

## Relações de Poder na Economia Solidária: um Caso de Autogestão em Londrina, Paraná, Brasil

*Power Relations in the Solidarity Economy: a Case of Self-management in Londrina, State of Paraná, Brazil*

Dayanne Marciane Gonçalves<sup>1</sup>

Luis Miguel Luzio dos Santos<sup>2</sup>

Mauro Guilherme Capelari<sup>3</sup>

### Resumo

O estudo tem como objetivo analisar as relações de poder, com base no poder disciplinar de Foucault (1979), na comunidade Londrina (nome fictício), a qual apresenta características de Economia Solidária. Para tanto, utilizou-se de pesquisa qualitativa com entrevistas não estruturadas e observação. Percebeu-se que a comunidade analisada que está no interior do Paraná, Brasil (Londrina), apresenta uma perspectiva de autogestão limitada, tendo em vista que existem relações de poder verticais nos arrolamentos de trabalho, bem como uma hierarquia informal a qual determina coordenadores e membros do conselho responsáveis pelas decisões estratégicas da comunidade. Todavia, pode-se verificar que as relações internas são dominadas por laços de profunda afetividade que só conseguem ser entendido quando se adentra no plano da subjetividade, dos valores não utilitários e mesmo da espiritualidade que lhes dá forma.

**Palavras-chave:** poder Foucaultiano, Economia Solidária (Social), autogestão, vida comunitária.

### ABSTRACT

The study aims to analyze the possible existence of power relations on the basis of disciplinary power in Foucault (1979), in the Londrina Community (fictitious name), which has characteristics of Solidarity Economy. For so, we used qualitative research with unstructured interviews and observation. It was felt that the community analysed (in Londrina, Paraná, Brazil) presents a limited self-management prospect, considering that there are vertical power relations in the listing of work as well as an informal hierarchy which determines coordinators and board members responsible for strategic business decisions in the community. However, it was found that internal relations are dominated by deep bonds of

---

<sup>1</sup> Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPGA/UEL, Brasil. Professora da Universidade Estadual de Londrina - UEL, Brasil. Contato: [dayannemarciane@gmail.com](mailto:dayannemarciane@gmail.com).

<sup>2</sup> Possui doutorado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPGA/UEL, Brasil. Estudos e pesquisas nas seguintes áreas: socioeconomia, associativismo, responsabilidade social, solidariedade e políticas públicas. Contato: [lmig@uol.com.br](mailto:lmig@uol.com.br).

<sup>3</sup> Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPGA/UEL, Brasil. Contato: [capelari57@hotmail.com](mailto:capelari57@hotmail.com).

affection that can only be understood when it enters the plane of subjectivity, and even non-utilitarian values of spirituality that gives them shape.

**Key words:** "Foucaultian" power, Solidarity (Social) Economy, self-management, life community.

## INTRODUÇÃO

A industrialização globalizada é um dos principais fatores do chamado desemprego estrutural. Sua atuação encontra-se enraizada no momento em que um determinado país passa a importar produtos ao invés de produzi-los, mudando as características empregatícias do mesmo. Essa mudança afetou o mercado de trabalho reduzindo-o e acarretando a sua precarização, aumentando a exclusão social e a pobreza (SINGER, 2003).

Yunus (2008, p. 19) expõe de forma bastante clara o quadro de pobreza que se instalou no mundo em decorrência da hiper liberalização dos mercados globais e da concorrência assimétrica que se estabeleceu. Ele trata da má distribuição de renda no mundo, quando afirma que "a própria distribuição de renda global expõe os fatos: 94% dos rendimentos mundiais vão para 40% da população, ao passo que os outros 60% têm de viver com somente 6% do total da renda". Diante deste quadro dominado por extremos, tanto em questões sociais como na ameaça eminente de colapso ambiental, a Economia Solidária surge como uma alternativa socioeconômica que propõe um novo modelo de desenvolvimento amparado no equilíbrio entre a dimensão social, econômica e ambiental. Tanto é assim que Lisboa (2005) a define como a busca do rendimento sem a necessidade do lucro máximo, por meio de valores éticos e sociais, que permitam o desenvolvimento sócio-econômico e ambiental.

Assim, Economia Solidária pode ser definida como um fenômeno resultado de um conjunto de experiências que questionam o sistema econômico capitalista (SINGER, 2002). Ou ainda, pode ser caracterizada como alternativa de subsistência e geração de trabalho e renda pautada na cooperação, equidade e solidariedade. Há inclusive outras expressões, que se aproximam da definição de Economia Solidária como: socioeconomia, economia social, redes de colaboração solidária, empresas autogestionárias, entre tantas outras (BORINELLI; SANTOS, 2010). No entanto, o presente estudo prioriza o termo Economia Solidária diante da inversão de valores, ao se subordinar os aspectos econômicos aos sociais "numa proposta de sociabilidade que vai além do simples atendimento às necessidades materiais" (BORINELLI; SANTOS, 2010, p. 1). Logo, segundo estes autores, a Economia Solidária pode ser caracterizada por valores de cooperação e da solidariedade visando atender às necessidades materiais e sociais, por meio de mecanismos como a democracia participativa e a autogestão, de forma a garantirem a emancipação e o bem-estar individual, comunitário, social e ambiental.

Entre as características inerentes aos princípios da Economia Solidária, destaca-se a autogestão em que se norteia esse movimento, imperando a participação, a mutualidade e a horizontalidade nas relações, o que tende a se afastar de qualquer forma de poder

absoluto e centralizado, seja ele formal ou informal.

Entre o vasto universo de experiências de Economia Solidária espalhadas por todo o território nacional, algumas chamam a atenção de forma particular pelas suas características singulares, como se pode presenciar na iniciativa da Comunidade Londrina, e por isso transformou-se em objeto do presente estudo. A Comunidade Londrina apresenta uma estrutura organizacional e um modelo de convivência entre seus integrantes apoiada em valores bíblicos, de convivência harmoniosa, afetiva e solidária. Tanto que vem sendo classificada como exemplo de Economia Solidária no Estado do Paraná. Destacando-se a subordinação dos preceitos econômicos (lucro máximo) à solidariedade, igualdade de distribuição dos recursos provenientes do trabalho coletivo e participação nas decisões.

