acordo com a nova estrutura, estão reunidas na Quinta Ambiental os trabalhadores da Quinta do Priôlo, BioKairós e OBS – Ciência para todas as crianças.

⁴¹ Treinadores contratados para época desportiva no Clube K, integrado à Coriscolândia.

⁴² Os 35% dos 151 trabalhadores incluem também os 15% vinculados a programas de emprego: PROSA, SEI, Recuperar, CTTS, Berço de Emprego e Integra (Fonte: KIntegra).

⁴³ Conforme exposto no Capítulo anterior, foram entrevistados 6 profissionais ligados à Kairós de áreas e funções diversas, cujos dados são trabalhados de forma anónima, além de ter sido aplicado um questionário com adesão de 43 trabalhadores.

Também a envolver outro racional que não somente o económico, nasce a Buurtzorg, ou “cuidado de bairro” em holandês. Com o slogan “humanidade acima da burocracia” (Bollag, 2018), sua origem dá-se em resposta à mercantilização e à excessiva especialização dos cuidados de saúde em domicílio, tendências iniciadas nos anos 1990, somadas a um crescente descontentamento dos profissionais da área. Em 2006, uma equipa de enfermeiros, liderada por Jos de Blok, cria uma organização sem fins lucrativos a fornecer cuidados domiciliários para idosos e doentes com prestação de serviço integrada e estrutura interna simplificada a operar ao longo da Holanda, em áreas urbanas e rurais. O objetivo era resgatar a vocação de cuidar dos que precisam e ajudá-los “a ter uma vida rica, com significado e autonomia” (Laloux, 2014, p.200). Estão entre o público-alvo pacientes que necessitam de atendimento temporário após uma alta hospitalar, pessoas que possuem condições crônicas e precisam de serviços médicos de longo prazo ou indivíduos que precisam de cuidados no fim da vida; entre outras situações ao abrigo da Lei Geral Holandesa de Despesas Médicas Excepcionais (Gray *et al*, 2015; CE, 2014: 353). Para atendê-los são “mais de 10 mil enfermeiros e assistentes em 850 equipas autogeridas”⁴⁴, cada uma responsável por cuidar de 40 a 60 pacientes em uma região delimitada⁴⁵, sendo apoiada por 20 treinadores regionais, quando necessário, e por mais de 50 funcionários administrativos e dois diretores⁴⁶. Dispõe ainda de conselho de clientes, conselho de trabalhadores, de administração e fiscal (Kaloudis, 2016b).

De modelo híbrido, a organização em estudo, sem fins lucrativos, está conectada a companhias privadas⁴⁷ (Wester, 2018a). Dentre as subsidiárias estão equipas voltadas para ajudas domésticas, para cuidado jovem, para substituir cuidadores familiares em férias e para cuidados psiquiátricos ou psicológicos (CE. 2014: 356). Em especial, a Buurtzorg conta com o apoio de duas organizações para desenvolver suas atividades: a Ecare e o IVS—The Institute for Cooperative Issues, empresas de

⁴⁴ Fonte: <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/>

⁴⁵ Nomeiam as regiões por ‘bairros’, que, idealmente consistem de “aproximadamente 15.000 a 20.000 habitantes, com mais de 17% acima dos 65 anos de idade” (Van Dalen, 2010, *apud* CE, 2014: 353).

⁴⁶ Os números mais recentes de pacientes atendidos, treinadores e funcionários administrativos foram obtidos em matéria do The Guardian do dia 09 de maio de 2017, de David Brindle.

⁴⁷ Em abril de 2018, autoridades fiscais holandesas e de saúde estavam a investigar as relações entre elas. Chegou-se a um acordo com a entidade fiscal para pagamento de imposto e não foram identificadas “taxas auto-enriquecedoras nem não-rentáveis”. Na altura estavam a coletar informações adicionais (Wester, 2018a, 2018b). Segundo o fundador, este modelo foi escolhido por permitir uma conexão entre lado empresarial e interesse público, sem depender de financiadores guiados exclusivamente por rentabilidade financeira (Kiers, 2018).

prestação de serviços em TI e em treinamentos em autogestão, respectivamente (Kaloudis, 2016b). A Buurtzorg faz-se presente ainda em 24 países e possui uma equipa para dar suporte aos trabalhos fora dos Países Baixos.



Figura 7.1-2 Organograma Buurtzorg – Holanda, baseado no modelo de Kaloudis (2016b)

Os excedentes gerados da ONG são investidos na educação continuada de enfermeiros, em “projetos de equipa para melhorar a saúde da comunidade e em inovações organizacionais” (Gray *et al*, 2015). Para o fundador, as organizações devem ter saúde financeira, mas é preciso refletir qual o valor para a comunidade, bem como criar relações de significado e confiança. A Buurtzorg atende anualmente cerca de 70 mil pacientes⁴⁸, que, entre 2008 e 2010, expressavam um nível de satisfação de 9.1 numa escala até 10 do Índice de Qualidade de Consumidores (HQ-Index), “realizado por agências credenciadas bienalmente em nome do Ministério da Saúde holandês” (Kaloudis, 2016a). A satisfação interna é apresentada em estudos a partir de alguns indicadores, como a taxa de rotatividade (10% versus média do setor: 15%) e a baixa médica (2,5% vs. 6.3%) (*Ibid.*). Outro dado observado é o nível de qualificação das equipas de cuidados domiciliares, que segundo o fundador da Buurtzorg, 70% possuem o equivalente a licenciatura e a maior parte restante tem de dois a três anos de treinamento (Gray *et al*, 2015).

⁴⁸ Fonte: <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/>

Segundo estudo da Ernst & Young, de 2009, os custos médios por cliente eram 40% menores do que as outras organizações de assistência domiciliar, indicando uma potencial economia de € 2 bilhões de euros ao sistema de previdência social holandês caso o resultado da Buurtzorg fosse alcançado por todas as organizações de cuidados domiciliares (Laloux, 2014: 66). Esse mesmo estudo apontou para uma menor frequência de internação hospitalar de seus pacientes, em um terço, e menor tempo médio de permanência após admissão bem como recuperação da autonomia mais rapidamente (Gray *et al*, 2015).

Feita uma breve apresentação das organizações, com indicativos do propósito, estrutura interna e potencial impacto, deve-se agora centrar a análise nos pilares da reciprocidade, da ajuda-mútua e da autogestão; conceitos explorados no Capítulo II, os quais são resgatados para transpor a discussão teórica à realidade de cada organização apreciada, ciente de que este é apenas um momento em seus tempos de existência.

7.1.1. Reciprocidade

A funcionarem em um contexto de economia de mercado, fundamentado na lógica da competição, ambas as organizações articulam em seu seio um sistema misto de troca e reciprocidade. Numa relação dialética, a reciprocidade desenvolve-se em meio às estruturas formais e informais das entidades, podendo gerar valores afetivos simétricos ou assimétricos. Como processo não linear, torna-se possível encontrar depoimentos em ambas as direções e em suas expressões intermédias. Quando questionados se consideravam seu trabalho orientado pelo princípio da reciprocidade, dos 43 respondentes ao inquérito 34 acreditavam que sim⁴⁹. Dentre as justificações estavam exemplos de disponibilidade para troca e doação de si e aspetos mais práticos do cotidiano laboral, a assinalar ora situações de reconhecimento e identificação ora de dependência e respeito.

Pela essência dos depoimentos, nota-se presença maior de discursos estruturados em uma reciprocidade **direta bilateral simétrica**, na qual o trabalhador indica colaboração nos dois sentidos associada a um ciclo positivo (35.3%) (Sabourin, 2011, p.35): “ajudamos sempre uns aos outros; se um tem dificuldade, há ajuda” / “quando é preciso trocar horário com colega acontece de boa

⁴⁹ Convém esclarecer que somente em 30 das respostas é possível inferir a forma e a estrutura de reciprocidade. Entre os demais estão 3 que adotaram um discurso vago (“o fato de ser uma organização solidária” ou “no nosso dia a dia são sempre visíveis”), 8 que não justificaram o escolhido e 2 não responderam à questão.

vontade” / “tento sempre ajudar, não importa se é na hora de descanso”, entre outras cinco afirmações similares. Para a funcionária entrevistada 1, é um incentivo saber que pode contar com apoio num momento de dificuldade: “E vice-versa. Também quando precisam, eu tento, dentro dos meus conhecimentos, ajudar.”

Disponibilidade também apontada na Buurtzorg, em que se for preciso um enfermeiro reduzir sua carga horária, haverá uma mobilização entre seus pares para reorganizar o atendimento aos clientes existentes e, temporariamente, receberão menos clientes novos (Laloux, 2014: 183).

Ainda no registro da simetria bilateral, para um trabalhador da Kairós a “reciprocidade implica na igualdade de direitos, de obrigações ou de benefícios”, o que na prática proporcionaria “trabalhar com o propósito do sucesso laboral do outro”. A ideia de interdependência entre os pares é passada por outro participante: “o trabalho de um funcionário é dependente do trabalho de outro funcionário, funcionando tudo em cadeia e em espírito de equipa.” Para este outro, é ressaltada a relação de equilíbrio entre instituição e trabalhador (vide, ao final, reciprocidade moderna): “qualquer pessoa, se precisar, a Kairós está ali para o funcionário e o oposto também. Sem pedir nada em troca, é por boa vontade”. Poderia ser entendida como um movimento fluído de trocas numa dinâmica ambivalente, que pode significar ao mesmo tempo liberdade e obrigação, o eu e o outro (Lanna, 2000: 62).

A abertura ao diálogo é citada pelo conselheiro da Kairós como elemento a favorecer iniciativas de reciprocidade dentro da organização. Os coordenadores das valências são incentivados a entrarem em contacto entre si, numa proposta de conceber saídas partilhadas. Entre as sinergias criadas estão as trocas de recursos materiais, como uso de carrinha, e a realocação sazonal de profissionais entre equipas. “A Perkursos trabalha durante o ano letivo como se fosse uma escola, mas os seus animadores socioculturais, no período de férias desses jovens [atendidos pela Perkursos], estão a ajudar a equipa da Coriscolândia, nos tempos livres [ATL].”

Esse diálogo coletivo proporcionado pela reciprocidade pode dar-se também através de uma relação **indireta** ou ternária, em que a devolução do bem gerado, simbólico ou material, não volta ao grupo que o originou e sim a outro (Sabourin, 2007: 135). A doação desenrola-se a comprometer o outro de forma a criar um laço social, exemplificado na frase deste trabalhador: “Partimos do primeiro contacto, em que lhe faculto [utente] alguns apoios e a partir deste momento existe a reciprocidade de ser ele a dar de si”. Posicionamento partilhado por outro que afirmar ser preciso “mostrar abertura, respeito e tolerância em relação ao público-alvo” e assim fomentar uma simetria nos valores em retorno. Em

linha às tonalidades que o discurso pode apresentar, cabe uma observação à expressão usada por ambos trabalhadores a falar do outro (utente e público-alvo), no qual este poderia estar desprovido da ação e estar numa posição passiva de receptor, porém, há, em ambos depoimentos, também a ideia de o outro retribuir e dar continuidade ao ciclo, na construção de valores afetivos.

A reciprocidade **unilateral**, refletida pelo sentimento de responsabilidade para com terceiros, pode ser observada na afirmação do conselheiro da cooperativa: “Para mim, a Kairós existe para as pessoas que emprega, para as crianças que recebe, aos jovens em risco, são para essas pessoas. Ao fim e ao cabo é acreditar que conseguimos, de certa forma, às vezes com pequenas coisas, fazer a diferença na vida das pessoas, mesmo que elas não se apercebam”. O entrevistado cita o trabalho da valência Coriscolândia, em que se fomenta o relacionamento de proximidade entre as crianças de diferentes realidades, o que estaria a estimular uma “maior mobilidade social” futura a partir da escolarização e a criação de valores afetivos positivos. “As pessoas no relacionamento diário e conhecendo-se, relacionando-se mesmo e interagindo, não vendo a distância com algum filtro, é que veem a potencialidade uns dos outros”.

A relação de proximidade é também estimulada na Buurtzorg, na qual os enfermeiros não mais prestam serviços fragmentados. Os pacientes são vistos em sua totalidade, recebendo “atenção não apenas de suas necessidades físicas como também emocional, relacional e espiritual” (Laloux, 2014: 65). Essa abordagem busca facilitar ao outro seu ganho de autonomia e de expressão. Para o fundador, a construção de redes de relacionamentos é mais importante do que as estruturas formais na busca por soluções (Blok, 2015). O conhecer-se e vincular-se, numa estrutura simétrica, tende a gerar a amizade e o reconhecimento.

A caminhar nesse sentido, a reciprocidade positiva associa-se ao prestígio, qualidade atribuída à liderança da Kairós por alguns dos entrevistados. O atual presidente do Conselho de Administração e um dos fundadores da cooperativa, Artur Martins, foi citado, de forma espontânea, como “sendo sempre o mentor”, uma pessoa dinâmica a facilitar e a incentivar interações, com “capacidade de articulação com a comunidade” e alguém com “ideias muito para frente”. Segundo a gestora 2, ele fomenta a lógica de que “quanto mais trabalharmos em rede, melhor trabalhamos e mais podemos nos desenvolver”. Estímulo alinhado à percepção de mais de três quartos dos participantes do inquérito, que acreditam que seu trabalho permite o desenvolvimento individual e de grupo (83.7%). Parte do processo de desenvolvimento interno da cooperativa está a autonomização de projetos

incubados, que mesmo tornados independentes mantêm “a lógica de conhecimento entre as pessoas, de parceria e de relação”, indica a gestora 1. Relação que pode gerar trocas de conhecimentos, informações, além dos valores afetivos associados. Ela ressalta o modo de intervenção da Kairós para dentro e para fora de sua estrutura como sistêmica e solidária. “Com o exterior, no sentido que tenta encontrar um conjunto de respostas que possam ir ao encontro das necessidades que não estejam satisfeitas localmente.” Voltado para um apoio interno formal, a gestora citou a oportunidade dada à formação (“é permitir que as pessoas possam progredir em seus estudos e, depois dentro do possível, ter um reenquadramento funcional”) e o conserto gratuito de casas de trabalhadores em situação de exclusão, no sentido de disponibilizar ajuda em momentos difíceis.

A tomar como fonte a fala de onze trabalhadores respondentes do inquérito pode-se refletir sobre a estrutura de reciprocidade **assimétrica**, em que estão presentes ideias de dependência e de respeito, traduzidas em uma relação de desigualdade. Como um fundamento de doação de si, dois deles falam do respeito à diferença e trazem um olhar para a assimetria de potencialidades: “Sei que dali não receberei nada em troca, mas sei que ela precisa de mim e eu devo apoiá-la no que for preciso” / “a responsabilidade é toda minha. Tenho um grupo de pessoas especiais”. Em quatro desses depoimentos de assimetria percebe-se um sentimento de injustiça e de ressentimento ou uma expectativa de retorno não recebida: “não basta ficar pela partilha das opiniões para o bom funcionamento”, “existe é troca de interesse, ajudam com uma mão e tiram com duas” e “nem sempre é dado o valor ao que fazemos”.

Enquanto faz-se também presente um posicionamento passivo diante da organização. Há a fala de que a Kairós estaria ali para prover as necessidades (“Sempre que necessito de algo a entidade facilita”), incluindo de alimentos em momento de privações; bem como um sentimento de dívida para com a cooperativa: “Acho que tenho de contribuir e por me terem dado oportunidade de estar aqui” / “A Kairós representa a oportunidade que não tive nos outros sítios. Só por isso, tenho uma gratidão a essa organização imensa. E vi a Kairós ajudar, e tenho visto ao longo dos anos, a muitas pessoas e muitos problemas” / “Ela é muito importante e sempre vai ser. Abriu as portas e não pude deixar de agradecer todos os dias”.

Numa perspectiva da **reciprocidade moderna** (Calillé, 2009: 105), percebe-se depoimentos a trazer um sentimento de lealdade e de fidelidade para com a organização, como os dois exemplos

anteriores de gratidão por trabalhar na Kairós com predisposição a devolver a confiança recebida. Com postura ativa, o agradecimento deste outro trabalhador é expressa em trazer resultados positivos como retorno: “Dá-me orgulho e motivação e é uma forma de retribuir com meu trabalho, meu esforço e com o que sei fazer”. A cooperativa ainda tem a seu favor uma energia e um impulso de dar de trabalhadores que buscam a partir de seu contributo - o trabalho - a geração do próprio rendimento, mediante uma mobilização entre pares por algo comum, que passa pelo corpo da organização (“Se trabalha ganha, senão, não. Nós fazemos o nosso próprio ordenado” / “Sim, é isso que fazemos, ajudamos uns aos outros, fazemos nosso ordenado”).

7.1.2. Ajuda-mútua

Anteriormente foram expostos os depoimentos dos trabalhadores da Kairós e dois momentos da Buurtzorg para refletir os posicionamentos relativos à reciprocidade – sua motivação, estrutura e direção – dentro do contexto de produção e de atividade dessas organizações. Agora será privilegiado o sentido de colaboração e pertença, porém, haverá interseção em muitos pontos a exemplo da percepção do ambiente se capaz de construir vínculos de solidariedade e de confiança. Os trabalhadores da Kairós participantes do inquérito dão algumas pistas sobre tal entendimento. Cerca de três quartos dos 43 respondentes se sentem estimulados a buscar soluções no trabalho e a ajudar os pares (76.7% e 74.4%). O ambiente é percebido pela maioria a incentivar o bem-estar e a qualidade das relações (69.8%), havendo um sentimento favorável dos respondentes em expressar ideias e sentimentos (65.1%) bem como retribuir, por boa vontade, as ações recebidas (62.8%) (Anexo D).

Segundo a gestora 1, ocorre facilmente uma predisposição às pessoas se ajudarem mutuamente no ambiente de trabalho da Kairós. “Mas isso não é um incentivo [formal]”. Já o conselheiro entrevistado assinala o empenho do Conselho em que haja essa abertura e conversa direta entre as equipas e entre os trabalhadores - indicado no item anterior -, a evitar burocratização e hierarquização dos processos decisórios, que tende a impactar as relações.

Ao contrário de ambientes de incerteza e de insegurança, onde o “sentido de cooperação ou consenso moral” tende a ser suplantado (Standing, 2014: 53), ambientes que propiciem segurança no

trabalho⁵⁰ podem permitir aflorar experiências de confiança e sentimento de pertencimento. A acompanhar os rumos da Kairós desde o princípio, a cooperada entrevistada fala da existência da confiabilidade prévia no outro. “Se chegar atrasada, parte-se do princípio que a pessoa não está a enganar. Há um lado humano que é mantido.” A confiança é expressa também pelo fundador da Buurtzorg, ao falar da atuação independente dos trabalhadores. “Nunca ouvi um enfermeiro dizendo que hoje vai causar problemas ao paciente ou provocá-los”. Segundo ele, quando se confia nas pessoas, elas assumem as responsabilidades pelo que fazem (Blok, 2015). Trabalhar com esta premissa tende a demandar “poucas regras e mecanismos de controlo” (Laloux, 2014, p.80) (vide próximo item) e permite maior liberdade nas ações.

A considerar as organizações como um sistema não linear, cabe observar algumas práticas assentes ainda em controlos ou regras não necessariamente consensuais, a exemplo da escala de trabalho aos sábados e feriados em uma das valências da Kairós que, segundo alguns trabalhadores ouvidos, entendeu-se ser temporária, mas completou um ano em outubro, e a inspeção de bolsas ou sacos de trabalhadores na troca de turnos. A primeira medida deu-se em uma reestruturação para atender a ampliação dos serviços e a segunda em função de minimizar furtos. A cooperativa é marcada por um perfil heterogéneo, não só nas respostas às problemáticas que endereça, como de seus trabalhadores, o que lhe confere um desafio a mais para lidar com seus micro-contextos.

Sob o ponto de vista das costuras internas, um dos trabalhadores, em conversa informal, apontou o trabalho colaborativo entre três valências para se concretizar uma iniciativa: Coriscolândia-KHabitare-Perkursos. “Gosto muito disso quando acontece”. As conexões foram expostas em profusão ao longo da entrevista dada pelo conselheiro, que citou ações conjuntas entre KBike-Cozinha, KMove-Coriscolândia, Perkursos-Coriscolândia, bem como as articulações externas, exemplos complementados por uma das gestoras intermédias. A relação entre valências esteve presente na fala da funcionária 2 entrevistada, ao contar que seu contato e contribuição se dava através do preparo da comida, por exemplo, para os bebés da creche O Marujito (“Para a creche a gente tem de fazer como se fosse pelos nossos próprios filhos”).

⁵⁰ Standing segmenta as formas de segurança no trabalho: segurança no mercado de trabalho, s.de emprego, s.profissional, s.no trabalho, s.na reprodução e desenvolvimento de competências, s.de rendimento e s.de representação (2014, p.34).

Por sua vez, para estimular a contribuição entre os pares, os trabalhadores da Buurtzorg passam por um treinamento voltado ao aprendizado de “diferentes tipos de escutas” e “estilos de comunicação”, em “como conduzir reuniões, como treinar uns aos outros, e outras habilidades práticas”, que recebeu o nome de *Solution-Driven Methods of Interaction* (em tradução livre: Métodos de interação orientados à solução) (Laloux, 2014: 67). Além do treinamento e de ferramentas próprias, contam com o apoio de treinadores, cujo papel é de apenas facilitar o processo, sem ter poder de decisão nem de responsabilidade por qualquer um dos grupos. Fator a contribuir para a minimização de haver uma dominação de discurso ou de um grupo sob o outro (Mothé, 2009: 29).

A ajuda e os apoios mútuos como motores do progresso (Kropotkin) fomentam não a competição, mas a colaboração também da organização para com o ambiente externo. A tomar como exemplo a Buurtzorg, é feito um exercício interno aos recém-chegados de perceberem o próprio “propósito evolutivo”, em que são convidados a refletir o chamado pessoal e o da organização e como “os dois podem apoiar-se e nutrir-se um ao outro” (Laloux, 2014: 176). Nesse processo há uma construção do sentido de colaboração, de ser útil para e com alguém e/ou algo. O que reverte em práticas cotidianas de buscar ao máximo a autonomia do paciente, mesmo que isso signifique abreviar a necessidade do serviço prestado pela Buurtzorg. Muitas vezes enfermeiros verificam a viabilidade de criar uma rede de vizinhança para apoio a um paciente idoso, por exemplo. Esse posicionamento integrado e colaborativo tende a restituir a satisfação dos trabalhadores e do sentido de vocação. Dentre as frases mais ouvidas por Laloux durante sua pesquisa foi “Eu tenho meu trabalho de volta” (*Ibid*: 66). Outro resultado dessa postura é partilhar com outras organizações informações detalhadas do funcionamento da Buurtzorg, que poderiam ser consideradas estratégicas e um diferencial num ambiente concorrencial. Na altura da pesquisa, Jos de Blok, o fundador, e um colega prestavam apoio a uma concorrente direta, a ZorgAccent. Nas palavras dele: “Mesmo quando tomo a perspectiva de Buurtzorg como uma organização, acredito fortemente que quanto mais aberto se é sobre o que faz, mais vantagens voltam. Se estiver aberto, as pessoas receberão você de maneira mais amigável” (*Ibid*. p.195).

Para este debate, a Kairós traz a perspectiva da Economia Solidária como fundamento para a cooperação e colaboração. Sua contribuição está em promover a vocação e a aptidão, disse um trabalhador em uma conversa informal. “Isto é uma missão e não um trabalho qualquer”. A cooperativa é vista como um local a dar oportunidades por meio da inclusão pelo trabalho. “E o que

ele produz, pode não dar dinheiro todos os meses, mas no fim nossa missão está cumprida, que é de incluir”, disse outro trabalhador. A tolerância foi uma das palavras utilizadas por ele, que pode ser acompanhada por outras duas: sensibilidade e flexibilidade. Palavras citadas pelo conselheiro de administração a refletir sobre o diferencial da cooperativa. “Sabemos que faz parte do percurso daquela pessoa haver avanços e recuos e a nossa flexibilidade tem de ser muito maior, porque estamos a trabalhar com público específico”, fundamenta ele. Essa capacidade de dar respostas é destacada também pela gestora 2, ao relatar a integração de profissionais com limitações cognitivas à equipa como um todo. “Trabalham lado a lado com outros colegas, portanto obriga-os a desenvolver mais suas competências”.

Outro fator destacado pelo conselheiro foi a criação de projetos, seja numa perspetiva de negócio ou de resposta social, e a potencialização das e entre as valências. “Ou seja, nunca ficamos só por uma única resposta, tentamos sempre complementar com outras. Não fechamos para um só público, mas abrimos à comunidade”. E isso deve contemplar, segundo a gestora 1, um olhar atento a estimular a economia local e a valorizar culturas e produtos ligados aos Açores. “Isso é o papel das instituições da Economia Solidária”, contempla a cooperada, o de mostrar que há exceções e outros caminhos sem ser dominada pelo racional económico. Nesse caminho, diz, “a Kairós é um projeto experimental e sempre será”, que, como tal e com um “sistema que não é de rigor absoluto, privilegia o humano e não pode estar sustentada apenas pelo lucro, só isso prova que continua a lutar contra a maré”.

Cabe conhecer como ambas as instituições estão organizadas para enfrentarem seus desafios pela autonomia e sustentabilidade.

7.1.3. Autogestão

As interações e os sentimentos realçados nos itens anteriores para florescer precisam de um ambiente seguro e propício para tanto (Temple, *apud* Sabourin, 2011: 32; Standing, 2014: 34), o que será descortinado ao longo deste texto. Pretende-se detalhar as estruturas e práticas adotadas ou em desenvolvimento fundamentadas na autogestão, desde uma apresentação das competências dos principais órgãos, passando pelos espaços de participação coletiva, circulação de informações, avaliações de desempenho e resolução de conflitos, até um olhar sob o perfil ideológico dos integrantes de uma das organizações e a interação com o meio externo.

7.1.3.1. Kairós

Numa **estrutura** semelhante a 'equipas aninhadas' (Laloux, 2014: 322), a Kairós desenvolve suas atividades através dos órgãos formais, instituídos segundo Código Cooperativo e empenhados no propósito geral da instituição, unidos ao desempenho dos 'sub-círculos', estes direcionados a alcançar uma parte específica do propósito geral. Em outras palavras, permite-se uma especialização no endereçamento das atividades, sendo observada por cada valência em sua competência, enquanto cabe ao conselho de administração a reunião do todo. Conforme Laloux, a diferença dessa estrutura para uma hierarquia vertical está na autonomia de seus 'sub-círculos', característica apontada por cinco dos seis trabalhadores da Kairós entrevistados. Visão partilhada por 51% participantes do inquérito, que concordaram ser a Kairós formada por grupos autônomos e autogestionários, enquanto o restante dividiu-se entre 'discordo' e 'não concordo nem discordo'. Do ponto de vista legal, a Kairós realiza duas assembleias gerais (AG) anuais, quando são aprovados as contas e os relatórios da gestão e votados orçamento e plano de atividades para o próximo ano. A cada quatro anos os sócios cooperantes também elegem os membros dos órgãos sociais, bem como o projeto de Kairós para o período, o que ocorreu neste ano.

Segundo o membro do Conselho de Administração (CA) entrevistado, "a perspectiva macro da organização é feita pelo conselho", mas ressalta que é preciso "haver uma participação muito mais constante das diversas valências e dos diversos colaboradores, até porque de outra forma não podem sentir a Kairós como sua". O que permite observar para além da governança prevista em Lei e ir para a **gestão interna**, "esta pode ser muito mais democrática", avalia a gestora 1.

Parte do processo de incentivar a colaboração e a autonomia, são promovidas reuniões da Comissão Técnico Social (CTS), em média, a cada dois meses, convocadas pelo CA e com participação dos coordenadores de todas as valências. "São debatidos diversos assuntos fundamentais para a cooperativa e partilhadas as dificuldades, e onde se tenta encontrar, junto de todos os coordenadores, as próprias soluções", explicou o conselheiro. No sentido oposto, os coordenadores também solicitam reunião com o CA, neste caso, a consulta está mais relacionada a questões da própria valência. "Às vezes quando estamos focados no nosso trabalho no dia a dia é muito bom ter uma perspectiva de uma pessoa que não esteja lá diariamente", disse ele.

A Kairós conta ainda, em algumas de suas valências, com conselhos consultivos *ad hoc* e reuniões anuais e extraordinárias com parceiros. Como é o caso da CARE, responsável por acolher e prover

cuidados a crianças e jovens, que busca conselho técnico jurídico-social junto a especialistas e profissionais externos da área, além da própria equipa. Já a Perkursos participa de reuniões com conselhos executivos das escolas dos alunos que atende. É preciso considerar que cada valência tem um propósito específico e demanda idem. “Esta é uma riqueza, ser muito diferente no seu seio”, avaliou a gestora 1.

Em meio às dez valências, que podem ser entendidas como um “conjunto de equipas” complementares, nas palavras da cooperada entrevistada, há três delas a fornecer algum tipo de apoio administrativo. O Centro de Gestão e Planeamento Operacional (CEGEP), localizado na sede da Kairós, faz a gestão económico-financeira e logística da cooperativa. Já a gestão geral das atividades formativas, o apoio ao conselho de administração (CA) na elaboração de documentos, suporte para a contratação e acompanhamento socioprofissional dos trabalhadores estão a cargo da KIntegra. Por sua vez, cabe ao Laboratório de Economia Solidária e Inovação Social (LabESIS) a idealização e o desenvolvimento de novos projetos e a captação de fundos que pode beneficiar outros e novos projetos da cooperativa.

Além do apoio administrativo, as valências são incentivadas a colaborarem entre si, como indicaram quatro dos entrevistados. Para a gestora 2, “há uma interação cada vez maior entre cada uma das valências de forma a dinamizar os serviços”. Seja a Cozinha a gerar renda para contribuir com outros projetos ou a fornecer refeições para outras valências, sejam as trocas de recursos materiais ou de conhecimento entre elas (vide exemplos em Ajuda-Mútua).

Internamente, as valências realizam reuniões semanais com seus trabalhadores, quando são definidas as atividades e tratados assuntos considerados relevantes, que precisem de uma resolução ou reflexão. Como apontou um dos trabalhadores em conversa informal, em sua valência, é feita a planificação também dos horários e férias. “Temos de jogar com os grupos que são criados”, disse. Definidos os turnos, cada um é responsável por fazer a própria gestão de tempo ajustada à demanda do público-alvo. Os contributos podem render também ações de melhorias, como foi o caso da KBike, na qual seus trabalhadores propuseram ações para divulgar e potencializar as atividades da valência e compor parcerias locais. “Eles próprios fazem parte desse processo de reinvenção da valência no decurso do tempo”, refletiu o conselheiro.

