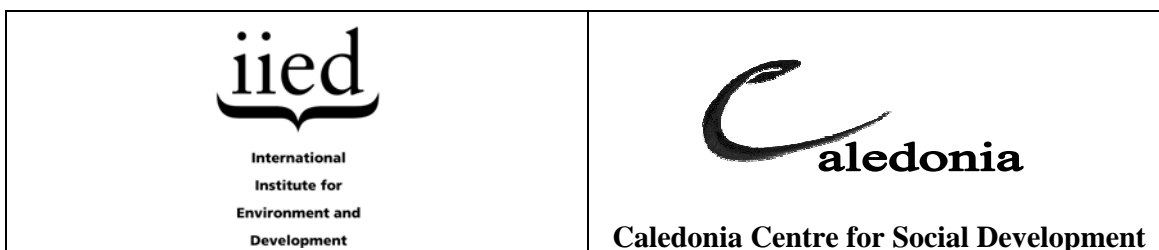




Mecanismos para Organização: que atendem melhor às pessoas pobres

Março de 2005



Graham Boyd (boyd@caledonia.org.uk) de Caledônia www.caledonia.org.uk preparou esta ferramenta em colaboração com Duncan Macqueen (duncan.macqueen@iied.org) do International Institute for Environment and Development (IIED). A ferramenta utiliza extrações de um relatório feito por Boyd (2005).

Agradecemos o apoio do Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos (DGIS) e do Ministério Federal Alemão para Cooperação Econômica (BMZ) que financiaram o desenvolvimento destas ferramentas, e do Department for International Development - DFID (Departamento para Desenvolvimento Internacional), que ofereceu apoio para iniciação. Para obter mais informações sobre as *Ferramentas de Poder*, visite www.policy-powertools.org

Resumo

Esta ferramenta tem por objetivo melhorar a compreensão da maneira pela qual os grupos pobres e marginalizados podem tratar das forças que limitam seu desenvolvimento, criando suas próprias organizações econômicas e democráticas. É por meio do proceder de auto-organização que os pobres obtêm poder significativo para controlar seu patrimônio, promover a democracia econômica e reter os superávits econômicos. A ferramenta abrange várias formas legais – *associação, fideicomisso (entidade fideicomissória), parceria, cooperativa e empresa* – que podem ser usadas para realizar os objetivos. Duas tabelas apresentam os detalhes das principais características, tais como a incorporação legal, os instrumentos administrativos, a propriedade, os regulamentos, os controles financeiros e de bens, as reuniões, as estruturas de administração e a liquidação de uma empresa. Oferece-se orientação sobre as formas legais, se forem necessárias, que serão mais apropriados para assegurar que as empresas auto-organizadas continuem sob o controle dos pobres e, portanto, atendam melhor a seus interesses.

O que é a ferramenta chamada 'Mecanismos para Organização'?

'Mecanismos para Organização' é uma ferramenta que ajudará os grupos marginalizados a criar suas próprias organizações econômicas e democráticas. Seu objetivo é ajudar tais grupos a identificar os tipos diferentes de organizações formais e informais que podem servir melhor seus interesses econômicos e sociais.

Navegar pelo jargão conceitual, jurídico e de políticas, tal como *pessoa jurídica, organização privada, pequena a média empresa (PME), desenvolvimento econômico local e organização baseada na comunidade* pode ser extremamente difícil. São necessárias algumas balizas para orientar o leitor e apontar o caminho. Quatro dessas balizas ou pontos de referência incluem o seguinte:

- Esta ferramenta foi projetada para apoiar e promover os **mecanismos, coletivos e democráticos para organização** – sendo definida 'organização' como: *grupo, associação, companhia, cooperativa, sindicato, liga, instituição, órgão, entidade etc.*
- A ferramenta focaliza as abordagens que utilizam um **modelo comercial ou empresarial** para motivar seus empenhos e objetivos. Em outras palavras, *uma organização que se envolve em algum tipo de comércio no qual recebe pagamento*. Isso pode ou não incluir um elemento de lucro.
- A ferramenta desdobrará 'negócio' numa **série de categorias empresariais diferentes**: *empresa controlada por investidores; empresa controlada pelo Estado; direito de propriedade familiar e empresa controlada por membros, mas,*
- O enfoque específico desta ferramenta é **a forma de PME controlada por membros**.

A ferramenta inclui quatro partes analíticas ou fases que possam constituir a base de discussão e aprendizagem em grupo:

- PARTE 1: Razões para agir em conjunto
- PARTE 2: Modos diferentes de possuir e controlar organizações empresariais
- PARTE 3: Introdução de opções organizações controladas pelos membros
- PARTE 4: Como escolher dentre as diferentes opções.

A ferramenta inclui, na parte final, duas tabelas úteis que resumem as principais características dos diversos mecanismos para organização - incorporação legal, instrumentos administrativos, propriedade, regulação, controles financeiros e de bens, reuniões, estruturas de administração e liquidação. Oferece-se orientação sobre as formas legais, se forem necessárias, que serão mais apropriadas para assegurar que as empresas auto-organizadas continuem sob o controle dos pobres e, portanto, atendam melhor a seus interesses.

Antes de prosseguir, convém salientar o fato de que os conceitos organizacionais e jurídicos ingleses constituem a base desta ferramenta. Atribui-se isso ao fato de que, em muitos países, as administrações coloniais britânicas adotaram a legislação da *'pátria'* como a base para as leis em suas ex-colônias. Em outras ex-colônias, onde a influência colonial foi exercida por outros poderes europeus, prevalecem uma sociedade civil e formas jurídicas semelhantes, mas diferentes. Assim sendo, para muitos países em desenvolvimento, este legado jurídico constitui freqüentemente as 'engrenagens' que suportam as legislações vigentes, e os atuais regulamentos e modalidades organizacionais. Contudo, nos países da ex-União Soviética onde propriedade, a legislação sobre contratos e os mercados em operação estão freqüentemente sob desenvolvimento, aparecem formas legais mais novas, ao passo que nas sociedades islâmicas predominam as formas de direito, códigos e modalidades religiosos.

Por que as pessoas marginalizadas precisam de 'mecanismos para organização'?

Até os tempos recentes, o discurso dominante e global sobre desenvolvimento foi o neoliberalismo (mercantilismo empresarial e mercados livres, pouco regulados). Agora, isso mudou para uma abordagem com nova marca que dá ênfase às estratégias próprias dos países e por eles controladas. De modo comum, estas estratégias concentram-se na redução da pobreza combinada com o crescimento econômico. Esta nova era de Estratégias para Redução da Pobreza (ERP) fez com que a dimensão do crescimento das economias nacionais fosse promovida cada vez mais através do setor de pequenas e médias empresas (PME). (Stiglitz, 2002) Mas, existem razões para preocupação porque o tipo das organizações empresariais que estão sendo promovidas não otimiza necessariamente os benefícios para os pobres.

Em muitos de países em desenvolvimento a pobreza é predominantemente um fenômeno rural. No empenho de criar empregos e gerar melhores níveis de renda para as famílias rurais pobres, muitas ERP's consideram as PME's como um meio importante de estabelecer em locais rurais várias formas espalhadas de fabricação e empresas baseadas em recursos naturais. Parte da atração das PME's para os governos e os políticos é que elas são vistas como sendo mais fácil de estabelecer visto que seus requisitos de capital, tecnologia e capacidades de administração são considerados menos exigentes do que as empresas de grande porte.

As PME's também são consideradas por outras entidades, tais como a OIT e seus sócios (Países-membros, associações de empregadores e sindicatos), como sendo de valor especial na produção e sustento de empregos de qualidade e tendo o potencial para criar empregos para mulheres e grupos desprivilegiados. (OIT-R189, 1998)

Não existe nenhuma definição de PME de aceitação universal. Os diversos países utilizam várias medidas de tamanho, de acordo com seu nível de desenvolvimento. Os critérios usados de modo geral são o número total de empregados, o investimento total e o volume anual de negócios. (Strathclyde, 2005) Portanto, os critérios abrangem uma ampla gama de modelos de empresas, tanto no âmbito do país-membro como em âmbito mundial: *empresa controlada pelo investidor; empresa controlada pelo Estado; propriedade familiar; e empresa*

controlada por sócios. Além disso, utiliza-se, em muitos países em desenvolvimento, o termo '*micro*' para descrever empresas de escala muito pequena, com poucos empregados (1 a 4), a maioria dos quais normalmente são familiares que empreendem freqüentemente atividades de sobrevivência. A maioria das micro-empresas nos países em desenvolvimento opera dentro da economia informal, que é grande e cresce. (WCSDG, 2004)

Apesar da definição de PME ser útil para as comparações mundiais, os fins estatísticos nacionais, a análise de crescimento e da cadeia de abastecimento, e a categorização de empresas para melhor enfoque de políticas, ela revela muito pouco sobre a propriedade e controle da empresa. Isso resultou nas políticas de desenvolvimento '*oficiais*' estarem inclinadas, de modo explícito e implícito, para a promoção de empresas controladas por investidores e de propriedade de familiar como os modelos dominantes de propriedade empresarial.