Logo, o objetivo da pesquisa foi analisar as relações de poder existentes na Comunidade, com base no poder disciplinar de Foucault (1979). Para tanto utilizou-se um estudo exploratório e descritivo, e de entrevistas não estruturadas, realizadas entre os dias 30 de junho e 01 de julho de 2010, além de quatro visitas esporádicas à comunidade que auxiliaram na coleta de informações e na percepção da realidade vivida.

Assim, o presente estudo propõe-se primeiramente a apresentar as bases em que se apóia a Economia Solidária, recorrendo a autores de referência na área como: Santos, Rodríguez (2002), Paul Singer (2002), Gaiger (2004), Marcos Arruda (2003), Mance (2000) entre outros. Num segundo momento apresenta-se a definição de poder de acordo com a vertente analítica de Foucault (1979), buscando entender através desta como se estabelecem as relações de poder e a sua proximidade ou afastamento com os

princípios da Economia Solidária e mais especificamente com o modelo de autogestão vivenciado na Comunidade Londrina.

## 1. ECONOMIA SOLIDÁRIA

Santos e Rodríguez (2002, p.30) trazem o tema referente à produção alternativa, a globalização alternativa, ou desenvolvimento alternativo. Não defendem a idéia radical de excluir o desenvolvimento como a única forma de garantir uma existência justa e sustentável, acreditam antes, num modelo de "desenvolvimento alternativo" e alternativas ao desenvolvimento" numa visão pluralista que pressupõe avanços gradativos dentro do sistema capitalista, algo como enclaves de solidariedade no seio do capitalismo. O desenvolvimento alternativo pregado pelos autores muda o sentido dos projetos de desenvolvimento econômico que se viabilizavam "a partir de cima" sem a participação das comunidades afetadas ou envolvidas no processo. Essa visão verticalizada subjugou os objetivos sociais, condicionando-os aos interesses meramente econômicos, o que acabou por impactar nas relações sociais e ambientais.

De acordo com Singer (2002), as raízes da Economia Solidária podem ser encontradas nos autores clássicos do socialismo utópico, como Robert Owen, Fourier e Saint-Simon, primeiros idealizadores do modelo cooperativista de organização. Este surgiu em resposta ao capitalismo industrial que ganhava força em toda a Europa e ao mesmo tempo demonstrava as suas contradições, subjugando os trabalhadores da época a um processo de intensa exploração. Robert Owen, empresário britânico bem sucedido e proprietário de um imenso complexo têxtil em *New Lanark*, passou a se opor a essas práticas e progressivamente foi implantando mudanças profundas na relação com seus

empregados, humanizando o ambiente de trabalho e contribuindo para a sua organização. Posteriormente foi o mentor de vários projetos coletivos, como cooperativas de trabalhadores, além de ter dado importante contribuição para a criação das primeiras organizações sindicais (SINGER, 2002).

Por volta de 1980 ressurgiu um movimento de revitalização dos ideais coletivistas apoiando-se no modelo cooperativista original. Este novo movimento foi impulsionado pelas fortes contradições decorrentes do advento da globalização, em que se assistiu a uma precarização das relações de trabalho e ao crescimento do desemprego estrutural. Emerge assim, o que passaria a ser designado por “novo cooperativismo” já que buscava recuperar as raízes originárias desse modelo organizacional e que se tornou uma das bases do movimento da Economia Solidária. Suas características fundamentais apóiam-se em princípios como a democracia, a igualdade, a autogestão e a solidariedade, na busca por viabilizarem-se alternativas organizacionais distintas do modelo de produção capitalista dominante (FRANÇA e LAVILLE, 2004).

Euclides Mance, dentro do variado e plural universo compreendido pelas iniciativas de Economia Solidária, propõe a criação de um modelo alternativo ao mercado capitalista, em que um sistema em forma de redes interligadas e interdependentes se articulam e se auto-sustentam. A alternativa preconizada pelas redes de colaboração solidária apóia-se no trabalho em conjunto, mediante a interligação entre movimentos de consumo e produção por meio de mecanismos verticalizados de produção, ou seja, o encadeamento de células produtivas, em que o bem final produzido por uma serve de insumo demandado por outra. Esse modelo apoia-se na

preferência dada aos produtos desenvolvidos e disponibilizados pela rede, num processo de retroalimentação, capaz de fazê-la crescer e tornar-se cada vez mais auto-suficiente. Para a viabilização deste ideal, o autor centra sua tese na adoção do consumo solidário, o qual obriga a um processo educativo e informativo capaz de criar uma cultura de consumo solidário, desalienante e realmente transformador (MANCE, 2000).

Diferentemente da racionalidade capitalista, os empreendimentos de Economia Solidária apresentam como força “o interesse dos trabalhadores em garantir o sucesso do empreendimento, o que estimula maior empenho com o aprimoramento do processo produtivo, a eliminação de desperdícios e de tempos ociosos, a qualidade do produto ou dos serviços, além de inibir o absenteísmo e a negligência” (GAIGER: 2004, p. 34). Os empreendimentos solidários apresentam como grande desafio a capacidade de conjugar eficiência com solidariedade, gerando o *solidarismo empreendedor*, em que o empoderamento local e a força da organização dos setores populares, tenha papel preponderante.

Marcos Arruda (2003) salienta-se ao buscar ultrapassar a visão economicista, subordinando os interesses econômicos aos sociais numa inversão de valores. Este conceito pretende ser mais abrangente e amplo na sua proposta de sociabilidade, incluindo um forte apelo ao desenvolvimento de elementos de natureza cultural e educacional, numa construção socioeconômica de base popular, servindo-se da pedagogia de Paulo Freire. Há uma preocupação com a emancipação de cada ser humano e o atendimento de uma dupla demanda: a reprodução simples (sobrevivência) e a reprodução ampliada da vida (crescente bem-estar individual, comunitário, social e

ambiental), é a economia com prioridade social.