A construção coletiva dá-se ainda com o envolvimento dos que serão impactados pelas atividades. Profissionais das valências CARE, Coriscolândia e Perkursos acolhem as ideias de crianças e jovens

ao elaborar o plano de atividades das férias, por exemplo. “Claro que temos sempre um fio condutor, que é uma vertente, neste caso, do lúdico-pedagógico”, pontuou o conselheiro que destaca que mesmo que cada valência reforce um componente diferente, segundo sua área de atuação, todos “se enquadram nos princípios gerais da Kairós”.

Para a gestora 1, é preciso que os princípios e os valores da cooperativa sejam defendidos por todos, na visão de que “no fundo a cooperativa é também de quem lá trabalha”. “Tenho uma responsabilidade acrescida, que é fazer parte da vida da organização, como **trabalhadora e cooperante**.” Do ponto de vista formal, entretanto, poucos trabalhadores são cooperados, sendo este um ponto de preocupação refletido por três entrevistados com nível de gerência para cima, que em diferentes momentos da conversa ressaltaram a importância de maior adesão e o desafio de consegui-la. O conselheiro reforça o papel do cooperado na instituição: “não é um simples colaborador, mas é uma parte integrante do trabalho da cooperativa e dos destinos e dos rumos que a cooperativa segue. Ou seja, isso é uma influência em quem manda”.

Também a ter em seu discurso o entendimento da relevância de uma democracia interna ativa, a gestora 2, entretanto, considera que não se deixa de “ser mais ou menos cooperante só pelo fato de um papel”. Como limitação não restrita à figura estatutária reflete sobre a heterogeneidade da cooperativa, em que parte de seus trabalhadores apresenta algum tipo de comprometimento cognitivo ou problemas que restringiriam uma autonomia completa. Apesar disso, entende ser “dada liberdade para desenvolver as atividades”.

Pelos depoimentos observa-se um entendimento do nível de autonomia dos trabalhadores a variar segundo a função exercida, valência em que está alocado, as limitações individuais e a adesão como cooperado. Um contexto que poderia forjar um padrão refletido em controles internos, como de horário ou da atividade desenvolvida, ou em uma hierarquização nos processos e estruturas.

No entanto, mesmo que 90.7% dos trabalhadores participantes do inquérito indiquem ser preciso registrar o horário, também entendem haver flexibilidade na carga laboral (86%), como afirmou a funcionária 2 entrevistada: “a gente tem um horário facilitado”. Cabe lembrar que cada valência tem sua forma de lidar com a jornada. Enquanto uma adota sistema de folha para registro das horas, em outra o registro pode ser visto apenas como uma formalidade perante a contabilidade.

Em outras variáveis relacionadas à autonomia, cerca de três quartos dos participantes percebem-se independentes e responsáveis por suas atividades (79.1% e 76.7%), que seria planejada em conjunto

com os pares (74.4%). Porém, pouco mais de um terço dos respondentes (39.5%) acredita definir coletivamente as atividades, incluindo dinâmica de trabalho, produção, tipo de serviços prestados e destino dos excedentes gerados, enquanto 41.9% não concordaram nem discordaram e 18.6% opuseram-se à afirmação.

Sob este aspeto, a funcionária 2 diz: “a Kairós deixa-nos à vontade. Apesar de haver uma chefe, ela não faz nada sem a equipa dar sua opinião”. Ela também indica não ter conhecimento do orçamento de sua valência, porém, entende que o necessário é passado a ela e aos pares: “Eles dão-nos noção. Não estamos aprofundados, mas temos noção se é mais caro ou custo menor”. Os entrevistados indicam haver liberdade para expor ideias e projetos ao longo das instâncias da Kairós. Entretanto, quanto às decisões estratégicas, apenas 27.9% dos respondentes ao inquérito concordaram que participam – a recordar que dos 151 funcionários apenas 21.8% são sócios-trabalhadores. Dos 44.2% ou 19 respondentes que dizem não participar dessas decisões, 47.4% deles também não concordam que as informações circulem de forma transparente (que são 9 ‘discordos’ de um total de 16 para esta variável), assim como 31.6% não veem a Kairós como grupos autónomos e autogestionários (6 de 10). Esses trabalhadores podem refletir o público que se percebe com pouca voz ativa.

A variável de **circulação de informação** recebeu semelhante adesão à variável sobre participar das decisões estratégicas. Para pouco mais de um terço dos respondentes as informações circulam de forma transparente sem ficar restrita à alta administração, enquanto 37.2% discordaram e 27.9% optaram pela alternativa ‘não concordo nem discordo’.

Junto à democracia participativa interna, a comunicação esteve entre os pontos de preocupação dos entrevistados com função de gerência para cima. Por ter suas valências distribuídas ao longo da ilha, a comunicação entre elas e a promoção de uma identificação, para alguns deles, mostra-se fragmentada, sendo formuladas propostas para trazer a consciência do todo e de que a construção é coletiva (“A valência X depende de todas as valências da Kairós” / “Muitos dão a camisola, mas por sua valência e não tem a noção da Kairós como um todo” / “Normalmente as pessoas estão focadas no seu dia a dia e raramente estão em articulação com as outras”).

Dentre as iniciativas para circular informações, a Kairós publica suas atividades em uma seção nomeada Movimento Kairós no jornal Açoriano Oriental a cada quinze dias, que é afixado no mural de algumas valências, bem como faz divulgação via e-mail e possui uma plataforma online, nomeada ACA – Academia de Aprendizagem para a Coesão, na qual estão reunidos documentos e textos com

o entendimento da Kairós sobre temas como Economia Solidária e coesão territorial. Algumas das valências, como Cozinha, Coriscolândia e Quinta Ambiental, possuem páginas em rede social de forma independente e voltada para seu público-externo.

Há também as reuniões, no âmbito da CTS, entre os coordenadores, que depois repassam o conteúdo debatido às respectivas equipas em reuniões internas. Segundo o conselheiro, tem-se ainda a intenção de promover reuniões semestrais com todos os trabalhadores. “Seria sempre numa perspectiva de passar o dia com uma componente de debate e discussão de temas interessantes à cooperativa, mas também de próprio convívio entre os diversos colaboradores da Kairós.” Outro meio são as divulgações formais previstas em lei, estas disponíveis aos cooperados, como é o caso dos relatórios de gestão. Nestes há indicativos sobre as **avaliações de desempenho** das valências elaboradas pelos seus coordenadores, quando são apresentados as ações realizadas no ano e os motivos e as limitações para as situações de não cumprimento.

Cabe à coordenação de cada valência também a autonomia para **lidar com os conflitos** internos e incentivar o diálogo, podendo, sempre que necessário, recorrer à direção “seja a coordenação seja o colaborador”. “Não há criação de obstáculos, de não ter disponibilidades e, por isso, tem um grande à vontade”, ressaltou o conselheiro. Para a funcionária 2, seus coordenadores de valência estão sempre disponíveis. “Resolve o grupo, a gente fala e entende-se”. A cooperadora salientou a importância de haver espaço para confrontos e reconhece haver esse espaço na Kairós. Pouco mais da metade dos trabalhadores participantes do inquérito acreditam haver espaço adequado e seguro para lidar com desentendimentos internos, enquanto 65.1% sentem-se confortáveis em expressar ideias e sentimentos no ambiente de trabalho.

Para as gestoras e a cooperada entrevistadas, há um consenso de a Kairós não abrir mão da **integração** pelo trabalho. Mesmo em momentos de crise, indicam o esforço feito para “continuar a admitir em seus quadros, os mais fragilizados” e não necessariamente os mais competentes, como assinalou a gestora 2. Segundo a cooperada, a Kairós empenha-se em “não produzir aquilo que nasceu para combater: a exclusão social”. É na valência do KIntegra que se dá o acolhimento e o suporte ao processo de seleção de pessoas, bem como integração e acompanhamento de alguns trabalhadores, quando preciso. Os coordenadores das valências têm papel ativo na contratação, havendo maior participação da KIntegra quando se tratar de programas de emprego.

Há uma constante entre os entrevistados de que a Kairós dá sempre segundas e terceiras chances. “Isso é muito do espírito da Economia Solidária, dar sempre ao outro uma oportunidade”, disse a gestora 2, que, entretanto, acredita ser necessário estabelecer limites para evitar abusos e irresponsabilidades da outra parte (“Fazem as coisas achando que não vai ter consequência, então perdem a noção de quando devem parar. Isso é de tudo e para todos, mas para isso exige uma responsabilidade de todos”).

A ideia de pertencer ao grupo, para a gestora 1, deve passar pela percepção dos trabalhadores do que é a Kairós e de seu propósito como organização. “A Kairós quer continuar a estar aqui por mais 20 anos. Se não for algo que esteja na cultura, vão saindo as pessoas e vai desaparecendo com a saída dessas pessoas.” Parte do processo de integração está a dar a conhecer as diferentes valências ao novo trabalhador não só em teoria, mas com visitas aos demais grupos, a exemplo do realizado com a equipa da KBike. “Se eles tiverem uma perspetiva de todas as valências, acredito que vão entender logo desde o início a Kairós de outra forma, a sua missão e o seu trabalho, até sua própria motivação para o trabalho é outra”, afirmou o conselheiro.

Sob o ponto de vista da satisfação e integração do ser, mais de três quartos dos respondentes ao inquérito concordam que o trabalho desenvolvido por eles traz bem-estar e felicidade (81.4%), bem como percebem alinhamento de seus valores pessoais ao da organização (76.7%) e entendem ser possível integrar vida profissional, com convívio familiar e lazer (74.4%). Com menos adesão, mas ainda mais da metade dos participantes (62.8%) notam a Kairós conectada e a respeitar seus trabalhadores, comunidade e meio ambiente.

Segundo o conselheiro, “a Kairós não abre mão de lutar pelo aquilo que acredita e essa luta passa por pedir reuniões seja com o presidente com governo regional, seja com os secretários regionais, seja pressionando no sentido de haver políticas sociais no âmbito da Economia Solidária”. Dentre as iniciativas são feitos convites para que conheçam a realidade da instituição, “suas potencialidades e fragilidades”, não só aos agentes públicos como os da comunidade. “O que tem sido construído tem sido nesta perspetiva participativa da comunidade”, explicou a gestora 1.

Para a cooperada, organizações como a Kairós têm o papel de influenciar e colaborar com governantes para que as regras elaboradas por estes estejam consoantes à realidade. A relembrar o contexto da ilha de São Miguel no início da Kairós, ela salienta que a instituição “impactou sinceramente as pessoas” e “ajudou-as a quebrarem um ciclo”.

7.1.3.2. Buurtzorg

Pela nomenclatura de Laloux (2014: 319), a Buurtzorg está **formada** por equipas paralelas, nas quais as atividades podem ser divididas de maneira que tenham alta autonomia, trabalhando lado a lado, com definições entre os pares e comprometimento mútuo. Em linhas gerais, sua estrutura⁵¹ está composta por equipas de cuidados domiciliares, treinadores regionais e uma equipa de apoio administrativo, incluindo os diretores. A organização não dispõe de nível de gerência ou líderes de equipas, nem possui departamentos de relações públicas, comunicação nem recursos humanos, **atividades distribuídas** ao longo das suas equipas (CE, 2014: 354; Buurtzorg).

A equipa de cuidados domiciliares é responsável por “todas as tarefas que antes eram previamente fragmentadas em diferentes departamentos”. Os trabalhadores são responsáveis não só por “fornecer cuidados, mas para decidir quantos e quais pacientes atender,” além das decisões administrativas como férias, planeamentos, treinamentos, contratação de novos colegas, expansão ou divisão do grupo, interações interna e externa do projeto, entre outras (Laloux, 2014: 57, 65). Além disso, os trabalhadores “elaboram plano anual e realizam entrevistas anuais entre si”, baseado em parâmetros e competências estabelecidos previamente entre os pares (CE, 2014: 355). É também em coletivo que definem a abordagem e as parcerias a serem feitas junto à comunidade local, como escolha dos médicos, farmácias e hospitais a conectar (Laloux, 2014: 65). Cada equipa, entretanto, conta com um ou dois enfermeiros comunitários a coordenar algumas atividades, como monitoramento de resultados e “participação nos procedimentos de aplicação” (CE, 2014: 355).

Idealmente, uma equipa consiste em 50% de enfermeiros de atendimento domiciliar e 50% de cuidadores comunitários (*Ibid.*: 355). Para o funcionamento da Buurtzorg é esperada ainda a observação de algumas regras básicas, além das já expostas: não ultrapassar mais de 12 pessoas por equipa de cuidados domiciliares, se isso ocorrer é preciso dividi-la; internamente as tarefas

⁵¹ Em apenas duas publicações (Kaloudis; Wester) há referência da existência de conselhos de administração da fundação Buurtzorg, de clientes e de trabalhadores, porém, não foram encontradas informações para conhecer seu funcionamento, quantidade de integrantes, as competências e interações, nem onde estão localizadas na estrutura macro da Buurtzorg, que inclui a fundação e empresas privadas. A única referência feita por Laloux, autor que se debruçou sobre a dinâmica das relações na organização, informa que participam hoje do conselho da Buurtzorg, a dos cuidados domiciliares, profissionais que estão alinhados à estrutura e entendem o negócio da organização (2014: 252).

devem ser partilhadas, sem permitir sua concentração em uma única pessoa; para as tomadas de decisão devem utilizar técnicas ensinadas previamente; e as equipas consideradas maduras devem alcançar entre 60-65% de produtividade, ou seja, 60-65% das horas contratadas devem ser faturáveis (Laloux, 2014: 70-71).

As equipas não fazem compras significativas nem investimentos, mas têm acesso a uma página com a demonstração financeira da empresa, com uma “simples estrutura de custo”, afirma Blok (Blok, 2015). Segundo ele, quando se mantém simples, consegue-se evitar gerenciamentos excessivos. O que não significa que a Buurtzorg não faça planeamentos, como uma “projeção simples de seu fluxo de caixa esperado para ter uma noção de quantas novas equipas pode permitir iniciar” e, assim, evitar que muitas comecem ao mesmo tempo (Laloux, 2014: 213).

Os serviços administrativos entram para fornecer apoio às equipas da Buurtzorg, mas não no sentido das funções típicas de empresas da área, com definições de gastos, planeamentos ou atendimento telefónico a clientes, mas no sentido de facilitar trâmites e burocracias (*Ibid*: 71). Trabalham na sede funcionários a administrar os espaços alugados, a folha de pagamento, contabilidade, logística e aspetos relacionados à gestão de clientes, pessoal, avaliação e admissão, além de ter espaço para o *helpdesk* da Ecare (Kaloudis, 2016b), empresa parceira da Buurtzorg e responsável por desenvolver o sistema online Buurtzorgweb (p. 68-69). A atuação da equipa central tem o papel de liberar o restante da organização para se concentrar no atendimento.

Por sua vez, os treinadores regionais devem estar disponíveis para contribuir com sugestões e conselhos às equipas ou partilhar experiências de como outras solucionaram questões parecidas. Estão ali para fazer perguntas e incentivar a reflexão dos integrantes do grupo. A consulta é sob demanda e eles não têm responsabilidade sob nenhuma das equipas. A interação pode ser mais constante em equipas com menos de dois anos de formação, quando o “treinador entra em contato uma vez a cada seis a oito semanas” (Laloux, 2014: 69, 70). Cabe também aos treinadores consultarem as equipas para saber sobre o funcionamento, a expansão e divisão, os processos de candidaturas e as questões trabalhistas, assim como monitorar os resultados das equipas e as horas registradas ao longo de um mês. Se preciso for, podem fazer perguntas e tentar dinamizar respostas para melhorias, mas nunca intervir (CE, 2014: 354). Em momentos críticos, eles podem ainda sugerir que a equipe pare para cuidar e lidar com um problema considerado sério (Laloux, 2014: 69).

Em média, cada treinador dá suporte a 40-50 equipas. Para o fundador, essa quantidade tem um motivo: “Os treinadores não devem ter muito tempo em suas mãos, ou correm o risco de se envolver demais com as equipas, o que prejudicaria a autonomia delas. Agora eles cuidam apenas das questões mais importantes” (*Ibid*: 69, 70). Os treinadores “tendem a ser mais velhos, altamente experientes na área de enfermagem com forte habilidade interpessoal”. Blok e a equipa de treinadores reúnem-se quatro vezes por ano, com agenda aberta para dar espaço para os temas emergirem. Ele entende que essa frequência previne o surgimento de um controlo hierárquico (*Ibid*: 69, 76).

Essa preocupação pode ser observada na **dinâmica** das reuniões das equipas de cuidados domiciliares, em que o facilitador não tem poder de decisão, apenas de fazer perguntas para gerar esclarecimentos ou entendimentos, como por exemplo questionar qual o racional por trás da proposta e estimular a reflexão sobre as consequências possíveis da proposta. A agenda é elaborada a partir dos temas sugeridos pelos membros do grupo, e cabe ao autor da proposta indicar o tempo que precisará para apresentar e decidir se é possível ou não seu adiamento, caso seja solicitado por um terceiro integrante. Numa segunda rodada, as “propostas são revisadas, aprimoradas e refinadas”, para num terceiro momento, haver a resolução, não por consenso, mas por entendimento e não objeção ao princípio da proposta (*Ibid*: 67). Quando um assunto trazer emoções à tona, como indignação e desavença, deve-se continuar a estimular os questionamentos mútuos e as argumentações (Wenting, 2013b). Se houver um impasse que trave o grupo, podem lançar mão do suporte de um treinador regional ou buscar sugestões através da plataforma de **interação online** da organização (Laloux, 2014: 67).

A Buurtzorg dispõe de uma rede social interna, que permite aos enfermeiros a troca de experiências como também localizar colegas com conhecimento específico que podem ajudá-los a entender um caso, podendo contactá-los também via telefone. O espaço online é considerado fundamental no modelo da Buurtzorg. Ele estimula um senso de pertencimento entre os membros e uma percepção do valor de seus conhecimentos e da troca coletiva que podem oferecer entre si (*Ibid*. p.79). O fundador também faz uso da rede online e partilha em seu blog, a cada duas semanas, “direções que a organização pode tomar, decisões que ele acredita serem necessárias ou simplesmente algo que considera interessante”. Ele não escreve notas sobre estratégia nem políticas, mas, a depender das interações e respostas recebidas, pode resultar na formação de um grupo de trabalho para

aprofundar a ideia ou proposta, uma vez que esse método é também uma ferramenta para tomar decisões quando impacta muitas pessoas. Em um exemplo citado por Laloux, uma publicação de Blok na noite anterior já tinha sido lida por 1.900 enfermeiros, no começo da manhã, e, ao final do dia, por quase a totalidade dos trabalhadores (*Ibid.* p.249). Segundo o fundador, “o que eu percebi é que comunicação, trocas de conhecimento e informações podem ser tratadas de uma forma bem diferente quanto se usa tecnologia de uma forma adequada” (Blok, 2015).

Todos os enfermeiros trabalham com um tablet a dar acesso a uma “plataforma de intranet e documentação clínica”, chamada Buurtzorgweb, desenvolvida em 2008 pela empresa Ecare. O sistema busca facilitar os planos de cuidados junto aos pacientes e oferece um conjunto de serviços que vão desde um questionário para conhecer a perspectiva do cliente e outro para avaliar a rede de apoiantes informais até um sistema para descrição do caso, com o problema, intervenções e resultados; além de documentos formais: protocolos e normas (CE, 2014: 351; Kaloudis, 2016b). Dessa forma os enfermeiros têm acesso às informações em tempo real e pode haver redução nos cursos de administração (Brodie, 2017). Para Blok, o uso da plataforma online “cria um sentimento comum”, em que mesmo que os enfermeiros estejam focados no seu bairro, “eles sentem que estão conectados com as outras equipas pela internet” (Blok, 2015).

É pela Buurtzorgweb também que estão disponíveis informações de treinamento e educação, além dos resultados de todas as equipas para consulta. Mesmo que isso crie alguma competição é vista mais como oportunidade para aprendizados entre os pares (CE, 2014: 354). As **avaliações** são monitoradas centralmente, e quando alguém fica abaixo da meta de 60-65% de horas faturáveis é notificada. Outros aspectos de desempenho da equipa são ainda visíveis a todas as outras, como nível de satisfação do paciente e número de clientes. Cabe a cada grupo ainda avaliar-se uns aos outros, tendo como base um sistema de avaliações de competência acordado previamente entre eles (Kaloudis, 2016b).

A **contratação e demissão** são também da alçada dos grupos. Mesmo que raros, os despedimentos acontecem, e seguem um fluxo: quando a confiança é perdida, a equipa tenta encontrar uma solução mutuamente aceitável. Se não for possível, podem consultar um treinador regional ou um facilitador externo para mediar. Pode resultar tanto em uma nova chance, com alguns comprometimentos estabelecidos, quanto a pessoa “entende que é hora de sair”. O fundador pode também ser chamado para mediar, quando nada resulta, ou para por fim legalmente a um contrato por recomendação da

equipa envolvida. Em média, entram 250 enfermeiros para a Buurtzorg e saem 25 a cada mês. “Na maioria das vezes, a saída acontecia por consentimento mútuo e de forma amigável” (Laloux, 2014: 127, 128).

Já quanto à formação de novos grupos é comum acontecer de um pequeno grupo de enfermeiros que trabalhavam juntos chegarem à Buurtzorg com um pedido de integrar a organização. Eles passam por entrevistas para avaliar não só competências como também alinhamento à filosofia da instituição. As equipas iniciais recebem treinamento e informações da organização e são responsáveis por encontrar o próprio escritório e organizá-lo a melhor maneira que considerarem. A Buurtzorg assume os custos e paga os salários conforme acordo coletivo da categoria, com os enfermeiros a receberem de acordo com o nível de escolaridade e a terem aumentos e bônus baseados no tempo de casa (CE, 2014: 355; Gray et al, 2015). Os custos iniciais de uma nova equipa são de cerca de 25 mil euros (CE, 2014: 357) e podem levar cerca de um ano para se equilibrar (Laloux, 2014: 213). O treinamento é formado por seis módulos, a incluir temas de resolução de conflito, comunicação não violenta e saber lidar com fracasso, entre outros tópicos (vide Ajuda-Mútua) (*Ibid*: 176). O objetivo é simplificar para solucionar problemas, disse o fundador (Blok, 2015). As equipas têm autonomia para gastar 3% da receita em treinamentos, definindo o tipo, tema e facilitador, que podem ser desde especialistas externos quanto internos (CE, 2014: 353). Para Blok isso pode imprimir agilidade e inovação nas respostas. As criações acontecem naturalmente, ou seja, se um projeto ou proposta fizer sentido e houver ressonância interna, ela cresce e desenvolve-se, caso contrário, manter-se-á como um experimento de pequena escala (Laloux, 2014, p.201). “Tudo aquilo começou por conta própria, não houve uma organização prévia”, disse Jos de Blok, ao citar alguns serviços antes experimentais e hoje parte da estrutura da Buurtzorg (Blok, 2015). Pode-se condensar o entendimento da Buurtzorg nas palavras do seu idealizador: “A questão não é como faz regras melhores, mas como apoiar as equipas em encontrar a melhor solução. Como fortalecer as possibilidades dos integrantes da equipa para então eles precisarem do mínimo de direcionamento de cima?” (Laloux, 2014: 67)

7.1.3.3. Perfil ideológico e racionalidade

Mesmo dentro de um ambiente que incentive a autonomia, o perfil ideológico de seus trabalhadores pode variar de acordo com sua percepção dos processos participativos em andamento na organização

ou de sua relação com os pares (Azambuja, 2009: 302). Para entender, um pouco a diversidade de posicionamentos, foram considerados os depoimentos dos entrevistados e a resposta dos participantes a uma das variáveis do inquérito. Ressalta-se, entretanto, a limitação da análise em uma variável apenas, que pode, se tanto, refletir um potencial direcionamento para aprofundamentos futuros e apontar possíveis correlações com as dimensões habilitação literária, valência⁵² e função desempenhada⁵³.

Os participantes do inquérito foram convidados a assinalar qual das três alternativas consideravam ser essencial para o bom desempenho da organização: a. Assegurar a competitividade e o desenvolvimento da organização, com resultados positivos crescentes; b. Estar comprometido/a com

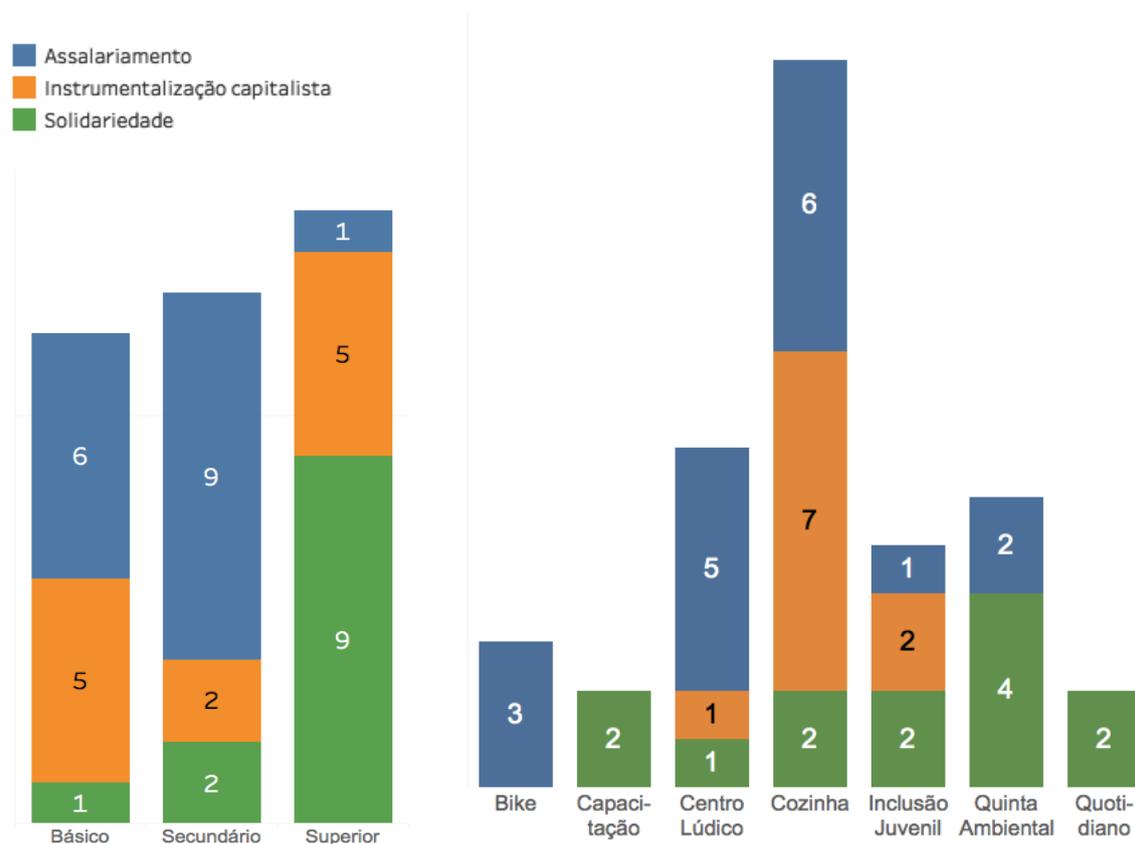


Figura 7.1-3 Perfil ideológico por habilitação literária e por valência a partir das respostas obtidas em inquérito junto aos trabalhadores da Kairós

⁵² É preciso considerar a representatividade das respostas por valências, cuja proporção deu-se da seguinte forma: 46% dos trabalhadores da Quinta Ambiental participaram, 42.8% KBike, 38.5% Perkursos, 32.6% Cozinha, 18.4% Coriscolândia e 11% Quotidiano.

⁵³ Não estão visíveis nos gráficos os indicadores com número reduzido de respostas na dimensão analisada. A saber: funções e valências com 1 respondente e habilitação com 3. Não foram observadas associações nas demais dimensões: Faixa etária, sexo, estado civil, filhos, tempo de Kairós e tipo de vínculo.

o propósito da organização e ser ativo/a nos processos de decisão dos negócios; c. Ser produtivo/a e desenvolver o trabalho para o qual foi contratado/a. Nesse cenário, a primeira resposta estaria a apontar para um perfil de instrumentalização capitalista, opção de 27.9% dos respondentes, a segunda para um de solidariedade, escolhida por 32.6%, e a terceira, de assalariamento, assinalada por 39.5%, ou seja, 17 dos 43 participantes do inquérito (Fig.7.1-3).

Enquanto a maior parte dos trabalhadores com ensino superior considera mais importante o comprometimento à causa, os com ensino secundário entendem ser essencial mostrar seu valor pela produção e pelo desenvolvimento do trabalho para o qual foi contratado. Já para os trabalhadores com ensino básico parte está alinhada aos com ensino secundário e parte considera ser fundamental o crescimento e a sobrevivência da cooperativa no mercado (Fig.7.1-3).

Essa divisão está presente na valência Cozinha, enquanto no Centro Lúdico (Coriscolândia) e no KBike houve maior adesão à alternativa associada ao perfil de assalariamento. Por sua vez, os trabalhadores respondentes das valências Capacitação (KIntegra), Quinta Ambiental e Quotidiano (CARE) optaram mais pela alternativa relacionada ao perfil de solidariedade. Já os da valência de inclusão juvenil (Perkursos) dividiram-se entre as opções de perfil de instrumentalização capitalista e de solidariedade. Este perfil, o de solidariedade, mostrou-se mais presente entre os coordenadores e técnicos, ao passo que o perfil de assalariado refletiu mais a escolha entre ajudantes e auxiliares (Fig.7.1-4).