Apesar disso, esses modelos de empresas controladas por investidores não otimizam necessariamente o autodesenvolvimento dos grupos marginalizados ou a retenção de excessos econômicos derivados de negócios. Em consequência disso, é crucial ao esforço para a redução da pobreza ter uma ferramenta que ajude os grupos marginalizados a entender quais opções organizacionais existem para o desenvolvimento de uma PME e a escolher entre essas opções.

Que fases são incluídas nos 'mecanismos para organização'?

Em vez de prescrever passos específicos, como uma receita, esta ferramenta destaca quatro fases analíticas ou 'partes' que poderão servir como base para os grupos melhorarem sua compreensão das opções disponíveis. As partes constituem uma seqüência lógica. Na parte final destas seções, encontram-se duas tabelas que ajudarão nos processos de tomada de decisões sobre quais tipos organizacionais poderão atender melhor às necessidades do grupo.

PARTE 1: Razões para agir em conjunto

Esta parte examina os processos do desenvolvimento a partir de níveis inferiores para cima, que focalizam as ações organizadas pelas próprias pessoas pobres. Indica, de modo geral, onde os pobres se encontram, a gama de ações potenciais de autodesenvolvimento que poderão ser empreendidas e até que ponto o direito dos pobres de formar associações é respeitado e protegido. São definidos os fatores essenciais para desenvolvimento a favor dos pobres – *o autodesenvolvimento das pessoas; a participação e o poder compensatório*. Isso leva a um exame das características principais envolvidas no estabelecimento de organizações dos pobres.

O potencial para ações organizadas pelas próprias pessoas pobres

No desenvolvimento, o conceito da comunidade '*local*' varia muito. Para a maioria da população do mundo, a comunidade local significa aldeias (muitas das quais estão isoladas, são remotas e ecologicamente frágeis) e *bairros urbanos de choupanas e favelas*. Em tais situações, existe tipicamente um laço direto entre onde as pessoas moram e onde trabalham. (De Soto, 2000) As comunidades rurais subsistem principalmente das atividades baseadas no uso de recursos naturais – agricultura, silvicultura, pescas, pecuária e caça-ajuntamento, ao passo que as comunidades urbanas mais pobres dependem, em grande parte, de várias atividades da economia informal. Muitas dessas comunidades enfrentam a pobreza endêmica e, com a exceção de imigração, a parada e inversão da pobreza exigem o sustento e melhoria da base econômica local e o aumento da disponibilidade de serviços sociais básicos. (WCSDG, 2004)

Em muitas comunidades, as iniciativas das próprias pessoas pobres na forma de organizações de afiliação informal ou formal, o agrupamento de recursos, a reciprocidade e ação coletiva constituem freqüentemente o desenvolvimento local. As atividades empreendidas por tais *organizações dos pobres* podem variar muito, de acordo com a natureza do contexto socioeconômico no qual elas atuam, os interesses específicos que um determinado grupo quer desenvolver, sua história e coesão e o nível de conscientização e entendimento coletivos que elas possuem. As atividades potenciais que as organizações procuram desenvolver foram categorizadas¹ geralmente por Tilakaratna (1991) como sendo de quatro tipos: ações defensivas, afirmativas, construtivas e transformadoras.

Ações defensivas – procurar proteger as atuais fontes, meios e condições de viver contra erosão ou invasão pelas ações de outros grupos de interesse ou do governo. Elas representam ações coletivas iniciadas pelos pobres para prevenir a deterioração de seu modo costumeiro de vida que pode ser o resultado de um projeto proposto, uma mudança de política ou outra intervenção externa. Alguns exemplos disso são as deslocamentos e os deslocamentos de pessoas e a perda de seus meios tradicionais de subsistência como resultado do roubo de terras ou da exclusão das florestas, dos pastos e dos lugares de pesca por causa da expropriação pelo governo, a fim de servir aos interesses de empresas privadas e corporações. Outros exemplos incluem a expropriação pelo governo através da

¹ Existem vários modos de categorizar as diversas ações que as organizações podem desenvolver. Um arranjo similar, mas diferente, para associações de PME é descrito por Macqueen na *Associations of Small and Medium Forest Enterprise* (Associações de Empresas Florestais Pequenas e Médias), IIED, 2004. Estas categorias, que se sobrepõem, são: *Formação de Direitos e Responsabilidades; Coordenação de insumos e produções de mercado; Compartilhamento de informações e a força de mão-de-obra; Compartilhamento dos custos de pesquisa e desenvolvimento; Desenvolvimento de padrões de qualidade e atualização de habilidades; e Planejamento estratégico*.

designação oficial de áreas de conservação ou da perda de terras de cultivo tradicional para empresa comercial de agricultura, e periculosidades que podem ser o resultado de mineração e outras formas de poluição industrial.

As ações por grupos organizados podem ser de várias formas, tais como campanhas de protesto, representações às autoridades competentes, apresentação de idéias de projetos alternativos, negociações que visam ao alívio e recurso à justiça.

Em certas situações, quando os grupos organizados acham que suas escolhas de ação são limitadas, eles talvez recorram ao uso da violência como um meio de resistência. Nesta situação, tal ação é raramente impensada e, normalmente, ela visa a um objetivo específico. *A agressão defensiva* pode assumir várias formas, mas as mais comuns são revoltas, sabotagem de propriedade pública e privada, e a recusa geral de pagar os aluguéis.

Ações afirmativas: - acontecem quando os pobres exercitam seus direitos econômicos e sociais de acordo com a legislação do governo, as políticas e os programas, bem como o que eles consideram coletivamente como seus direitos legítimos.

A experiência mostra que a legislação estabelecida pelo governo que vise a beneficiar os pobres (por exemplo, direitos para meeiros ou inquilinos, e re-distribuição de terras e água etc) não chega automaticamente aos pobres a menos que estes estejam organizados e tenham a capacidade de agir como um grupo de pressão para exigir o cumprimento de seus direitos. O mesmo se aplica às políticas, os programas e os projetos governamentais destinados a oferecer benefícios aos pobres. O estabelecimento de sistemas de prestação de serviços, por exemplo, de saúde, educação, água, extensão agrícola etc, não garante por si só que os beneficiários de destino recebam os serviços. Os pobres precisam se organizar para fazer reivindicações e exigir seus direitos.

A ação afirmativa possui uma outra dimensão, a saber, a afirmação em face dos interesses adquiridos privados, tais como os comerciantes-prestamistas, que procuram ganhar dos pobres através de um processo de intercâmbio desigual ou injusto (por exemplo, taxas de juros exorbitantes cobrados para créditos, materiais ou pagamento de preços baixos para produtos e cobrança de preços altos para os insumos usados pelos produtores pobres). É provável que o resultado disso seja a escravidão econômica, que cria um círculo vicioso de pobreza perpétua.

Nesse contexto, uma atividade importante dos pobres organizados será a de iniciar as ações para reaver o excesso econômico que perdem e que servirá como um meio importante para aumentar seu acervo de recursos. A ação coletiva para aumentar seu poder de negociação em face dos interesses mercantis ou da desvinculação destes e a iniciação de algum tipo de abordagem cooperativa, auto-organizada, alternativa para os arranjos de crédito e comercialização, torna-se uma estratégia importante, que visa a exigir seus direitos aos excessos econômicos. Desta forma, a organização habilita os pobres a possuir um grau de contra-poder em relação aos detentores de poder (os políticos, a burocracia e os interesses negócios privados) na sociedade.

Ações construtivas: - se referem às iniciativas de auto-ajuda por parte de grupos de pobres que utilizam principalmente seus próprios recursos. Em vez de esperar pelo governo para atender suas necessidades, os grupos organizados iniciam ações para satisfazer sua necessidade de serviços, mobilizando seus próprios recursos, em alguns casos com ajuda adicional de fora. As atividades geradas por esse processo podem ser de várias formas, tais como:

- *Obras de infra-estrutura* – rodovias secundárias, obras simples para irrigação, pequenas represas, edifícios para escolas e estruturas físicas similares;

- *Projetos econômicos* – lojas de bens de consumo, esquemas para colheita e comercialização coletivas, cultivo de novas safras ou pecuária, e diversificação da atividade econômica pelo estabelecimento de pequenas indústrias;
- *Atividades de desenvolvimento social* – construção para o abastecimento de água na comunidade e seu gerenciamento, melhoramentos de habitação, programas de saúde e saneamento, cuidado de crianças que são órfãos por causa da AIDS, creches e centros sociais; e
- *Atividades culturais e outras* - festivais, drama, jogos esportivos e atividades religiosas.

Desta forma, as organizações servem como um instrumento para mobilizar os próprios recursos das pessoas a fim de atender a uma grande variedade de necessidades locais.

Ações transformadoras - estas são iniciativas inovadoras e criativas de grupos de pobres organizados que possuem um nível relativamente alto de solidariedade social e conscientização. Esses grupos exploram e experimentam estilos de desenvolvimento que representam alternativas para os processos costumeiros de desenvolvimento. Estes podem ser métodos que são ecologicamente sustentáveis e mais apropriados para as pessoas em questão como, por exemplo, a abordagem dos assuntos de apropriação e abastecimento quanto ao patrimônio comum de recursos² – florestas, pastos, pescas, gerenciamento de água etc, ou agricultura orgânica, iniciativas de comércio justo, planos de energia renovável, proteção do meio ambiente e práticas indígenas de cuidado médico. Uma outra dimensão das ações transformadoras é a emergência de formas e métodos organizacionais inovadores de ação coletiva que são de natureza democrática e participativa, e a prevenção de formas elitistas de liderança dentro das organizações.