O autor reforça, de forma particular, o papel da educação como o mecanismo emancipatório por excelência, porém, ampara-se numa educação imbuída de elementos sensíveis e valores humanísticos, objetivando o despertar de uma maior consciência social e um engajamento em prol do bem comum. Propõe uma mudança profunda iniciada no plano dos valores, num "trabalho cultural para fazer emergir a solidariedade consciente" (ARRUDA, 2003, p. 234).

### **1.1.1 EMPRESA SOLIDÁRIA VERSUS EMPRESA CAPITALISTA**

Singer (2002) confronta a solidariedade e a competição como dois princípios distintos que disputam hegemonia na construção de projetos políticos e econômicos capazes de organizar a convivência social. Nesse sentido o autor questiona a prioridade desproporcional dada ao princípio da competição no modelo capitalista, a qual se tem demonstrado geradora de desigualdade sociais crescentes e empobrecimento da sociedade. Isso porque segundo Singer (2002, p. 08) "os ganhadores acumulam vantagens e os perdedores acumulam desvantagens ao longo do tempo", o que acaba se refletindo no desequilíbrio competitivo e de oportunidades entre indivíduos. Ou seja, os descendentes daqueles que acumularam elevadas somas de capital, terão sempre uma nítida vantagem em relação aos descendentes dos perdedores num ciclo vicioso sem fim.

Com base nessa argumentação e preocupado com as conseqüências do monopólio da competição sobre outras formas de organização social, mais solidárias e colaborativas, o autor alerta para os riscos da dominação progressiva

do capitalismo e sua aceitação incondicional, como um determinismo social. Assim, Singer (2002, p. 09) propõe a inserção do princípio da solidariedade e da cooperação na economia por meio da "associação entre iguais", e não um "contrato entre desiguais".

Para entender as diferenças entre o modelo capitalista de empresa e o solidário, tem que se compreender o destino dado ao lucro ou às sobras auferidas pelos empreendimentos. Na empresa capitalista o lucro destina-se primeiramente para remunerar os acionistas, revertendo-se em dividendos; em segundo lugar para os fundos de investimento; e, em terceiro a reversão destes fundos será novamente distribuído em ações. Já na empresa solidária ocorre uma inversão, ou seja, uma parte da sobra é destinada a um fundo para a educação dos cooperados, outra parte é destinada ao fundo de investimento e a última parte é dividida entre os associados em partes iguais ou diferentes de acordo com os critérios estabelecidos democraticamente em assembléia.

### **1.1.2 PODER: AUTOGESTÃO VERSUS HETEROGESTÃO**

Singer (2002) também se debruça sobre as diferenças entre os modelos de gestão adotados pelas empresas capitalistas tradicionais, onde predomina a heterogestão e que se baseia na administração hierárquica com níveis sucessivos de autoridade. De forma contraposta apresenta-se o modelo de Economia Solidária que se caracteriza pela adoção do princípio da autogestão, ou seja, relações horizontalizadas, democráticas e participativas em que as decisões são tomadas em conjunto por todos os membros da organização e os resultados do trabalho são

equitativamente distribuídos entre todos os participantes.

A autogestão pode ser entendida como uma forma organizacional coletiva que alia a cooperação dos trabalhadores no processo produtivo, em relação ao poder de decisão e à repartição das sobras equitativamente. A autogestão deve ser entendida de forma processual, como um

movimento em construção, no qual os trabalhadores conjuntamente produzem e decidem democraticamente os destinos do empreendimento, com acesso irrestrito à informação, com objetivos compartilhados e dialogicamente definidos, visando o bem coletivo (VERARDO, 2005).

**Quadro 1-** Heterogestão x Autogestão

<i>FORMAS</i>	<i>GESTÃO</i>	<i>DECISÕES</i>
HETEROGESTÃO	Administração hierárquica, formam níveis sucessivos de autoridade.	As informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo.
AUTOGESTÃO	Administração democrática, em que todos participam das decisões.	As informações e demandas fluem de cima para baixo e as ordens e instruções devem fluir de baixo para cima.

**Fonte:** Adaptado de Singer (2002) e Tragtenberg (2002).

Como se pode atestar através do quadro, na heterogestão a hierarquia é rígida, imprimido-se o poder de cima para baixo e as informações fluem de baixo para cima. A heterogestão corresponde às expectativas dos donos das empresas em obter lucros, potencializando a competitividade, até mesmo dentro da empresa. Já a autogestão visa avanços em termos solidários, com relações democráticas que representam os anseios dos seus membros. (SINGER, 2002).

Na autogestão as relações se estabelecem de forma democrática, sendo que as informações se processam de cima para baixo enquanto as instruções de baixo para cima. Singer (2002, p. 20) defende que é preciso trabalhar a autogestão para que esta possa se efetivar consistentemente, o que obriga a um processo de educação permanente, não só técnico, mas principalmente para a cooperação e a solidariedade. O autor alerta para o fato de que muitas vezes as cooperativas “que vão mal têm alto índice de participação dos sócios” e as cooperativas que “vão bem podem vir a

apresentar o quadro oposto (...) concentrando o poder de decisão de fato nos gestores e a empresa escorrega sem perceber para uma prática de heterogestão”. Ou seja, concentram a maior parte de suas decisões nas mãos de alguns gestores que imprimem uma lógica hierárquica e que se aproxima da heterogestão e do modelo capitalista de empresa, afastando-se das diretrizes propostas pela Economia Solidária.

## 1.2 RELAÇÕES DE PODER

Não se podem estudar modelos organizacionais sem abordar a questão de poder que os atravessa e que aqui são especialmente trabalhadas dentro do contexto da Economia Solidária. A complexidade do tema impõe distintas abordagens, o que faz com que se tenha que fazer escolhas condizentes com o delineamento da vertente epistemológica utilizada e que melhor contribua com a compreensão do fenômeno aqui exposto. Nessa perspectiva, observa-se o poder

como emanado de todos os lugares sociais e que segundo Foucault é entendido como “um objeto natural, uma coisa; é uma prática social e, como tal, constituída historicamente, por isso não existe “o poder”, o que existe são relações de poder, ou seja, formas heterogêneas em constante transformação” (FOUCAULT, 1979, p. X).