Ao considerar os depoimentos dos entrevistados pode-se identificar alguns elementos dos perfis ideológicos, podendo ser uma conjugação de mais de um deles. Percebe-se na fala de um deles um distanciamento dos processos participativos, em que a decisão cabe aos “órgãos máximos” ou à

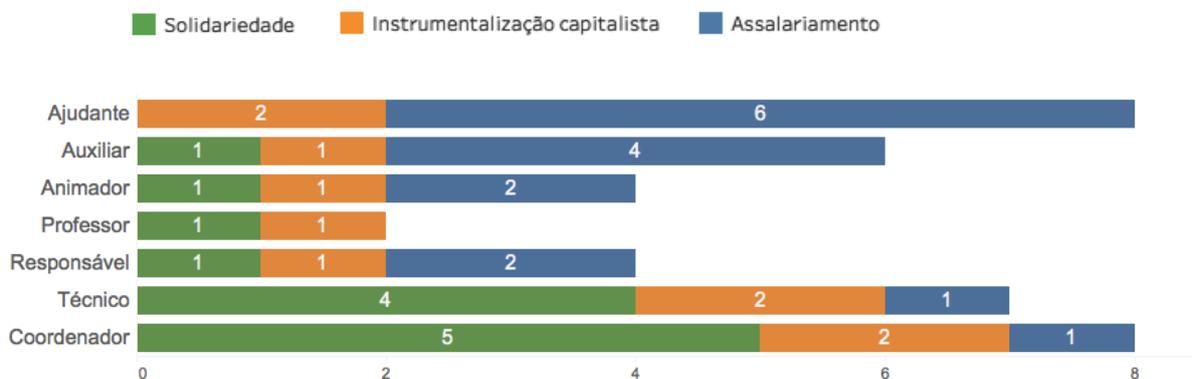


Figura 7.1-4 Perfil ideológico por função a partir de respostas obtidas em inquérito junto aos trabalhadores da Kairós

coordenação, competindo à pessoa aceitar as condições estabelecidas, numa qualidade próxima ao perfil de assalariamento. Ao mesmo tempo em que entende a relação entre os pares como 'cordial', num perfil de 'coleguismo', sente-se bem em perceber que seu trabalho é 'útil' para o todo, mesmo que seja de sua valência ("É agradável sentir que sou útil para alguma coisa e que aquilo que fiz fez bem ao outro").

Em outro depoimento, um trabalhador afirma não ser cooperado por já participar de outros grupos fora da cooperativa, não havendo tempo suficiente para um novo envolvimento, porém, ao longo da conversa, sente-se reconhecido por seu trabalho ao ser consultado ou convidado a participar de atividades na sua área de conhecimento. Sob esse prisma, a assembleia não proporcionaria uma mais valia à participação e ao espaço que ele já desfrutaria.

Esse benefício trazido pela figura do cooperado esteve mais presente na fala das gestoras, cooperada e conselheiro, em que, ao longo da conversa, reforçaram ora ações para aumentar a adesão ora o significado de ser um sócio, ressaltando haver direitos e deveres em um processo de construção coletiva da cooperativa: "Como cooperante significa cooperar, fazer as coisas em conjunto com outros, seja meu trabalho, seja a defesa da instituição, ou permanência dos valores e por aí afora" / "O que nós pretendemos acima de tudo é que cada um sinta que todos os dias que trabalha na Kairós está a contribuir para o seu posto de trabalho e para a cooperativa no seu todo".

Para os gestores, muitos dos trabalhadores enxergam a Kairós como uma entidade patronal. A gestora 2 percebe isso como uma postura passiva que "pode custar muito caro à organização". Ela apontou ainda um 'certo acanhamento' na hora de os trabalhadores manifestarem opiniões e de não saberem lidar com a democracia ("A maior parte das pessoas entende como democracia direitos e esquece-se da parte de obrigação"). A mudança seria possível, disse, mas partiria 'de cima': "Se a própria organização não consegue fazer com que as pessoas se responsabilizem ao ponto de tornar isso uma coisa de cada um, não é de baixo para cima que acho que vamos conseguir". Também ao conselheiro cabe à direção esse papel de chamar a base: "não é uma direção que se afasta da base, não, pelo contrário, é a direção que vai puxar a base e dizer: 'não, tu és importante'". Num movimento que poderia ser visto como um meio de fomentar o conhecimento e a iniciativa dos trabalhadores para a autogestão e/ou como um deslocamento de poder, cuja ação parte de cima e não uma manifestação própria dos envolvidos, estes então numa conduta passiva. Nesse percurso pode-se

ficar com o entendimento de Singer (2002: 21), de que práticas autogestionárias seriam uma forma de conscientização do trabalhador.

Em complemento vale refletir sobre outras seis variáveis que trazem em seu conteúdo fundamentos de atividade autônoma do ponto de vista do homem parentético em sua atividade profissional, imbuído de senso crítico e de individualidade para a escolha e para o aperfeiçoamento de si e dos pares (Schmitz Jr *et al*, 2014: 53). Mais de três quartos dos respondentes acreditam que seu trabalho permite o desenvolvimento individual e de grupo (83.7%), bem como a autonomia no desempenho das funções (79.7%). Semelhante contingente, entre 35 e 33 participantes, também responde afirmativamente a ter sido uma escolha e oportunidade trabalhar na Kairós, a ser ativo em contribuir para soluções e para o bom andamento da organização e a entender o próprio contributo para o todo. Sob a perspectiva do pensamento autônomo e conectado a um perfil de solidariedade, um dos entrevistados assinalou ter consultado documentos, estatutos e organograma para formar seu próprio entendimento sobre a organização, bem como enfatizou mais de uma vez a importância para si e para os demais de participar nas instâncias de deliberação (“A sua identidade [Kairós] faz-se através de seus valores ou de seus princípios, que só pode fazer com que tudo corra bem, se forem percebidos pela generalidade dos trabalhadores, valorizado ao mesmo tempo e defendidos por quem tem o papel de responsável na organização, mas também por todos nós”).

Outra entrevistada expressou satisfação e autorrealização: “Dá-me vontade de acordar e vir para cá, porque sei que tenho um objetivo. Vou ajudar pessoas e gosto, gosto do serviço que faço. Estudei para isso. Gosto de laborar, gosto de aprender todos os dias. Sinto-me realizada”.

A gestora 1 evoca um senso de propósito da organização, no qual “a Kairós precisa dizer claramente para si e para fora como ela se sente como organização”. E nesse caminho cabe a autonomia e a crítica de seus agentes: “Todos devemos ter a capacidade de dizer o que pensamos, se ainda por cima for contra os valores que são instituídos e partilhados pela Kairós. E esse é um desafio enorme”.

Ainda no enfoque do senso crítico e da individualidade na escolha, em 2010, a Buurtzorg utilizou o processo de aconselhamento para atravessar uma crise. O fundador escreveu um texto em seu blog interno a expor o problema, em que 4 milhões de euros que receberiam pela prestação de serviços não seriam pagos pelas empresas de seguro por razões técnicas. Ele propôs duas soluções: a Buurtzorg parar de crescer temporariamente ou os enfermeiros comprometerem-se a aumentar a

produtividade, sendo escolhida por eles a segunda opção, já que a primeira exigiria dizer não aos clientes. Decisão alcançada em dois dias de interação (Laloux, 2014: 105).

Outro exemplo pode ser o citado pela cooperada ao falar sobre premiação para empresas consideradas melhores lugares para se trabalhar, atrelada a ideia de bem-estar do trabalhador e de satisfação, capaz de proporcionar maior motivação, empenho e desenvoltura no trabalho. Cabe uma reflexão sobre ambos exemplos, se as 'necessidades de competências' e do ambiente poderiam induzir "os trabalhadores a converterem-se em seus próprios capitalistas", de se "auto-explorarem-se" (Ruggeri, 2014: 86; Lima, 2009: 92). O que os faria agir mais próximo de um homem reativo, ajustado à organização e com uma falsa "percepção de liberdade" (Schmitz Jr *et al*, 2014: 55) do que necessariamente na direção de um perfil autônomo, de "agente que delibera" (Webering, 2010: 9). Dinâmicas não lineares, repletas de nuances e intensidades, ainda mais em organizações autogeridas, onde ações de protesto adotadas usualmente em organizações fundamentadas na heterogestão, como "resistências passivas ou pequenas sabotagens cotidianas", são na verdade um boicote ao coletivo e, por consequência, ao próprio manifestante (Ruggeri, 2014: 94). Nas palavras de Ruggeri: "São processos de rutura com a dominação ideológica e cultural capitalista que requerem não só um raciocínio ou uma formação específica, mas uma prática que deve ter sentido para cada um dos trabalhadores e mostrar as vantagens da solidariedade e da ajuda-mútua frente ao individualismo e à competição" (2014: 93).

Nesse processo de construção e reflexão, pode-se, a partir dos dados levantados, aventar outras possíveis explorações, como entender o motivo de os trabalhadores homens respondentes do inquérito concordarem menos com as variáveis do cenário B. Em outras palavras, o que levaria os cerca de um terço dos participantes a perceberem menos a própria contribuição para o todo, a notarem menos disposição para a ajuda-mútua entre os pares, bem como sentirem-se mais controlados e menos satisfeitos e estimulados a retribuir ações recebidas? Das 29 variáveis, eles mostraram menos concordância em 10 delas, sendo que nem todas as variáveis apresentaram distinção na análise por esta dimensão.

Outros dois grupos a considerar futuras reflexões seriam os de solteiros e solteiras e os de trabalhadores com mais de 10 anos de Kairós. Dentre os quesitos menos assinalados pelo primeiro grupo estão a variável de sentirem-se menos confortáveis em se expressar e a da circulação de informação acontecer de forma transparente. Item também com baixa adesão pelos trabalhadores

com mais de 10 anos na cooperativa (18%). O que estaria a motivar a baixa percepção deles sobre a definição coletiva das atividades e sobre o trabalho permitir o desenvolvimento individual e coletivo? E a menor concordância em sentirem-se estimulados a contribuir com soluções e dispostos para ajuda-mútua? A conjugar esses indicativos pode-se avançar para caminhos a explorar uma ampliação ou florescimento dos valores da Economia Solidária observados neste estudo.

8. Conclusão

“A criação de novos espaços públicos, nas palavras de Habermas, ou o aumento da capacidade autorreflexiva da sociedade, como aponta Giddens, é ao mesmo tempo a forma de desativar a angústia gerada pela mudança e encontrar novas regras de jogo”

Jean-Louis Laville⁵⁴

Guardadas as devidas proporções, que são muitas, a ideia com este estudo está inspirada na abordagem de Kropotkin (2009), em se propor a evidenciar e documentar os aspetos e experiências favoráveis e apenas mencionar os pontos que representariam o cenário hegemónico, no caso dele a ideia de luta pela sobrevivência restrita defendida por Darwinistas, neste, a heterogestão e a racionalidade estritamente económica. Aquela foi a maneira de Kropotkin reconstruir caminhos de conciliação com a essência humana e sua capacidade natural para a ajuda-mútua. Esta é minha tentativa em resgatar pelas relações humanas de trabalho, independentemente de sua escala, fonte de inspiração para continuar a documentação e a publicação de atividades e sociedades a funcionar em uma lógica assente na racionalidade substantiva, sem negar nem subestimar outras dinâmicas, todavia. Dito isso, pode-se refletir sobre os vestígios e as aplicações práticas da reciprocidade, ajuda-mútua e autogestão nas relações de trabalho e nas práticas das organizações estudadas.

Ao transpor os dois primeiros valores, conceituados em separado, para uma análise da prática, notou-se um entrelaçamento e fronteiras ténues. Os conceitos, que na teoria, mostravam certa distinção mesmo que complementares, na análise empírica, as fronteiras desvanecem e brindam com uma proximidade, que causou dificuldades na abordagem escrita. Quando se pensa como projeto económico e projeto social, numa lógica da economia de mercado, assume-se um distanciamento prático, porém, pelo prisma da Economia Solidária, a articulação mostrou-se profusa.

Ao longo da análise, a colaboração e a disponibilidade para o outro evidenciaram uma linha contínua entre ambos os conceitos. Os participantes, em seu discurso ou em testemunhos colhidos, direcionavam para a existência de um padrão de reciprocidade entre eles e/ou para com a organização, como também intenção em manter uma boa relação junto aos pares.

O resgate da autoestima pelo trabalho, observado em ambas as organizações, pode proporcionar um ciclo favorável ao desenvolvimento da autonomia dos envolvidos. Na Buurtzorg, os enfermeiros,

⁵⁴ Retirado do livro do autor: Una tercera vía del trabajo, p. 222.

então vindos de um cenário em que o trabalho de cuidados domiciliares estava fragmentado, afirmavam ter resgate propósito e motivação, estimulados ainda por um ambiente interno em que se privilegia a gestão horizontal e a emancipação na prática diária. Por sua vez, na Kairós, a valorização e reconhecimento de si, presentes em alguns dos discursos, vincularam-se à emancipação financeira, que reverberou em outras dimensões, como o aperfeiçoamento e crescimento técnico-pessoal, florescimento nas relações familiares e da comunidade e no sentimento de utilidade e contribuição. Entretanto, há também em algumas das falas a percepção do trabalho sobretudo como uma fonte pagadora, sem refletir em sua capacidade de emancipação política participativa, de se tornar um agente para a ação. Luta que está a ser travada internamente com algumas iniciativas em andamento para se fazer presente o significado da gestão democrática, movimento não restrito aos agentes internos.

Mesmo diante das particularidades de cada organização, tanto Kairós quanto Buurtzorg carregam em si uma postura de articulação política junto a diferentes atores, seja por encampar negociações e colaborações com poder público, seja com diferentes organizações, mesmo as concorrenciais - numa visão de mercado -, ou comunidade. Seus interlocutores são convidados a conhecer suas abordagens e a construir juntos respostas a um problema identificado. Assim como o público-alvo de seus trabalhos tendem a ser vistos como participantes, numa postura ativa de composição de redes e de projetos.

Nesse sentido, seria uma busca por encontrar respostas às necessidades e problemas reais, numa “tentativa de autogeração de riqueza” (França Filho, 2002: 14), não restrita na rentabilidade econômica. O que permite refletir sobre a atuação da Kairós em contemplar em suas ações mais de uma dimensão, a conectar componentes social, econômico, ambiental e territorial, por exemplo. Em algumas das falas nota-se uma consciência em integrar o que se faz, com o como e para que se faz. Verifica-se um direcionamento para um senso de propósito, este incentivado formalmente na Buurtzorg, por meio de dinâmicas internas, ao passo que na Kairós encontram-se indicativos de práticas a construir a percepção do todo entre os ‘sub-círculos’, numa busca por maior integração entre valências e a criar sinergias nos serviços prestados.

Nessa toada, pode-se pensar em potenciais contribuições dos valores da Economia Solidária estudados nas relações de trabalho, a exemplo de processos e/ou práticas a fomentar a emancipação de seus envolvidos e a estimular ambiente que favoreça laços de solidariedade. “De

fato, a amizade, a justiça, a responsabilidade exigem, para nascerem, as melhores condições de existência para o outro, e, conseqüentemente, uma economia que qualificaremos de humana para enfrentar a economia 'natural' dos teóricos da economia liberal (Temple, 1997, *apud* Sabourin, 2011: 32). Entretanto, é preciso considerar que o analisado está circunscrito a um momento na existência das organizações e que não cabe extrapolar os dados primários coletados. O que não impede de fazer algumas reflexões e dialogar com caminhos a melhor entender determinadas variáveis ou práticas observadas.

Uma questão que pode se colocar é até que ponto os valores de autonomia e o senso de propósito poderão ser mantidos e reforçados em situações que a organização perceba sua sobrevivência ameaçada no dito mercado. Para a Kairós foi levantada esta questão que se reforçou, entre os entrevistados, a proposta de não abrir mão da integração pelo trabalho, bem como da adoção de saídas pela inovação, em busca de caminhos alternativos. E que essas respostas fossem sistêmicas e integradas, segundo dois entrevistados somado aos registros formais da cooperativa.

Para a Buurtzorg, pode-se refletir sobre o desafio da organização a lidar com o arcabouço jurídico e as relações entre a fundação e as empresas privadas advindas daí, uma vez que foi adotado um modelo híbrido de negócios a fim de proporcionar flexibilidade para inovações, segundo seu fundador (Kiers, 2018). Não foi possível explorar a interação entre os órgãos sociais e sua dinâmica com os demais grupos apresentados no item Autogestão (7.1.3.2), bem como conversar com seus trabalhadores, o que poderia render outras ilações sobre fluxo de poder, relações entre os pares e perfis ideológicos, expandindo assim as percepções coletadas em outros estudos e as expostas pelo fundador em entrevistas e palestras.

Recetividade observada na Kairós, cujo levantamento trouxe como ponto a explorar potencial relação entre ambiente heterogêneo e a proposta de ter a totalidade de seus trabalhadores como cooperantes. Neste cenário, pode-se buscar compreender melhor o perfil dos que não percebem haver espaço ou tendem a não valorizar o envolvimento nas instâncias deliberativas. O que permitiria direcionar ações de sensibilização ou perceber se estaria ali um limite na individualidade, mas não passiva e sim ativa, a da escolha, numa relação ambivalente com a organização. Nesse sentido, qual seria o ponto de equilíbrio de adesões a permitir uma democracia interna ativa, sem criar hierarquias implícitas nem se opor aos princípios cooperativos? Como dar vazão para que o senso de responsabilidade e de confiança sejam sentidos e praticados, senão por todos, por uma maioria,

tendo em vista um ambiente marcado pela diversidade? Seria este um meio de reduzir controles, que indicariam assimetrias no nível de autonomia e expressão? A conjugar tais reflexões aos indicativos observados pelo levantamento de dados pode-se avaliar correlações a fim de identificar caminhos a trabalhar para uma ampliação dos valores da Economia Solidária observados neste estudo.

Isso não invalida ressaltar as mostras coletadas nas práticas de ambas as organizações para os componentes de reciprocidade, ajuda-mútua e autogestão. Entidades que, cada uma a seu modo, buscam transformar o local em que estão inseridas “e, por extensão e necessidade, articulam-se horizontalmente para começar a reverter a fragmentação da sociedade e a soberania perdida do Estado nacional” (Coraggio, 2011: 85). Se fosse permitido fazer extrapolações, seria a prática de valores da Economia Solidária um caminho a barrar o “moinho satânico”, de Karl Polanyi, e a permitir que os ventos alcancem outras paragens?

9. Bibliografia

- Abílio, Ludmilla Costhek (2017), “Uberização do trabalho: subsunção real da viração”. Passa Palavra, (Online).
Disponível em: <http://passapalavra.info/2017/02/110685>
- Amaro, Rogério Roque, (2009), “A Economia Solidária da Macoronésia – Um novo conceito”, *Revista de Economia Solidária*, (1): 11-29.
- Amaro, Rogério Roque, (2016), Notas pedagógicas das disciplinas: Seminários I e II, Mestrado em Economia Social e Solidária, ISCTE-IUL.
- Arendt, Hannah (2001), *A condição humana*, Lisboa, Relógio D’Água.
- Azambuja, Lucas Rodrigues (2009), “Os valores da Economia Solidária”, *Revista Sociologias*, ano 11 (21): 282-371
- Bauman, Zygmunt (2003), *Comunidade - a busca por segurança no mundo atual*, Rio de Janeiro, Zahar.
- Bollang, Burton (2018), “No managers, no bureaucracy: how the Netherlands improved care for less”, Apolitical.com, 21 de agosto (Online)
Disponível em: https://apolitical.co/solution_article/no-managers-no-bureaucracy-how-the-netherlands-improved-care-for-less
- Blok, Jos de (2015), *Organisation without management / Meaning*, YouTube video, adicionado por Meaning Conference, (Online)
Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EE8t6FUfeVk>
- Brindle, David (2017), “Buurtzorg: the Dutch model of neighbourhood care that is going global”, The Guardian, 9 de maio, (Online).
Disponível em: <https://www.theguardian.com/social-care-network/2017/may/09/buurtzorg-dutch-model-neighbourhood-care>
- Brodie, Callum (2017), “‘Buurtzorg’. The Dutch word that could revolutionize healthcare”, World Economic Forum, 13 de junho (Online)
Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/the-dutch-community-care-revolution/>
- Caldas, José Castro e Ferreiro, Maria de Fátima (2016a). A Economia como ciência e como objeto de conhecimento - Introdução ao pensamento económico, notas pedagógicas, ISCTE-IUL
- Caldas, José Castro e Ferreiro, Maria de Fátima (2016b). A Economia Política Clássica - Introdução ao pensamento económico, notas pedagógicas, ISCTE-IUL
- Calillé, Alain (2009), “Dádiva”, em Hespanha, Petro et.al (orgs.), *Dicionário internacional da outra economia*, Almedina, Ces, Coimbra: 103-107
- Carvalho, Luís Francisco (2008), *Four essays on John Ruskin’s economic writings*, Dissertação de Doutoramento em Economia - Especialização em Economia Social, Lisboa, ISCTE.
- Cançado, Airton Cardoso (2016), “Gestão Social e Economia Solidária - para além do mimetismo: outra gestão é possível?”, *Revista de Economia Solidária*, (10): 18-43.
- Comissão Europeia (2014), “Appendix 5.1. – Case report 5.1”, em Recruitment and Retention of the Health Workforce in Europe Annex 5: 8 case studies on selected topics addressing recruitment and retention of health professionals, Directorate-General for Health and Food Safety, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Coraggio, José Luis (2007). “El papel de la Economía Social y Solidaria en la Estrategia de Inclusión Social” no seminário *Pensando en alternativas para el desarrollo*, em Quito, Equador.
- Coraggio, José Luis (2011), *Economía social y solidaria - El trabajo antes que el capital*, Quito, Abya-Yala.
- França Filho, Genauto C. (2002) - Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular. Bahia Análise & Dados, Salvador, SEI, 12 (1): 9-19.
- França Filho, Genauto C. e Laville, Jean-Louis (2004), *Economia solidária - Uma abordagem internacional*, Porto Alegre, UFRGS Editora.
- Gorz, André (1991), *Metamorfosis del trabajo*, Madrid, Editorial Sistema.
- Gorz (1987) *Farewell to The Working Class an Essay On Post-industrial Socialism*, Paris, Galilée.
- Gray, B. H., Sarnak, D. O. & Burgers, J. S. (2015) “Home Care by Self-governing Nursing Teams”, (online), The Commonwealth Fund.
- Disponível em: <http://www.commonwealthfund.org/publications/case-studies/2015/may/home-care-nursing-teams-netherlands>
- OIT (2018), World Employment Social Outlook, 2018 - International Labour Office (Online), Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf
- OIT (2017), World Employment Social Outlook, 2018 - International Labour Office (Online), Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf
- Oreiro, José Luis e Gala, Paulo (2016), “O núcleo duro da divergência entre ortodoxos e heterodoxos na economia”, Folha de São Paulo, cad. Ilustríssima, 23 de outubro, (Online), São Paulo Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2016/10/1824987-o-nucleo-duro-da-divergencia-entre-ortodoxos-e-heterodoxos-na-economia.shtml>
- Kairós (2018), “Relatório de atividades 2017”, 1, Ponta Delgada
- Kairós (2016), “Estatuto da Cooperativa de Incubação de Iniciativas da Economia Solidária - Kairós”, Ponta Delgada
- Kaloudis, Harri (2016a), “A first attempt at a systematic overview of the public record in English on Buurtzorg Nederland: Part A—Buurtzorg’s performance”, 25 de outubro, (Online) Disponível em: https://medium.com/@Harri_Kaloudis/a-first-attempt-at-a-systematic-overview-of-the-public-record-on-buurtzorg-nederland-part-a-ff92e06e673d
- Kaloudis, Harri (2016b), “A systematic overview of the literature in English on Buurtzorg Nederland: Part B—The Buurtzorg Organisational and Operational Model”, 21 de setembro, (Online) Disponível em: https://medium.com/@Harri_Kaloudis/a-systematic-overview-of-the-literature-in-english-on-buurtzorg-nederland-part-b-the-buurtzorg-189a7e4704b0
- Kiers, Bart (2018) “What leads me is what patients get along with it”, Zorgvisie.nl, 23 de março (Online) Disponível em: <https://www.zorgvisie.nl/magazine-artikelen/wat-mij-leidt-wat-patienten-ermee-opschieten/>
- Kramer, Josiane Caldas (2017), *A Economia Compartilhada e a Uberização do Trabalho: Utopias do nosso tempo?*, Dissertação de Mestrado em Direito, Curitiba, UFPR
- Kropotkin, Piotr (2009), *Ajuda mútua: um fator de evolução*, São Sebastião, A Senhora Editora.
- Lafargue, Paul (2003), *O direito à preguiça*, São Paulo, Editora Claridade.

- Laloux, Frederic (2014), *Reinventing Organizations*, Belgium, Nelson Parker.
- Lanna, Marcos (2000), "Nota sobre Marcel Mauss e o ensaio sobre a dádiva", *Revista Sociologia Política*, 14: 173-194
- Laval, C.; Dardot, P. (2010), *Du public au commun* - Revue du Mauss n° 35.
- Laville, Jean-Louis (2002), *Una tercera vía para el trabajo*, Bilbao, Mensajero.
- Laville, Jean-Louis (2009), "Solidariedade", em Hespanha, Petro et.al (orgs.), *Dicionário internacional da outra economia*, Almedina, Ces, Coimbra: 310-314
- Lee, S.; Maccann, D. e Messenger, J. (2007), "Working Time Around the World: Trends in Working Hours, Laws and Policies in a Global Comparative Perspective", (Online), Londres, Routledge.
Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_104895.pdf
- Lei nº 119/2015 de 31 de Agosto. Código Cooperativo, PGDL - Ministério Público, Lisboa (Online)
Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2469&tabela=leis&so_miolo=
- Lima, Jacob Carlos (2009), "Cooperativas de trabalho", em Hespanha, Petro et.al (orgs.), *Dicionário internacional da outra economia*, Almedina, Ces, Coimbra: 91-95
- Marconi, Marina de Andrade e Lakatos, Eva Maria (1999), *Técnicas de pesquisa*, São Paulo, Editora Atlas.
- Martins, Paulo Henrique (2005), "A sociologia de Marcel Mauss: Dádiva, simbolismo e associação", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 73: 45-66
- Mothé, Daniel (2009), "Autogestão", em Hespanha, Petro et.al (orgs.), *Dicionário internacional da outra economia*, Almedina, Ces, Coimbra: 26-30
- Nunes, António Avelãs (2016), *As origens da ciência económica - Fisiocracia, Smith, Ricardo, Marx*, Lisboa, Página a Página.
- Polanyi, Karl (2016), *A grande transformação*, Lisboa, Edições 70.
- Ruggeri, Andrés (2014), *?Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*, Buenos Aires, Peña Lillo, Ediciones Continente.
- Sabourin, Eric (2008), "Marcel Mauss: Da dádiva à questão da reciprocidade", *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23 (66): 131-208
- Sabourin, Eric (2011), "Teoria da Reciprocidade e sócio-anthropologia do desenvolvimento", *Revista Sociologias*, 13 (27): 24-51
- Schmitz Junior, Salezio; Paixão, Giórgio de Jesus; Meller, Andre Just e Moretto Neto, Luis (2014), "O legado do pensamento de Alberto Guerreiro Ramos para a Gestão Social", *Revista Gestão Organizacional*, 7 (3): 47-60.
- Singer, Paul (2002), *Introdução à Economia Solidária*, São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo.
- Singer, Paul (2018), *Ensaio sobre Economia Solidária*, Lisboa, Grupo Almedina.
- Silva, Josué Pereira (1999), "O 'Adeus ao proletariado' de Gorz, vinte anos depois", *Revista Lua Nova*, (Online), (48): 161-243.
Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/24987/1/S0102-64451999000300009.pdf>
- Standing, Guy (2014), *O precariado: A nova classe perigosa*, s.l, Editorial Presença.
- Steenbergen, Enzo Van e Wester, Jeroen (2016), "Neighborhood care did not get millions", nrc.nl, 12 de março (Online)

Disponível em: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/03/12/buurtzorg-kreeg-miljoenen-niet-1596543-a194661>

Webering, Susana Iglesias (2010), “Os pontos cegos das Teorias Organizacionais segundo Guerreiro Ramos”, XXXIV Encontro da ANPAD, 25 a 29 de setembro, Rio de Janeiro

Wenting, Ben (2013a), *Buurtzorg Meeting Part 1*, YouTube vídeo (Online)

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ff-FRhO5QmM>

Wenting, Ben (2013b), *Buurtzorg Meeting Part 2*, YouTube vídeo (Online)

Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Ay41B7Z4HxE>

Wenting, Ben (2013c), *Buurtzorg Meeting Part 3*, YouTube vídeo (Online)

Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=35RhQ8s1rVQ>

Wester, Jeroen (2018a), “The figurehead behind Buurtzorg did not keep public and private Money separate”, nrc.nl, 16 de fevereiro (Online)

Disponível em: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/02/16/de-ondernemer-achter-buurtzorg-a1592554>

Wester, Jeroen (2018b), “Inspectorate investigates Buurtzorg”, nrc.nl, 6 de abril (Online)

Disponível em: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/04/06/inspectie-onderzoekt-buurtzorg-a1598421>

Zoberman, Yves (2011), *Uma história do desemprego - Da antiguidade aos nossos dias*, Lisboa, Teodolito Editora.

10. Anexos

10.1. Anexo A – Guião de entrevistas

A importância das entrevistas advém de seus participantes serem membros ativos das organizações e com diferentes perspetivas, seja devido ao papel desempenhado seja pela história de vida. Com as entrevistas, espera-se conhecer opiniões e sentimentos dos seus atores sobre o funcionamento da organização e as dinâmicas relacionais, podendo avaliar os aspetos a proporcionar uma aproximação à perspetiva da Economia Solidária.

Algumas perguntas serão comuns aos entrevistados com o propósito de observar pontos de convergência e de divergência sobre um mesmo tema, refletindo assim as potenciais formas de experienciar as relações internas e a estrutura da organização.

A seguir será definido o público a ser entrevistado e, apresentadas as questões propostas em uma tabela-resumo a estabelecer conexão com o quadro de análise e com os itens do questionário.

DEFINIÇÃO DAS ENTREVISTAS

O objetivo é consultar o idealizador ou um dos idealizadores do modelo da organização, o atual representante (sucessor), dois gestores intermédios e dois funcionários em atividades de base, perfazendo, assim, 6 entrevistas.