De modo geral, o conjunto de ações descritas acima pode ser iniciado pelos pobres organizados. Porém, a coisa mais importante que falta, não são os recursos, mas o apoio catalítico para as pessoas se organizarem para terem acesso aos recursos e utilizá-los de modo efetivo para o benefício deles. A próxima seção examina dois fatores cruciais neste processo de apoio catalítico. Eles são:

- o direito dos pobres à associação livre, sem medo de repressão; e
- o processo pelo qual os pobres são incentivados a se organizarem.

O direito dos pobres à associação livre, sem medo de repressão

Embora o direito de associação para trabalhadores no setor organizado (indústria, comércio, setor público e plantações etc) esteja disponível na maioria dos países sob a legislação de sindicatos, os trabalhadores do setor rural e do setor informal urbano que são principalmente autônomos ou empregados de modo irregular não são incluídos no âmbito de dessa legislação laboral. A legislação sindical e laboral, com sua ênfase nas relações empregador-empregado, tem pouca ou nenhuma relevância para a maioria dos pobres que são autônomos (fazendeiros, pescadores, pecuários, agricultores florestais, artesãos, vendedores etc) ou assalariados casuais sem emprego regular e, freqüentemente, carentes de empregador permanente. (Stiefel & Wolfe 1994)

Para preencher o que falta quanto a esse direito de associação livre e negociação coletiva, instituições, tal como as Nações Unidas, vêm se empenhando para tratar dos assuntos

² Na literatura sobre Patrimônio Comum de Recursos (PCR), o termo '*apropriação*' é aplicado ao processo de retirada de unidades de recursos de um sistema de PCR, e o termo '*abastecimento*' se refere às ações tomadas para garantir a sustentabilidade no longo prazo do sistema de PCR. (Ostrom, 1990, pp.30-31)

enfrentados por vários grupos marginalizados. Recentemente, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) se empenhou para formular orientação mundial para políticas sobre os direitos de trabalhadores autônomos. Com vistas a este objetivo, seu Conselho Diretivo adotou duas convenções internacionais:

- Convenção e Recomendação para a Organização de Trabalhadores Rurais, 1975;
- e
- Convenção de Povos Indígenas e Tribais, 1989

Estes documentos fornecem a razão e diretrizes para os países-membros formular legislação nacional apropriada. Na Convenção para Trabalhadores Rurais, o termo 'trabalhador rural' é definido para:

“incluir qualquer pessoa que se ocupa com a agricultura, artesanatos ou ocupações relacionadas numa área rural, como um assalariado ou uma pessoa autônoma, por exemplo, um inquilino, meeiro ou pequeno dono-ocupante, contanto que ela mesma trabalhe na terra com a ajuda da mão-de-obra de sua família ou com a ajuda de mão-de-obra ocasional de fora.” (OIT-C141, 1975)

As definições usadas na Convenção de Povos Indígenas e Tribais são:

“Povos em países independentes que são considerados indígenas por causa de sua descendência de populações que habitavam o país, ou uma região geográfica à qual o país pertence, na época de conquista ou colonização ou do estabelecimento das fronteiras atuais do país e que, independente de sua situação jurídica, retêm algumas ou todas as suas próprias instituições sociais, econômicas, culturais e políticas.”

“Povos tribais em países independentes cujas condições sociais, culturais e econômicas os distinguem de outras seções da comunidade nacional, e cuja situação é regulada completa ou parcialmente por seus próprios costumes ou tradições, leis ou regulamentos especiais ”. (OIT-C169, 1989)

Contudo, apesar destas e outras iniciativas similares econômicas e democráticas, os trabalhadores pobres e marginalizados em toda parte do mundo continuam sofrendo várias formas de repressão e negação de seus direitos.

As reportagens sobre direitos humanos freqüentemente destacam os abusos, inclusive a negação aos grupos pobres e marginalizados da liberdade de associação (por exemplo, ataques armados, por civis não sancionados pela lei, a moradores e trabalhadores de fazendas no Brasil, nas Filipinas e em Zimbábue; a exclusão pelo governo de povos tribais, tais como os residentes de mato San na Botsuana, o Ba'twa na República Democrática do Congo, os aborígenes na Austrália e a Caren em Mianmar; despejos de favela no Quênia, na Índia e na Coréia do Sul; e as transferências forçadas devido à construção de represas na Índia e na China, para citar alguns exemplos).

Atualmente, um dos métodos mais importantes disponível para os pobres se organizarem no mundo econômico e desfrutar uma classificação legal é o de formar organizações controladas por membros, sob a Lei das Cooperativas. As preocupações internacionais recentes sobre a pobreza, a segurança de empregos, o faturamento de lucros pelas corporações e a privatização de serviços básicos provocaram renovado interesse internacional na forma cooperativista de empresa democrática.

Em 2002 a OIT aprovou uma nova Recomendação, incentivando os países-membros a revisar e reformular sua legislação cooperativista. Além de instar que os países reformem

sua legislação cooperativista e políticas de acordo com a *Declaração Universal de Identidade Cooperativista*, da Aliança Internacional de Cooperativas (AIC), a Recomendação procura libertar os movimentos cooperativistas nacionais e suas sociedades constituintes da interferência e controle políticos, pelo estado ou de outra forma. Atualmente, as instituições governamentais envolvidas no trabalho cooperativista são incentivadas a desempenhar um papel de habilitação, regulação e formulação de políticas, deixando a administração das cooperativas e suas operações comerciais por conta de seus membros. (OIT-R193, 2002; o Smith, 2004) Até a presente data, 15 países em desenvolvimento revisaram sua legislação ou estão em processo de revisão. (Bibby & Shaw, 2005)

Além da legislação, as políticas e práticas governamentais representam o principal fator determinante da latitude disponível aos pobres para formarem suas próprias organizações independentes. A principal questão de interesse é se existe a vontade política para permitir aos pobres a livre associação.

As organizações dos pobres resultam em uma difusão do poder. Além disso, as pessoas organizadas funcionam como grupos de pressão no sistema político e administrativo. (Chomsky, 1999) Em muitos países, os políticos talvez não estejam dispostos a permitir uma erosão de sua base de poder. Eles preferem lidar com os pobres através de seus agentes políticos locais e os serviços governamentais de extensão, das organizações comunitárias com líderes elitistas, tais como as autoridades tradicionais (o governo de aldeia) ou através de parcerias de companhia-comunidade, nas quais os interesses comerciais determinam as condições de engajamento. Portanto, elas talvez não queiram promover a livre associação sobre a qual eles não têm controle. As práticas variam muito, com alguns políticos locais permitindo que os pobres tomem iniciativas auto-organizadas e independentes para melhorar sua situação econômica, enquanto outros preferem uma abordagem mais paternalista. (Tilakaratna, 1987)

Esforços organizados para aumentar o controle dos recursos e instituições

Numa obra clássica da literatura do início da década 80, sobre desenvolvimento, escrito perto do fim de sua vida ativa, o economista natural do Sri Lanka, G.V.S de Silva, junto com vários outros profissionais eruditos da Ásia Sudeste³, desvendaram um conceito que eles chamaram de **Mudança Social** ou **Poder do Povo**⁴. O fundamento do conceito compreende as idéias gêmeas do **poder compensatório** e o **auto-desenvolvimento das pessoas**. O conceito tem quatro princípios fundamentais:

- O desenvolvimento não pode ser entregue ao povo como um pacote de fora. É essencialmente um processo que se origina do âmago de cada sociedade;
- O desenvolvimento deve ser fundamentado localmente e vivido primeiramente pelas pessoas onde elas trabalham e moram, ou seja, em nível local;
- **Nenhum modelo de desenvolvimento pode ser universal** e a riqueza do desenvolvimento é atribuída a sua variedade e pluralidade, que se originam da cultura e tradições de cada sociedade; e

³ Em vários períodos, os adeptos da **Mudança Social**, além de G.V.S de Silva, incluíam os seguintes economistas: Anisur Rahman (Bangladesh), Niranjan Mehta (Índia), Ponna Wignaraja e Sirisena Tilakaratna (Sri Lanka).

⁴ Mais conhecido atualmente como **desenvolvimento participativo**.

- A auto-subsistência, a participação e o poder compensatório são componentes fundamentais do processo de desenvolvimento. Estes três conceitos representam uma unidade, um *conjunto íntegro*.

A composição explica o '*conjunto íntegro*' fazendo a observação de que a auto-subsistência não deve ser confundida com o conceito limitado de auto-suficiência. Continua, definindo a auto-subsistência como '*a capacidade independente de tomar decisões que afetam a subsistência da pessoa e o meio ambiente, as quais são freqüentemente apropriadas e tomadas por outros*'. Portanto, ela é principalmente um processo de '*auto-asserção que visa à libertação das relações dominadores-dependentes e o estabelecimento de relações com base igualdade*'. Participação como um valor democrático fundamental é '*organicamente ligada à asserção de auto-subsistência por meio das pessoas agirem por livre-arbítrio para tomarem decisões relativas a suas vidas*'. A participação é definida como aquilo que requer '*esforços organizados para aumentar o controle dos recursos e instituições por parte das pessoas que até este ponto foram excluídas de tal controle*'. Conclui declarando que '*a libertação da dominação e exploração exige que as pessoas desenvolvam e exercitem um grau de contra-poder quanto aos interesses dominantes da sociedade*'. O poder domina. O poder compensatório libera'. (De Silva, 1988)

Um processo de desenvolvimento conforme o acima contemplado exige que as pessoas (as desprivilegiadas, oprimidas e pobres) investiguem, analisem e compreendam a realidade socioeconômica de seu ambiente, especialmente as forças que criam a pobreza e a opressão. Por meio disso, desenvolvem-se a confiança e capacidade, possibilitando os esforços organizados para lidar com tais forças.