Foucault (2004) trata as ações de poder como uma tática, uma estratégia. Esses dois termos são apresentados para mostrar a subjetividade do poder, assim como seu formato de não propriedade. De acordo com o autor, admite-se que o poder é utilizado em maior quantidade do que se possui e que não se restringe a privilégios de classes dominantes, mas é determinado pela posição estratégica que determinada pessoa ocupa em uma sociedade. Assim, tem-se como exemplo um chefe de família ou um professor dotado de conhecimento em uma sala de aula, que o reveste de poder. Ademais, deve-se compreender que as pessoas são os centros ativos de transmissão e recepção de poder, fazendo com que suas atitudes sejam reflexos dessa relação.

Ainda na tentativa de caracterizar a essência do poder dentro da visão foucaultiana, é necessário explicar que essas relações não são vistas exclusivamente sobre a ótica pejorativa de repressão, punição e de limites. Elas são observadas, também, sobre uma percepção positiva, como é descrito pelo autor:

[...] “É preciso parar de sempre descrever os efeitos do poder em termos negativos: ele exclui, ele reprime, ele recalca, ele censura, ele abstrai, ele mascara, ele esconde. De fato, o poder produz; ele produz real; produz domínios de objetos e rituais de verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção” (FOUCAULT, 2004, p. 161).

Ao analisar o poder, Foucault (1995) levanta a questão de como se exerce o poder? Para responder essa pergunta, o autor embasa-se no método

da genealogia e da arqueologia, buscando entender como determinadas práticas surgem e se estabelecem, tornando-se manifestações de poder. Por arqueologia entende-se a exumação das regras de pensamento que limitam os conceitos. Genealogia é um termo utilizado para descrever a história dos saberes, mostrando como se modificam quanto à concepção de verdade. Foucault trabalha o método genealógico e arqueológico de poder, a partir de suas externalidades, fugindo de um centro de comando preciso, utiliza práticas reais e efetivas; além de precisar ser entendido como algo que circula, que nunca está nas mãos de alguém, uma não propriedade.

### 1.2.1 PODER DISCIPLINAR E BIPODER

Foucault constrói relações diretas de entrelaçamento entre poder e saber. Para o pensador não existe relação de poder sem constituição correspondente no campo do saber, nem saber que não componha, ao mesmo tempo, relações de poder. Assim, o estudo da genealogia foucaultiana (Poder- Saber) analisa o surgimento dos saberes que se dão a partir de condições de possibilidades externas aos próprios saberes (MACHADO, 1982, p. 187).

Foucault descreve duas técnicas de exercício do Poder: a disciplinar e a do biopoder. Este estudo dá uma particular atenção à forma disciplinar, já que se acredita que esta, melhor pode responder ao fenômeno aqui estudado. A técnica disciplinar de poder refere-se ao adestramento individual através das diversas instituições modernas que envolvem o viver cotidiano (escola, fábrica, hospital, prisão, etc.). Foucault (1999) utiliza da expressão “docilizar” os corpos, para mostrar o potencial influenciador dessas instituições em adaptar e condicionar os indivíduos ao modelo de

produção industrial, num processo que o autor descreve como de adestramento, ampliação das aptidões, extorsão das forças, crescimento da utilidade, docilidade humana e integração em sistemas de controle econômicos de extrema eficácia.

Nota-se, assim, que a técnica disciplinar do poder é fundamentada diretamente no corpo dos indivíduos, sempre buscando manipular seus gestos e comportamentos de uma maneira invisível, sem a presença de um poder soberano, tudo é observado sem se notar. O objetivo da disciplina é aumentar a utilidade do indivíduo, ao proporcionar o crescimento de suas habilidades e aptidões, mostrando, assim, que o exercício do poder é também constructo de conhecimento. Foucault (1979, p. XVII) resume a disciplina como o "diagrama de um poder que não atua do exterior, mas trabalha o corpo dos homens, manipula seus elementos, produz seu comportamento, enfim, fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e manutenção da sociedade industrial, capitalista".

Complementarmente ao poder disciplinar, edifica-se o que Foucault chama de biopoder. Deve-se ater que a disciplina está contida no biopoder, contudo o biopoder é uma extensão, que a transforma ao seu modo. Na análise de uma sociedade, pode-se encontrar segundo Foucault (1979), a coexistência dessas duas técnicas no mesmo tempo e espaço. Biopoder, contudo, atua dentro de uma visão macro, onde a preocupação é observar as relações de poder dentro da sociedade ou da comunidade. Está diretamente relacionado com a gestão da vida das pessoas, adaptando-as e transformando-as para um melhor controle social. Sua preocupação perpassa temas como natalidade, mortalidade e saúde populacional. Temas estes que

devem fazer parte da esfera do poder, a partir de regulamentação que possa prevenir e garantir a vida.

A técnica disciplinar torna-se importante para o objeto de estudo desse artigo, pois trabalha com uma perspectiva de manipulação do indivíduo por meio organizacional, onde os trabalhadores são mantidos sobre uma relação de poder, muitas vezes sutil e difícil de ser detectada. Essa relação de poder consegue controlar e manter o mesmo padrão da produção de uma determinada organização, fazendo-a atingir seus objetivos pré-determinados e utilizando o máximo de saber dos trabalhadores sem, contudo, sejam percebidas as estratégias de manipulação e adestramento impressas no processo.

### 1.2.2 SUJEITOS DO PODER DISCIPLINAR

Foucault (1979) expõe a existência de quatro tipos de dispositivos de poder disciplinar, são eles: o olhar hierárquico; o registro contínuo do conhecimento; o controle sobre o tempo e a organização do indivíduo no espaço. O olhar hierárquico é entendido como a ampliação do termo vigilância. A vigilância por sua vez, permeia a constante e perpétua observação dos indivíduos.

[...] "Não basta olhá-los às vezes ou ver se o que fizeram é conforme a regra. É preciso vigiá-los durante todo o tempo da atividade e submetê-los a uma perpétua pirâmide de olhares. É assim que no exército aparecem sistemas de graus que vão, sem interrupção, do general chefe até o ínfimo soldado, que permitem que cada indivíduo seja observado permanentemente" (FOUCAULT, 1979, p. 62).