Análise por segmentos	Perguntas	Fonte teórica / indicadores*	Direcionada a/o
Estrutura, processos e prática	No momento da criação da Kairós, como personalidade jurídica, que práticas e valores foram pensados como essenciais para a cooperativa incorporar ES desde o primeiro dia de funcionamento? E como isso tem sido viabilizado?		Idealizador Sucessor
	1. Quais são as instâncias de decisão? Como são promovidos os debates para decisões estratégicas (investimento, criação e encerramento de valências, definição dos serviços, de remunerações, alocação de equipas, ações de longo prazo e de maior esforço e envolvimento)? Quem participa desses processos? (envolvimento dos cooperantes, trabalhadores, comunidade, poder público, empresários, etc.) – (Considera que os trabalhadores têm autonomia para desenvolver a própria atividade? Quais as barreiras / dificuldades para ter uma participação mais ativa?)	Laloux – Verde água / 1. 2. Gorz - Ativ. Autónoma / 5.	Sucessor - (Gestores intermédios e Colaboradores)
	2. Como lidam com informações sensíveis? As informações são acessíveis a todos os envolvidos da equipa ou é segmentada por alçadas? E também como se dá a integração dos aprendizados e das iniciativas entre e nas diferentes valências? – (Como fica a saber das iniciativas e dos aprendizados das outras valências? E como partilha as da sua valência?)	Laloux - Verde água / 3. Gorz - Ativ. Autónoma / 6.	Sucessor - (Gestores intermédios e Colaboradores)
	3. Como a Kairós lida com conflitos? Como são geridas situações de desacordo de um trabalhador com alguma prática esperada ou um desentendimento interno, por exemplo? (processos formalizados, cadência natural interna, etc.) – (Em momentos de conflito interno (entre os pares/funcionários, entre chefe-subordinado, etc.), como a organização lida na resolução deles?)	Laloux - Verde água / 4.	Sucessor Gestores intermédios - (Colaboradores)
	4. Quais instrumentos e períodos em que a organização avalia a própria performance? A quem é atribuída a responsabilidade pelo processo?	Gorz -Racionalidade / 7.	Sucessor
	5. Em que medida os valores da Kairós continuam prioritários quando entram em conflito com a capacidade de sobrevivência e de manutenção da organização na economia de mercado? Em momento de crise, por exemplo, o que a cooperativa não abre mão? – (Quais valores acredita serem prioritários para a Kairós?)	Gorz - Racionalidade / 8.	Idealizador Sucessor Gestores intermédios - (Colaboradores)
Relações interpessoais	6. A olhar pela perspetiva da ES, que inovações, incentivos práticos e contributos identifica nas relações de trabalho promovidas pela Kairós? – (Sob o ponto de vista das relações internas, existe diferença em trabalhar na Kairós do que em outra organização? O que tem de diferente?)	Guerreiro / 11.	Idealizador Sucessor Gestores intermédios - (Colaboradores)
	7. O que mais o motiva em estar envolvido / trabalhar na Kairós?	Guerreiro + Gorz / 12.	Idealizador Sucessor Gestores intermédios Colaboradores
	8. Qual seu sentimento frente à organização e aos pares? + (Quais os meios disponíveis para os trabalhadores expressarem ideias e sentimentos no ambiente de trabalho?)	Kropotkin - ajuda- mútua / 9. 10.	Idealizador Sucessor Gestores intermédios

	9. Quais estímulos percebe no ambiente de trabalho a favorecer ações fundamentadas na reciprocidade e na ajuda-mútua? – (Considera seu trabalho fundamentado na reciprocidade e na ajuda-mútua? Sim: exemplos / Não: porquê?)	Mauss - reciprocidade / 13.	Colaboradores Idealizador Sucessor Gestores intermédios - (Colaboradores)
Contexto	10. Como é estabelecido ou fomentado o diálogo entre funcionários e população externa? Qual frequência? – (Há diálogo da Kairós com grupos externos? Como isso é promovido?)	14. 15.	Idealizador Sucessor Gestores intermédios - (Colaboradores)
	11. Consegue integrar trabalho, convívio em família e tempo para o lazer? O que precisaria fazer para melhorar?	Standing / 16.	Gestores intermédios Colaboradores

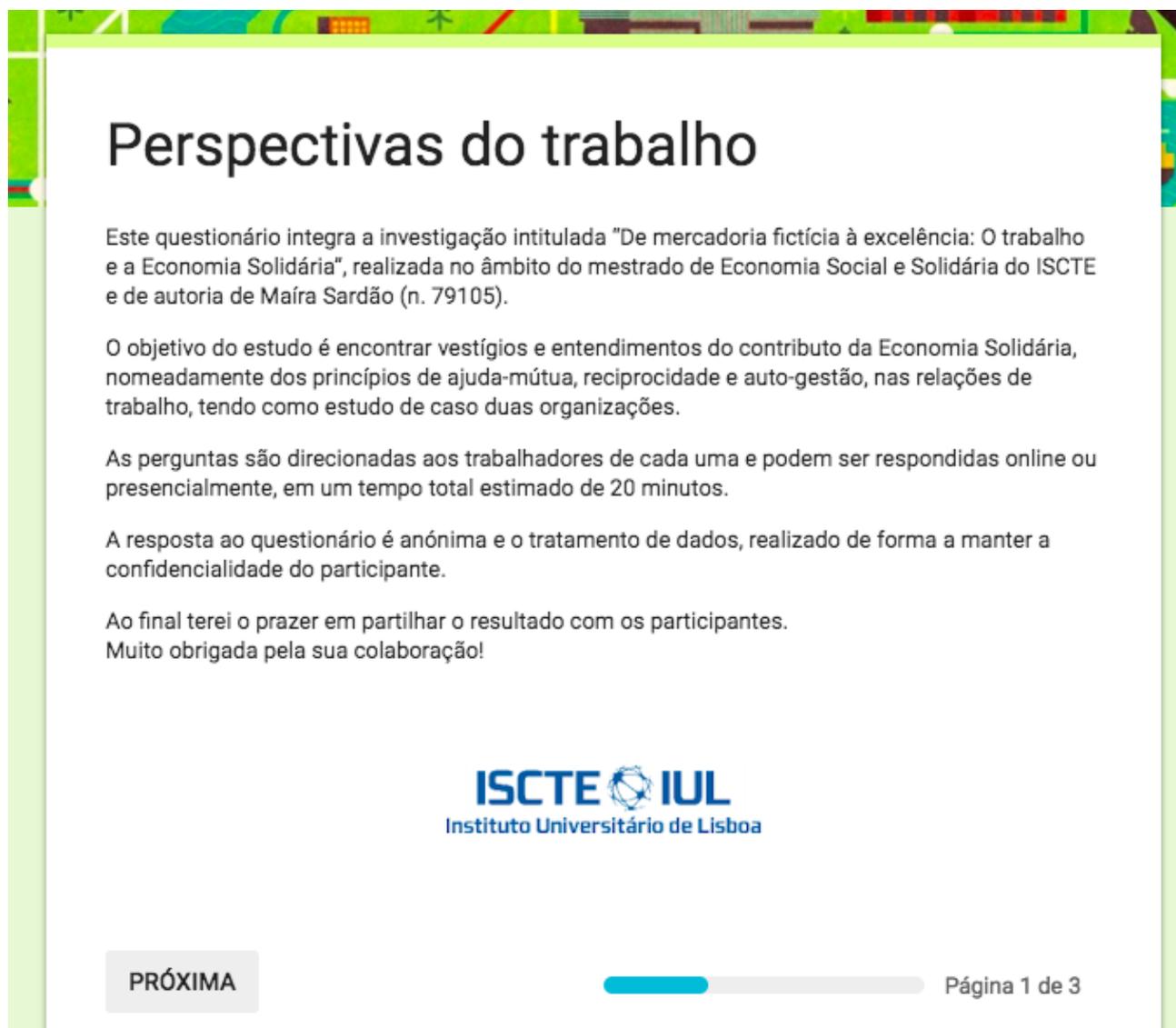
Observações:

* Vide referência teórica e indicadores no Quadro de Análise, item 5.3

- () Pergunta adaptada ao público indicado dentro do parênteses

10.2. Anexo B – Inquérito

A aplicação do inquérito a seguir ocorreu entre 16 de julho e 28 de agosto, por meio físico e online, com adesão de 28,5% dos trabalhadores da Kairós.



Perspectivas do trabalho

Este questionário integra a investigação intitulada "De mercadoria fictícia à excelência: O trabalho e a Economia Solidária", realizada no âmbito do mestrado de Economia Social e Solidária do ISCTE e de autoria de Maíra Sardão (n. 79105).

O objetivo do estudo é encontrar vestígios e entendimentos do contributo da Economia Solidária, nomeadamente dos princípios de ajuda-mútua, reciprocidade e auto-gestão, nas relações de trabalho, tendo como estudo de caso duas organizações.

As perguntas são direcionadas aos trabalhadores de cada uma e podem ser respondidas online ou presencialmente, em um tempo total estimado de 20 minutos.

A resposta ao questionário é anónima e o tratamento de dados, realizado de forma a manter a confidencialidade do participante.

Ao final terei o prazer em partilhar o resultado com os participantes.
Muito obrigada pela sua colaboração!

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

PRÓXIMA

Página 1 de 3

Figura 10.2-1 página inicial do inquérito online

Abaixo a versão impressa a partir das questões:

1. Opte por concordo - 'C' ou não concordo nem discordo - 'CD' ou discordo - 'D' para as seguintes afirmações:

- () A organização é formada por grupos autónomos e autogestionários
- () Sinto-me estimulado(a) contribuir com novas respostas ou soluções
- () As informações circulam de forma transparente, não ficando restritas à alta administração

- () Temos um espaço adequado e seguro para lidarmos com desentendimentos internos
- () Desenvolvo atividades que foram planejadas em conjunto com meus pares
- () Sinto que este trabalho permite o desenvolvimento individual e o de equipa
- () Preciso registrar minha saída e entrada diária ao trabalho
- () A organização valoriza mais as pessoas do que os resultados financeiros
- () Para mim é mais importante a ordem e os resultados do que a autonomia e a confiança
- () Sinto-me responsável pelo bom andamento da organização
- () As atividades que desenvolvo respondem às práticas e demandas externas do mercado
- () Participo das decisões estratégicas da organização
- () A organização é soberana para definir o conjunto de atividades que irá desenvolver
- () Definimos coletivamente as normas que regulam nossa dinâmica de trabalho, produção, prestação de serviços e excedentes

2. Considera que, para o bom desempenho da organização, é essencial:

(Escolha apenas uma das opções)

- Assegurar a competitividade e o desenvolvimento da organização, com resultados positivos crescentes
- Estar comprometido(a) com o propósito da organização e ser ativo(a) nos processos de decisão dos negócios
- Ser produtivo(a) e desenvolver o trabalho para o qual foi contratado(a)

3. Opte por concordo - 'C' ou não concordo nem discordo - 'CD' ou discordo - 'D' para as seguintes afirmações:

- () O trabalho que desenvolvo traz-me bem-estar e felicidade
- () Como trabalhador, ciente do propósito e da missão da organização, sou livre para desenvolver a atividade no meu melhor empenho e sabedoria
- () Percebo boa disposição para ajuda-mútua entre os trabalhadores
- () O ambiente de trabalho favorece o bem-estar e uma melhor qualidade nas relações entre os pares
- () Sinto-me confortável em expressar minhas ideias e sentimentos no ambiente de trabalho
- () Sou responsável pelas minhas atividades e não sinto-me controlado
- () No ambiente de trabalho, sinto-me impelido, por boa vontade, a retribuir ações que recebo
- () Trabalho em uma organização cujos propósitos e impactos estão alinhados aos meus valores e qualidades pessoais
- () Tenho flexibilidade nos horários de entrada e de saída e nos intervalos
- () Tenho ciência da razão e da contribuição de minha atividade para o todo da organização

4. Quais os valores essenciais para si? (Defina até 3)

5. Cite ao menos uma característica ou prática para um trabalho estar alinhado aos valores citados anteriormente?

6. Opte por concordo - 'C' ou não concordo nem discordo - 'CD' ou discordo - 'D' para as seguintes afirmações:

- () Minha jornada de trabalho permite tempo para o convívio em família e para lazer
- () Considero meu trabalho não como um meio de 'ganhar a vida' e sim como 'parte da minha vida'
- () Trabalho em um ambiente agradável, de boa infraestrutura e iluminação
- () Integrar esta organização foi uma escolha e uma oportunidade
- () Noto uma conexão e respeito da organização para com seus funcionários, comunidade e meio ambiente

7. Considera seu trabalho orientado por princípios de reciprocidade?

(Se 'sim', que exemplo daria? Se 'não', porquê?)

8. Qual seu ideal de trabalho? E o que precisa acontecer para ser realidade?

Perfil

(Esta seção tem apenas o objetivo de estabelecer um quadro amplo dos participantes, sem haver identificação nem análise de perfil individual)

1. Faixa etária:

- 16-34
- 35-54
- +55

4. Tem filhos?

- Sim
- Não

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino

5. Habilitação literária

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Pós-secundário
- Ensino superior

3. Estado civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro. Qual? _____

6. Tipo de vínculo com a organização:

- Cooperado
- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto
- Contrato de trabalho sem termo
- Contrato de prestação de serviços
- Outro. Qual? _____

7. Há quanto tempo trabalha na organização?

- Menos de 2 anos
- 2 a 4 anos e 11 meses
- 5 a 9 anos e 11 meses
- Mais de 10 anos

8. Escala de trabalho:

- A tempo inteiro
- A tempo parcial

9. Sua atividade principal acontece em qual projeto?⁵⁵

- AGEST
- BioKairós
- Clube K
- CoDeP - Incubadora de projetos
- Cozinha Kairós
- Creche O Marujito
- Kapacitar
- KBike
- Kualificar
- MultiHabitat
- OBS
- Oficinas do Pirata K
- Perkursos
- Quinta do Priôlo
- Quotidiano
- Outro. Qual? _____

10. Qual seu cargo na organização?

(Ex.: Assistente, analista, coordenador, gestor, etc.)

⁵⁵ Estrutura das unidades funcionais estavam em linha com o relatório de 2017, que para as análises dos dados foram agrupadas em função da reestruturação aprovada em AGO de 2018.

10.3. Anexo C – Perfil: Respondentes Kairós

Perfil dos respondentes do inquérito aplicado aos trabalhadores da cooperativa Kairós entre julho e agosto de 2018.

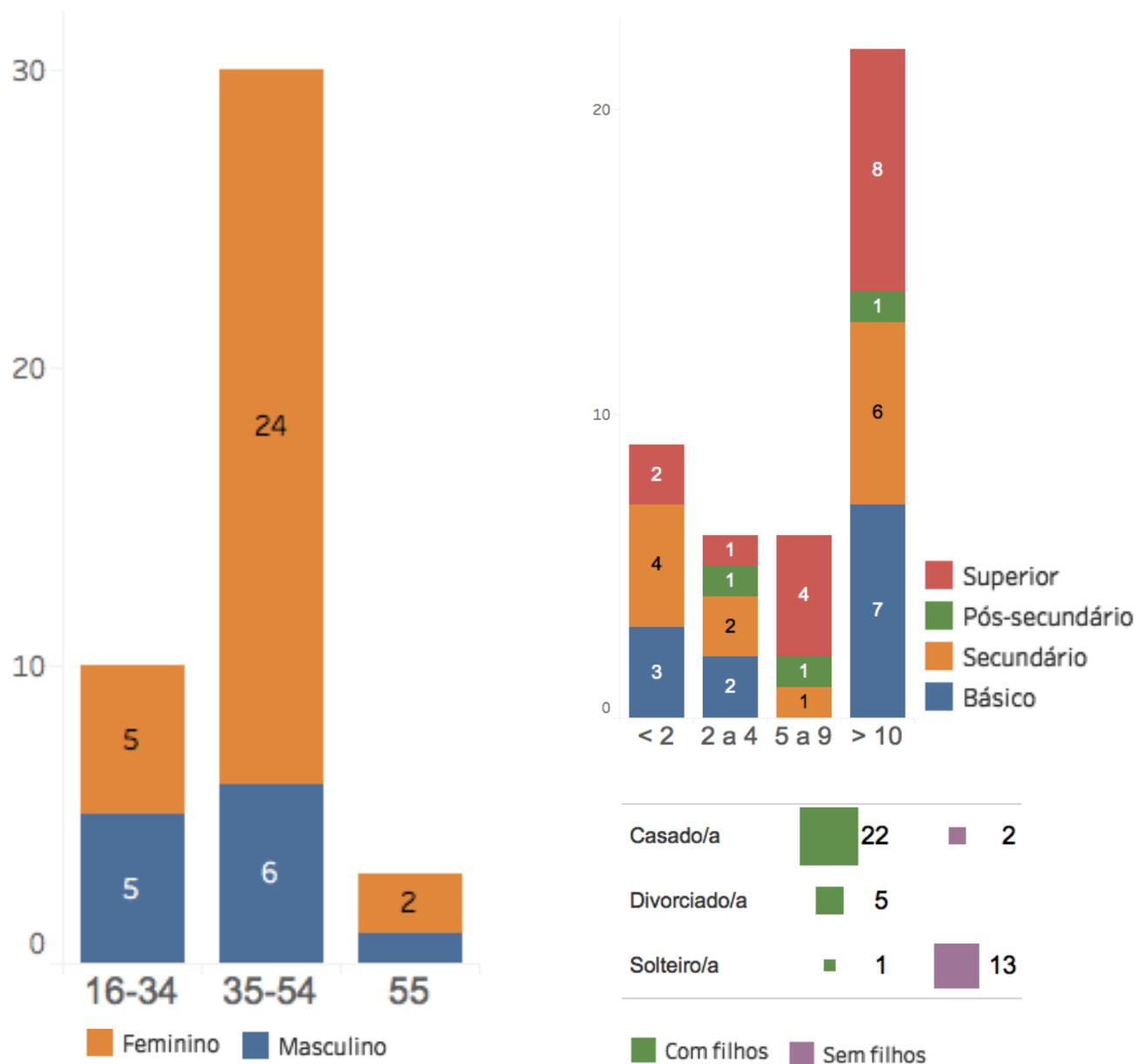


Figura 10.3-1 Quantidades de mulheres e homens por idade / Relação entre tempo de Kairós e habilitação literária / Relação do estado civil por ter filhos ou não

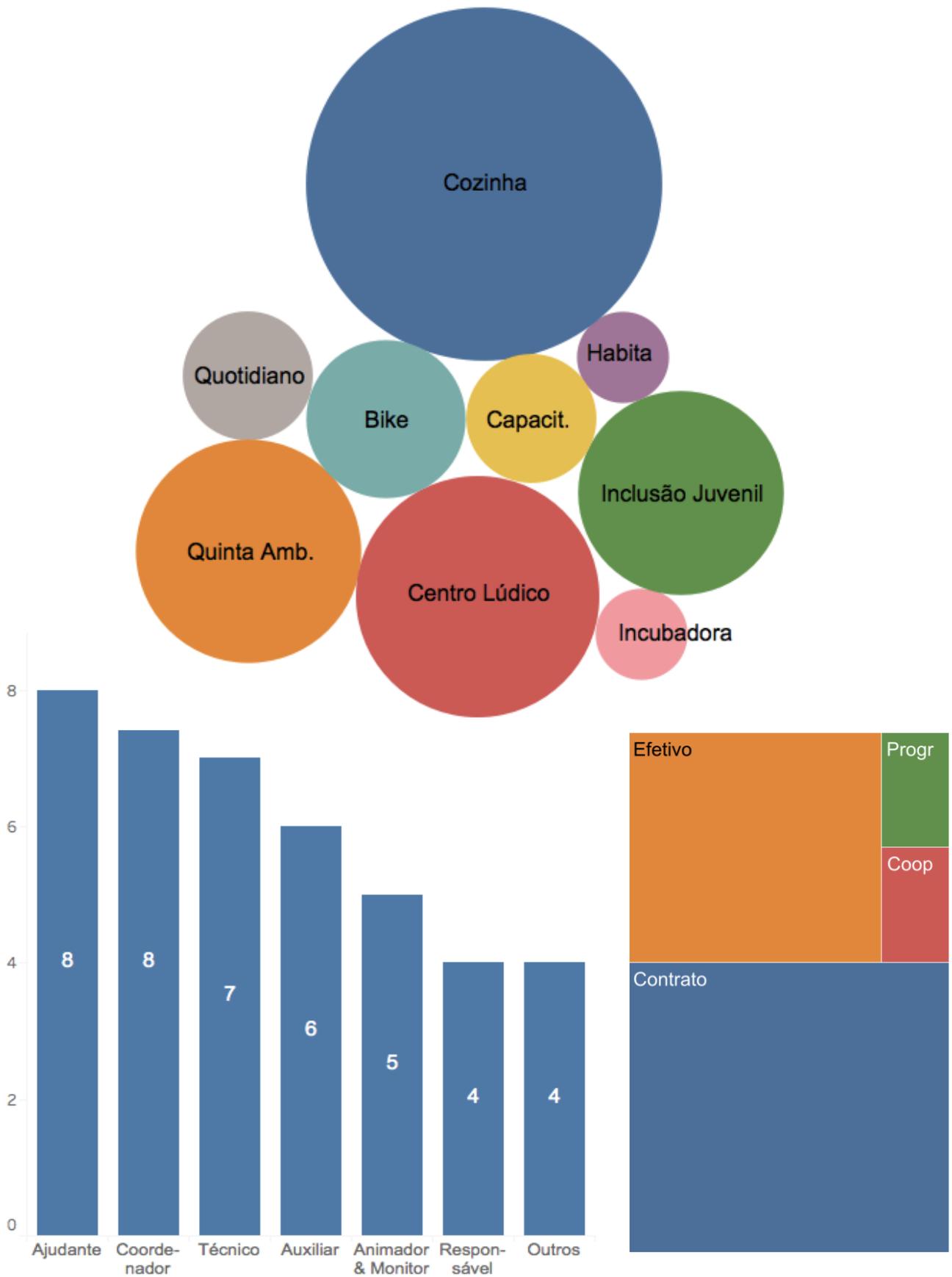


Figura 10.3-2 Participantes por valência / Função desempenhada pelos respondentes / Tipo de vínculo com a Kairós

10.4. Anexo D - Análise detalhada: Inquérito Kairós

Tabela a relacionar as 29 variáveis de modo a extrair entendimentos do inquérito respondido por 43 trabalhadores da Kairós entre julho e agosto de 2018. Ao final, são agrupados os valores citados pelos participantes de forma espontânea.

<i>Subgrupo por motivação</i>	<i>Variáveis</i>
- Hierarquia, focos de decisão e de poder interno e externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. "A organização é formada por grupos autónomos e autogestionários" 2. "As informações circulam de forma transparente, não ficando restritas à alta administração" 3. "Desenvolvo atividades que foram planejadas em conjunto com meus pares" 4. "Preciso registrar minha saída e entrada diária ao trabalho" 5. "As atividades que desenvolvo estão consoantes às práticas e demandas do mercado" 6. "Participo das decisões estratégicas da organização" 7. "A organização é soberana para definir o conjunto de atividades que irá desenvolver" 8. "Definimos coletivamente as normas que regulam nossa dinâmica de trabalho, produção, prestação de serviços e excedentes" 9. "Sou responsável pelas minhas atividades e não me sinto controlado" 10. "Tenho flexibilidade nos horários de entrada e de saída e nos intervalos" 11.* "Como trabalhador, ciente do propósito e da missão da organização, sou livre para desenvolver a atividade no meu melhor empenho e sabedoria"
- Integração do ser; ligação com propósito e satisfação	<ol style="list-style-type: none"> 1. "A organização valoriza mais as pessoas do que os resultados financeiros" 2. "O trabalho que desenvolvo traz-me bem-estar e felicidade" 3. "Trabalho em uma organização cujos propósitos e impactos estão alinhados aos meus valores e qualidades pessoais" 4. "Minha jornada de trabalho permite tempo para o convívio em família e para o lazer" 5. "Considero meu trabalho mais do que um meio de 'ganhar a vida' e sim como 'parte da minha vida'" 6. "Trabalho em um ambiente agradável, de boa infraestrutura e iluminação" 7. "Noto uma conexão e respeito da organização para com seus funcionários, comunidade e meio ambiente"
- Percepção de autonomia, o indivíduo como protagonista, responsável por seu destino	<ol style="list-style-type: none"> 1.* "Sinto-me estimulado a contribuir com novas respostas ou soluções" 2. "Sinto que este trabalho permite o desenvolvimento individual e de equipa" 3. "Para mim são mais importantes a ordem e os resultados do que a autonomia e a confiança" 4. "Sinto-me responsável pelo bom andamento da organização" 5.* "Como trabalhador, (...), sou livre para desenvolver a atividade (...)" 6. "Tenho ciência da razão e da contribuição de minha atividade para o todo da organização" 7. "Integrar esta organização foi uma escolha e uma oportunidade"

	1. * “Sinto-me estimulado a contribuir com novas respostas ou soluções”
	2. “Temos um espaço adequado e seguro para lidarmos com desentendimentos internos”
	3. “Percebo boa disposição para ajuda-mútua entre os trabalhadores”
	4. “O ambiente de trabalho favorece o bem-estar e uma melhor qualidade nas relações entre os pares”
- Incentivo à confiança e colaboração	5. “Sinto-me confortável em expressar minhas ideias e sentimentos no ambiente de trabalho”
	6. “No ambiente de trabalho, sinto-me impelido, por boa vontade, a retribuir ações que recebo”

A seguir cada subgrupo tem suas variáveis analisadas individualmente e em conjunto, bem como relacionadas às perguntas demográficas sobre gênero, estado civil, habilitação literária, entre outras⁵⁶.

Deve-se considerar que duas dimensões apresentaram limitações de análise: houve concentração de dados em faixa etária, com impossibilidade de segmentá-la, e grande dispersão na amostra em valência (unidades funcionais da Kairós), o que possibilitaria identificar o respondente e elevaria o nível de subjetividade.

- **Hierarquia, focos de decisão e de poder interno e externo** (11 variáveis);

Dos subgrupos formados, este contém duas variáveis com indicadores do cenário A e reúne as com mais quantidades de ‘discordo’ e de ‘não concordo nem discordo’, ciente de que não há, necessariamente, uma correlação entre o conteúdo das 11 questões postas. O agrupamento motivou-se pelo interesse em identificar como os participantes avaliavam os processos de decisão, planeamento e níveis de controle na cooperativa, tendo por perspectiva as relações internas e a Kairós perante o mercado.

A variável com mais concordância está neste subgrupo, contempla indicador do cenário A, e traz um aspeto prático do cotidiano da organização: a necessidade de registrar entrada e saída diária do trabalho. Foram 39 respondentes favoráveis e 4 contrários. Entretanto, outra variável, já do cenário B, pode incitar a uma reflexão. Com alta taxa de concordância, 37 dos participantes indicam também ter

⁵⁶ Os dados do inquérito estão disponíveis para download em <https://goo.gl/aqQyWS>, sendo possível examinar diferentes associações. Foram suprimidas as dimensões que poderiam permitir identificar os participantes, incluindo as variáveis abertas.

flexibilidade nos horários laborais, podendo ajudar a compor um cenário interno. Cerca de três quartos dos trabalhadores percebem-se independentes e responsáveis por suas atividades (34 e 32), que seria planejada em conjunto com os pares (32). Também uma maioria entende a Kairós como soberana para definir as iniciativas ou projetos que irá desenvolver ou incubar, como percebem as atividades praticadas por eles como uma resposta a uma necessidade ou demanda externa, do mercado (29 e 33). O conteúdo desta última variável referia-se a atividades heterónomas, um indicador também do cenário A, em que se propõe a identificar a ausência de autonomia nas definições pela organização, a apontar para uma potencial dependência externa e fragmentação de suas atividades.

Em especial, três questões fundamentadas na autonomia e autogestão tiveram menos respostas afirmativas entre as variáveis deste subgrupo. Para pouco mais de um terço dos respondentes as informações circulam de forma transparente sem ficar restrita à alta administração, enquanto 37.2% discordaram e 27.9% optaram pela alternativa 'não concordo nem discordo'. Quadro semelhante para a afirmação de definirem coletivamente as atividades (ponto tangenciado em outra variável), incluindo dinâmica de trabalho, produção, tipo de serviços prestados e destino dos excedentes gerados, na qual 39.5% concordaram, mas 41.9% não concordaram nem discordaram e 18.6% opuseram-se à afirmação. Quanto à variável sobre a Kairós ser formada por grupos autónomos e autogestionários,

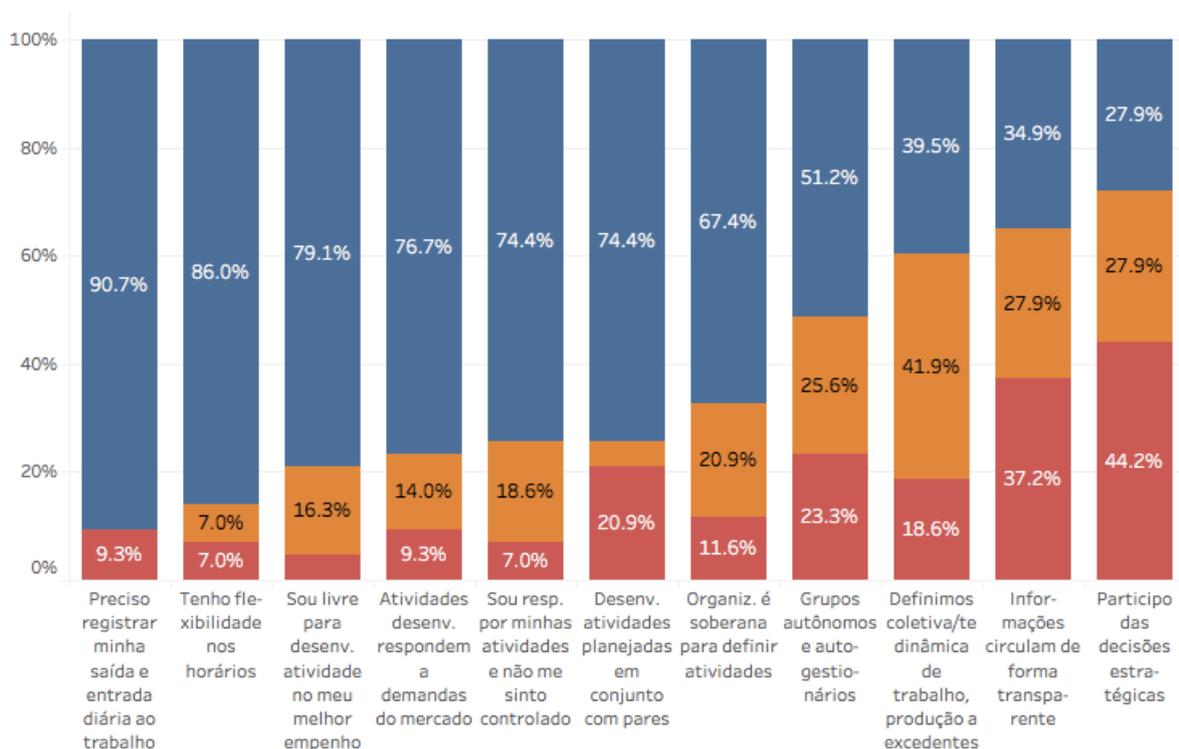


Figura 10.4-1 Subgrupo de variáveis relacionadas à hierarquias e focos de decisão

pouco mais da metade concordou, e o restante dividiu-se entre 'discordo' e 'não concordo nem discordo'.