Contudo, a latitude societária disponível para os pobres criarem suas próprias organizações é freqüentemente limitada devido à existência de contradições entre diferentes grupos sociais contraditórios. Isso é especialmente notável na vida em aldeias onde a existência de interesses dominantes (tais como comerciantes-prestamistas, proprietários de terras, grupos rurais de elite e até mesmo os burocratas rurais) se beneficiam do *status quo*, enquanto a maioria fraca, que consiste em agricultores pequenos e marginais, trabalhadores sem terra, artesãos rurais, famílias cujo chefe de família é jovem ou mulher, vivem na pobreza. Nesse contexto, a maioria das instituições rurais e as assim-chamadas 'intervenções neutras' pelos governos e ONG's são ajustadas conforme a dinâmica dessas contradições e talvez ofereçam benefícios para os interesses dominantes e perpetuem o *status quo*. (Stiefel & Wolfe, 1994)

Embora existam conflitos de interesse entre as classes e grupos diferentes na maioria das sociedades rurais, eles também dependem mutuamente um do outro. Essas relações altamente desiguais também criam atitudes de dependência entre os pobres rurais; criam-se atitudes mentais e sistemas de valores para legitimar as relações de dependência e a estrutura social existente. Além disso, os próprios pobres não são uma categoria homogênea, sendo divididos pela posse de recursos, meios de vida, estado social, etnicidade, casta, crença religiosa, gênero, idade e muitas outras questões. Eles também competem entre si para as oportunidades econômicas limitadas na sua localidade.

A complexidade é aumentada pelo fato de que os indivíduos talvez desempenhem vários papéis que se sobrepõem, tais como pequeno proprietário, trabalhador, artesão e comerciante. Esses fatores, a saber, as atitudes de dependência e desunião, impedem os pobres de tomarem iniciativas para melhorar sua situação, e tendem a fazer com que sejam pessoas que não são inovadoras, que não resolvam problemas, que não experimentem e que se conformam ao *status quo*. Isto explica por que é difícil para o processo de desenvolvimento auto-subsistente ser um processo gerado espontaneamente. É necessário, freqüentemente, algum tipo de intervenção catalítica como uma contribuição inicial para a mobilização dos pobres para ação organizada. (Tilakaratna, 1987; De Silva, 1988)

É possível apresentar um quadro parecido, mas diferente dos moradores de favelas urbanas e choupanas.

O processo da formação de grupo

A intervenção na comunidade por animadores/ facilitadores sensibilizados (treinados) tem sido freqüentemente o primeiro passo do processo para a formação de grupos. Um catalisador desse tipo pode surgir da própria comunidade ou fora dela. Através de um processo de pesquisa e investigação que os pobres iniciam (ajudados pelo catalisador), eles melhoram seu conhecimento de seus problemas e das possibilidades de solucioná-los. Isso é feito pelo treinamento participativo. A metodologia para isto está bem documentada. (Tilakaratna, 1987 & 1991; Pretty et al, 1995) No decorrer do tempo, tornar-se-á cada vez mais evidente aos pobres que é pelos esforços organizados que serão realizadas as mudanças. É nesse ponto que a formação de grupos começa.

“Quando grupos de pessoas com interesses comuns sentirem a necessidade de avançar seus interesses, eles serão incentivados a criar seus próprios mecanismos para organização como instrumentos de ação. *As organizações de auto-ajuda dos pobres são, portanto, órgãos criados por eles para superar pobreza e melhorar sua situação social e econômica*”. Em sentido geral, *‘o objetivo de uma organização é o de servir como um mecanismo permanente para a realização dos interesses coletivamente identificados por seus membros.’*

(Tilakaratna, 1987)

Os esforços organizados começam freqüentemente com pequenos grupos informais que tomam ações de pequena escala que as pessoas se sentem confiantes de empreender – o acúmulo de um pequeno montante de fundos para o grupo e o uso desses fundos para iniciar um projeto ou uma atividade que gera alguma renda são algumas das iniciativas observadas de modo geral. (Oakley et al, 1991; Albee & Gamage, 1996) Porém, a dinâmica envolvida no desenvolvimento de grupos pode ser exigente, e em muitas situações é necessária assistência externa. Grupos amadurecem e se desenvolvem, passando por um ciclo de crescimento de definição bastante clara. Esse padrão de crescimento foi categorizado por Handy (1985) e dividido em quatro fases sucessivas: formação; sublevação; formulação de normas; e execução. (Veja a caixa abaixo)

O processo de formação de grupo pequeno e o desenvolvimento de capacidade são variáveis e podem precisar de 4 a 10 meses de apoio contínuo. Depois disso, inicia-se um período de ligação ou formação de redes entre grupos quando vários grupos numa determinada localidade começam a estabelecer vínculos e iniciar ações entre os grupos a fim de tentar resolver as questões e problemas maiores que nenhum grupo pode solucionar sozinho. Na altura de 12 a 15 meses, os grupos que, com ajuda se formaram com êxito, começam a se desenvolver para formar uma rede federada de grupos pequenos. Nessa fase, a rede de grupos informais talvez decida ser necessário estabelecer uma estrutura formal e legal e, assim, avançar para se incorporar como uma organização controlada por membros. (Tilakaratna, 1991; Oakley et al, 1991; Albee & Gamage, 1996; Albee & Boyd, 1997)

Para este processo de formação de grupo se construir como uma organização de auto-ajuda formal é necessário avançar por 3 fases distintas, conforme ilustrado no diagrama abaixo: de **ações ad hoc fortuitas** para **ações internas auto-organizadas** e daí para **ações de desenvolvimento auto-subsistente**. Esta transformação ocorre em níveis de aldeia e vizinhança.

Fases do crescimento de grupos

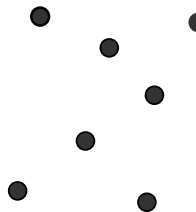
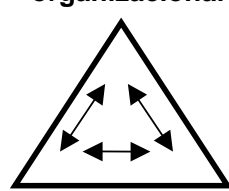
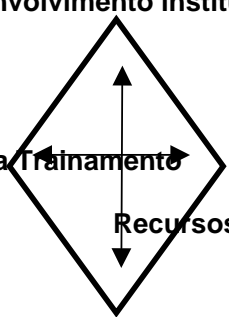
- **Formação:** O grupo não existe ainda como um grupo, mas uma turma de indivíduos. Esta fase caracteriza-se pela discussão sobre: propósito, composição, estilos de liderança, papéis, atividades etc.
- **Sublevação:** A maioria dos grupos passa por uma fase de conflitos quando o consenso preliminar e, de modo comum, inicial de propósito, liderança e outros papéis, padrões de trabalho e comportamento são desafiados e restabelecidos. Frequentemente, é nesta fase que as intenções pessoais vêm à tona e certo grau de hostilidade interpessoal é gerado. Se isso for gerido com êxito, este período de desenvolvimento do grupo conduz a uma nova e mais realística definição de objetivos, procedimentos e um conjunto de regras de grupo. Esta fase é especialmente importante para testar os níveis de coesão e confiança entre os membros do grupo. Nesta fase, vários membros talvez desistam e/ ou reduzam seu nível de envolvimento.
- **Formulação de normas:** O grupo precisa estabelecer normas e práticas: quando e como deve trabalhar; como deve tomar decisões; que tipo de comportamento será permitido; qual o nível do trabalho e que nível de franqueza e confiança é esperado. Nesta altura, vários membros menos comprometidos ou aqueles que não conseguiram ter domínio sairão do grupo e/ ou reduzirão seu envolvimento.
- **Execução:** Será somente depois de ter sucesso em passar pelas três fases anteriores que o grupo chegará à fase em que poderá se tornar plenamente produtivo. O grupo terá sido informado e se tornará evidente um senso de confiança, coesão e propósito, à medida que o grupo desenvolver sua força interna. Porém, haverá periodicamente desafios da liderança e propósito, bem como outras questões, mas nesta altura os membros do grupo serão mais maduros e, assim, terão melhores condições de solucionar os problemas internamente entre si. Se o problema ficar conflitante demais, alguns membros talvez sejam obrigados a sair do grupo e/ ou o grupo poderá se dividir, debilitar e finalmente desintegrar.