A vigilância contribui com a automatização e o aumento da extensão do poder, assim como para a individualização do sujeito submetido a essa vigilância. Ela produz o que Foucault chama de potencialmente vigiados, ou seja, os funcionários ao saber que estão sendo vigiados em determinado momento



ficam com a impressão que a todo o momento estão sobre o efeito de vigília, mesmo quando isso não ocorre. Esse comportamento conduz a um estado de vigia permanente, em que todos se sentem vigiados por todos, estendendo-se e potencializando-se o poder.

Assim, o dispositivo de vigilância reafirma o conceito de poder trazido por Foucault, ao observá-lo em toda parte da estrutura organizacional de forma relacional e não como manifestação de uma pessoa ou de um chefe determinado. Aponta, também, para um poder relacionado à produção e ao saber, onde a maior quantidade de poder exercido sobre os trabalhadores gerará maior produtividade e maior saber por eles.

O registro contínuo do conhecimento é outro dispositivo de poder importante apontado por Foucault (1979). O autor coloca que o registro permanente e, na medida do possível, exaustivo do que acontece, constitui uma esfera documental que vem a se transformar em um acúmulo e formação de saber. Ao aglomerar informações, os funcionários encarregados de coordenar as atividades adquirem maior possibilidade de produzir poder. A direção que o fluxo do registro das ações se encaminha, está dentro de um padrão recursivo de baixo para cima, onde a efetividade desse mecanismo é alcançada na medida em que nenhum detalhe, acontecimento ou qualquer outra informação escape ao saber dos coordenadores. Somente, a partir daí pode-se medir, julgar, localizar, classificar e utilizar os trabalhadores ao máximo.

Ao tratar do dispositivo de controle sobre o tempo, Foucault coloca em ênfase técnicas de domínio das atividades dos indivíduos dentro de uma organização industrial. Esse domínio transcorre desde o controle do tempo, controle de gestos, elaboração temporal das ações até a

articulação entre o corpo e o objeto. Essas formas de manter o controle sobre os indivíduos são conhecidas desde o surgimento do capitalismo e estudadas a partir de pressupostos tayloristas (PAULI, 2005).

Por fim, Foucault (1979) apresenta o dispositivo relativo à organização do indivíduo no espaço. A estrutura organizacional é uma forma de intervenção sobre o trabalhador, onde se procura estabelecer um local pré-determinado e plenamente especificado. No caso, Foucault usou os termos voltados para a gestão hospitalar, portanto a palavra paciente foi substituída por trabalhador e hospital por organização. Esse local seria estratificado de acordo com as atuações dos trabalhadores, tanto quanto fosse necessário para o pleno controle de suas ações. Isso provocaria uma rapidez em localizar os trabalhadores e suas determinadas funções dentro da organização, cada movimento no espaço é definido e pré-determinado, o que possibilita o seu contínuo e permanente monitoramento. Esse dispositivo pode ser utilizado, também, para acompanhar a eficiência do trabalhador e uma possível cobrança de explicações caso saia do previsto.

## 2. METODOLOGIA

Para este estudo realizou-se pesquisa que se caracteriza como exploratória e descritiva de natureza qualitativa, em que foi utilizado um roteiro de entrevista não estruturado, com tópicos guia, que nortearam os pesquisadores na abordagem aos entrevistados, sem contudo criar algum tipo de "engessamento" ou rigidez que viesse a interferir na espontaneidade, tanto dos pesquisadores como dos entrevistados.

O estudo efetivou-se através da introdução dos pesquisadores na Comunidade Londrina, os quais

conviveram e participaram nesse ambiente no período de 30 de junho a 01 de julho (quarta e quinta-feira) de 2010. Nesse período houve um convívio intenso, que se transformou em amplo material de observação e possibilitou a efetivação de 7 entrevistas junto a membros da Comunidade, escolhidos aleatoriamente durante o período de permanência no local. Posteriormente foram efetuadas mais quatro visitas junto à comunidade para levantar algumas questões que não haviam ficado claras nas entrevistas anteriores. As entrevistas complementares foram realizadas entre os dias 28 de maio e 25 de junho de 2010, junto aos mesmos participantes das entrevistas anteriores.

Para a compreensão das relações de poder presentes na Comunidade Londrina, usou-se Foucault (1979), que apresenta os quatro tipos de poder disciplinar: olhar hierárquico, registro do conhecimento, controle do tempo e organização do indivíduo no espaço. Além disso, a escolha dos quatro poderes de Foucault (1979) se deu porque trabalham com a análise do indivíduo dentro dos parâmetros organizacionais, onde o controle e a manutenção do padrão de produção fazem o trabalhador atingir o máximo de seu saber e conseqüentemente atingirem-se os objetivos pré-fixados com maior efetividade.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A Comunidade teve origem há cerca de 40 anos no sul dos E.U.A. A intenção do fundador e dos primeiros membros era formar uma nova ordem social, influenciada pelas experiências do cristianismo primitivo e pelos movimentos de contracultura em forte ascensão na época, onde as pessoas viviam em pequenas comunidades compartilhando tudo o que possuíam. Com o passar do

tempo, a comunidade foi crescendo e se espalhando por vários países do mundo, chegando ao Brasil no final da década de 1980.

Atualmente no Brasil, existem quatro núcleos da Comunidade, um localizado em Londrina-PR, outra em Curitiba-Pr, um terceiro em Mauá da Serra-Pr e o quarto em Campo Largo-Pr, somados compreendem cerca de 200 pessoas. Nesses núcleos desenvolvem-se diversas atividades produtivas que lhes garantem sustentabilidade material, tais como: agricultura orgânica (destacadamente erva mate), construções em madeira, artesanato (moveis e valas aromáticas), alimentos naturais e ainda possuem um restaurante e uma padaria. Todos os empreendimentos seguem os princípios da igualdade de direitos e deveres, havendo rotatividade de funções para evitar privilégios.