Dos 44.2% ou 19 respondentes que dizem não participar das decisões estratégicas, 47.4% deles não concordam que as informações circulem de forma transparente (que são 9 'discordos' de um total de 16 para esta variável), assim como 31.6% não veem a Kairós como grupos autônomos e autogestionários (6 de 10), nem 36.8% que as atividades sejam planejadas em conjunto com os pares (7 de 9) e 31.6% que haja definição coletiva da dinâmica de trabalho ao excedente (6 de 8).

Ao observar o conjunto de variáveis a partir da dimensão **estado civil**, proporcionalmente os casados concordam mais sobre ser responsável pelas funções que desempenha e não se sentir controlado, se comparado com os solteiros (79.2% x 57.1%). O mesmo no quesito de a Kairós ser formada por grupos independentes (58.3% x 28.6%) e das informações circularem com transparência (41.7% x 21.4%), cenário invertido quando aborda participação nas decisões estratégicas (20.8% x 42.9%). Por sua vez e com baixa representatividade, os divorciados tendencialmente responderam mais vezes afirmativamente, com exceção desta última variável em que o índice entre eles foi de 60% de discordância.

As distinções entre os trabalhadores com e sem filhos também gravitaram entre os três últimos indicadores citados, na qual os primeiros estão mais de acordo sobre o tipo de formação da Kairós (60.7% x 33.3%) e sobre a circulação de informação (42.9% x 20%), invertendo no quesito 'participo das decisões estratégicas' (46.7% x 17.9%).

Pela dimensão **habilitação literária** nota-se distinção em outros aspectos, como a necessidade de registro dos horários é confirmado por todos com ensino básico e secundário, enquanto para os com ensino superior a taxa é de 80%. Os do ensino secundário apresentam menor índice de concordância sobre serem responsáveis pelas atividades desenvolvidas e não se sentirem controlados (69.2% frente 83.3% ensino básico e 73.3%, superior). Dois itens tendem a aumentar conforme o nível de instrução acadêmica: o planejar das atividades em conjunto com os pares (50% ensino básico, 69.2% secundário e 100% superior) e o participar das decisões estratégicas (8.3% básico, 23.1% secundário e 46.7% superior). Enquanto a maior parte dos trabalhadores com ensino básico e secundário entendem a Kairós como uma organização soberana na definição de suas atividades (83.3% e 84.6%), 46.7% dos com ensino superior concordam.

Entre **mulheres e homens** percebe-se uma tendência de resposta em três quesitos: não se sentir controlada, planejar as atividades em conjunto com os pares e a soberania da Kairós, em que elas mostram-se estar mais de acordo do que os homens: 71%-80.6% frente 58.3%. O oposto aconteceu em outras duas variáveis: definição coletiva da dinâmica de trabalho ao excedente (35.5% e 50%) e circulação transparente das informações (22.6% e 66.7%).

Percebe-se uma maior inclinação para os trabalhadores com 2 a 9 anos de Kairós (2 a 4 anos: 83.3% - 5 a 9: 100%) a concordar com a afirmação de que são responsáveis pelo que desenvolvem e não se sentem controlados se comprado com os extremos no **tempo de casa**: 66.7% com menos de 2 anos e 68.2% para os com mais de 10 anos. Enquanto para metade dos participantes que trabalham na cooperativa há menos de 4 anos, as atividades são definidas coletivamente, desde a dinâmica até o destino dos excedentes, para os que lá estão entre 5 e 9 anos, o percentual sobe para 83.3%, e os com mais de 10 anos, cai para 18.2%. Dinâmica semelhante relativa à variável de circulação de informação, quando ao menos metade acredita não ficar restrita à alta administração, esse entendimento para os com mais de 10 anos são os mesmos 18.2% (4 pessoas frente as 12 que discordaram).

- **Integração do ser; ligação com propósito e satisfação** (7 variáveis);

A fim de identificar potencial relação entre as variáveis de alinhamento e de integração do indivíduo, vida profissional e posicionamento da organização, foram reunidas sete variáveis com indicadores do cenário B a refletir uma racionalidade substantiva. Em linhas gerais, mais de três quartos dos respondentes concordam que trabalho desenvolvido por eles traz bem-estar e felicidade (35 respondentes), bem como percebem alinhamento de seus valores pessoais ao da organização (33) e entendem ser possível integrar vida profissional, com convívio familiar e lazer (32). Na outra ponta, nota-se que os trabalhadores não identificados com o propósitos e valores da cooperativa (11.6% de discordo) também não a percebem conectada e a respeitar funcionários, comunidade e meio ambiente, bem como avaliam não trabalhar em um ambiente agradável e que privilegie as pessoas no lugar do financeiro.

Quando se analisa por dimensões, os trabalhadores sem **filho** indicam maior satisfação com o trabalho que desenvolvem (93.3% ante 75% dos com filhos) e o entende como parte de sua vida (73,3% x 53,6% - proporção semelhante quando considerado se **solteiro ou casado**). Enquanto os

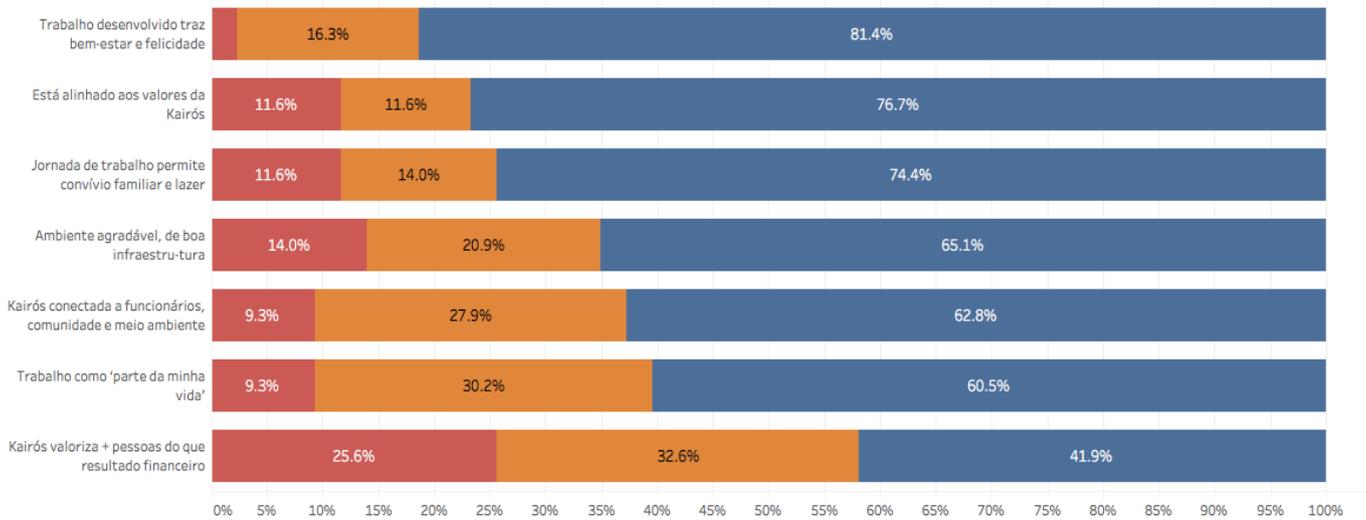


Figura 10.4-2 Subgrupo de variáveis relacionadas à integração do ser e alinhamento de propósito

trabalhadores com filhos mostram maior concordância com a variável de satisfação para com a organização, ao assinalar ser a Kairós um ambiente agradável (67.9% ante 60% dos sem filhos) e respeitar o público interno e o externo (71,4% ante 46.7%).

Diferenças de entendimentos são também observadas quando se considera a **habilitação literária**, na qual os trabalhadores com pós-secundário optam mais pelas respostas negativas em todas as variáveis, exceto quando avalia seu trabalho trazer bem-estar e felicidade, mesmo assim, proporcionalmente, tem menor adesão: 66.7% ante variação de 80% a 84.6% dos demais com curso entre superior e básico. Entretanto é preciso ponderar a baixa representatividade dos trabalhadores com pós-secundário e o padrão de respostas comparativo aos demais.

A noção de o trabalho estar integrado à vida para os trabalhadores do **sexo** masculino é menor (41,7% x 67.7%), também eles concordam menos em estarem alinhados aos valores da Kairós (66.7% x 80.6%), proporção semelhante para o sentimento de bem-estar e felicidade.

A percepção de que a Kairós valoriza mais as pessoas do que os resultados financeiros está entre trabalhadores com menos de 4 anos, casado ou divorciado, com ensino básico (não é possível identificar relação nas dimensões sexo e filhos).

Tempo de casa não mostrou correlação com alinhamento de valores e nível de bem-estar, no entanto os trabalhadores com mais de 10 anos indicam mais vezes o ambiente como agradável se comparado aos demais profissionais (72.7% ante taxa de 50% a 66.7% das outras 3 dimensões). Já os com menos de 2 anos percebem proporcionalmente mais a Kairós conectada ao público interno e externo (88.9% ante 50% a 59.1%).

- **Percepção de autonomia, o indivíduo como protagonista, responsável por seu destino**
(7 variáveis);

Para este subgrupo foram seleccionadas variáveis que trouxessem em seu conteúdo fundamentos de atividade autónoma do ponto de vista do homem parentético em sua atividade profissional, imbuído de senso crítico e de individualidade para a escolha e para o aperfeiçoamento de si e dos pares.

Mais de três quartos dos respondentes acreditam que seu trabalho permita o desenvolvimento

individual e de grupo (83.7%), bem

como a autonomia no desempenho

das funções (79.7%). Semelhante

contingente, entre 35 e 33

participantes, também responde

afirmativamente a ter sido uma

escolha e oportunidade trabalhar

na Kairós, a ser ativo em contribuir

para soluções e para o bom

andamento da organização e a

entender o próprio contributo para

o todo.

Se considerar apenas os que

responderam positivamente às seis

variáveis deste subgrupo, com

exceção da única com indicador do

cenário A, tem-se um total de 19

trabalhadores, sendo 73.4%

mulheres, 63.1% com filhos, e parte

com menos de 2 anos e outra com mais de 10 anos de trabalho na Kairós. A variável com indicador

do cenário A, refere-se à ordem e ao resultado serem mais importantes do que a autonomia e a

confiança. Este item recebeu maioria de ‘discordo’ (41.9% ou 18 trabalhadores) frente ao ‘concordo’

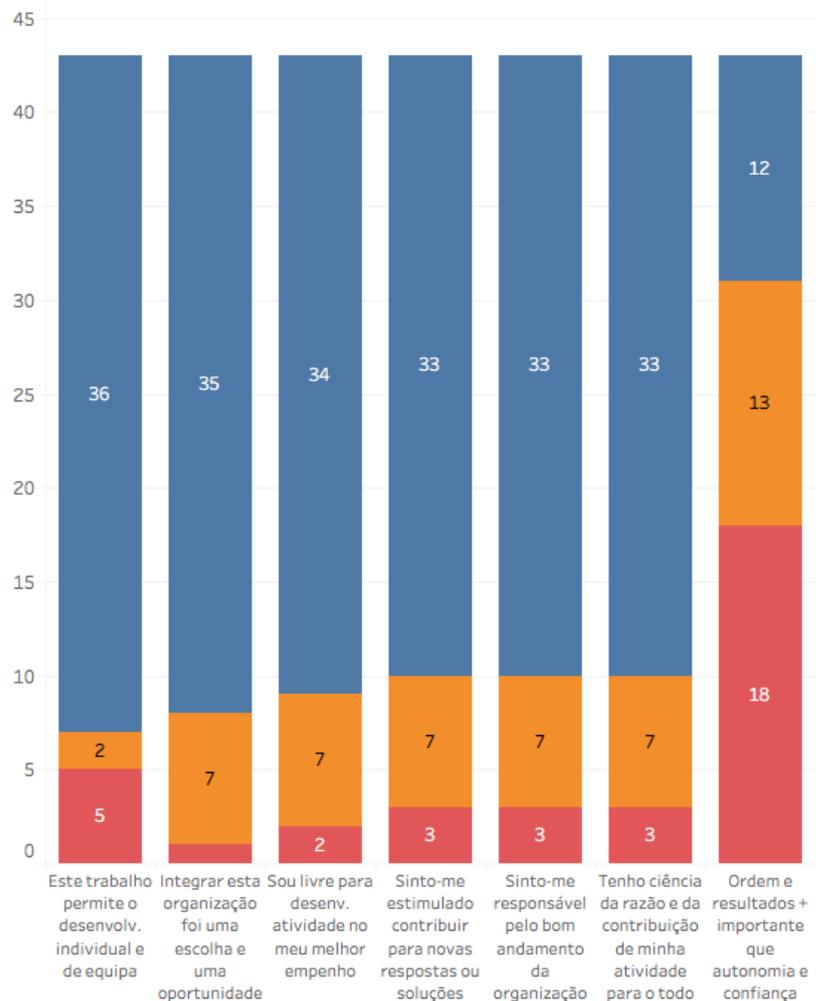


Figura 10.4-3 Subgrupo de variáveis relacionadas à autonomia e senso crítico

(27.9%, 12), com maior número absoluto entre os solteiros (9 ou 64.3% deles) e os trabalhadores com ensino superior (8 ou 53.3% deles).

Ao analisar por dimensões, em **estado civil**, nota-se uma prevalência dos solteiros em enxergarem o trabalho a permitir aperfeiçoamentos (92.9% ante 75% dos casados) e em se sentirem responsáveis pelo bom andamento da organização (85.7% x 66.75%). As respostas 'discordo' estão concentradas entre os trabalhadores casados.

Na dimensão **filhos**, proporcionalmente, há distinção em duas variáveis a considerar: uma relacionada ao desenvolvimento pessoal e de equipa, em que 93.3% dos trabalhadores sem filhos responderam 'concordo' ante 78.6% dos com filhos; e outra quanto a ter ciência da própria contribuição ao todo, em que se dá o inverso, quando 66.7% dos sem filhos concordaram comparado ao 82% dos com filhos.

Esta última dimensão também se mostrou distinta sob a perspetiva do **sexo**, ao ter 80.6% das mulheres a concordar frente a 66.7% dos homens, mesmo percentual para a variável de se sentir responsável pelo bom andamento da organização. Outra diferença ficou por conta da variável sobre ser uma escolha ou oportunidade trabalhar na Kairós, selecionada por 90.3% das mulheres e por 58.3% dos homens.

Quando se observa o **tempo de casa**, entre as seis variáveis (excetuando a do cenário A), nota-se a presença da opção 'discordo' somente a partir dos trabalhadores com mais de 5 anos de organização. Os trabalhadores com menos de 2 anos são, proporcionalmente, os que concordaram mais nas variáveis de se sentirem estimulados a encontrar novas respostas e de o trabalho permitir o desenvolvimento (ambos 100%). Os valores correspondentes aos trabalhadores com 2 a 9 anos são 83.3%, em ambos, e aos com mais de 10 anos, respetivamente: 77.3% e 63.6%.

Não foi identificada uma distinção ou uma correlação entre as variáveis, de forma isolada ou integrada, com a dimensão **habilitação literária**.

- **Incentivo à confiança e colaboração** (6 variáveis).

Este agrupamento intenciona apreender como os participantes percebem as relações entre os pares e a própria predisposição para a ajuda e o apoio mútuo, além da perceção do ambiente, se seria capaz de incentivar a construção de vínculos e solidariedade e de gerar bem-estar e melhor qualidade interna.

Neste subgrupo, nota-se que cerca de três quartos dos respondentes se sentem estimulados a buscar soluções no trabalho e ajudar os pares (76.7% e 74.4%). O ambiente é percebido pela maioria a incentivar o bem-estar e a qualidade das relações (69.8%), havendo um sentimento favorável dos respondentes em expressar ideias e sentimentos (65.1%) bem como retribuir, por boa vontade, as ações recebidas (62.8%). Mesmo com percentual acima da metade dos respondentes, estas duas últimas variáveis apresentadas têm desempenho de respostas positivas mais próximas das com menores adesões (estão em 10ª e 11ª entre 17, lembrando que há mais de uma variável por posição devido a quantidades iguais de respostas afirmativas).

A variável com menos adesão, neste subgrupo, está relacionada à existência de um espaço adequado e seguro para lidar com desentendimentos. Ao centrar nas respostas negativas (25.6% ou 11 pessoas), percebe-se que 36.4% desses respondentes também não se sentem confortáveis em expressar ideias e sentimentos no ambiente de trabalho. Já aqueles que não souberam responder sobre haver ou não espaço (23.3%), também se abstiveram nas variáveis de autoexpressão e reciprocidade (45.5% em ambos) e em avaliar a colaboração entre os pares (36.4%).

Ao relacionar variáveis e dimensões, os trabalhadores **casados**, proporcionalmente, parecem mais confortáveis em expressar-se no trabalho (70.8%), do que divorciados (60%) e solteiros (51.1%). A escolha pelas respostas afirmativas nas outras variáveis revelou-se quase integral aos divorciados, mas é preciso considerar que representam 11.6% da

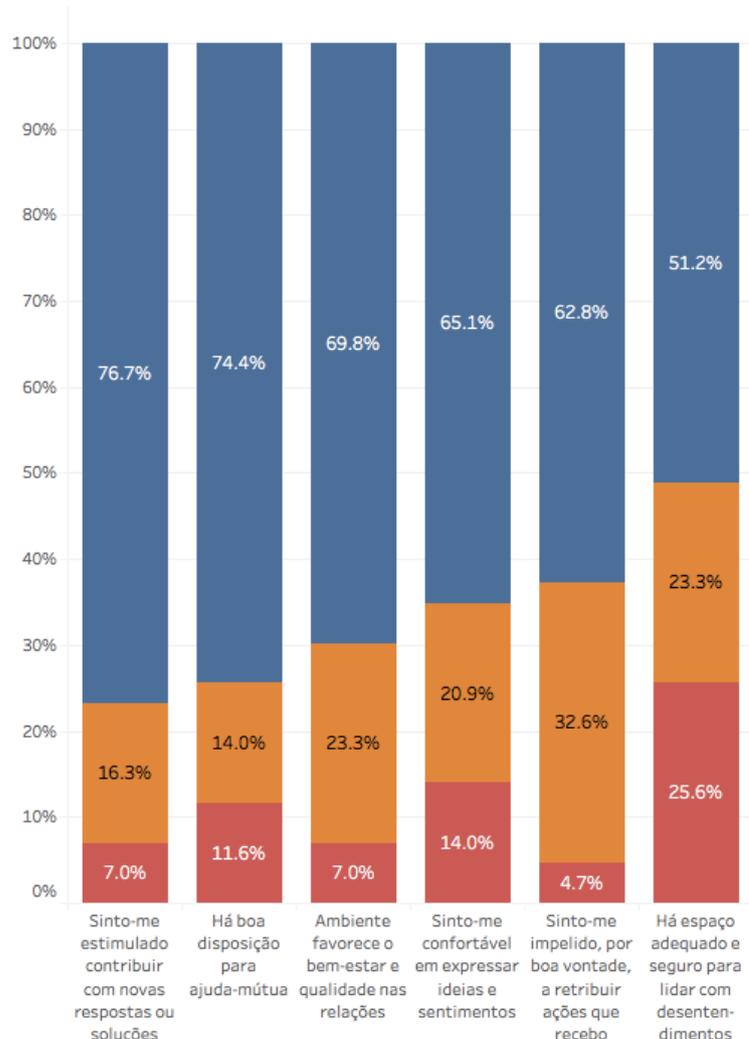


Figura 10.4-4 Subgrupo de variáveis relacionadas à confiança e colaboração

amostra. Ciente disso, os 5 trabalhadores indicaram sentirem-se estimulados em contribuir com novas respostas, ajudar os pares e a retribuir. Para esta última variável, relacionada à reciprocidade, o percentual de 'concordo' entre solteiros e casados foi de, respectivamente, 64.3% e 54.2%. Ao passo que a disposição para a ajuda-mútua ficou por volta de 70% para ambos os grupos.

Neste conjunto de variáveis, como no subgrupo sobre integração do ser, proporcionalmente, as **mulheres** indicaram maior disposição para ajuda-mútua (80.6% ante 58.3% dos homens), retribuir as ações recebidas (71% x 41.7%), e percebem o local de trabalho a favorecer o bem-estar e qualidade das relações (77.4% x 50%). Deve-se ponderar que a quantidade de homens a responder o inquérito foi de menos um terço.

Outra ponderação cabe ao quesito de **tempo de casa**, na qual 60.5% dos participantes trabalhavam na Kairós há mais de 10 anos. Nessa dimensão, a opção 'discordo' está presente apenas entre os trabalhadores com mais de 5 anos de organização. Há certa tendência de redução do percentual ao longo dos anos em três variáveis. Quando se avalia o ímpeto em retribuir, os valores saem de 77.8%, entre os com menos de 2 anos, para 59.1%, entre os com mais de 10 anos (os outros estão em 66.7% e 50%). A outra refere-se à disposição para ajuda-mútua, na qual cerca de 85% dos trabalhadores abaixo de 4 anos responderam positivamente, ao passo que o índice foi de 65% para os acima de 5 anos. Os trabalhadores com menos de 2 anos responderam de forma unânime ao sentimento de estímulo em contribuir com soluções, enquanto, proporcionalmente, os valores reduziram para 83.3% entre trabalhados de 2 a 9 anos, e 63.6% para os com mais de 10 anos.

Quando se avalia a dimensão por **habilitação literária**, nota-se que, proporcionalmente, as menores taxas de respostas positivas em todas as variáveis estiveram entre os trabalhares com ensino secundário (38.5% a 69.2%), enquanto houve variação entre os de ensino básico e superior. Entre estes últimos, cerca de 80% (12-13 trabalhadores) sente-se estimulado a colaborar, considera o local de trabalho favorável ao bem-estar e para manifestar-se, no entanto, o percentual reduz para 53.3% quanto se considera a variável de retribuição. Item que recebeu concordância de 91.7% dos trabalhadores com ensino básico, assim como o entendimento sobre contribuir com soluções. O menor índice proporcional entre eles refere-se ao ambiente favorecer o bem-estar e a qualidade das relações (66.7%).

Para as variáveis deste subgrupo, não foram consideradas as respostas dos trabalhadores com ensino pós-secundário para efeito de comparação devido à baixa representatividade (3) e ao padrão de

10.5. Anexo E – Coletânea: Entrevistas Kairós

Com base no quadro abaixo (mesmo do item 6.1), seguem os principais pontos abordados por cada trabalhador entrevistado. Os tópicos estão numerados segundo as perguntas expostas no Anexo A – Guião de entrevistas. As citações que estiverem entre colchetes [] são intervenções ou indicações feitas pela pesquisadora.

Perfil	Identificação do entrevistado ⁵⁷	Tempo de Kairós ⁵⁸	Duração da entrevista (Aprox.)
Idealizador	Cooperada	Desde 1997	2 horas
Diretor	Membro do Conselho de Administração	Mais de 10 anos	1:30 hora
Gestor intermédio	Gestora 1 – Valência A	2 a 4 anos	2 horas
Gestor intermédio	Gestora 2 – Valência B	Mais de 10 anos	45 minutos
Funcionário base	Funcionária 1 – Valência C	Mais de 10 anos	35 minutos
Funcionário base	Funcionária 2 – Valência B	Menos de 2 anos	30 minutos

- **Cooperada**

- Conversa inicial

(...) Acho que isso era o grande papel da ES, acima de tudo, ser o ator ou quem pudesse mudar junto dos governantes um bocado as perspetivas sobre algumas coisas, no caso a inclusão ou sobre a importância das pessoas.

Conheci a Kairós no seu fervor. Quando nasceu era ultra visionária, não havia nada igual. A maioria dos facilitadores eram pessoas que traziam a bandeira da ES, ou seja, acreditavam mesmo nisso. Não era uma questão de emprego, era mesmo uma questão de ideal. Ainda não havia a palavra sustentabilidade exacerbada como é hoje e a Kairós já falava em sustentabilidade. Ou seja, a Kairós tentava montar um sistema sustentável, porque a incubadora de iniciativas solidárias era mesmo com o propósito claro, que o público-alvo em vários casos eram desempregados, ou mulheres maltratadas ou pessoas realmente no limiar da exclusão ou já na exclusão social total.

[Contextualizou a sociedade na ilha de São Miguel nos idos de 1975] Não tem como não gostar dessa instituição ou deste ideal. As pessoas que estavam lá tinham tanto orgulho do papel delas, aquilo era uma linha de montagem praticamente. Ou seja, tenha resultado ou não a Kairós, a verdade é que impactou sinceramente as pessoas. (...) Se hoje a Kairós nascesse com toda essa consciencialização geral e exacerbada, da sustentabilidade, da reciclagem, da ecologia, etc., a Kairós estava nos píncaros. Foi visionária. A verdade é que em qualquer projeto que seja, e sobretudo nesses projetos sempre tem uma componente social, é económico (...) na componente social tem de

⁵⁷ Como a maioria dos trabalhadores na Kairós é mulher (60%), bem como a dos entrevistados, optou-se pelo uso da palavra no feminino, exceção feita ao membro do Conselho de Administração, uma vez que o órgão é composto apenas por homens.

⁵⁸ Mantida a dimensão utilizada no inquérito para evitar identificação dos entrevistados.

dar tempo. Ou seja, se a Kairós, por uma questão de sobrevivência, tivesse mantido esse método ou essas coisas, provavelmente hoje teria mesmo o reconhecimento devido.

[O que ficou para trás?]

Para implementar um sistema, depois tem de pagar conta. Para integrar essas pessoas, promovê-las através da formação, para já, tem de perceber que algumas das pessoas que integra continuarão a ser inadaptados, ou seja, nunca conseguirão por si só a ter uma sustentabilidade económica, por exemplo. Daí a Kairós e outras organizações recorrerem a acordos com a segurança social. Porque no fundo essas IPSS estão a fazer o papel que era do governo que era tentar dar uma vida digna a toda a sua população. Sendo assim e dependendo de uma fonte económica gerida pelo governo, tem de seguir as regras do mesmo. Por mais que ache que, lá tenha aquele papel que eu defenda e acho muito bom, que é justamente essas organizações deveriam junto aos governantes mostrar outra perspetiva das coisas e tentar que eles moldem as regras à realidade e não tentem implementar as regras sem outro conhecimento da realidade. A Kairós cresceu imenso. Pelo menos a Kairós ajudou a pessoas a quebrarem um ciclo, a não repetirem o mesmo papel das mães.

- Criação Kairós e valores ES

O que o Artur foi um gênio, ao meu ver. Isto era um sistema económico muito fechado, com um foço brutal entre as elites e o povo, e alimentado durante gerações. Temos de ver que esse território são 9 ilhas e que provavelmente as pessoas desta sua maioria, sobretudo pessoas dos 60 anos, nunca foram para outras ilhas. Muitos deles podem ter a 4a classe. E quem tinha muito poder cá? As igrejas. Portanto, acho que o Artur foi absolutamente genial, porque percebeu isso. Ele trabalhava na área social e percebeu, como é em sítios pequenos e em países católicos, que a igreja tinha um poder e estava organizada. Quando queres implementar uma ideia ou um projeto é muito mais fácil ir ter com um grupo organizado. Os padres eram fornecedores de conhecimento, dessas ideias. Estavam na ilha alguns sacerdotes, padres com mente mais aberta e com a impotência de separar a caridade da solidariedade. Em que a solidariedade, ao contrário da caridade, não era só dar, mas era ajudar para seguir caminho. Do ideal para o início, tentou por em práticas todos os valores associados à ES. *[Citou exemplos de práticas promovidas na época]*

Para por em prática, o que acho que às vezes falha, em todos projetos, quando idealiza um projeto e depois a pessoa que vai por em prática não tem aquele perfil exato, claro que o projeto não vai funcionar conforme o previsto. O que acho que na Kairós, no início escolheram a dedo, as pessoas eram ideais. Muitas vezes as falhas do projeto é depois quem fica à frente desse projeto. Porque depois valoriza mais, porque não é uma crítica - os objetivos podem mudar, pode ser mais importante pagar os ordenados do que manter um sistema que não haja um retorno económico tão grande. A Kairós cresceu muito e fica com mais obrigações. Ou seja, a Kairós crescendo muito e integrando muitas pessoas, sendo que algumas não tinham capacidade produtiva, ou seja, o seu trabalho não garantia seu ordenado, passa a depender de acordos com o governo, e esses acordos a cingirem-se a regras ferozes, tem de ter jogo de cintura.

- 2. Circulação de informação

A Kairós não é uma equipa é um conjunto de equipas. Há equipas enormes, portanto, todas as equipas devem ter seu sistema.

[Participação em AG] Isso não é uma questão de ser Kairós, é uma questão plural. A AG é livre, agora ainda por cima com esta nova direção, no sentido em que as pessoas reconhecem no Artur, o mentor. A AG é livre, as pessoas são livres para falar, mas por uma questão cultural, que não é só local, mas sim nacional, as pessoas, em Portugal. Não há muito a cultura da manifestação, de reivindicarem. Na assembleia da Kairós acontece a mesma coisa. Pode haver um ou outro a dizer qualquer coisa. Os cooperantes todos não vão às assembleias.

(...) *[Sobre quem costuma falar]* São pessoas que geralmente estão há mais tempo na Kairós, que se sentem à vontade para o fazer. Mas depois há outra coisa, com esta nova direção há outro sistema de aproximação, ou seja, as pessoas quando têm um problema individual, ou etc., tem um canal

direto. Não é na assembleia que, se calhar, põe suas questões pessoais laborais. Há um canal direto muitas vezes.