A chave do sucesso é um processo de apoio catalítico para: **preparação social** (conscientização, educação e planejamento); **desenvolvimento organizacional** e **desenvolvimento institucional** voltados a:

- **a coleta e análise de informações;**
- **a negociação e concordância sobre ações de desenvolvimento;**
- **o estabelecimento de um mecanismo para organização para avançar as ações e a mobilização dos recursos internos; e**
- **a ponderação de progresso, a ampliação e o aprofundamento das ações através da ligação com outros grupos e com recursos externos**

Se o apoio fornecido não transformar as habilidades de uma organização de auto-ajuda para funcionar internamente e desenvolver suas capacidades para vincular-se externamente, as ações não serão consideradas pelas pessoas envolvidas como bem-sucedidas. (Boyd, 2004)

Fases de capacitação de uma organização de auto-ajuda

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
<p>Preparação social [Melhoria de conscientização, educação e apoio para planejamento]</p>	<p>Desenvolvimento organizacional</p>	<p>Desenvolvimento institucional</p>
<p>Caracterizado por atividades <i>ad hoc</i> e fortuitas, com vínculos mutuamente fracos. Carecendo, freqüentemente, de planejamento, educação e treinamento.</p>	<p>Caracterizado por maiores vínculos internos, desenvolvimento de uma estrutura organizacional de auto-ajuda mais formal, voltada ao planejamento, educação, treinamento organizacional e mobilização interna de recursos de membros.</p>	<p>Caracterizado por maior coesão social, autogestão e capacidade para trabalhar com maiores recursos. Desenvolvimento institucional aumenta significativamente através de ligações com recursos externos, intercooperação e a capacidade de exigir melhores serviços sociais do governo e maior capacidade de comércio em mercados competitivos.</p>
<p>Atividades de desenvolvimento não planejadas</p> 	<p>Desenvolvimento organizacional</p>  <p>Mobilização de treinamento Recursos internos</p>	<p>Desenvolvimento institucional</p>  <p>Acesso a Treinamento Recursos externos</p> <p>Mobilização de recursos internos</p>
<p>AÇÕES AD HOC ALEATÓRIAS</p>	<p>AÇÕES INTERNAS DE GRUPO AUTO-ORGANIZADO</p>	<p>AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO AUTO-SUBSISTENTE</p>

Fonte: Boyd, 2004

PARTE 2: Diferentes modos de possuir e controlar organizações comerciais

Esta seção apresenta uma breve descrição dos principais modelos de propriedade de empresa. São muitas as maneiras de fazer negócios, mas são poucos os modos de possuir e controlar organizações comerciais. (Birchall, 2004) Os mais conhecidos são:

Empresas de fundo acionário⁵: possuído por pessoas que investem dinheiro e que recebem os lucros. Elas são extremamente diversas e variam de tamanho operacional, atividade econômica e alcance territorial, de local a mundial. Existem duas formas principais de companhias de fundo acionário – aquelas em que as ações são de propriedade privada e comerciada internamente (*companhia limitada privada – Ltd’ ou ‘Pty’*) e aquela nas quais as ações são comerciadas publicamente em mercados de valores ou bolsas (*corporação ou companhia pública limitada – ‘Corp’ ou ‘Plc’*). Nas décadas recentes, os defensores do capitalismo de mercado livre promoveram com intensidade a empresa possuída pelos investidores como o modelo mundial dominante para possuir e controlar organizações comerciais. O objetivo declarado deles foi o de criar as assim-chamadas ‘democracias de acionistas’, mas isso também foi usado como um instrumento para ganhar acesso a novos mercados através da privatização de empresas estatais, da aquisição de companhias privadas locais e da eliminação de empresas locais – bancos; empresas públicas de água, eletricidade e gás; linhas aéreas; telecomunicações; produtores de petróleo e gás; fábricas industriais; diretórios de comercialização de safras etc. (Chomsky, 1999)

Empresas do setor público: Propriedade de órgãos governamentais que especificam que propósito público elas servirão – estradas de ferro; linhas aéreas; empresas utilitárias – água, telecomunicações e eletricidade; produtores de petróleo e gás; silvicultura; mineração; diretórios de comercialização de safras; beneficiamento agro-industrial; fabricação e produção; e a distribuição de materiais médicos etc. A maioria das empresas nacionais atuam dentro de suas fronteiras nacionais, mas várias empresas públicas mais prósperas, especialmente nos setores das empresas de utilidade pública e de petróleo e gás de têm operações mundiais (por exemplo, Empresas estatais francesas: eletricidade - EDF e empresas de utilidade pública de água – Group Generale des Eaux; e a Aramco da Arábia Saudita – petróleo e produção de gás etc).

Empresas de famílias: Propriedade das pessoas que desenvolveram ou herdaram uma empresa. Elas são extremamente variadas e incluem fazendas familiares, empresas de vendas automáticas e varejo, indústrias de fabricação e serviços e comércio de todos os tipos. A maioria das empresas familiares é de escala de atuação local e regional. Porém, existem vários agrupamentos étnicos que efetuam operações comerciais entre parentes em níveis regional e mundial – Ishmaels, chinês, judeus etc.

Organizações filantrópicas: De propriedade sob fideicomisso de pessoas cuja intenção é fornecer bens e serviços a outras pessoas menos afortunadas que elas mesmas – todo tipo de fundações caridosas, entidades fideicomissórias e empresas, algumas organizações não governamentais de desenvolvimento (por exemplo, ONG's e OBC's), e muitas organizações religiosas. As operações são de várias escalas – local, nacional e até mundial.

⁵ As empresas de fundo acionário permanente foram desenvolvidas durante o século 17 como uma maneira de privatizar o custo de expansão colonial européia através da criação de monopólios comerciais estatais licenciados. Os holandeses lideraram o processo com o estabelecimento da Companhia Holandesa da Índia Oriental em 1602 (Vereenigde Oostindische Compagnie). Os ingleses rivalizaram com o estabelecimento da Empresa Inglesa da Índia Oriental em 1600 e 1613; a Empresa Guiné, 1618 (Companhia de Aventureiros de Londres Comerciando com Portos na África); Companhia Real de África, 1660; a Companhia da Baía de Hudson, 1670 (Companhia Honrada de Aventureiros da Inglaterra Comerciando com Hudson Bay) e muitas outras. (Fergusson, 2004 pp 18-20)

Empresas controladas por membros: De propriedade de seus usuários, pessoas que desejam receber bens e serviços diretamente. Essas organizações auto-organizadas são freqüentemente, mas nem sempre, chamadas cooperativas. Elas tiveram modos diferentes de desenvolvimento e são conhecidas por vários nomes: *mútuas, cooperativa, grupo de auto-ajuda, clube empresarial, negócios controlado por fazendeiro, empresa de propriedade dos empregados, associação econômica ou de produtores, parcerias, empresa comunitária, corporação de benefícios comunitários etc.* Cada uma destas categorias se origina das diversas histórias, tradições e formas legais das quais elas evoluíram. A maioria das empresas controladas por membros opera em níveis locais ou nacionais. Apenas um número pequeno de cooperativas e companhias mútuas possuem operações mundiais (por exemplo, o Mondragon Cooperative Group, sediado na Espanha, a Standard Life Insurance, empresa de seguros mútuos sediada na Escócia, o Radobank Group, sediado na Holanda etc)

Desses 5 modos de possuir e controlar uma empresa, as últimas duas categorias são as mais relevantes para este tipo de trabalho e serão examinadas mais detalhadamente mais adiante neste documento.

PARTE 3: Introdução de opções para organizações controladas pelos membros

Esta parte examina os principais poderes legais e fiscais que a legislação de países-membros exige para que os cidadãos possam ter condições de estabelecer e operar organizações democráticas, controladas por membros e livres da interferência pelo estado ou de outra forma. São examinadas várias formas – *associações, fideicomissos, cooperativas, companhias (acionária e de garantia) e parceria*.

Que poderes legais e fiscais são necessários para as associações?

Existem diferenças consideráveis entre países a respeito da capacidade legal e fiscal de associações, fundações e entidades fideicomissórias (ONG's, OBC's, organizações filantrópicas e caridades). Ao formularem as leis, são levadas em consideração as diversas tradições legais e abordagens. Existe, porém, um conjunto de poderes legais comuns que são relevantes a todos os tipos de associações. Eles são:

- o poder de efetuar atividades econômicas (por exemplo, comércio e empreendimento de contratos);
- o poder de receber presentes (e heranças); e
- o poder de possuir terras e propriedade.

Nos anos recentes, as diferenças legais e fiscais entre os países a respeito de companhias, cooperativas e outras formas de empresas controladas por membros têm progredido em sentido de maior harmonização e uniformidade.

As reformas econômicas, a privatização e regras liberalizadas de comércio e investimento fizeram com que muitos países se vissem obrigados a reformar e atualizar suas leis sobre comércio, contratos e propriedade, bem como o meio ambiente regulamentar e institucional. Em consequência disso, muitos países formularam leis e regulamentos novos sobre negócios, empresas e cooperativas; leis agrárias e de propriedade e a agilização de arranjos institucionais e reguladores, tal como o registro de empresas, as cobranças de empresas, a titularidade de terras e assuntos tributários. Todas essas reformas destinam-se a criar um ambiente viável para negócios domésticos e estrangeiros.