A Comunidade Londrina chama a atenção por apresentar uma proposta diferenciada de gestão, estrutura organizacional, relações sociais e de sociabilidade o que a distingue das organizações empresariais tradicionais. A sua forma de gestão aproxima-se bastante dos pressupostos da Economia Solidária, ainda que não levantem essa bandeira ou mesmo se rotulem como tal. Percebe-se que todo o discurso é profundamente marcado por um caráter espiritualista, o que certamente contribui para a coesão do grupo e a similaridade dos discursos, o que acaba por criar uma verdadeira blindagem contra possíveis cisões provenientes de pensamentos contraditórios.

Os integrantes da comunidade definem a sua forma de vida como uma "Nova Ordem Social", na qual se enfatiza a convivência solidária e conjunta, em que o coletivo e comum se sobrepõe às individualidades e vontades próprias de cada membro. Tanto que é mencionado

por um dos membros entrevistados que: *"a paz que reina no nosso meio não é devido à imposição da lei. Nós não fazemos as coisas por obrigação, mas porque nós queremos fazê-las. Nesta vida de amor, ninguém tem o direito de ser frio com seu semelhante. O amor nos impede de lutar para passar à frente dos outros, impede-nos de tirar vantagem dos outros, de voltar as costas para os outros nos momentos difíceis".*

Nessa "Nova Ordem Social" as pessoas vivem juntas, semelhante a uma grande família. Trabalham e fazem as refeições em conjunto, apenas tendo a individualidade nas pequenas residências que são concedidas a cada nova família que se forma na comunidade. Todos os membros pautam seu comportamento com base nas escrituras bíblicas, sendo comum permearem suas falas com trechos bíblicos para sustentarem suas posições e fundamentarem o seu modo de vida e as suas escolhas, como quando mencionaram a passagem que justifica a vida em comunidade: *"todos os fiéis viviam unidos e tinham tudo em comum"* (BÍBLIA SAGRADA, Atos 2:44).

Com base nessa convivência e na forma como os membros da comunidade compartilham suas vidas, seus bens e seu trabalho, a presente pesquisa buscou levantar as relações de poder que se manifestam, mesmo de forma informal, através de sutilezas nem sempre fáceis de captar e que asseguram a coesão e harmonia tão valorizada e defendida pelos membros da comunidade.

### **3.1. AUTOGESTÃO E PODER**

Pôde-se observar através da presente pesquisa junto à Comunidade Londrina que esta busca seguir os princípios da autogestão. Há um esforço visível em criar mecanismos de distribuição do poder entre todos os participantes, sem uma divisão do trabalho

rígida entre os que concebem as atividades e os que as executam, procuram proporcionar um ambiente que facilita a comunicação, o dialogo aberto e franco entre todos os membros.

Para melhor compreensão do modelo de autogestão desenhado pela comunidade, desenvolveu-se um roteiro que buscou balizar a compreensão dessa realidade na Comunidade Londrina, para tal o mesmo foi dividido em 4 categorias de análise: Modo de Produção/Propriedade; a tomada de decisão, Comunicação e Divisão de Funções, como se apresenta a seguir:

**1. O modo de produção e a propriedade** é definido coletivamente e todos os bens são de propriedade da comunidade que é juridicamente classificada como associação civil, sendo que se alguém vier a se desligar da organização, só levará consigo os artigos pessoais. O modo de produção e a propriedade são tratados como domínio de todos os integrantes da comunidade e o saldo obtido do esforço coletivo, nomeadamente na venda de produtos ou serviços, passa a fazer parte de um fundo comum que é usado para suprir as necessidades pessoais e coletivas dos seus membros. Mensalmente é elaborada uma lista com as necessidades de cada um, que posteriormente serve de parâmetro para as compras do mês, os recursos que sobram são reinvestidos em melhorias para a comunidade de acordo com a decisão consensual dos membros.

**2. A tomada de decisão** se dá por meio de um conselho, composto por 8 membros, que discutem e formulam os objetivos e estratégias gerais da comunidade, as quais são posteriormente apresentadas aos demais membros na assembleia mensal, mas que geralmente acaba sendo acatada pelos demais. Ao se questionar como é definido o conselho, a resposta consensual

é de que é de acordo com a "*graça e a aptidão*", o que remete a um forte conteúdo místico, mas na prática verifica-se que alguns critérios objetivos são levados em conta, considerando que os membros do conselho estão entre os mais velhos na Comunidade, embora não seja simplesmente o tempo de comunidade ou de vida que pesa, mas também a experiência e o conhecimento referente aos processos e às tarefas exercidas, bem como o carisma (graça) perante os demais membros, porém há que se ressaltar que estas características observadas, apresentam-se de forma informal.

As decisões de caráter operacional são definidas por cada grupo de trabalho de forma autônoma e descentralizada e são colocadas na reunião mensal apenas questões de maior complexidade e que obrigam o envolvimento de todos. As reuniões operacionais que ocorrem semanalmente discorrem sobre questões triviais, como a necessidade de ajuda para determinadas tarefas ou corrigir possíveis contratempos na condução das atividades. Para se compreender melhor o funcionamento destas reuniões, durante o período em que os pesquisadores permaneceram na comunidade, os homens foram convidados para ajudar a limpar a estrutura de uma fossa que havia sido alagada pelas águas da chuva. Assim, foi pedido que se apresentassem os voluntários para a tarefa e em poucos minutos o grupo estava montado, talvez não tanto pela vontade de colaborar, mas pelo possível constrangimento em se omitirem.

**3. A comunicação** dentro da comunidade é facilitada pelo caráter informal que invade as relações, assemelha-se a uma grande família, ainda que seja composta por quase 100 membros, só no núcleo de Londrina. Há uma preocupação em não

manter núcleos muito grandes e quando isso acontece, busca-se desmembrá-los e criar novos em outras regiões, como afirma um dos entrevistados: "*Para facilitar a comunicação e o cuidado de uns para com os outros*". O núcleo de Londrina é dividido em dois clãs, de forma a criarem-se grupos menores que facilitam as relações de proximidade, a comunicação e a afetividade entre os membros.

A cada semana é realizada uma reunião entre os membros do conselho que serve de base para as discussões nas demais reuniões e na assembleia geral mensal. Existem ainda 2 reuniões diárias entre os membros de cada clã, e uma assembléia mensal para a disseminação de informações e discussão de assuntos gerais. Essa comunicação garante a integração e a participação ativa de todos os membros e é permeada por forte conteúdo espiritualista, o que tende a reduzir possíveis manifestações autoritárias e desavenças e facilita o desenvolvimento o espírito comunitário coletivista, a coesão, a busca de consenso e harmonia interna.