O problema dos trabalhadores da Kairós *[de não serem cooperados]*, claro que eventualmente alguém de direito deveria ter explicado o modelo cooperativo e, claro que idealmente seria que todos os cooperantes de uma cooperativa pudessem ter uma participação ativa na gestão, em traçar objetivos, etc. da cooperativa. Mas também passam pelas Kairós muitas pessoas. Isso também, a Kairós no seu ideal era apenas servir de trampolim. Não era suposto as pessoas ficarem para sempre. O que era suposto dar formação, ferramentas para sua sustentabilidade e elas depois progredirem. A Kairós serviria apenas de passagem. Mas, como falei, tem pessoas que não tem essa capacidade. E claro que qualquer instituição desse gênero é afetada pelo meio onde se insere. E se no meio que se insere houve crises económicas, etc. isso afetou, e tendencialmente ficaram. *[Citou exemplo também de um trabalhador que recebeu convite para trabalhar em outra organização a ganhar mais, mas preferiu ficar por sua afinidade ao propósito da Kairós.]*

- 5. Valores prioritários para a Kairós

A cima de tudo, as pessoas. Um dos valores da ES é solidariedade, portanto, é a pessoa. Quando houve a grande crise económica, não houve a tendência automática de diminuir os encargos, que são os ordenados das pessoas, pode ter travado um ou outro projeto, pode um ou outro projeto não ter sido executado como idealizado. Mas um dos valores que a Kairós manteve foi essa questão de não produzir aquilo que nasceu para combater, a exclusão social. Não por as pessoas no limiar da pobreza ou em risco de exclusão. Por mais defeitos que possa ter tiro o chapéu para isso. (...) Repare, se a Kairós tivesse nascido agora era realmente tida como exemplo. Não tenho dúvida, nem que seja por ter sido arrojada e ter tido ideias inovadoras que não existiam cá. Um funcionaram outras não. Esse risco não vejo em outras organizações da ES. A Kairós é a única instituição da ES na Região Autónoma dos Açores que vejo que, mal ou bem, continua a contrariar um sistema vigente ou o rumo vigente. Como há essa dependência com relação ao Estado, e o Estado impõe certas regras e etc., eu vejo a Kairós constantemente num jogo de cintura a tentar. Enquanto as outras instituições cada vez mais funcionam como instituição pública, como se fosse governo, que são capazes de implementar regras mais ferozes junto a seus colaboradores.

[Independência]

Ela não é independente, porque continua a ter um encargo maior do que o lucro. Paralelamente está a buscar outros fundos que garantam a eles fazerem isso. Eles têm um gabinete só para ir buscar fundos para poder garantir projetos virados para as crianças, aos adolescentes, etc. Eles tentam sempre, sempre buscar fundos. Não são só dependentes do governo, que é a grande diferença das outras instituições da ES, que muitas vezes não passam de um braço do governo.

(...) Cabe fazer, e acho que a Kairós faz, é dizer que há exceção às regras. E isso é o papel das instituições da ES *[mostrar que há exceções e outros caminhos]*. E quando não conseguem, o método que arranjam é ir buscar recursos para por em práticas os projetos que idealizam e realmente são a essência, digamos, da Kairós, vão buscar outros fundos.

(...) Para já, cada valência ter uma autonomia é essencial. Às vezes o que pode, isso acontece também nas coisas muito grandes. Repara, a Kairós não é centralizada, estão espalhadas. Às vezes o que pecam é pela comunicação. A melhor divulgação é o boca a boca. Os trabalhadores da Kairós ou as pessoas que fazem parte dessas iniciativas, dos grupos de trabalho, divulgar-se-iam uns aos outros.

- 6. Inovações e incentivos ES / Diferencial Kairós

Não sou trabalhadora da Kairós. Eu que trabalho em outra instituição, a Kairós é impar. Sobretudo com esta direção nova, nesta coisa de autonomia, de cada grupo ser autónomo, de poder gerir suas coisas, dinheiro, etc. é diferente. (...) E isso é o que distingue a Kairós. É a parte humana, que voltou a se estabelecer. (...) *[As valências da Kairós]* são todas complementares. *[Citou algumas interações e conexões, como a unidade de produção, a Cozinha, poder gerar renda para outros projetos, ou o investimento obtido a partir de candidaturas postulada por uma valência ser implementado em novos*

ou atuais projetos. Também citou a valência Coriscolândia, em que há “a tendência de se sentir diferente”, por ter seu próprio público, além de não ser relacionada à Kairós “por muita gente na Ilha”. Porém, aponta que para funcionar ela “depende de todas as valências da Kairós”.]

[Como ampliar participação]

Os responsáveis das valências sabem o dinheiro que gera sua valência. Era ideal os objetivos gerais serem partilhados e discutidos com todos os trabalhadores. Sendo que nem todos os trabalhadores são cooperantes e nem todos os cooperantes são trabalhadores. E aí uma dificuldade da gestão democrática. Os objetivos deviam ser partilhados, sem dúvida. Porque ao fazer isso, quem vai os por em prática, tem um espaço ou oportunidade de dizer se consegue ou não.

- 9. Estímulos à reciprocidade e ajuda-mútua

É o lado humano. A gestão desta organização não é feita apenas e não se baseia somente, como a maioria, nas regras impostas pelo Estado. Estou com um discurso altamente positivo, mas sou tida na Kairós, na sua direção, como uma reivindicativa, normalmente meu papel é chamar a atenção. Não estou a fazer porque, para já está falando da Kairós e comparando a Kairós com outras instituições da ES na região Açores, está a léguas.

E essa reciprocidade, acho que depende, o motor ou o incentivador tem de ser a pessoa que está à frente, que dá a cara à instituição. E acho que distingue a Kairós é o lado humano. O presidente da Kairós não é inacessível, não anda como turista. Fala com qualquer um da mesma maneira. E só isso, essa atitude, se a pessoa que está à frente de uma instituição tem na sua atitude, no seu dia a dia, esses valores, por mais que às vezes sejam difíceis de manter esses valores sempre puros e duros em todas as atividades e ações, objetivos traçados, a verdade é que ele dá exemplos no seu dia a dia, na sua relação com todos desses mesmos valores. E por mais que eu tenha confrontos brutais, reconheço. Ele dá-me oportunidade para haver confrontos. E repara, que às vezes eles tomam rumo que sou absolutamente contra e reivindico e ferozmente. (...) A Kairós está muito melhor. Com essa nova direção voltou a haver a importância *[das pessoas e suas habilidades]*. Mal ou bem, a Kairós é um projeto experimental e será sempre. Porque também os problemas sociais mudam, as coisas mudam.

- 10. Diálogo externo

Lá está, uma das intenções da Kairós é, assim, o fato de haver autonomia nas valências há muito tempo, a comunicação das valências com o público é com quem trabalha. Ou seja, muitas vezes, o público não associa a valência à Kairós. Então, a divulgação da Kairós é sempre feita através da sua valência. Uma das coisas que penso que seja a intenção dessa direção é internamente depois para o exterior perceber que isso é uma casa mãe, que é a Kairós, que tem várias valências.

- 7. Motivação de estar envolvida na Kairós

- 8. Sentimento Kairós

O me motiva é porque acredito realmente que as regras laborais têm de ser moldadas, que há sempre exceções a regras, que é importante haver um espaço e haver alternativa de gestão de pessoas e alternativas de sistemas económicos, sem dúvida. Porque acredito nos valores da ES, sempre, cada vez mais. Acredito em uma coisa que tem sido abandonada e agora tem sido recuperada que é justamente as pessoas, que qualquer coisa só funciona com as pessoas. E só vejo instituições como a Kairós que podem sim promover isso.

(...) tem algumas valências da Kairós que há uma liberdade que depois se reflete no trabalho. Há uma liberdade quer de expressão, quer de ação, quer de metodologia, etc. *[Citou um prêmio europeu voltado para melhores organizações de se trabalhar. Percebeu que “tudo o que foi nomeado como fantástico trabalhar ali, foi porque a pessoa que idealizou essa empresa pensou nos trabalhadores”, como ter espaço para os filhos e cuidados de saúde. “Ou seja, tinha tudo a ver com o bem-estar dos seus trabalhadores. Porque sabem que se eles estiverem bem e satisfeitos e etc. vão dar muito mais à casa. Acho que é por aí. Por isso continuo ligada ao projeto da Kairós”].*

(...) [Senso-crítico] Acho que o próximo passo na Kairós passa por tentar partilhar com todos os trabalhadores das várias valências, por mais que estejam numa que é muito forte e existe por si só praticamente, que fazem parte do todo, que é a Kairós. Portanto, promover a imagem da Kairós dentro do seu seio, porque muitos dão a camisola, mas por sua valência e não tem a noção da Kairós como um todo.

(...) E que faz falta na Kairós depois disso é essa partilha dos objetivos, a discussão dos objetivos quer nas várias valências quer no nível geral para justamente promover o diálogo e promover o sentido crítico das coisas. Penso que a Kairós deveria ter um plano de comunicação interno forte de modo a perceberem que sim sou [x valência], mas sou da Kairós. E aí promover a massa crítica, porque acho que é através do diálogo é quando as coisas crescem. Se há falha de comunicação, não de direção-trabalhador, que não acho que haja, mas sim de entre as valências. Deveriam poder recorrer às mais valias de cada um.

- Desafios Kairós

A Kairós sempre teve de lutar contra a maré. Tenho pena de não ser a pioneira que já foi. Continuar a existir já é uma luta contra a maré. Repara, uma instituição dessa envergadura, que já é considerada uma pequena e média empresa, 150 trabalhadores, que tem um sistema que não é de rigor absoluto e que privilegia o humano, e que não pode estar apenas sustentada pelo lucro, porque não tem capacidade de produção para seus gastos, ou seja, não é sustentável, só isso prova que continua a lutar contra a maré.

(...) [Sobre a valorização do humano] Do ponto de vista do gestor, nem sempre a pessoa vai ter a capacidade de produção, ou seja, prefiro que ela continue a fazer aquela coisa, que seja bem feita não pelo lucro que dá, mas pela importância do que ela faz. Vai contribuir não só para Kairós mas para o sítio onde vive ou coisa em geral. Se não existissem instituições como a Kairós, ou como as outras IPSS, a verdade é que o Estado teria um encargo muito maior, e nós todos, porque ter uma sociedade onde tem uma percentagem infeliz, desprezada, é um peso e as coisas não funcionam tão bem, sem dúvida.

- **Conselheiro de administração**

- Criação Kairós e valores ES

A nossa sensibilidade vai mudando e vai sendo apurada e até mesmo o conceito de ES foi sendo alterado e aperfeiçoado. E o conceito de ES que nós adotamos é precisamente aquele preconizado pelo professor Roque Amaro, que está sempre em sintonia conosco. A Kairós quando surge com uma forma, e continua com essa missão desde o início, que é de prevenir e de reabilitar pessoas que estão em situação de exclusão social. E isto implica criar toda uma rede que permita capacitar as pessoas. Ou seja, o que acontece, as determinadas respostas que nós damos atualmente porque foram necessidades encontradas. Vou dar um exemplo, a Coriscolândia, que é a parte dos tempos livres das crianças, surge primeiramente para que as mães, pessoas com muita baixa empregabilidade, com poucas capacidades, até mesmo pessoais e sociais e, claro, muito mais formativa em termos académicos, necessitavam de um sítio para deixarem suas crianças enquanto estavam a trabalhar. Daí surge a Coriscolândia. Só que nós acreditamos que não devemos fazer respostas sociais só para um determinado segmento da população e depois devemos de abrir à comunidade em geral. E fazer, aceitar crianças de meios sociais desfavorecidos e misturá-las com todas as outras. Isso que é a sociedade, mistura convivência e relacionamento de todos nós. Prevenir situação de exclusão social e, no caso daquelas pessoas que já estavam em situação de exclusão social, reabilitá-las. E nós acreditamos que o pilar da reabilitação social é através do trabalho. Tendo, havendo um salário que permita satisfazer as necessidades básicas das pessoas.

- 1. Estrutura

A Kairós tendo em conta os anos que existe, e qualquer instituição, nem sempre teve mesma linha ou mesmo rumo. Porque já existiram direções que viam a Kairós de uma forma muito mais empresarial,

numa componente muito mais como uma empresa, e outras que veem a Kairós muito mais próxima do conceito de ES. Só que isso é um processo.

Não só o que pretendemos é que todos os funcionários que estão na Kairós sejam, uma das coisas que estamos sempre a sensibilizar é que se sejam sócios cooperantes da Kairós. E o sócio cooperante é aquele que tem o direito a eleger e a ser eleito para todos os órgãos sociais. Ou seja, isso é uma influência em quem manda. Agora as próprias pessoas ainda não estão recetivas, pelo menos na forma como queríamos, no número que queríamos, que seria a totalidade das pessoas que trabalham na Kairós, a participar nesse processo. Porque nós não somos uma empresa igual às outras, nós somos uma cooperativa. E o que nós pretendemos acima de tudo é que cada um sinta que todos os dias que trabalha na Kairós está a contribuir para o seu posto de trabalho e para a cooperativa no seu todo. Ou seja, não é um simples colaborador, mas é uma parte integrante do trabalho da cooperativa e dos destinos da cooperativa e dos rumos que a cooperativa segue. Agora isso não é fácil por em prática.

[Como funciona hoje]

Já temos a funcionar uma Comissão Técnico Social (CTS), onde reunimos todos os coordenadores de todas as diversas valências da Kairós. Sejam elas no âmbito das respostas sociais, que estão protocoladas com a Segurança Social - porque a Kairós podemos dividir, de uma forma teórica, em duas partes: uma que está relacionada com respostas sociais, que temos contratos com a ss para prestar um determinado serviço social, seja em creches, seja nos tempos livres, seja em casa de acolhimento residencial especializada, seja qual for o tipo de serviço que prestemos. E uma outra parte empresarial. E todas essas pessoas participam na CTS, onde são debatidos os diversos assuntos, que são fundamentais para a cooperativa e onde são partilhadas as dificuldades, e onde se tenta encontrar, junto de todos os coordenadores, as próprias soluções. Porque às vezes é dessas reuniões e da partilha de informação que pode surgir a própria solução em outra valência, de apoio de outros técnicos, da equação de algum técnico num determinado serviço que seja necessário temporariamente. É suposto também que todos esses coordenadores passem todas as informações que é trabalhada ali para todos os colaboradores da Kairós, porque são muitos. Não é fácil reunir todos, uma vez que temos horários de funcionamento muito díspares. Ou seja, como é difícil chegar a todas as pessoas, apesar de termos a intenção de legalizar, pelo menos, semestralmente, reuniões 2x por ano, reuniões com todos os trabalhadores da Kairós. Temos isso previsto já para este ano. Estamos a falar praticamente em 150 trabalhadores. (...) Esse encontro já aceitamos várias propostas. Os próprios coordenadores ficam de nos fazer propostas, porque seria sempre numa perspetiva de passar o dia com uma componente de debate e discussão de temas interessantes à cooperativa, mas também de próprio convívio entre os diversos colaboradores da Kairós. Porque quer queira quer não, com esta dimensão da cooperativa já é muito difícil muitas pessoas se conhecerem-se uns aos outros. Porque estamos muitos espalhados por Ponta Delgada e arredores.

[Funcionamento CTS]

É variável, mas normalmente a cada 2 meses e, em certas alturas é mensal, é conforme a necessidade. Atualmente, quem define é o CA da Kairós. Acaba por ser uma convocatória. Por sentirmos também a necessidade de comunicar e também de certa forma de dar satisfação do que estamos a fazer, não só nos momentos que a lei determina. *[Citou as reuniões obrigatórias por lei e temas de debate]* Relativamente às CTS, aí são só colaboradores, os responsáveis por cada uma das valências da Kairós.

[Coordenadores convocam reunião da CTS?] O que há são pedidos isolados de cada uma das valências, conforme a necessidade de cada uma delas. Porque nós também estamos muito próximos do dia a dia das diversas valências. Mas quando acham que é necessário se reunir, nós estamos sempre disponíveis. Aí são eles que pedem, aí marcamos um dia, mas para falar só daquela valência, que às vezes são temas muito específicos de cada uma. E isso aí não tem periodicidade, é sempre quando as pessoas querem. Há situações que nós, CA, podemos agendar essas reuniões, mas aí tanto funciona num sentido quanto no outro. Normalmente, nestes casos até há mais pedidos das próprias valências do que do CA.

[Assuntos levados às reuniões com o CA]

Muitas vezes questões relacionadas com o RH ou então quando atentam que há falta de recursos materiais, de necessidade ou de arranjar outro tipo de equipamentos para as respostas que eles dão, de fazer melhorias, de nos pedir, porque no CA há até alguns parceiros mais técnicos. Porque às vezes quando estamos focados no nosso trabalho no dia a dia é muito bom ter uma outra perspectiva de uma pessoa que não esteja lá diariamente. E tendem a contar com a formação do próprio CA *[em que há psicólogo, sociólogo e professor entre seus membros]*. O que não invalida que determinadas respostas sociais para além disso tenham um conselho consultivo. *[Citou dois exemplos, um da valência Quotidiano, para a qual há um conselho consultivo, integrado por profissionais respeitados na área de atuação da valência. Dentre seus integrantes há um procurador do Ministério Público e o diretor do instituto de reinserção social dos Açores, entre outros que ajudam a delinear novos rumos em áreas sensíveis. “Às vezes o limite de intervenção, neste caso muito concreto, entre o que é legal e o que passa a barreira do legal, mesmo que seja no sentido de promover o superior interesse da criança, podemos estar a incorrer em uma ilegalidade. E daí determinados conselhos técnicos, no âmbito jurídico ou no âmbito social, ajudam-nos muito a ultrapassar determinados entraves, para além da equipa técnica que compõe o próprio lar”. Outro exemplo foi o da Perkursos, para a qual há a demanda de uma a duas reuniões anuais, fora as extraordinárias, com os parceiros - conselhos executivos das escolas cujos seus alunos estão inscritos na valência.]*

Quer dizer, em cada uma das valências, variando de uma para outra, mantemos um constante diálogo com a sociedade seja em forma de C.Consultivo, seja enquanto nossos parceiros, seja nas localidades onde estamos inseridos. *[Para este foi citado outro exemplo de interação, quando da instalação da casa abrigo em uma zona residencial, fez-se uma ação prévia junto à comunidade local para sensibilizar e explicar o trabalho que seria desenvolvido, a equipa envolvida, o tipo de atendimento a ser estabelecido, etc.]* Varia muito em relação a resposta social que estamos a promover.

[Instâncias de decisão e composição]

A perspetiva macro da organização é feita pelo CA, mas que não é mais do que aquilo que foi colocado à votação quando foram eleitos. Ou seja, esta direção antes de ser eleita apresentou a sua proposta, a sua visão da Kairós. E fomos eleitos com todas as pessoas sabendo qual era o que nós preconizámos para a Kairós. Ou seja, o que tentamos fazer depois é cumprir aquilo que apresentamos nas eleições. E daí eu estar a dizer que nossa perspetiva é de um relacionamento muito mais próximo. O que exige de todos nós um esforço muito maior, não só com os coordenadores, mas com todos os colaboradores da Kairós. Nós temos consciência de que a gestão da Kairós não deve estar apenas centralizada no CA, claro que em última análise quem decide, e terá de ser sempre assim, é o CA. Mas terá de haver uma participação muito mais constante das diversas valências, dos diversos colaboradores da Kairós, até porque de outra forma não podem sentir a Kairós como sua.

[Tratamento de temas sensíveis, como remuneração]

Na questão da remuneração, que é um tema sensível a todos, esta gestão fez um grande esforço no sentido que havia muitas diuturnidades. Diuturnidades tem a ver com os anos de serviços das pessoas e por a cada 5 anos de serviço ganham um acréscimo no seu ordenado. Só que essas verbas, pelo menos para aqueles trabalhadores que não estão protocolados com a ss, estavam em atraso por decisão da anterior direção. Então a primeira medida desta direção foi pagar a todos os seus colaboradores o que estava em atraso. Claro que somos sensíveis não só numa perspetiva de conhecer as pessoas, e falarem abertamente às suas necessidades e a seus direitos, que isso aqui são direitos. E outra coisa, pretendemos e sabemos que pessoas que estão connosco há muitos anos, mas que pela sua categoria profissional, o seu salário é baixo, porque equivale à sua categoria profissional, e nós fazemos já um esforço para dar um complemento sobre este salário, que não é participado pelo Estado. O que acontece é que para conseguirmos dar esse complemento, temos que ter uma parte da Kairós que produza algum excedente, que dê algum lucro. Ou seja, a parte

comercial, de certa forma, além de assegurar, garantir o pagamento dos postos de trabalho, dos salários daqueles colaboradores, também o seu excedente serve para outros colaboradores. Senão teríamos aqui dois pesos e duas medidas, para também pagar um complemento do ordenado ou dos trabalhadores que estão contratualizados com a ss, porque a ss paga aquele valor base e não paga mais do que isso, e também por outras respostas sociais.

Do excedente, do nosso lucro, que temos na área comercial, que conseguimos canalizar para outras áreas que necessitam desse apoio. Isso é um processo, é uma construção feita com as pessoas, não é imposto, não é permanente e é renegociada. Por isso que uma pessoa pode começar em uma valência da Kairós e pode não se adaptar e passar para outra ou passar muito tempo em uma e depois, em determinadas circunstâncias da vida, não conseguem estar em determinado sítio e deslocamos para outro. Ou seja, todo esse processo, não estamos aqui numa perspectiva assistencialistas, estamos no sentido de reabilitação com os próprios. Senão de outra forma não faz sentido. E a única forma de as pessoas, de poderem usufruir e exercerem sua cidadania plena. Começamos pelo pólo económico, pelo seu posto de trabalho, mas depois às vezes, para chegar ao esse usufruto dessa cidadania plena é preciso formação, e nós proporcionamos formação; às vezes, antes da formação, temos de começar simplesmente pela estabilização onde se criam vinculação, um relacionamento próximo. Claro que isso varia muito em função das pessoas que temos à frente, se são jovens, se adultos, de acordo com as capacidades que já têm, às vezes temos de trabalhar capacidades pessoais muito básicas, como a higiene, capacidades sociais, de relacionamento, e depois passamos para capacidades profissionais, de cumprimento de horário, de cumprimento das regras mais elementares relacionadas com cada profissão. Ou seja, isto é um caminho que se faz construindo, e com avanços e recuos. Que nada infelizmente não é linear.

- 2. Circulação de informação

A informação que é sensível, e agora relativamente à confidencialidade dos dados, há determinada informação que não pode ser falada nunca nem mesmo em uma CTS. São casos, de dados pessoais, são sobre determinadas pessoas, que podem trabalhar ou serem utentes de determinada valência. Quando são informações de âmbito pessoal, aí o círculo é o mais restrito possível, porque as pessoas têm direito a sua privacidade e à confidencialidade relativamente a seus problemas que estão a viver. Agora há outras informações que são transversais. Por exemplo, relativamente à formação, tudo que tenha a ver com formação é comunicado a todas as valências, de forma a fazermos um levantamento das necessidades formativas de cada valência e dos próprios colaboradores o que acham que deveriam ter como formação. E depois há formações que se adequam mais a uma determinada resposta.

[Há restrições nas informações que seriam transversais?]

Normalmente não. Quando da CTS, é sempre referido e pedido que essa informação seja passada a toda a gente. Outra forma que nós temos de comunicarmos não só com o exterior, com a comunidade, mas também os próprios colaboradores saberem um pouco do que se passa na Kairós, é pelo artigo que sai no Açoriano Oriental na página da Kairós. Mas isso é um jornal não é interno, é para a comunidade. Os coordenadores costumam imprimir as notícias e colocam nas valências para os colaboradores também terem essa informação.

[Integração de conhecimento]

É uma das coisas que tentamos Uma das componentes da ES, não é só a formação, mas o conhecimento. Nós achamos que até pelo número de anos que já existimos que há uma necessidade de reunir todo esse conhecimento, que ao fim e ao cabo, já fizemos e implementamos de forma a ser acessível não só a quem trabalha na Kairós, mas à comunidade. Quando criamos, a Kairós é uma cooperativa de incubação de iniciativa da ES, essa ES e cada uma dessas iniciativas procuramos que seja inovadora, até mesmo para encontrar determinado nicho no mercado e dar resposta diferenciada. Há muito trabalho feito, e sentimos a necessidade de o concentrar, de o ter e de o disponibilizar. E outras áreas da ES, que nós começamos há muitos anos, por exemplo, o respeito pelo ambiente *[citou a preocupação com agricultura biológica já iniciada há 15 anos. "Não é uma*

preocupação que nasceu agora]. Atualmente criamos uma microempresa de forma inovadora, que foi através da produção biológica. De certa forma temos aqui 2 componentes do conceito da ES. Estamos a falar na parte do respeito ao ambiente, e estamos a falar na criação de postos de trabalho, reabilitando, conseguindo inserir profissional e pessoalmente essas pessoas na sociedade. Há todo esse trabalho feito já há muitos anos, que é preciso aglutinar e trabalhar essa informação. Acho que a pior coisa que exista é produzir conhecimento e guardá-lo numa estante. Não serve nada. Estamos aqui a trabalhar em prol de uma sociedade, na comunidade e com a comunidade.

[Integração desde o início]

A Kairós como é diferente, tem uma natureza diferente de uma empresa ou só de uma IPSS, uma das coisas que nós temos de trabalhar é quando um colaborador começa na Kairós o que temos de fazer é mostrar não só uma explicação teórica, mas mostrar as diferenças entre as valências da Kairós. Para eles interiorizarem os valores da Kairós, o que nós fazemos, quais são as diferentes áreas que nós fazemos. E isto é uma coisa que nem sempre é possível, mas que acreditamos que seja fundamental fazer cada vez mais, com cada uma das pessoas que começa a trabalhar na Kairós dar-lhe a conhecer todas as respostas sociais. Todas as diferentes pessoas que nós trabalhamos, seja mais na parte comercial, seja na parte de mais intervenção social contratualizada com a ss. Só assim é que desde o início a pessoa começa a perceber a Kairós, a sua perspetiva, a sua diferença em relação a outras empresas ou IPSS, só assim que é possível também acreditar e sentirem que são parte integrante do projeto da Kairós. Que eles, que todos contribuimos todos os dias para a Kairós e para o seu sucesso e ajuda para o trabalho de todos. Independentemente da categoria profissional que se tem. Se eles tiverem uma perspetiva de todas as valências, acredito que vão entender logo desde o início a Kairós de outra forma, a sua missão e o seu trabalho, até sua própria motivação para o trabalho é outra. Até mesmo estes que estejam somente por ano connosco para dar treino, para serem atletas e para servirem de modelo aos mais jovens, até estes têm de conhecer todas as realidades da Kairós.

[Viabilização]

Em termos práticos, o que se consegue fazer é pegar na pessoa e visitar os diferentes sítios. O ideal seria conseguir passar algum tempo em cada um dos sítios, mas na prática infelizmente isso não é possível. Normalmente quando contratamos uma pessoa é porque é mesmo muito precisa para aquele lugar e para desempenhar aquela função. Mas pelo menos este momento inicial de conhecimento, não só de uma explicação teórica, mas em cada um dos locais perceber o que se faz é fundamental.

- 3. Resolução de conflito

A melhor forma de lidar com os conflitos é através do diálogo e ser de uma forma o mais precoce possível. Como em toda a gestão de qualquer conflito, é necessário ouvir todas as partes envolvidas.

[Envolvimento CA]

Só quando necessário, só quando nos pedem. Porque nós acreditamos que cada coordenador de valência deve ter autonomia para conseguir resolver esses conflitos, e colocar as pessoas em diálogo. Porque eles, melhor que ninguém, que estão todos os dias com essas pessoas, conhecem essas pessoas. Ou seja, não fazemos questão de intervir em cada conflito, mas sempre que solicitam a nossa presença, ou a nossa ajuda na resolução, aí também não podemos negar. As pessoas têm autonomia, cada coordenador, para fazer a gestão de conflitos e claro que, sempre que necessário, podem recorrer a nós, seja a coordenação seja o colaborador, porque são todas as partes ouvidas.

[Promoção do diálogo interno]

O diálogo surge de uma forma natural, quando nós e voltando, se calhar, ao início de nossa conversa, o que nos distingue do Estado, é não termos uma hierarquia muito formalizada, nem de serem necessários agendamentos com grande antecipação. Não, é só conciliar agenda e podemos nos reunir com todos e não precisa ser aqui na sede. Na maior parte das vezes vamos a ter com as

peças nos sítios onde trabalham. E as pessoas sentem que é muito fácil falarem conosco. Não há criação de obstáculos, de não ter disponibilidades e, por isso, tem um grande à vontade.

E não só todas as pessoas nos conhecem e não tem qualquer problema em pegar no telefone e nos ligar a qualquer altura. Tem os nossos contatos diretos e pessoais. Ou seja, não aqui uma dificuldade no dia a dia, por isso não há barreira no diálogo. Isso não é só para os coordenadores. Vejo o lugar onde estou agora, isso é uma altura da minha vida, não vou ficar aqui. Estou a dar meu contributo à Kairós neste momento nesta posição, mas sempre dei meu contributo em outras posições. Acho que é outra forma de servir a Kairós e tentar levá-la no melhor caminho possível, dentro daquilo que pensamos, que é no âmbito da ES. Vejo isso numa forma muito desprezada. Estamos de passagem em diferentes sítios. O que interessa é que em cada sítio que estejamos e dêmos o nosso contributo. As pessoas mudam em função da sua formação e, também às vezes como estão muitos anos no mesmo sítio, sentem-se a estagnar e precisam de outros desafios. Pode ser a direção a lançar esse desafio, ou pode ser o próprio a pedir. Todas as situações são possíveis. E ao fim e ao cabo, o que queremos? É adequar sempre os RH da melhor forma possível à área onde estão a interferir.

- 4. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é feita por cada coordenador. E todas as valências fazem a sua própria avaliação, um relatório anual, porque não nos interessa fazer só um plano de atividades e depois não fazer um relatório a dizer conseguimos executar, não executamos e porque não executamos, porque foi por causa de constrangimento de não termos RH, ou não tivemos recursos materiais. A avaliação é do projeto. Os objetivos que se propuseram, se foram cumpridos e se não foram cumpridos, porque é que não foram cumpridos, quais as limitações, isso varia em função de cada uma das valências, mas tem de ser feita.

- 5. Valores prioritários para a Kairós

A Kairós não abre mão de lutar pelo aquilo que acredita e essa luta passa por pedir reuniões seja com o presidente com governo regional, seja com os secretários regionais, seja pressionando no sentido de haver políticas sociais no âmbito da ESS. Porque infelizmente não existe. É isso que não abrimos mão, é de lutar. Muitas vezes é difícil, mas isso não desistimos, porque quando estamos no mercado, e agora tenho de falar na parte empresarial, porque estamos a concorrer com outras empresas. *[Citou a Cozinha e as unidades do Pronto a comer]* Mas os apoios que nós temos são precisamente os mesmos apoios que qualquer empresa tem, agora a grande diferença é que os nossos colaboradores são pessoas com muita baixa empregabilidade, com limitações por vezes cognitivas. Ou seja, nós temos de competir no mercado com uma população que não é tão capacitada, mas acreditamos que existimos é para eles, sobretudo, mas depois também não temos qualquer diferenciação, não temos nenhuma política nem económica nem social que nos apoie nesse sentido. Ou seja, nós podemos concorrer os apoios que qualquer empresa pode concorrer, a diferença é que vamos buscar os nossos colaboradores são os que as outras empresas não querem. E o que não desistimos é de lutar para fazer ver, ao governo regional, em que todas as ocasiões que temos, que é necessário criar apoios direcionados para as pessoas com quem trabalhamos. Na minha opinião, se essas pessoas estivessem a viver do rendimento social de inserção seria muito mais caro para o Estado. Agora se elas estiverem a trabalhar e a produzir de acordo com suas capacidades, já não são um encargo para o Estado. Mas de qualquer forma, estamos a competir com empresas que não empregam esse tipo de pessoas e temos de produzir da mesma forma, para as mesmas despesas, pagamos o mesmo tipo de renda, como qualquer empresa paga em qualquer sítio, pagamos os mesmos salários, como qualquer empresa paga, luz, água, tudo igual. A diferença é que nossos RH estavam em situação de exclusão social ou que têm limitações por isso que não conseguem emprego no mercado dito normal de trabalho.