Para as organizações democráticas, controladas por membros, poderem funcionar, é necessária a existência de vários direitos básicos ou constitucionais, além do direito de livre associação, nas leis de um país ou seus códigos civis. Os países precisam de leis que viabilizem o seguinte:

- celebração de contratos e realização de atos jurídicos;
- abrir e operar contas bancárias;
- adquirir terras, propriedade e outros bens;
- receber empréstimos e concessões e fazer investimentos;
- emitir e possuir ações;
- receber presentes e heranças;
- empregar funcionários remunerados; e
- utilizar o sistema judiciário (processar ou ser processado)

Os países possuem, freqüentemente, leis diferentes e outras que se sobrepõem, as quais abrangem esses direitos, sendo que algumas delas se complementam, qualificam outras leis, substituem, em alguns casos, uma ou outra e, em um número pequeno de casos, podem até ser contraditórias. É comparável a um mecanismo de um relógio antiquado composto de várias rodas dentadas e engrenagens diferentes, cada qual está colocada

dentro de outra, mas todas elas interagem para assegurar que o relógio tenha movimento constante. Além disso, a legislação talvez tenha sido formulada em épocas diferentes que refletem as fases peculiares do desenvolvimento e das tradições jurídicas de um país – colonial, independência e pós-independência.

O processo de examinar e comparar as formas diferentes de legislação no intuito de identificar a ‘mais apropriada’ para incorporar uma organização pode ser um exercício complexo e caro. De modo comum, é mais útil para os grupos investirem tempo e energia para estabelecer claramente seus principais objetivos e atividades antes de buscar conselhos jurídicos. Deste modo, o propósito de desenvolvimento do grupo e suas preferências de governança podem orientar o consultor jurídico a concentrar-se num número pequeno de opções legais ‘*mais apropriadas*’ que poderão então ser consideradas mais detalhadamente.

É importante notar que:

- As **associações** (por exemplo, *grupos religiosos, organizações profissionais, ONG’s etc.*) **são responsáveis por representar pessoas** e não possuem bens ativos, não fazem negócios e nem se envolvem no comércio;
- As **organizações filantrópicas** (por exemplo, *entidades fideicomissórias e fundações etc.*) **são responsáveis para proteger bens doados no interesse de beneficiários especificados ou para alguma finalidade caridosa ou filantrópica**, e não representam pessoas, nem fazem comércio; e
- As **empresas controladas por membros** (por exemplo, *cooperativas, parcerias, empresas comunitárias etc.*) **são responsáveis por fazer negócios, pela detenção dos ativos dos membros e para defender os interesses de seus membros**, mas não representam pessoas que não são membros ou a comunidade local e não fazem trabalhos de caridade.

Quais são os mecanismos para organização que atendem melhor às necessidades dos pobres?

Nesta seção, examinamos primeiro os modelos *não comerciais*, seguidos pela análise de vários tipos de organizações controladas por membros que aderem a um *modelo comercial ou empresarial*.

Organizações controladas por membros	
Modelo não comercial	Modelo comercial
Associações representativas	Empresas controladas por membros <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Parcerias • Companhias (Acionista e de Garantias)
Organizações filantrópicas <ul style="list-style-type: none"> • Entidades fideicomissórias 	

Associações representativas e modelos Filantrópicos

São examinados dois modelos não comerciais – *associações representativas* e *entidades fideicomissórias públicas ou de caridade*.

O que é uma Associação?

Associações são organizações formais ou informais que procuram defender os interesses de seus membros, prestar-lhes serviços ou atender a uma série de necessidades definidas, conforme identificadas pelos membros. Normalmente, as Associações não possuem objetivos comerciais, nem procuram ganhar ou distribuir lucros. O objetivo principal de uma associação é satisfazer as necessidades de seus membros. Contudo, ao atender às necessidades dos membros, talvez seja necessário que a associação possua propriedade e investimentos, se empenhe na prestação de vários serviços, com ou sem cobrança pelos mesmos, ou contratar um terceiro e/ ou ser contratada para prestar serviços a seus membros.

Na maioria dos países, as associações aspiram satisfazer uma diversidade de necessidades sociais espirituais, econômicas e culturais conforme definidas por seus membros. Em muitos países, os exemplos mais comuns que utilizam o modelo legal são as organizações religiosas, os clubes de esporte, as organizações culturais, as organizações profissionais, as associações empresariais, as organizações de desenvolvimento não governamentais (ONG's) e as organizações baseadas na comunidade (OBC's). A maioria das associações não é estabelecida para fins comerciais e são registradas de várias maneiras. Associações com cobertura e afiliação nacionais ou aquelas que normalmente operam em várias regiões ou distritos, formalmente incorporadas de acordo com alguma forma de legislação nacional, tal como legislação das Sociedades ou Associações, ONG's ou entidades sem fins lucrativos. Normalmente, tal legislação requer que a organização possua um estatuto social escrito, um comitê eleito de administração, auditoria de sua contabilidade e que realize uma reunião geral anual de seus membros pelo menos uma vez a cada 12 meses.

Em alguns países, a lei sobre associações separa a administração da organização de quaisquer bens patrimoniais que a organização talvez possua. Ela faz isso incumbindo um grupo de fiduciários ou curadores eleitos (3 ou 4 membros) de responsabilidade pelos bens da organização, sendo especificado normalmente que tais pessoas sejam indivíduos de boa reputação e titulares legais de propriedade. Devido ao fato de que as associações em muitos países não são pessoas jurídicas, elas têm responsabilidade ilimitada. Portanto, tais organizações, por si só, não podem processar nem ser processadas juridicamente, sendo imputada responsabilidade a cada um dos funcionários encarregados eleitos que são considerados como tendo responsabilidade pessoal e conjunta. De modo comum, os contratos são negociados pelo comitê de administração e a estrutura guardiã como um meio de assegurar que haja alguma forma de supervisão adicional dos bens patrimoniais da organização, reduzindo assim, em pequeno grau, o risco de litígio e da organização ser obrigada a vender seus bens para pagar as despesas judiciais.

Em muitos países, as associações que operam somente em nível regional, distrital ou de aldeia normalmente se registram com alguma repartição do governo regional ou distrital. A maioria dos registros de nível local é da categoria mais ampla de organização baseada na comunidade (OBC's). O registro pode ser feito de várias maneiras – por exemplo, nos departamentos relevantes locais do governo, nos ministérios de linha ou em agências especializadas (por exemplo, a autoridade de irrigação, a agência de trabalhadores rurais etc.). A maioria dos processos de registro tende a seguir algum tipo de base setorial, tal como: associações de utilizadores de água – Departamento de Águas; clubes de fazendeiros, grupos pecuários – Depto Agrícola; grupo de usuários florestais – Depto de Silvicultura; sociedades de desenvolvimento rural de aldeias – Depto. de Previdência Social;

grupos de jovens – Depto. de Mão-de-Obra e Juventude; e grupos de mulheres – Depto. de Gênero & Crianças; etc.

O que é um fideicomisso?

Um *fideicomisso* é um acordo de reconhecimento legal e com força de lei, pelo qual um indivíduo ou vários indivíduos, chamados *Fiduciário ou Fiduciários*, passam a ser o(s) proprietário(s) legal(is) de bens a eles transferidos por um Doador-testador ou Doador-testadores. A pessoa ou entidade que cedem os bens a um fideicomisso é conhecida como o Doador-testador e é nomeada nos documentos do fideicomisso.

O direito final de posse dos Fiduciários é qualificado de tal forma que eles retêm os bens para o benefício de outra(s) pessoa(s), conhecida como o(s) *Beneficiário(s)*. Os bens fideicomitados são chamados Propriedades fideicomitadas e podem incluir qualquer coisa que possa ser transferida legalmente, tais como: terras, propriedade, direitos autorais, dinheiro, investimentos, equipamentos, infra-estrutura e empresas comerciais completas.

Embora um fideicomisso possa vir a existir por acordo verbal e implicado na lei, ou seja, palavras e ações são reconhecidas legalmente baseadas em precedentes semelhantes, é bem mais comum estabelecer um fideicomisso por meio de um documento escrito chamado de *Escritura de fideicomisso* ou uma *Declaração de fideicomisso*. Isso descreve o fideicomisso, seus detalhes, como será administrado e para o benefício de que pessoa.

Resumo dos Principais Componentes de um Fideicomisso

Componentes de um fideicomisso	Descrição
Fideicomitente(s) (<i>fiadores</i>)	Estes são as pessoas ou organização(ões) que formula(m) o Fideicomisso e que doam seus bens ao fideicomisso.
Escritura de fideicomisso (<i>documento de fideicomisso</i>)	Este é o documento legal de fideicomisso que contém uma descrição completa do objeto do Fideicomisso e o que seus Administradores-Fiduciários podem ou não podem fazer de acordo com os desejos do(s) Fideicomitente(s). A Escritura deve estar de acordo com as leis do país onde o fideicomisso será registrado.
Propriedade fideicomitada (<i>Bens</i>)	Os bens que o(s) Fideicomitente(s) colocam sob fideicomisso em qualquer ocasião. De acordo com o tipo de fideicomisso, não é necessário especificar os bens doados na Escritura de fideicomisso inicial, mas eles devem ser acrescentados posteriormente.
Fiduciários	Os indivíduos nomeados ou a(s) organização(ões) designada(s) pelo(s) Fideicomitente(s) para administrar seus desejos de acordo com a Escritura de fideicomisso. Os fiduciários têm controle absoluto dos bens de fideicomisso
Beneficiários	As pessoas para quem o(s) Fideicomitente(s) deseja(m) que os bens de fideicomisso ou a renda beneficiem, de acordo com as circunstâncias estipuladas na Escritura de Fideicomisso. De acordo com o tipo de fideicomisso, não é necessário especificar os beneficiários na Escritura de Fideicomisso, mas, de modo privativo, os fiduciários podem ser informados de suas identidades.
Protetor (<i>Curador</i>)	O(s) Fideicomitente(s) podem nomear um terceiro para 'supervisionar' um fideicomisso a fim de assegurar que os Fiduciários administrem o fideicomisso segundo a vontade do(s) fideicomitente(s).