**4. A divisão de funções** é pautada pela rotatividade de tarefas, não existindo uma divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual, e conseqüentemente não se verifica uma hierarquia que garanta privilégios a certos membros ou grupos. Toda a semana é elaborado um calendário, onde se alocam as atividades para cada membro da comunidade, o qual é refeito periodicamente para não criar privilégios ou mesmo acomodação, além de permitir uma visão geral da comunidade para todos os membros.

Cada grupo de trabalho possui um líder, que pode ser rotativo, mas que geralmente está ligado à maior experiência e domínio de certas atividades estratégicas, como no caso da oficina de

calçados em que um dos membros possuía conhecimento anterior na área, o que o fez coordenador e o mantém nessa posição já há alguns anos. Outro exemplo semelhante ocorre na oficina de móveis, em que esta é coordenada por um dos membros que já havia trabalhado na produção de móveis anteriormente e que o habilita de forma.

### 3.2. A SOLIDARIEDADE

Pode-se dizer que a solidariedade é o valor mais marcante na Comunidade, parece que há uma perda da própria identidade pessoal em nome do bem-coletivo. Vários são os exemplos que reforçam a disposição ao sacrifício pessoal em nome de uma necessidade do grupo. Essa realidade é visível em vários momentos e episódios, como o relatado por um dos membros entrevistados mencionou que em dado momento precisou fazer uma cirurgia de alta complexidade e todos se juntaram para enviá-lo para os EUA para poder ter acesso a um melhor tratamento, sem questionarem os sacrifícios que teriam que ser feitos.

Outro exemplo, que foi observado durante a permanência dos pesquisadores na comunidade, refere-se a um diálogo entre dois membros da comunidade, que de forma informal, mudavam os planos de trabalho em decorrência de um deste precisar cuidar do filho pequeno. Esse tipo de comportamento, que foge a regras pré-estabelecidas, demonstra a força dos valores e de forma particular da solidariedade na convivência diária entre os membros. Como um dos membros chegou a comentar, *"nada é mais importante do que o amor, que se manifesta através do afeto de uns para com os outros"*. Porém percebe-se que aqueles que por ventura se contraponham a esse comportamento, dificilmente

conseguem permanecer na comunidade. Além do mais, as ilustrações bíblicas são repetidas com frequência como mantras de cômico devem proceder, manifestando-se assim uma forma de poder disciplinar.

Numa entrevista com um dos membros da Comunidade, este ao justificar o modo de vida centrado na busca constante por harmonia e coesão e um baixo espaço para individualidades, assim respondeu: *"a ordem é cuidado, e o cuidado é amor"*. Dessa feita, pode-se dizer que o comportamento dos membros da comunidade encontra eco no conceito de "poder disciplinar" apresentado por Foucault (1979). O poder se manifesta na vigilância constante e mútua entre os membros, o que conduz a um estado permanente de vigília de todos para com todos e para consigo mesmo, reduzindo-se os possíveis conflitos internos.

Verificou-se que a rigidez disciplinar encontrada na comunidade acaba sendo um processo de "seleção natural", quase que um ritual de passagem para aqueles que pretendem se integrar à Comunidade, uma vez que não existem requisitos pré-definidos para a entrada de novos membros. Assim, aqueles que conseguem se adequar à rígida disciplina imposta, conseqüentemente demonstram as qualidades essenciais para permanecer na Comunidade e dessa feita, fortalecem e legitimam o próprio grupo, garantindo a sua coesão.

### 3.3. HIERARQUIA

Ainda que a existência de hierarquia na Comunidade seja negada, os membros do conselho, que são responsáveis pelas principais decisões da Comunidade, são conduzidos a este patamar por meio de mecanismos obscuros, ou pelo menos que fogem ao tradicional, mencionando-se várias vezes que o requisito para participar do conselho são a "graça e a aptidão".

Também os coordenadores de cada oficina são eleitos por demonstrarem profundo conhecimento sobre a atividade que irão liderar, mas não há exatamente uma eleição para definir quem ocupará cada função, mas um certo consenso que se estabelece informalmente e que não é explicado dentro do formalismo burocrático tradicional, como se tudo emergisse naturalmente.

Além disso, a comunidade está dividida em dois clãs, cada um composto por aproximadamente 40 (quarenta)

membros, esta divisão visa facilitar a comunicação e manter a coesão do grupo, além de garantir a proximidade nos relacionamentos, o que leva ao cuidado e afeto de uns para com os outros, algo valorizado acima de tudo na Comunidade. Assim, o quadro 2 apresenta de forma estruturada as coordenações referente às atividades exercidas dentro da Comunidade e a sua divisão entre os membros que a compõem.

**Quadro 2 – Hierarquia Informal**

<b>Espécies organizacionais</b>	<b>Coordenação</b>	<b>Distribuição</b>
Organização empresarial	- Da Colméia	- Fabrica de velas (Sub-coordenação)
		- Saboaria (sub-coordenação)
		- óleos essenciais (Sub-coordenação)
		- setor de vendas
	- Padaria	- panificação
	- Feiras	- equipe de seis membros dispostos à viajar (rodízio)
	- Compras	- um membro é designado para elaborar uma lista de compras dos itens solicitados pelos outros membros da comunidade
Organização doméstica	- Cozinha	- equipe para lavar a louça determinada pela coordenadora (rodízio)
		- equipe para lavar panos de prato
		- equipe para cozinhar
	- Lavanderia	- equipe para lavar roupas determinada pela coordenadora (rodízio)
- equipe para lavar cobertores determinada pela coordenadora (rodízio)		
Organização do conhecimento	- Escola/ Secretária e até os coordenadores	- equipe de professores
		- equipe de pedagogos
		- equipe administrativa
Organização campesina	- Campo	- agricultura
		- horta
	- Construção	- equipe de pedreiros
		- mestre de obra
		- engenheiro

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2011).