(...) Não perdemos nenhuma oportunidade, e criamos essas oportunidades e pedimos reuniões, não ficamos à espera, e estamos sempre a dar o nosso contributo para a criação de políticas sociais adequadas a determinadas realidades sociais, porque ninguém melhor que as pessoas que estão no terreno conseguem passar essa informação. E convidamos os próprios secretários regionais a visitar

as nossas instalações, a ver as pessoas, a conhecer a Kairós toda, toda as suas potencialidades e fragilidades.

(...) As cooperativas e as IPSS, que está no terreno a dar uma determinada resposta social ou mesmo seja no âmbito do empresarial, mas trabalhando com esses públicos, ninguém melhor que lida com essas pessoas todos os dias pode passar essa informação. E felizmente já vai havendo algumas, para além das reuniões que marcamos e pedimos agendamento com o governo regional, com os diferentes secretários e até mesmo com o presidente do governo, mas também há trabalhamos de grupos parlamentares a querer saber os verdadeiros problemas e dificuldades que as diversas instituições enfrentam no dia a dia. Uma coisa é saber, é ouvir as dificuldades, outra coisa são políticas implementadas, programas adequados a nossas cooperativas ou a uma IPSS. Ainda vai um passo muito grande.

- 6. Inovações e incentivos ES / Diferencial Kairós

Os contributos, por exemplo, dentro de cada valência, vêm dos próprios colaboradores. Muitas vezes, vou falar ainda de uma área que não falei para dar um exemplo, o KBike. Os próprios colaboradores, que é oficina e aluguel de bicicleta, e pretendemos fazer circuitos de bicicleta oferecendo os piqueniques da Kairós, colaboram para melhorar a nossa resposta neste domínio. Eles próprios fazem sugestões [*deu exemplo das sugestões como divulgação da imagem e parcerias locais*]. Eles próprios fazem parte desse processo de reinvenção da própria valência no decurso do tempo. Assim posso falar de outras áreas. Por exemplo, a própria Coriscolândia, as próprias pessoas que trabalham com crianças dos 3 aos 15 anos, elas próprias como estão diariamente com as crianças, no verão, os planos de atividades delas são feitos com os animadores, que ouvem as ideias das crianças do que gostariam de fazer nas férias, e é a partir daí que tentamos desencadear marcação de visitar aos sítios que gostariam de ir. Claro que temos sempre um fio condutor, que é uma vertente neste caso do lúdico pedagógica. Mas são os próprios colaboradores que participam na elaboração do plano de atividades da sua valência. E posso falar de outras valências que isso acontece. Todos os colaboradores, seja na Perkursos, na parte do ensino de criação de eventos, de visitas, ou no Quotidiano, no lar, são os jovens que dizem com seus educadores o que gostariam de fazer. É uma construção conjunta com os contributos de todos. Por isso o que eu dizia das instituições que estão no terreno, seja cooperativa seja IPSS com relação ao Governo, a mesma coisa acontece com os colaboradores da cooperativa, eles estão no terreno. Conhecem melhor que ninguém e são parte integrante dos planos educativos, sabem qual o alinhamento, seja numa vertente lúdico-pedagógica, seja na Quinta do Priôlo com uma componente ambiental mais reforçada, nas diferenças áreas, mas todos eles dentro dos princípios específicos de cada valência, que se enquadram no princípio geral da Kairós, eles participam ativamente nos planos de atividades das suas valências.

(...) Já fazemos isso há muito mais tempo. Na Quinta do Priôlo, cada uma das pessoas que lá trabalhavam fazia o plano de atividades para a sua área, é muito mais fácil uma pessoa estar motivada, quando a própria participa. Qualquer pessoa quando sente que é parte integrante e que elabora um plano de atividades de uma determinada área, que depois contribui para o todo da valência, sente-se muito mais motivado e realizado do que ter um plano de atividades imposto. Nossa lógica é que todas as pessoas colaborem, no sentido de darem o seu contributo diariamente para a Kairós. Por isso que todas as valências têm também reuniões internas semanais.

[Diferencial]

A ES pode inovar, mas neste caso, o que nós temos de diferente é uma sensibilidade maior. Não é uma sensibilidade feita apenas na prática e também com conhecimento científico. A verdade é conciliar as duas coisas. Sabemos que todos esses processos, com todas as pessoas que reabilitamos e participamos nessa reabilitação têm avanços e recuos. O quero dizer que inovação, neste caso, não é uma inovação, é o que nos diferencia. Enquanto estivesse no mercado dito normal de trabalho, o que aconteceria é que quando um colaborador tem um recuo, no sentido de ter um incumprimento no seu local de trabalho, seria muito mais fácil fazer um despedimento com justa causa. Nós aqui pela nossa experiência e pelo conhecimento científico que temos, sabemos que faz

parte do percurso daquela pessoa haver avanços e recuos e a nossa flexibilidade tem de ser muito maior, porque estamos a trabalhar com público específico.

[Inovações]

No caso da inovação propriamente dita, nesse caso da Kairós, é através da criação das diversas coisas que faz, seja numa parte mais empresarial, seja numa parte mais de respostas sociais. Às vezes as coisas acontecem de uma forma muito natural. Umás vezes somos nós inovadores e criamos coisas *[citou a KBike, ao reunir conserto de bicicleta, circuitos turísticos, aluguel e ainda serviço de piquenique]*. Aí já criamos inovação e diferenciação das outras empresas. Estamos também a potencializar todas as nossas valências. Estamos aqui tentando sempre englobar mais que uma valência. O mesmo podemos dizer de outras valências. Como por exemplo, o KMove. Aparece para rentabilizar as instalações que temos e mais uma vez poder criar mais um posto de trabalho. E o KMove está direcionado para realizar festas de aniversário aos finais de semana. Entrando outras receitas, as de aniversários, uma outra resposta que damos, daí a inovação de criar diferentes respostas. A inovação pode ser vista também nos termos de, se formos no âmbito da ESS, se calhar, foi um risco muito grande, mas nós abrimos um ponto no centro comercial. Abrimos com produto específico onde se vendia basicamente fast-food em todas as outras lojas, aparecemos com um produto regional. O que mais uma vez nos diferencia naquele local, onde não existe mais nenhuma dessas respostas. Surgimos em um sítio que a partida as pessoas não estariam à espera, mas com produto regional feita por pessoas da cooperativa. Podemos olhar para todas as valências que de certa forma, tem um cunho diferente, tem alguma coisa que as diferencia das demais. A Quinta do Priôlo, não só recebe as crianças nos tempos livres, mas está aberta à comunidade, e todo o ano letivo recebe visita de toda a ilha das escolas. Ou seja, nunca ficamos só por uma única resposta. Tentamos sempre complementar com outras respostas, potenciar ao máximo cada uma das valências. Não fechamos para um só público, mas abrimos à comunidade.

- 7. Motivação de trabalhar na Kairós

O que me motiva acima de tudo é acreditar nos princípios e valores da Kairós. O que me motiva é realmente isso, é acreditar que é possível vivermos numa sociedade mais justa, em que todas as pessoas têm direito ao trabalho. E a viver da forma mais plena possível a sua cidadania. E o que me motiva é todos os dias conseguir dar meu contributo para isso. E é todos os dias pensar que fiz tudo o que estava ao meu alcance para que se cumprisse a missão da Kairós.

Para mim, a Kairós não existe para os quadros técnicos, não, a Kairós existe para as pessoas que emprega, para as crianças que recebe, aos jovens em risco, são para essas pessoas. Ao fim e ao cabo é acreditar que conseguimos, de certa forma, às vezes com pequenas coisas, fazer a diferença na vida das pessoas, mesmo que elas não se apercebam.

Já lá vamos o tempo em que integração social, aliás, era feita com base no nome da família. Isso já passou. Antes viviam em famílias alargadas e em redes de vizinhança, que eram o suporte em situação de dificuldade. Isto hoje em dia, infelizmente em certos casos, já não existe. Ou infelizmente ou felizmente. O que é certo é que a realidade social, a inserção social faz-se essencialmente pelo trabalho. E o estatuto social e o reconhecimento dos outros fazem-se pelo trabalho. Os relacionamentos começam por fazer pelo trabalho e depois alastram-se a todas as outras dimensões da vida. E a pessoa acima de tudo, o seu nível de autoestima é diferente tendo seu posto de trabalho porque sabe por si só que é capaz. Apenas precisou de um apoio em determinada altura da vida. Muitas pessoas começaram connosco por ter um apoio, hoje em dia são elas que apoiam os que chegam.

- 8. Sentimento Kairós / Relação entre trabalhadores

O que sinto e que tento transmitir a cada momento a todos os meus colegas é que todos estamos no mesmo barco, independentemente das funções que desempenhamos. Mas que todos somos uma parte da Kairós. E sem o contributo de todos nós a Kairós pode enveredar por outro caminho. Todas as pessoas são importantes, independentemente do sítio onde estejam e das funções que desempenham. E quando digo isso de que todos somos parte da Kairós, também estou de certa

forma a combater que a ideia de que a Kairós é uma entidade patronal, que a única preocupação que tem é saber se o salário chegou no dia certo ao final do mês. Não, todos nós, todos os dias estamos a mostrar a relevância do nosso trabalho. É isso que tento passar permanentemente, porque é nisso que acredito. Agora nem sempre é fácil. A verdade é essa, há muitas pessoas que ainda continuam a ver a Kairós como empregador. Mas pronto, isso é um caminho que se faz. E muitas vezes é ao contrário, não é uma direção que se afasta da base, não, pelo contrário, é a direção que vai puxar a base e dizer: “não, tu és importante”. O que achamos é a gestão tem de ser muito mais partilhada. Todas as pessoas têm de participar muito mais na gestão. E também o fato de esta gestão dizer logo a partida o que pensa para a Kairós e qual o caminho a percorrer. Acho também que as pessoas conseguem logo identificar os princípios da Kairós e de ES, que nós, pelo menos nós que concorremos às eleições, preconizamos, e podem logo decidir se vêm ou não naquele caminho.

- 9. Estímulos à reciprocidade e ajuda-mútua

Essa reciprocidade é muito inculcada nesse caso pelo CA principalmente quando incentiva os próprios coordenadores a ligarem uns aos outros seja por necessidade de apoio de RH, seja de recursos materiais. Essa reciprocidade existe, por exemplo, nesse caso, a Perkursos trabalha durante o ano letivo como se fosse uma escola, com ensino adaptado às características dos jovens, mas os seus animadores socioculturais, no período de férias desses jovens, estão a ajudar aqui na Coriscolândia, nos tempos livres. O mesmo acontece em relação à partilha, por exemplo, uma coisa tão simples, a carrinha, para irmos a qualquer lado, ou então porque é preciso que os mestres da Kairós irem reparar alguma instalação. Nós incentivamos ao máximo que as pessoas dialoguem de uma forma direta, sem ter que passar pelo CA. Aí acho que se torna muito menos burocrático e hierarquizado os processos de decisão. Nós incentivamos permanentemente a isso.

- 10. Diálogo externo

Para já esse conhecimento com a comunidade começa logo pelas tais notícias que damos da Kairós na página do jornal Açoriano Oriental. Mas depois tem muito a ver com os sítios onde estamos inseridos, com as juntas de freguesia. É frequente as pessoas da JF saberem as nossas necessidades, até porque às vezes sabem os receios de outros moradores daquela freguesia e nesse caso temos uma função pedagógica, de explicar, de falar não só com a JF, enquanto poder autárquico, mas também com a vizinhança. Somos parte da comunidade. Aliás, só sendo parte da comunidade é que se pode perceber a relevância do nosso trabalho e também da necessidade que temos do apoio da comunidade. Nós precisamos do apoio da comunidade, não estamos isolados. *[Citou exemplo da troca com a JF: fez donativos à Kairós que em contrapartida decorou um camião alegórico alusiva à Natália Correia, uma escritora açoriana]* Ou seja, há essa partilha de não só darem apoio, mas nós também damos apoio. Há uma reciprocidade, aí há um permanente diálogo na comunidade onde estamos inseridos. De outra forma não era possível. E muitas vezes a própria resposta social exige esse entrosamento com a comunidade, essa partilha, porque às vezes tem ideias pré-concebidas. Não pode ser de outra forma.

- Retomado um dos assuntos: redes de vizinhança estarem mais diluídas e a construção identitária ser feita mais com base no trabalho do que era anteriormente. É possível o trabalho perder a centralidade que ele tem hoje?

É difícil no tempo em que vivemos, onde todas as crianças são incentivadas ao máximo a competir com as outras e a terem as melhores notas possíveis. Mas eu creio que muitas vezes é por falta de relacionamento próximo. E nós ao estarmos a fomentar o relacionamento de crianças que com alguma razão estavam em risco, ou que tenham fracos recursos, com outras que tenham recursos, só as pessoas se conhecendo é que podem perspetivar as coisas de outra forma. O que muitas vezes fazíamos era segmentar e criávamos um gueto. Acho que as pessoas no relacionamento diário e conhecendo-se, relacionando-se mesmo e interagindo, não vendo à distancia com algum filtro é que veem a potencialidade uns dos outros.

Agora relativamente à questão da identidade não ser tão construída [no trabalho] é difícil porque as pessoas e, cá isso ainda não acontece muito porque é um meio pequeno, mas infelizmente as pessoas têm de se deslocar para os sítios onde há trabalho. Isto implica logo uma certa rutura com uma rede familiar mais alargada, que serve de suporte em alturas sobretudo de crise, mas também uma rede de vizinhança que em muitas alturas era também um suporte em situações mais complicadas. E as pessoas ao deslocarem-se do seu contexto residencial inicial para outro perdem, de certa forma, toda essa malha muito apertada que serviam de suporte nas alturas mais complicadas. Temos aquela ideia pré-concebida que no passado que era bom. A identidade construída em função das capacidades da pessoa é um aspeto tão ou mais válido do que simplesmente por herança de um nome de família. Ou seja, há atualmente uma perspetiva do mérito pessoal. Agora o que acontece é que nem todas as pessoas nascem num contexto que lhes permita atingir os mesmos níveis. O que temos de pensar e fazer por isso, é que, tal como se pensa pelo menos num plano teórico, é que pelo menos a escolarização permita dar as mesmas ferramentas para as pessoas poderem viver em sociedade. Ou seja, seria o elemento que permitiria a maior mobilidade social e não já com base no estatuto da família.

- **Gestora 1**

- 1. Estrutura

A autonomia não necessita de ser efetivamente, portanto uma autorização formal, mas há a possibilidade de apresentar ideias, de conversar e de tentar desenvolver. Obviamente essa autonomia é maior aos responsáveis de valências do que alguém que possa ter um desempenho mais manual, digamos assim. Penso que aí pode ser mais difícil pela natureza da atividade desenvolvida. Em termos daquilo que sinto com meus colegas, não sendo fácil às vezes porque a Kairós tem um universo grande, quando algo é estruturado de forma formal, no sentido de uma comissão ou grupo de trabalho, não é fácil às vezes conciliarmos pontos de vista e, portanto, ter, no fundo, algum tipo de compromisso. Mas no gênero de falarmos internamente, numa valência, e de propor alguma coisa à direção, julgo que não há impedimentos.

Acho que a Kairós, e aquilo que sinto, tenta de fato, de certa forma, que as relações não sejam assim tão formais que impeça alguma liberdade, quer em termos de discussão do trabalho quer também de apresentação de propostas ou de ideias. E, portanto, dentro daquilo que pode ser o conteúdo funcional de uma determinada valência, nunca senti e a maior parte também julgo que não, dificuldade de executar com liberdade aquilo que de certa forma a grosso modo foi aprovado. Ou seja, não é preciso ir ao ínfimo para a pessoa só poder fazer aquilo tão pequenino por ter sido aprovado, não. A ideia global foi aprovada e com a parte particular e global a gente consegue executar um projeto que às vezes faça sentido ser feito. Eventualmente a forma de a Kairós se organizar pode ter essa vantagem. Tem algumas coisas formais, como a possibilidade de algumas pessoas estarem presentes na reunião de trabalho, mas dá alguma autonomia e legitimidade para que as pessoas na sua valência possam fazer as coisas com alguma autonomia e apresentar também as suas propostas.

Um desafio grande é o da participação e a da chamada democracia interna que as organizações da ES têm de ter. (...) No âmbito da Kairós também não é [fácil]. Em termos da estrutura diretiva há essa vontade, e o que estão a tentar implementar, numa lógica de modelo de governança, é nesse sentido, poder dar voz também a quem não é técnico e precisa de expressar - ter grupos e reuniões de trabalho para que emerjam algumas propostas e algumas ideias, ou também que façam suas reivindicações, do que consideram estar mal. Portanto isso vai se passar agora de certa forma formal. (...) A participação e a mobilização dos cooperantes/cooperadores são ainda um pouco residual. Aparecem geralmente os mesmos. O debate quando surge é livre, mas curto porque é pouca a presença das pessoas. E, portanto, há um desafio, na minha conceção, para que as entidades no século XXI, quase a caminho da segunda década, é essas entidades, que advogam que sua natureza é diferente de outras organizações - não é melhor nem pior -, tem aqui esse compromisso que não é fácil, para permitir que haja voz, liberdade, representação de seus funcionários, colaboradores, para além daquilo que possam ser as necessidades estatutárias e formais das duas AG. E no dia a dia é

muito volátil e, portanto, tem de haver capacidade em perceber também como a participação é proveitosa. Democracia também se faz com regras, e as regras têm de estar, pelo menos, percebidas por todos, aceitas por quem quer aceitar e depois participam. Mas tem de haver retorno, proveito para a melhoria da organização, para o empenho das pessoas, seja o que for. É o desafio da Kairós e de muitas organizações deste gênero.

(...) A Kairós tem em seu estatuto a figura do cooperador, que pode ser o chamado trabalhador. Neste momento a Kairós não tem todos os seus trabalhadores cooperadores. Para mim isso é inteiramente um erro. Claro que não devem ser cooperadores por decreto, tem de se explicar. Quando a Kairós tem cerca de 150-160 funcionários, desse universo há cerca de 35 cooperadores. Então, percebe-se que há muita gente que trabalha na cooperativa e que não faz a mínima ideia, ou porque nunca quis ou nunca lhe perguntaram ou nunca percebeu que deve poder ter - e tem esse direito e dever de estar nas AG, de votar, participar. Independentemente de trabalhador de outras organizações que é convidado a falar e a participar

- 2. Circulação de informação

Em termos não tão formais, são os Jornais. Há uma disseminação pelos colegas, daquilo que é publicado e tem a ver com a Kairós. Dá para perceber a atividade, os projetos feitos por um ou outro colega. Depois se trabalhador-cooperante tem acesso aos relatórios de atividades, ou porque participou dando alguns dados ao relatório, ou porque teve acesso.

A Kairós tem muitas virtudes, é de fato uma organização superinteressante. Vale a pena estudá-la, mas é também uma organização com suas deficiências. Temos de perceber e melhorar. A maioria das pessoas vai pouco à valência uns dos outros ou porque acha que não é convidada ou porque não tem nada o que dizer. Muitas vezes entram em determinada valência e não conhecem as questões da valência. Está a se tentar melhorar isso também. Há quem seja mais proactivo e a quem não.

[Citou o exemplo da equipa do Kbike, cujos integrantes se apresentaram aos colegas em visitas a outras valências. A ideia era que seus integrantes tivessem alguma noção do que seria a Kairós - "terem cheirado e terem tocado em algumas valências para perceberem o universo"] Isso também importa em termos de cultura e de modelo organizacional, em que as pessoas entrem numa entidade conhecendo um pouco o que ela é em seu todo e não apenas em sua parte. Essa é também uma forma de eventualmente poder dizer às pessoas que fazem parte de uma organização com alguma dimensão e podem elas também se sentirem motivadas.

[Circulação de conhecimento] O que a Kairós faz neste momento é curto. A Kairós tem um histórico enorme, que é pouco conhecido pelo conjunto dos colaboradores - histórico de vivências, daquilo que fez, como fez, etc. *[Citou uma plataforma online criada no âmbito da OIT de combate à pobreza e à exclusão - O CIARIS]* Esta plataforma, no fundo, está acessível a todos os colegas para um projeto, para uma ideia. Neste momento o que fizemos foi consolidar o passado, acrescentar o presente e agora falta trabalhar essa parte que é dinamizar ao futuro. A ideia era ter organizado um conjunto de textos e de documentos que estavam dispersos numa plataforma. Isso ajuda a inspirar e a ver o que foi feito em outro local, em que nós podemos retirar de lá documentação que já está em PDF ou colocar algum tipo de documentação. É neste sentido, permitir que haja informação, chegar uma informação mais trabalhada, mais conceitual ou de texto com experiências de apoio, ou fazer subir qualquer iniciativa ou projeto que a Kairós considerou uma boa prática sobretudo para si.

- 3. Resolução de conflito

Não posso responder por todos, acho que isso é muito de acordo com o local/valência onde esse conflito possa surgir. Mas julgo que é dada a liberdade ao coordenador para fazer essa gestão. Não há um modelo hierarquizado. Geralmente, quando acontece, é dirimido no próprio local. Como cada valência tem também responsável técnico, pessoas que têm essa responsabilidade formal de coordenar e gerir a valência. E quando se fala em valência não são só as atividades, como também os recursos que lá estão, ou seja, os humanos. A forma pode variar de estilo para estilo.

- 4. Avaliação de desempenho

Não há uma estrutura formal. No fundo é uma indicação do que está a correr bem ou não. A indicação é dada à direção. Sem periodicidade. Julgo que é casuística, conforme aquilo que vai sentindo. (...) Há uma proposta de que possa acontecer, mas não no sentido formal e tradicionalista, é que, pelo menos, possa haver uma avaliação de desempenho no sentido da identificação dos colaboradores com os princípios de valores da Kairós, nem falo da ES nem das cooperativas. Ou seja, naquela lógica um bocadinho que se fala de boca cheia “todos nós vestimos a camisola”. Se as pessoas gostam da Kairós, se se sentem satisfeitas na Kairós.

- 5. Valores prioritários para a Kairós / Momento de crise

Pois esse é o segundo desafio. O primeiro é a democracia interna e este é o segundo. Até que ponto? Acho que aqui nessa nova perspetiva dos órgãos sociais de tentar fazer ver o para dentro e o para fora, da importância de separar o que são as valências mais institucionais (ou seja, mais relacionadas à Segurança Social) e as menos (e, portanto, tem liberdade de ação muito maior). Isso ajuda a pelo menos fazer perceber que, senão no todo, em uma parte alguns dos valores podem ser mais facilmente efetivados.

A Kairós vê a ES na lógica de que todos os recursos são úteis para serem usados, seja o recurso do trabalho pago seja o recurso do trabalho voluntário, seja um financiamento privado ou um público ou seja a capacidade própria que tem. Não descarta. Agora quando tem essas questões mais tuteladas, sobretudo pela Segurança Social, alguns dos valores poderão não ser tão fáceis de se por à mesa. *[O que não é negociável?]* Há um conjunto de valores que a entidade sabe que não pode deixar que desapareçam porque deixa de ser o que é. Sei que a maior parte dos trabalhadores da Kairós são pessoas que estão no centro de emprego ou que estiveram. Então a Kairós continua a defender a integração pelo trabalho. Mas a gente poder ir em muitos outros exemplos pela lógica da responsabilidade social, e não sei quantas empresas têm também, mesmo que seja só por uma questão de marketing e dizem que também integram. A diferença já não pode ser essa. Se bem que é verdade, que o grosso das pessoas são assim e a Kairós existe para isso, mas há outras entidades e empresas que também integram as pessoas. Uma pessoa que entrar na Kairós e se portar muito mal, a Kairós continua a proteger e dar uma segunda oportunidade, se for preciso.

(...) A sua identidade faz-se através de seus valores ou de seus princípios, que só pode fazer com que tudo corra bem, se forem percebidos pela generalidade dos trabalhadores, valorizados ao mesmo tempo e defendidos por quem tem o papel de responsável na organização, mas também por todos nós. E sempre que há algo a fugir da norma, terá de haver a capacidade de uma autocritica e de corrigir, porque se for para fazer o que é feito na chamada outra economia, então a Kairós tem de deixar de ser chamada cooperativa de ES. O que não tem problema nenhum, passa a ser outra coisa. Mas então tem de alterar sua missão e seus valores. Se o seu patrimônio é este, o das cooperativas e da ES, e que tem uma particularidade da ES, que é a da Macaronésia, que no fundo a Kairós esteve muito ligada, lá está, no início a fazer valer a possibilidade que as empresas de ES ou as cooperativas não podem ser apenas uma plataforma de entrada e depois saída para o mercado, conseguem trazer as pessoas, pô-las lá dentro e produzir ou fazer serviços também para o mercado. Então através daquilo que gera como receita consegue que as pessoas se mantenham como trabalhadoras. A Kairós tem de conseguir fazer prevalecer, que na lógica económica, tenta-se sempre que possível, comprar no mercado local, ajudar pela sua compra pequenos produtores, que possam manter culturas locais, consegue por receitas e produzir com valor de mercado com estes produtos e com receitas que têm patrimônio e está ligado aos Açores, porque senão banaliza-se, deixa de ser diferente.

- 6. Inovações e incentivos ES / Diferencial Kairós

Falando por mim, aquela lógica que estava pouco a dizer. Se trabalhasse numa empresa tradicional, aonde teria o direito de participar em uma AG, ter direito a ‘uma cabeça um voto’, nunca. Só se eu fosse acionista e participasse. Isso é diferente. Qualquer pessoa que seja cooperante, que estiver descontente de alguma forma, para já tem direito, se quiser e desde que haja número mínimo, pode

pedir uma AGE e ir em assembleia dizer de sua justiça, ou então pode constituir uma lista e propor em eleições. E isso basta ser cooperante.

(...) A cooperativa não é essa a lógica [*de aguardar o ordenado de patrão*]. Eu estou a trabalhar para mim em relação com meus pares, meus colegas. Todos nós somos 'cooperadores', alguns não são, mas somos todos cooperadores. Portanto, eu tenho de defender os princípios e valores da Kairós como qualquer outro colega. E se eu achar que não é feito, tenho de ter a capacidade de chamar a atenção e uma das formas é ter as AG. Só é diferente, se eu a sentir como válida, como importante para mim, e se perceber que estou numa organização de ES, diferente das outras, e por este fato, tenho uma responsabilidade acrescida, que é fazer parte da vida da organização, como trabalhadora e cooperante. Como cooperante significa cooperar, fazer as coisas em conjunto com outros, seja meu trabalho, seja a defesa da instituição, ou permanência dos valores e por aí fora.

[*Inovações pela ES*] Para mim a Governança é muito formal e institucional: CA, CF, AG, fazer 2 reuniões por ano, relatórios, etc. E depois tem o modelo da governança interna. E esta pode ser muito mais democrática, sendo cooperativa e não tendo de responder perante acionistas, nem ter uma lógica propriamente de que tem de fazer as coisas contra, não, todos nós somos a Kairós. Os responsáveis dirigentes, os não responsáveis, os trabalhadores-cooperadores e os trabalhadores-não-cooperadores que também tem exatamente os mesmos direitos, não têm este, porque não fizeram a opção de participar. A inovação pode ser por aqui.

A Kairós tem muita flexibilidade e muita informalidade. Mas, para mim, toda informalidade nem sempre é o melhor. Posso ter alguma formalidade, não necessariamente demasiado formal, e esta pode ser a virtude. Como se pode organizar para que todos possam participar e ter sua voz, com algumas pequenas regras, que podem ser apresentadas e trabalhadas por todos, construídas de baixo para cima. Haver a liberdade para que isso possa acontecer.

- 7. Motivação de trabalhar na Kairós

Acredito que, de fato, é possível trabalhar em organizações que são diferentes das outras que andam por aí. Acredito que a Kairós é, de fato, uma organização que a grosso modo tenta sobreviver ou existir, tentando fazer prevalecer a maioria dos seus princípios e de seus valores, no ambiente da ES e das cooperativas. Isso me dá um certo prazer de dizer onde trabalho. Que tem um conjunto de valências, que faz um conjunto de respostas, e tenho liberdade de pensar e de criticar. E, portanto, considero que faz uma diferença. Isso não quer dizer que seja tudo perfeito, mas pelo menos, gosto da entidade, do que é pensado e veiculado.

- 8. Sentimento Kairós / Expressão de ideias e sentimentos

Se for alguém que tem acima de si, outro coordenador, esteja a trabalhar mais na base, faz dessa forma. Fala com o colega e apresenta seu problema, sua necessidade. Se efetivamente for com a direção, nunca vi que a direção não aceitasse conversar. Não existe mecanismo formal e rígido. Há liberdade e meios, mandam e-mail, ligam para o presidente. Há liberdade e, na generalidade, as pessoas não se sentem presas. Apesar não ser uma coisa que se valorizam, as coisas são como são. As pessoas não estão presas a uma valência, existe certa rotatividade, de saírem de uma valência e irem para outras.

[*contratação e processo seletivo*] Uma parte da responsabilidade do Qualificar é por acolhimento e seleção das pessoas e pela integração e depois de acompanhamento de algumas delas porque necessitam. Lá está, senão é tudo igual. Se tem alguém que entra na organização com determinado perfil e que essa pessoa tem algum tipo de problema lá fora, este trabalhador nunca será um igual a todos os outros no sentido de cumprimento de suas atividades se eu não trabalhar as outras dimensões.