Carta de Vontade <i>(Memorando de Vontade)</i>	O(s) Fideicomitente(s) podem escrever uma Carta de Vontade junto com a Escritura de Fideicomisso, a qual especifica exatamente as ações que eles desejam que os Fiduciários tomem sob diversas circunstâncias. Esta carta é de natureza totalmente privativa entre o(s) Fideicomitente(s) e os Fiduciários e, embora não seja obrigatória por lei, ela é um guia excelente para os Fiduciários seguirem, especialmente se o(s) Fideicomitente(s) não tiverem contato com os Fiduciários por muito tempo. O documento pode ser alterado a qualquer momento pelo(s) Fideicomitente(s).
--	---

Existem dois tipos principais de Fideicomissos Beneficentes e Fideicomissos Discricionários. Um Fideicomisso Beneficente é um fideicomisso pelo qual os beneficiários são nomeados especificamente no documento de fideicomisso. Isso é um meio importante de proteger os bens, tais como terra, propriedade e investimentos assegurando que os beneficiários destinados e os bens sejam registrados de modo claro e sem ambigüidade. Os Fideicomissos discricionários são o tipo no qual os fiduciários tomam as decisões quanto a quem se beneficiará do fideicomisso e até que ponto.

Modelos empresariais

Nesta seção, serão examinados três modelos empresariais – *cooperativa, companhia (acionária e de garantia) e parceria*, bem como suas diferentes características legais.

O que é uma Cooperativa?

Cooperativas são empresas controladas por membros que atuam em todos os setores da economia. O comércio é uma atividade fundamental, e as cooperativas são empresas comerciais que fornecem produtos e serviços e geram lucros. Os lucros não são tirados por acionistas externos, como no caso de empresas que pertencem a investidores, mas ficam sob o controle dos membros, os quais decidem democraticamente como os lucros devem ser usados. Algumas cooperativas possuem poucos membros ao passo que outras possuem centenas.

Assim uma cooperativa é: *“uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender as suas necessidades econômicas, sociais e culturais e aspirações comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de controle democrático”*, (OIT-R193, 2002)

As cooperativas se baseiam nos valores de auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, patrimônio líquido e solidariedade. Os membros de cooperativas acreditam nos valores éticos de honestidade, franqueza, responsabilidade social e beneficência. Embora elas possuam muitas das características de outras pequenas empresas, elas normalmente exibem características especiais que incluem:

- Serem pessoas jurídicas⁶ registradas conforme as leis do país sobre Cooperativas e serem administradas democraticamente (num número reduzido de países, existem vários modos de incorporação);

⁶ Este é um grupo das pessoas que agem juntamente. O grupo possui uma identidade jurídica distinta do membro individual. Uma companhia, uma corporação e uma cooperativa são exemplos de pessoas jurídicas.

- Serem de **propriedade comum** ou **conjunta** (freqüentemente chamada *co-propriedade*). A propriedade comum significa que, apesar de parte do excesso (lucro) gerado num ano fiscal pode ser distribuída entre membros, os bens são da propriedade da cooperativa e nunca poderão ser divididos entre membros. Ao serem liquidados os ativos da empresa, os bens serão doados para outra cooperativa de propriedade comum. As cooperativas de co-propriedade permitem a divisão de bens entre os membros; e
- A posse de regras ou estatutos administrativos que, caso façam parte da Aliança Internacional de Cooperativas (AIC)⁷, incluem os seguintes 7 princípios universais:

Declaração da AIC sobre a Identidade Cooperativista

- **Parceria voluntária e aberta** (Isto é, a afiliação deve ser permitida a todos que se qualificarem);
- **Controle democrático de membros** (isto é, um voto por membro);
- **Participação econômica por membros** (ou seja, os membros fazem contribuição eqüitativa e controlam democraticamente o capital da cooperativa a fim de evitar que alguém com maior interesse financeiro tenha mais controle. Caso os membros recebam algum retorno sobre o capital contribuído, ele é normalmente limitado.);
- **Autonomia e independência** (isto é, quando uma cooperativa celebra acordos com outras organizações, isso deve se basear em condições que protejam o controle democrático da organização pelos membros, bem como a autonomia da cooperativa.);
- **Educação, treinamento e informações para os membros** sobre os princípios e as práticas de cooperativas, experiência empresarial, capacitação financeira etc;
- **Cooperação entre cooperativas** (isto é, as cooperativas fazem isso através de um processo de ligação que aumenta o princípio de auto-ajuda e aumenta a capacidade e a competitividade); e
- Interesse na comunidade. (isto é, as cooperativas fazem parte do trabalho em prol do desenvolvimento sustentável de suas comunidades.)

A reafirmação dos princípios de cooperativas

O modelo da cooperativa já existe há mais de 150 anos nos países industrializados e, em muitos países em desenvolvimento e em transição, o modelo tem 75 a 100 anos de história. Nos países com uma história de cooperativas, normalmente existe algum tipo de infraestrutura organizacional cooperativista em nível nacional, regional ou distrital e alguma capacidade quanto a: *legislação e regulamentos; alguma forma de governo e/ ou serviço de*

⁷ A AIC é a organização mundial principal do movimento cooperativista e um das ONG's de maior afiliação no mundo. Ela possui mais de 230 membros em mais de 100 países que representam 760 milhões de indivíduos. A contribuição empresarial do movimento mundial no que tange a empregos é calculada em torno de 100 milhões de pessoas, bem mais do que o número que trabalham para corporações multinacionais. Para obter informações adicionais, visite: www.ica.coop

extensão com apoio independente; instituições nacionais de financiamento para cooperativas, inclusive bancos cooperativos, centros de treinamento sobre cooperativas e ou uma faculdade nacional, uma federação nacional e sindicatos setoriais cooperativistas para poupança e crédito, comercialização e materiais agrícolas, atendimento médico, cooperativas de trabalhadores ou indústrias, e produtos para exportação (café, algodão, cacau, tabaco etc).

Contudo, as cooperativas têm tido uma história muito variada em muitos países, especialmente nos países da ex-União Soviética e pós-coloniais, que operavam economias planejadas centralmente. Nesses países o modelo cooperativista foi sempre distorcido, produzindo uma variante da empresa estatal. O resultado disso foi a redução ou marginalização dos princípios de independência, voluntariedade e da posse e controle democráticos por membros, bem como da participação econômica por membros, pelos processos hierárquicos de desenvolvimento controlados pelo estado. Além disso, durante o período da década 1950 até meados dos anos 80, em muitos países em desenvolvimento as agências da ONU, as organizações bilaterais de ajuda e as agências cooperativistas de desenvolvimento internacional contribuíram, em vários graus, para o processo de minar tanto a independência como o ethos empresarial das cooperativas.

Em muitos países, as cooperativas foram comumente cooptadas como veículos para a implementação de programas nacionais de desenvolvimento e usadas para prestar serviços, tais como crédito agrícola, a mobilização poupanças rurais, a distribuição de alimentos e insumos agrícolas para safras para renda etc. A partir dos meados dos anos 80 em diante, tais programas, e outros nacionais de desenvolvimento subsidiados pelo Estado, foram freqüentemente reduzidos repentinamente devido à implementação pelos países das reformas econômicas e de mercado de acordo como os programas de reforma estrutural do Banco Mundial e do FMI. Isso provocou uma situação em que muitos movimentos cooperativistas nacionais enfrentavam dificuldades significativas, tais como crescentes níveis de dívida, insolvência, retirada de contribuições subsidiadas e a perda de preços garantidos e mercados protegidos. Durante esse período, em muitos países em desenvolvimento ou em transição, os movimentos nacionais cooperativistas e sua infraestrutura de apoio sofreram colapso significativo e fracasso. Isso foi freqüentemente agravado pela liderança inadequada e corrupta dos encarregados eleitos e gerentes, muitos dos quais sonegavam os recursos e propriedade das cooperativas, usando-os para fins indevidos. Por isso, em alguns países, a forma cooperativista tem uma imagem maculada e suja. (Birchall, 2003; & 2004; Bibby & Shaw, 2005)

Nos fins dos anos 90, tanto a identidade como o legado cooperativista passaram por uma reavaliação que resultou na re-afirmação das cooperativas como empresas autônomas, controladas pelos membros e independentes das instituições estatais e políticas. A *Declaração de AIC de Identidade Cooperativista da AIC de 1995* e a orientação da OIT de 2002 sobre a *Promoção de Cooperativas* ajudaram significativamente com esse processo de reabilitação. Essas iniciativas proporcionaram aos movimentos cooperativistas internacionais e nacionais valores e princípios reformulados que reafirmam inequivocamente sua afiliação voluntária, sua natureza democrática e sua orientação empresarial e de mercado. Além disso, as preocupações recentes sobre a globalização empresarial e os níveis cada vez maiores da pobreza provocaram uma reavaliação do papel das cooperativas nos esforços nacionais de desenvolvimento quanto à redução da pobreza, a empregos decentes e à criação de riqueza. (Birchall, 2003; & 2004)

Tendo em vista sua história variada em muitos países em desenvolvimento ou transição, é importante que não sejam repetidos os erros do passado recente. As cooperativas são primeiramente organizações projetadas para satisfazer as necessidades de seus membros pela aplicação de uma abordagem empresarial. Talvez a melhor maneira de entender o

potencial da forma cooperativista na redução da pobreza é percebê-la como um meio de habilitar as pessoas pobres a *se livrarem* da pobreza.