Pôde-se perceber durante a estadia na Comunidade que as mulheres exercem tarefas menos desgastantes em relação a esforço físico, permanecendo na coordenação e manutenção de atividades domésticas como: cozinha, lavanderia, compras, limpeza e educação. Porém, constatou-se que nenhuma mulher da comunidade faz parte do conselho, além de não liderar nenhuma das atividades produtivas, fato este que parece demonstrar uma divisão do trabalho com características sexistas.

Pôde-se ainda observar que também os dois últimos poderes disciplinares de Foucault (1979) encontram-se presentes na Comunidade, ou seja, controle sobre o tempo e organização do indivíduo no espaço. Existe um cronograma detalhado com cada atividade a ser desenvolvida por cada membro, com o seu respectivo tempo de duração. O horário de despertar de manhã é controlado com precisão, as refeições são conjuntas e também têm um período rigorosamente estabelecido, assim como o jantar e o período de oração, que acontece várias vezes ao longo do dia. As atividades se processam, na maioria dos casos, nas imediações da Comunidade, sempre que alguém se ausenta, ou é para ir à cidade resolver alguma questão relativa à Comunidade ou por motivos de saúde, dificilmente se ausentam por outros motivos e sempre que o fazem comunicam aos demais.

#### 4. EM BUSCA DE UMA ANÁLISE CONCLUSIVA

Assim, a Economia Solidária como forma alternativa de desenvolvimento é definida como um fenômeno resultado de um conjunto de experiências que questionam o sistema econômico capitalista dominante e que desenvolvem iniciativas autônomas de geração de trabalho e renda, pautadas em princípios

como a solidariedade, a equidade, participação e a sustentabilidade nas suas diferentes dimensões. Sendo que a principal diferença entre a empresa capitalista e a empresa solidária está na forma como os rendimentos são obtidos, já que no modelo Solidário não é o lucro máximo o principal objetivo, mas justiça social, o enriquecimento das relações e a sustentabilidade.

Com base na definição de Economia Solidária e de poder de Foucault (1979) o presente estudo objetivou compreender as relações de poder dentro da Comunidade Londrina, a qual apresenta características do modelo de Economia Solidária e se aproxima dos princípios da autogestão. Dessa forma, pôde-se perceber uma simetria de propósitos da Comunidade Londrina e os pressupostos em que se baseia o movimento de Economia Solidária, ou seja, a propriedade é coletiva, tudo é repartido de forma igualitária entre todos, as atividades são desenvolvidas de forma rotativa para não criar privilégios, além de possibilitar uma visão de conjunto e há um respeito visível em relações às questões ambientais. Todavia, não se pode deixar de ressaltar que existem relações de poder, ainda que veladas e informais na Comunidade. Para a compreensão dessas relações usou-se Foucault (1979) que apresenta os quatro tipos de poder disciplinar: olhar hierárquico, registro do conhecimento, controle do tempo e organização do indivíduo no espaço.

Observou-se que a comunidade, ainda que tenha um grau expressivo de horizontalidade nas relações, não deixa de possuir estratos hierárquicos definidos por princípios que fogem aos pressupostos da participação democrática universal, já que o conselho que é responsável pelas decisões mais importantes na Comunidade, é composto seguindo

critérios não democráticos e não muito claros, apelando-se para o que é chamado pela Comunidade de "graça", algo como um carisma ou um dom atribuído por Deus a certos membros e que é aceito sem reservas.

Ainda que se tenham verificado relações de poder sutis na Comunidade, percebe-se um verdadeiro esforço em evitarem-se privilégios entre os membros, estabelecendo-se mecanismos de igualdade de condições em todas as

atividades. No entanto, pôde-se perceber que o monitoramento existente não tem uma centralidade, mas é algo perene no ar, todos se vigiam mutuamente, sem imposições ou manifestações explícitas, mas o suficiente para provocar um comportamento padronizado que garante a coesão do grupo e que pode ser evidenciado partindo-se da perspectiva de poder disciplinar de Foucault (1979).

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, M. **Humanizar o Infra-Humano**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BÍBLIA SAGRADA AVE MARIA. Virtudes dos Primeiros Cristãos. In: **Atos dos Apóstolos**, 2:44. Tradução dos Originais Grego, Hebraico e Aramaico Mediante a Versão dos Monges. Edição Claretiana, 2009.

BORINELLI, B.; SANTOS, L. M. L. Economia Solidária: proposta e perspectivas. In: BORINELLI, B.; SANTOS, L. M. L. **Economia Solidária em Londrina**: aspectos conceituais e experiência institucional. Londrina: Eduel, 2010.

FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, J. **Economia Solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

FERTAZ, D. L. S.; CAVEDON, N. R. As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. In: **XXVIII Encontro Nacional da ANPAD**; 2004, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD 2004.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. O Sujeito e o Poder. In: RABINOW, P. ; DREYFUS, H. **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

\_\_\_\_\_. **História da Sexualidade I**: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Editora Graal, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

GAIGER, Luiz I. *Sentidos e Experiências da Economia Solidária no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.;

SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

LISBOA, A. M. Economia Solidária e autogestão: imprecisão e limites. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 109-115, 2005.



- MANCE, E. A. **A revolução das redes** – A colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petropolis: Vozes, 2000.
- MACHADO, R. **Ciência e Saber: a trajetória da arqueologia de Michel Foucault**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982.
- PAULI, J. **O Poder nas Redes de Economia Solidária**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- POGREBINSCHI, T. Foucault: para além do poder disciplinar e do biopoder. **Lua Nova**, São Paulo, n. 63, 2004.
- SANTOS, B. S.; RODRÍGUEZ, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, B. S. (Org.). **Produzir Para Viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2002.
- SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Globalização e Desemprego: Diagnóstico e Alternativa**. São Paulo: Contexto, 2003.
- TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 2002.
- VERARDO, Luigi. Construindo autogestão e parceria solidária. In: MELLO, Sylvia Leser de (Org.). **Economia Solidária e autogestão: encontros internacionais**. São Paulo: NESOLUSP,ITCP-USP, PW, 2005.
- YUNUS, M. **Um Mundo Sem Pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.