[*Registros de entrada e saída*] Há o normal registro das horas. Não há aquela rigidez. Enquanto isso não for assim [*baseado na confiança*], então não funciona. (...) Eventualmente minha percepção pode não ter nada a ver com a percepção de outros colegas que estejam em outras valências e que tenham outros tipos de funções. Porque, mesmo a Kairós sendo um único contexto, os micro-contextos são muito específicos, porque as pessoas que coordenam outras valências têm outras formações, especialidades. A Kairós de certeza não é um todo, esta é uma riqueza, ser muito diferente no seu

seio, mas pronto, algumas coisas têm de ser igual para todos, a defesa dos princípios e valores. A ES é formal, tem personalidade jurídica, tem atividade aberta nas finanças, passa faturas e recibos, etc.

- 9. Estímulos à reciprocidade e ajuda-mútua

Pois incentivo formal, julgo que não existe. Existe um modelo de certa forma organizacional, que foi instituído pela visão de quem foi estando à frente da Kairós. Nomeadamente a maior parte de seus fundadores, quer dizer isso aqui se passa com os colegas facilmente (...) ocorre facilmente, com a possibilidade de as pessoas se ajudarem em um momento mais complicado a pessoa fazer a vez de uma e a outra fazer a vez dessa mesma. Mas isso não é incentivo.

Em termos de política de apoio interno formal. A Kairós tem uma equipa de mestre de obras, e conseguiu ter uma política que algumas das casas recuperadas dos seus colaboradores com mais dificuldade fossem feitas por essa equipa. Portanto, as pessoas viram suas casas melhoradas. A Kairós se comprometeu, com a mão-de-obra e tudo mais, a fazer esses consertos de forma gratuita, como ajuda, sem cobrar, que é o que faz sentido. Julgo que não há propriamente um incentivo muito direto para que isso aconteça, parece que é pela lógica de que sempre foi assim.

Mesmo a questão do voluntariado. A Kairós acolhe, mas é um voluntariado que acontece esporadicamente. Em ocupação profissional. Há quem considere isso um voluntariado, mas eu não considero, porque elas têm um horário de trabalho. Não são remuneradas, porque não há dinheiro e estão numa perspetiva, são pessoas que já tiveram problemas, ou tiveram em programas de emprego. Essa questão de sustentabilidade da organização, quando o dinheiro que vem das coparticipações e da Segurança Social não chega para tudo, e nem sempre é atualizado e a entidade às vezes vai buscar, outras não, complica um bocadinho. A Kairós, em minha opinião, vai conseguindo se equilibrar às vezes pelas suas outras empresas, que vão lhe dando alguma margem. Vai também à banca, como outras organizações.

Hoje em dia toda essa ES mais formal e organizacional é muito complexa. Uma coisa é eu estar organizada no meu bairro, na minha comunidade, e mobilizarmos e criarmos algo. Outra coisa é quando tens 100 e tal trabalhadores, não sei quantas viaturas, tem um património.

- 10. Diálogo externo

Isso é uma das virtudes da Kairós, mas deve-se também à figura do presidente da direção. A Kairós tem, de fato, uma capacidade de articulação com a comunidade, seja ela, por exemplo, mais ligada a freguesias e à câmara, seja com o governo, através de suas secretarias ou das entidades públicas, nomeadamente o chamado ISSA - Instituto de Segurança Social dos Açores. Pronto, há essa facilidade, dentro da dificuldade depois de financiamentos por aí a fora.

[Deu exemplos de apoios e dinamizações promovidos pela Kairós na comunidade]

As pessoas ligam, perguntam se é possível, às vezes, propõem também de dinamizar uma iniciativa. As coisas vão acontecendo. (...) A Kairós foi ajudando que essas pessoas que trabalhavam na altura e valências se autonomizassem e se constituíssem como uma unidade a parte, associações, entidades. Mantém-se a lógica de conhecimento entre as pessoas, de parceria, de relação.

O que a Kairós está a tentar fazer é crescer ou acrescentar um bocadinho à sua missão as questões da coesão territorial, e, portanto, julgo até que ela já está reescrita um bocadinho com essa perspetiva e um bocadinho também a ideia da perspetiva da animação territorial, que a Kairós, e neste caso, o presidente atual sentiam que tinham estado a perder. A Kairós foi perdendo algumas coisas, uma era sua capacidade de inovação, a sua capacidade de incubação de empresas e iniciativas e a sua capacidade de intervir na comunidade de forma mais alargada. Está a tentar trazer para dentro da Kairós toda essa nova perspetiva. *[Citou iniciativas de intervenção comunitária tendo elas como agentes]*

(...) Na sua forma de intervenção é sistémica e solidária, a grosso modo, com o interior e o exterior - para com os outros e para com os seus. Tenta ser. Solidária com o exterior, no sentido que tenta encontrar um conjunto de respostas que possam ir ao encontro às necessidades que não estejam satisfeitas localmente ou introduzindo algum tipo de inovação, fazendo também por sua ação um processo de transformação. Interna, porque, no fundo, também, de certa forma, uma de suas maneiras de intervir é cuidando dos seus: melhorar casas das pessoas, fazer com que as pessoas

muitas vezes possam ter uma segunda oportunidade por questões de sua natureza, de formação. É permitir que as pessoas possam progredir em seus estudos e, depois dentro do que é possível, ter um reenquadramento funcional, em termos daquilo que é sua atividade.

- 11. Integração trabalho, convívio em família e lazer

Sim, e acho que há uma sensibilidade para que seja assim para o resto dos colegas. A sensibilidade é essa possibilidade de poder acompanhar o miúdo a escola, ir a uma consulta. Acho que a Kairós tem essa sensibilidade para poder ser mais flexível na conciliação.

[Há alinhamento de valores?] Sim, mas posso ser um caso a parte neste aspeto, porque tem a ver um bocadinho com cada um de nós. Interessa-se sempre, quando estou em uma entidade, em conhecê-la, percebê-la e estudá-la. Pronto. Senti essa necessidade quando entrei na Kairós de identificar melhor, fiz um bocado o trabalho de casa, que é pedir documentos, estatutos, organogramas e tal. Os documentos estão mais acessíveis e mais escritos. Isso é aquele caso, necessita de rever sua identidade em termos de valores e princípios para saber em que pé está dentro daquilo que ela apregoa como é e aquilo que na prática como ela faz e depois, eventualmente se quiser ir mais longe, saber como é percebida pelos que estão dentro e os que estão fora, na comunidade.

[Há divergência nas percepções?] Para fora não tanto, mas a Kairós não é vista como um todo. (...) A Kairós precisa dizer claramente para si e para fora como ela se sente como organização, um bocadinho é o que vai sendo escrito na missão. Todos devemos ter a capacidade de dizermos o que pensamos, se ainda por cima for contra os valores que são instituídos e partilhados pela Kairós. E esse é um desafio enorme. A Kairós quer continuar a estar aqui por mais 20 anos. Se não for algo que esteja na cultura, vão saindo as pessoas e vai desaparecendo com a saída dessas pessoas.

- **Gestora 2**

- 1. Estrutura

Eles têm autonomia. Muito embora por vezes nós não tenhamos funcionários completamente autónomos pelo menos em todas as valências. Como sabe a Kairós é uma cooperativa da ES, logo o público que abrangemos são pessoas com muita dificuldade, algumas são dificuldades económicas, outras são deficiências mentais ou físicas. Digamos que há autonomia agora, há uma parcela dessas pessoas que não são completamente autónomas. Mas sim é nos dada liberdade para desenvolvermos nossas atividades.

[Para essas pessoas com mais restrições teria de haver algo a permitir uma maior autonomia?]

Para quem está cá há algum tempo, percebe que essas pessoas já vêm ganhando competências bastante maiores do que tinham anteriormente. O que não quer dizer que sempre se possa fazer melhor. O fato de a Kairós ter crescido, da forma como cresceu, às vezes dificulta-nos o acompanhamento personalizado a cada um deles.

- 2. Circulação de informação

Todos os coordenadores de cada valência têm reunião com regularidade. Todas as iniciativas normalmente são divulgadas via e-mail. A maior parte de nós mantém contatos. Há serviços que são prestados entre valências. *[Citou interações entre algumas valências]* Há uma interação cada vez maior entre cada uma das valências de forma a dinamizar os serviços.

Esta direção tem como ideia principal que haja cada vez mais interação entre todas as valências, de modo a haver maior sinergia entre o grupo inteiro.

[Em termos práticos, como isso se dá?]

Para já, vem da forma como os projetos nos são apresentados. O Dr. Artur é uma pessoa muito dinâmica neste aspeto, está sempre a projetar qualquer coisa e ele passa muito essa ideia, de que, quanto mais trabalharmos em rede, melhor trabalhamos e mais podemos nos desenvolver. Então esse tem sido um esforço, desde que assumiu tem feito. Não quer dizer que não houvesse no passado, mas isso tem sido cada vez mais o objetivo dele.

- 3. Resolução de conflito

No geral cada coordenador trata dos conflitos dentro do seu grupo e normalmente não precisa de passar à direção. Se por acaso surgir um problema mais grave, o que não é sempre, o que não quer dizer que não possa existir, aí então o coordenador falará com a direção e expõe o assunto para ver se resolve da melhor maneira possível. Mas no geral o coordenador tem autonomia para tanto.

- 4. Avaliação de desempenho

Isso já foi falado, mas acho que nunca foi posto em prática, pelo menos formalmente. Cada coordenador tem a avaliação de sua equipa. Se confrontar com algum trabalho de sua equipa nós sabemos responder. Sei o que está falando, mas isso não foi posto em prática.

[Devolutivas dos funcionários ou avaliações no geral] Na teoria, sim *[há espaço]*, na prática, não sei. Porque as pessoas não veem isso como uma cooperativa, mas sim como uma entidade patronal. Grande parte não se sente à vontade para manifestar sua opinião, mesmo que possa não concordar, há um certo acanhamento.

[Como mudar esse entendimento?] Isso é bem mais complexo. A democracia é muito bonita, mas muito teórica. E as pessoas poderem utilizar 100% da democracia têm de saber também das suas obrigações. A maior parte das pessoas entende como democracia direitos e esquecem-se da parte de obrigação. Precisava que as pessoas sentissem ou um bocadinho entidades patronais ou então que fossem todos muito responsáveis. Há um grupo pequeno que consegue lidar com isso, e outro que precisa ter horários. Então, para aqueles que são portadores de deficiência horário é fundamental. Eles são capazes de cumprir, não querem perceber. A tendência é sempre buscar mais direito e não equilibrar direitos às obrigações. Não quer dizer que não tenham elementos que são completamente disponíveis, mas são uma minoria.

Não estou dizendo que nunca vai funcionar, estou dizendo que há ainda um longo caminho a percorrer. Passa por todos e tem de passar muito pela própria organização. Por muito que digamos que não, a direção da Kairós é um grupo que age como entidade patronal. A pessoa que menos age, e mesmo assim se sente na obrigação de agir assim, é o Dr. Artur. Essas coisas têm de vir de cima para baixo. Portanto, se a própria organização não consegue fazer com que as pessoas se responsabilizem ao ponto de tornar isso uma coisa de cada um, não é de baixo para cima que acho que vamos conseguir.

- 5. Valores prioritários para a Kairós

É uma questão muito pertinente, dado o momento em que o governo quer dar menos apoio. E nós precisamos de cada vez mais, porque há sempre pessoas a aparecer. E isso acho que a Kairós tem feito um esforço tamanho por tentar não fugir dos seus princípios, que é continuar a admitir nos seus quadros, os mais fragilizados e não os mais competentes. Se por um lado está a resolvendo um problema, por outro está criando outro. Nós precisamos de mais mão de obra para fazer o que um só faria. Isso às vezes não é fácil. Com este presidente não *[não abre mão desse princípio]*. O Dr. Artur é uma pessoa singular. Ele sabe que o momento é difícil, mas ele luta sempre para não deixar cair esse princípio. Porque é assim, acompanhei várias direções, nem sempre se integra tantas pessoas. Às vezes não quer dizer que abandona a questão, mas também não facilita a integração. Ele tenta ir sempre um bocadinho mais além. Claro que depois tem de negociar com a Segurança Social apoio e várias outras coisas para ver se aguenta isso, mas no geral não abandona seus princípios.

- 6. Inovações e incentivos ES / Diferencial Kairós

Já trabalhei em outras empresas e não tem nada a ver. A proteção que os funcionários têm, sejam eles portadores de deficiência ou não, é completamente diferente. Porque sem as pessoas terem a noção de serem protegidas, há coisas que se passam dentro desta organização, que se fosse dentro de uma entidade patronal dita normal, metade já tinha ido embora. Não há segundas nem terceiras oportunidades. Aqui sempre se dá mais uma oportunidade.

[A que se refere?] Um bocadinho de tudo, tanto em questões éticas, que as pessoas têm noção de quais são suas obrigações e falharam, o que acho um bocadinho de falta de ética; falta também profissionalismo. (...) que numa empresa normal isso dava direito despedimento com justa causa.

Isso é muito do espírito da ES, dar sempre ao outro uma oportunidade. Não sei se isso é sempre positivo, para dizer a verdade. Acho que sim que se deve dar uma segunda oportunidade a todos, mas depois acho que as pessoas, e aí que depois falta a democracia, tendem a abusar. Fazem as coisas achando que não vai ter consequência. Então perdem a noção de quando devem parar, do certo e do errado. Acho que há um basta para tudo. Há situações aqui que teriam sido benéficas para a organização não continuarem. Porque isso torna as coisas muito permissivas. E depois se eu errei e não sofri consequências, todos se sentem no direito de ir no mesmo caminho.

ES, isso é de tudo e para todos, mas para isso exige uma responsabilidade de todos. Então todos têm de ser muito responsáveis e todos têm que perceber que o ordenado deles não vem pela Segurança Social, é criado por nós todos os dias.

[Há pontos positivos?] A ES acho que trouxe em primeiro lugar empregos a pessoas que de outra forma não estariam inseridas no mercado de trabalho. Isso é o mais certo que tem. E mesmo aqueles que são portadores de deficiência acabam ganhando aqui competências, que em outras instituições, que estivessem mais viradas só para o problema deles, eles acabam desenvolvendo menos. Porque aqui eles estão completamente inseridos no grupo de trabalho normal. Portanto não há ali só um grupo de portadores de deficiência, não. Trabalham lado a lado com outros colegas. Portanto obrigam os a desenvolver mais suas competências. Só por isso já vale.

- 7. Motivação Kairós

Quando vim para cá num momento complicado da minha vida. E vim exatamente porque passei por um momento complicado na minha vida. Logo para mim a Kairós representa a oportunidade que não tive nos outros sítios. Só uma Kairós que aí seria possível. Só por isso, tenho uma gratidão a essa organização imensa. E vi a Kairós ajudar e tenho visto ao longo dos anos a muitas pessoas e muitos problemas. Só por isso já é uma mais valia.

- 8. Sentimento Kairós / Expressão de ideias e sentimentos

É assim, se por um lado é de congratulação porque de fato há essas pessoas que fazem esse caminhar para frente. Por outro lado, é de tristeza, por haver que ainda há tantas pessoas que não entendem que isso não é um emprego, é um trabalho. E tem de ser encarado como tal. Todos os dias temos de tentar um bocadinho mais. E não cumprir um horário. Aqui é um deixe-me estar. Isso é muito fácil, porque parece que é tudo funcionário, aqui não pode ser assim. Essa passividade pode custar muito caro a essa organização, porque vai chegar uma altura que se as coisas não melhorarem a sério, a não ser que haja um milagre e o governo nos dê muito dinheiro para aguentar tudo isso, vai chegar a uma altura que é incomportável esse comportamento de indiferença, digamos assim. Ou vamos todos trabalhar mesmo a sério, ou a Kairós, como vemos hoje com essa dimensão, número de pessoas, penso que acaba por um dia não conseguir ir em frente. *[Saídas]* O Dr. Artur não desiste a primeira, mas a verdade é acho que neste momento já se está apostando muito no incentivo de mudança de mentalidade. De as pessoas perceberem que a Kairós como nasceu, não tem pernas para andar. O governo não tem capacidade financeira para conseguir a continuar a nos ajudar da mesma maneira que ajudou a 20 anos atrás.

- 9. Estímulos à reciprocidade e ajuda-mútua

Um exemplo prático é os protocolos com a Segurança Social. *[A Kairós cresce ao valor pago pela entidade]* Portanto há um esforço da Kairós em cumprir com a legislação, com os ornados em vigor, com as diuturnidades das pessoas. *[Estímulos]* Não sei se sei responder. Os estímulos são tentativas de nos mostrar - e acho que já respondi um bocadinho isso - que não podem continuar da maneira como estão. E o resto depende de cada um. E o que acontece é que mais de 50% das pessoas que trabalham aqui na Kairós estão há muitos anos. Logo há muito conceito de 'estou efetivo e ninguém podem mexer comigo'. Mas isso já não é assim. Antigamente, há 20 anos, estar efetivo era quase como um seguro de vida. Hoje em dia não. Pronto, então como temos um leque de pessoas que está aqui quase desde o início, portanto, é normal que haja... as pessoas se acomodaram. Deixaram de lutar. Não quer dizer que não deixaram de trabalhar. Digamos que há um mínimo a ser feito e o resto deixa estar. Quando o que a organização precisa é que cada um desse um bocadinho mais, do que o

mínimo. *[Como mudar? A entrevistada disse que cada coordenador tem seu modo de mostrar isso ao grupo. No seu caso, houve o cuidado de equilibrar horas extras e pagamentos das horas, diálogos próximos e ajudas]* É não ter uma postura de cima para baixo e sim de lado a lado. É perceber o porque de as coisas não estarem bem. Todos dias é uma luta.

- 11. Integração trabalho, convívio em família e lazer

Sempre me dediquei muito ao trabalho *[explicou o motivo]*. A via que encontrei para ajudar meus filhos era se trabalhar um bocadinho mais levava um bocadinho mais para facilitar a vida deles. Depois que peguei na coordenação o tempo de lazer não são assim muitos, para falar a verdade. Muitas vezes vejo-me obrigada para por as papeladas em dia vir aos sábados, fazer uns cerões. Confesso que não foi fácil. Já estava extremamente cansada. *[Explicou que está a transferir essa função a outra pessoa - o que irá permitir a ter mais tempo para si]* Isso será diferente. Até por uma questão de saúde. Foi um desafio muito interessante, com pessoas que gosto e deu prazer. Tive pena de não poder fazer mais, mas infelizmente o tempo não é comportável.

- **Funcionária 1**

- 1. Estrutura

Podemos propor nossas ideias, expomos à coordenação e eles decidem se convém ou não colocar em prática. Mas meu serviço, como sou *[informou a função]*, não tenho muitos projetos nem nada. (...) na minha profissão não dá muito margem para alargar muito mais *[independência]*. Meu trabalho é aquilo, serviço administrativo e atendimento ao público. Passa muito por aí, talvez colegas meus aí sim. Quanto ao atendimento ao público: Falo consoante aquilo que sinto mais à vontade, mas também seguindo o que é na realidade o que devo responder. Não posso responder que isso é A quando é B. (...) respeitando as regras da casa. Se a casa diz que é para transmitir essa informação.

- 2. Circulação de informação

A informação que é passada aqui para a coordenação da valência e depois a coordenação transmite ao restante dos colaboradores. Pessoalmente não tenho ligação com outras valências, só mesmo com a sede quando é necessária alguma coisa. Que é o espaço onde tem os órgãos máximos da casa. Ou quando nós precisamos de alguma informação, algum esclarecimento.

- 3. Resolução de conflito

As pessoas envolvidas são chamadas a atenção e manter a calma possível. Tentar resolver os assuntos da melhor forma possível. Nunca tive essa necessidade, além disso me considerado uma pessoa não conflituosa e tento fugir a esses episódios. *[como se resolve?]* Acho que se resolve entre as pessoas. Conseguem resolver na altura.

- 5. Valores prioritários para a Kairós

Acho que a comunicação entre as valências, os órgãos máximos, o de cima para baixo e de baixo para cima conversarem. Acho que as pessoas conversarem, vão longe. *[Que valor considera importante para a organização?]* É como o nome diz solidariedade, ser solidário, tentar apoiar a quem precisa.

- 6. Diferencial da Kairós

Nunca trabalhei em outra instituição, em outra organização. Já tive outros pequenos empregos, sempre buscando o melhor, saltitando. Entre os outros, estou melhor aqui. Porque aqui tenho outro tipo de liberdade, tenho outro tipo de horário que me agradam mais. No anterior não tinha hora de entrar e de sair, acabava sempre por sair mais tarde ou ter de regressar ao trabalho mais cedo. *[O que seria outra liberdade?]* Entro no meu horário, saio na hora certa. Algo que seja preciso, posso sair. Logicamente comunicando com os superiores. Tenho uma liberdade de organizar no meu

trabalho. Em geral posso gerir meu trabalho com liberdade, com prazos a apresentar. Até agora, consigo gerir meu trabalho.

- 7. Motivação de trabalhar na Kairós

É poder ver alguns jovens que frequentaram aqui bem encaminhados. De encontrar em um supermercado a trabalhar, ou em um sítio qualquer a trabalhar, e ver eles bem. É ver a maneira que eles entraram e a maneira como a gente os encontra depois de saírem daqui. Embora eu não tenha muita ligação, não trabalhe diretamente com eles, é uma coisa que me agrada vê-los bem.

[Percebe a importância e a razão do seu trabalho para o todo da valência?] De alguma forma, um bocadinho que seja. Alguma coisinha acho que que contribui também para alguma forma a formação desses jovens. Por mais pouca comunicação que tenho com eles, mas eu também tenho algum. *[E contribuição com seus pares?]* Sim, acho que também é importante para o trabalho deles. De alguma forma, na organização dos papéis, mas de alguma forma a auxiliar.

[Sentimento atrelado a isso] O sentimento é agradável sentir-se de alguma forma útil. A nível pessoal é agradável sentir que sou útil para alguma coisa e que aquilo que fiz fez bem ao outro. Mas também é frustrante em casos às vezes que a gente vê que não teve sucesso. Também é um bocadinho frustrante, mas pronto, acho que em tudo na vida é assim. E tenta-se sempre, se não dá por um caminho, dá por outro.

- 8. Sentimento Kairós / Relação entre trabalhadores

Minha relação com os colegas... com as outras valências, não posso falar muito, porque não tenho grande comunicação com as outras valências. Agora aqui, é cordial. Tenho mais amizades com um que outros. Com a Kairós, para além do trabalho, não tem mais nada.

[Espaço para expressar sentimentos e ideias] Falo diretamente com a pessoa, normalmente falo com a coordenação. Exponho as coisas que tenho a dizer: o que me agrada, ou desagrada, ou que me aconteceu. Sinto-me à vontade.

- 9. Estímulos à reciprocidade e ajuda-mútua

Acho que sim, porque algumas coisas que faço, ajudam a outros colegas. *[Citou momentos em que há troca de ajudas entre colegas. Acredita que isso é estimulado pela Kairós].* É um estímulo porque é sempre bom saber que tem alguém que pode nos apoiar num momento apertado, num momento difícil. Saber que tem sempre alguém ali. São vários colegas que se disponibilizam num momento apertado. E vice-versa. Também quando precisam, eu tento, dentro dos meus conhecimentos, ajudar.

- 11. Integração trabalho, convívio em família e lazer

Sim. Pronto, quando saio daqui, desligo completamente. Meu ambiente familiar não levo trabalho para casa. Diferencio os espaços. *[Há alinhamento aos valores da Kairós?]* Não posso dizer que me identifico, porque não tenho grande ligação para além da valência Xxxx *[a que está]*. É como se eu só conhecesse aqui e não conhecesse os outros espaços.

- **Funcionária 2**

- 1. Estrutura - autonomia

Eles deixam super à vontade. Eles dão ideia e a gente tem ideia para melhorar o serviço e a qualidade, estamos super à vontade para fazer. *[Citou exemplos de ideias que trouxe e que foram aceites e incorporadas à valência.]*

Só se a gente der com elevado custo, aí eles brandam um bocadinho, porque a gente aqui está sempre a trabalhar com custo, mas tirando isso deixam-nos à vontade. Primeiro olham para os custos, está bom, eles deixam. Não estamos aprofundados *[do orçamento]*, mas temos noção, se é mais caro ou custo menor.

- 2. Circulação de informação

A gente trabalha praticamente para as outras valências. A gente faz a comida praticamente para todas as valências daqui. A gente faz comida para as ATLS, creches, meninos que não estão com os pais. O único contato que a gente tem é através da comida. Para a creche a gente tem de fazer como se fosse pelos nossos próprios filhos.

[*Sobre o retorno*] É saber da satisfação deles. Se continuam a pedir é porque estão gostando. A gente nunca teve grandes reclamações. É a satisfação deles.

- 3. Resolução de conflitos

Estão sempre disponíveis. Eles mesmo veem na cara da gente, olham, chamam, perguntam se a gente está bem. Quando está alguém a brigar aqui, eles são os primeiros a vir e acalmar a situação. Isso nesse sentido, acho que eles são muito sensíveis nesse sentido. Ou é pelo fato de a gente ter pessoas aqui especiais, a gente acaba por ser tudo especiais. Eles tratam a gente todos por igual. Eu sinto isso. Estão sempre ali para a gente. Quando a gente precisa, eles estão ali.

[*Processo para reportar?*] A gente tem sempre um coordenador presente. Se não é o coordenador é um mais alto, por exemplo. Minha chefe está sempre presente. Se consegue resolver, resolve, senão ela chama a coordenadora. Se é um problema em equipa, somos chamados, a gente vem para sala, sentamos, falamos e discutimos o assunto na hora. E fica resolvido na hora. Se é uma coisa pessoal, por exemplo, já tive um problema pessoal, chamei a chefe a parte e tive falando com ela e a situação ficou resolvida com ela. Mas normalmente, quando o problema é de grupo a gente reúne-se e resolve o problema na hora. Não deixamos o problema prolongar nem nada disso. Resolve o grupo, a gente fala e entende-se. Normalmente quando há problema é o estresse do trabalho.

- 5. Valores prioritários para a Kairós

É o trabalho em equipa. Se a gente tem uma boa equipa, tudo acaba por resultar bem.

[*Como ter boa equipa?*] Confiança nos outros. Comunicação. A gente tem de ter muito boa comunicação, senão vai haver falhas. Organização, também a gente tem de ser muito organizada, porque às vezes no mesmo dia a gente tem muita coisa para sair, temos muitas encomendas. Se a gente não for organizada a gente não consegue. (...) Se uma não puder, a outra está ali para apoiar. Se for preciso deixar uma coisa a meio para ajudar a outra, a gente vai. Se a outra coisa não é importante, está ali, é um trabalho em equipa mesmo. Acho que se há uma boa equipa, se consegue. E acho que é isso que a gente tem tentado a fazer. É construir uma boa equipa. É ter boa comunicação com o próximo, estar ali quando for preciso, é mostrar disponibilidade. Estar disponível.

- 6. Diferencial da Kairós

Em si é a dimensão. [*E com os pares?*] Eles me aceitaram bem e me ensinaram a aprender. Eles me ensinaram a saber, quando eu vim para aqui não sabia, e agora já posso dizer que sei, porque meus colegas tiveram paciência para me ensinar a lidar com a dimensão. Aí que está o grupo, a equipa. Quando se está num restaurante, está sozinha, tem de se desenrascar. Aqui não, toda a gente tenta ajudar. Essa é a experiência que tenho.

- 7. Motivação de trabalhar na Kairós

Para já o fato de estar trabalhando com pessoas especiais, a gente tem de ter outro tipo de paciência, um outro tipo de cuidado, às vezes para eles. Às vezes a gente chega aqui com os problemas de casa, sem paciência, mas aqui a gente não pode trazer os problemas de casa. A gente tem de sorrir para eles, a gente tem de ter paciência com eles. Se faz um erro, a gente não pode guerrear, a gente tem de dar um sorriso, mesmo sabendo que eles fizeram um erro. E o fato de saber que a gente está servindo muita gente que necessita. A Kairós tem também essa parte. E o fato de saber que a gente está contribuindo com o nosso trabalho para essas pessoas, acho que a gente chega ao final do dia e vê que o nosso trabalho foi gratificante.

- 8. Sentimento Kairós / Relação entre trabalhadores

Dá-me vontade de acordar e vir para cá, porque sei que tenho um objetivo. Vou ajudar pessoas e gosto, gosto do serviço que faço. Estudei para isso. Gosto de laborar, gosto de aprender todos os dias. Com meus colegas, há dias que não me apetece lhes ver a frente, há outros dias que a gente ri, brinca, a gente está bem-disposta. A relação é isso aí, a gente dá-se bem.

[Meios para expressar ideias e sentimentos] A gente acaba por ter uma relação de amizade. A gente está mal e perguntam se está bem, a gente acaba por desabafar. A Kairós deixa-nos à vontade. Para mim foi essa a diferença. A gente quando trabalha num restaurante, só com uma pessoa, o chefe é que manda, a gente só obedece. Aqui não, apesar de haver uma chefe, ela não faz nada sem a equipa intervir. Ela não decide nada sem a equipa dar sua opinião.

- 9. Estímulos à reciprocidade e ajuda-mútua

É o fato de a gente dar valor às pessoas que necessitam e não as julgar pelo fato de necessitarem. E pedirem ajuda e a gente não renega. A gente está sempre pronta para ajudar. E nós próprios funcionários, quanto a gente precisa de alguma coisa, eles mesmo dizem, 'querem isso, a gente dá', 'precisam disso, a gente pede', 'a gente tenta arranjar uma solução para te ajudar'. É tal e qual para os de fora. A gente trabalha muito com cantinas sociais, que é mais barato para pessoas pagarem menos valor. A gente faz a comida por igual, mas sabe que a gente está ajudando. O fato de *[a Kairós]* estar muito tempo aberta é o fato de eles poderem ajudar aos outros. Eles dão muito oportunidade também. (...) Eles arranjam sempre uma solução. Tudo que está ao alcance deles, eles tentam fazer.

- 10. Diálogo externo

Acredito que sim *[que há diálogo]*. Para eles terem tanto conhecimento e para arranjarem tanto, na comunidade.

- 11. Integração trabalho, convívio em família e lazer

Consigo. É gostar do que faço. Se tenho um problema em casa, esqueço, muitas vezes porque estou aqui com pessoas que eu gosto. Com pessoas que se eu tiver um problema, sei que vão me ajudar. E tal e qual. Se saio daqui com um problema e vou para casa, que é muito raro, meu marido está lá a me apoiar, diz que tudo se resolve. E o horário também aqui, aqui a gente tem um horário facilitado, que a gente consegue conciliar o trabalho com a família. Sempre que a gente necessita *[citou exemplos como consulta médica e doenças na família]*. Eles facilitam muito isso. Olha, já trabalho há muitos anos e agora estou bem. Sinto-me bem, sinto-me realizada. Agora dá-me vontade de acordar de manhã e vir trabalhar.