“É enganoso dizer que as cooperativas têm membros. É mais correto dizer que os membros têm suas cooperativas. As cooperativas não ajudam os pobres mas, por trabalharem juntos, agruparem seus recursos, se submeterem à disciplina do grupo e concordarem em combinar os interesses particulares com a solidariedade do grupo, os pobres podem resolver alguns de seus problemas através da auto-ajuda e ajuda mútua, organizadas melhor do que individualmente”. (Munkner, 2001)

O que é uma Companhia Limitada por Garantia/ Ações?

Uma companhia é uma pessoa jurídica, tratada pela lei igual a uma pessoa física. Porém, deve ser administrada de acordo com as regras estabelecidas na legislação de empresas ou estatutos comerciais de cada país. Existem vários tipos de empresas, mas, no que tange a nossos propósitos, existem apenas dois que são relevantes a este trabalho, a saber, uma *companhia limitada por garantia* e uma *companhia limitada por ações*.

O estabelecimento de uma companhia é mais complicado do que outras formas legais de incorporação ou registro, tais como uma associação, uma parceria, uma cooperativa ou uma entidade fideicomissória. É necessário lavrar dois documentos detalhados de administração antes da incorporação: *Um Memorando de Associação* e um *Contrato Social*. Além disso, existe uma série de formulários especiais que a autoridade de registro – Registrador de Companhias ou seu equivalente – exige-se que sejam encaminhados junto com os documentos de administração da companhia. Normalmente, é necessário obter aconselhamento jurídico de um consultor jurídico qualificado sobre a legislação de empresas. Por isso, em muitos países o custo para estabelecer uma companhia é um processo dispendioso em comparação com o uso da forma cooperativista ou de parceria.

O **Memorando de Associação** descreve os objetivos principais da companhia e como pretende realizá-los. O documento deve possuir as seguintes informações:

Companhia Limitada por Garantia	Companhia Limitada por Ações
Nome da companhia	Nome da companhia
País de registro e endereço dos escritórios da companhia	País de registro e endereço dos escritórios da companhia
Objetivos (ou objetos) da companhia	Objetivos (ou objetos) da companhia
Os poderes que ela tem para atingir esses objetivos	Os poderes que ela tem para atingir esses objetivos
Declaração da responsabilidade limitada de seus membros	Declaração da responsabilidade limitada de seus membros acionários
Declaração da quantia da garantia de cada membro	
	Total do capital acionário
	Como o capital acionário é dividido em ações
Declaração sobre a alienação dos bens de patrimônio para um tipo de organização similar no caso de liquidação	Declaração sobre a alienação dos bens de patrimônio para os acionistas no caso de liquidação

O **Contrato Social** descreve como as operações internas da companhia serão controladas e deve possuir as seguintes informações:

Companhia Limitada por Garantia	Companhia Limitada por Ações
Qualificações para afiliação	Qualificações para afiliação
Direitos e poderes dos diretores e membros (inclusive os membros fiadores)	Direitos e poderes de diretores e membros
Arranjos para convocação de reuniões	Arranjo para convocação de uma reunião
Arranjos para votação	Arranjos para votação
A contabilidade e os procedimentos de auditoria	A contabilidade e os procedimentos de auditoria
	Emissão de ações novas
	Restrições da transferência de ações

Com base na análise destas tabelas, torna-se evidente que a diferença principal entre os dois modelos é que um opera um arranjo de ações enquanto o outro não o faz. No modelo de posse de ações, o poder é detido pelos acionistas que controlam a companhia através do número de ações compradas que pertencem a cada acionista. Os direitos de voto são vinculados às ações e as pessoas com o maior número de ações tomam as decisões. Além disso, os acionistas podem, a qualquer momento, decidir liquidar a companhia e dividir entre eles quaisquer bens remanescentes, desde que todas as dívidas pendentes tenham sido pagas.

O outro modelo é a *companhia limitada por garantia* na qual não há ações, mas apenas membros com direitos iguais de voto e responsabilidade igual pelas obrigações. Esta é a forma de companhia distribuidora, democrática e sem lucro que, de modo geral, é a forma mais adotada por organizações que se baseiam em afiliação de membros. Em razão das características especiais desse tipo de companhia – sem capital acionário; a responsabilidade dos membros normalmente é estipulada como um montante nominal (por exemplo, GB£1 ou US\$2); e distribuição sem lucro para os membros individuais – seus critérios operacionais são para o *benefício público* ou *comunitário* em vez do ganho financeiro individual. Não obstante, se os membros decidirem liquidar a companhia após o pagamento de todas as dívidas pendentes, os critérios de *benefício público-comunitário* proíbem que o restante dos bens seja dividido entre os membros que, pelo contrário, devem transferi-los outra organização distribuidora sem lucro ou permitir que o Comissário do governo tome a decisão. Nos anos recentes, dois tipos de organizações de parceria fizeram uso significativo desta forma de incorporação: associações e empresas comunitárias.

Em vários países, muitas associações utilizaram esta forma legal como um meio de reduzir a exposição dos membros e do comitê de administração a riscos desprotegidos de responsabilidade, bem como um meio de oferecer-lhes boa segurança para seus bens – terras, edifícios e investimentos. Ao passo que, em outras situações, muitas organizações da sociedade civil de pleiteação, de pesquisas e de campanhas escolheram a forma de companhia como um meio de obter proteção para o setor privado contra o aumento da intrusão pelo governo através de regulamentos mais pro-ativos em conformidade com as leis revisadas sobre associações da sociedade civil. Além disso, com a tendência de muitos ONG's de desenvolvimento voltarem sua atenção cada vez mais para as estratégias de renda faturada que requerem a aplicação de abordagens empresariais, tais como contratação, a arrecadação de custos de usuário, operações de crédito e empréstimo, comércio voltado à atividade comercial principal etc., a forma de companhia passou a ganhar proeminência devido a suas características melhores comerciais e legais.

Por outro lado, aumentou muito o número de empresas da forma de companhia de iniciativa comunitária, na qual os membros combinam suas energias e habilidades para criar uma empresa como um meio de capturar e reter os benefícios localmente. (Boyd, 2003) As empresas normalmente adotam uma de três formas: uma comunidade de geografia (por exemplo, pessoas que moram num determinado lugar ou vizinhança); uma comunidade de interesses (por exemplo, pequenos fazendeiros, jovens desempregados, mulheres etc); e uma comunidade intencional (por exemplo, as que possuem um objetivo baseado na religião ou em algum outro laço comum). As empresas comunitárias começaram a aparecer durante os anos setenta como um meio de abordar a *'dimensão local'* do trabalho localizado de regeneração dos projetos de habitação urbana do setor público e das comunidades rurais frágeis e remotas na Escócia e nos Estados Unidos. Antes do aparecimento desse modelo, os modelos cooperativistas – propriedade comum e co-propriedade – eram as formas empresariais mais amplamente adotadas pelas pessoas que procuravam empreender juntamente o comércio, a produção ou a prestação de serviços para membros.

Nos anos recentes, o modelo da empresa comunitária começou a se espalhar nos países em desenvolvimento. Isso se deu especialmente nas situações em que a subsistência e as intervenções locais de desenvolvimento econômico concentravam-se, cada vez mais, nas abordagens empresariais de produção de pequena escala, na prestação de serviços, nas microempresas e empresas de pequena escala, e nas operações de crédito e empréstimos. (Harper & Roy, 2000)

O que é uma Parceria?

Recentemente, o termo *'parceria'* entrou nos vocabulários das pessoas que formulam políticas públicas e da indústria de desenvolvimento. Usado neste contexto, ele veio a significar *'trabalho conjunto'*, *'valor agregado'*, *'custos compartilhados'* e ou outras formas de atividades compartilhadas e/ou combinação de riscos entre várias organizações para atingir um conjunto de metas e objetivos acordados em comum. Dois dos exemplos mais comumente mencionados deste tipo de arranjo de parceria são as parcerias *públicas-privadas* e as *parcerias de Companhia-comunidade*. Os relacionamentos formais entre as organizações normalmente são delineados num *Memorando de Entendimento (MdE)* ou *Acordo de Parceria*. (Wilson & Charlton, 1997)

No presente documento, o termo é aplicado na sua forma mais tradicional e limitada com o significando de: 'uma parceria empresarial composta normalmente de duas a vinte pessoas que fazem negócios juntos como uma empresa e que compartilham os lucros.' Além de compartilhar qualquer lucro, cada membro compartilha uma responsabilidade ilimitada por todas as dívidas e obrigações da empresa. Isso significa que, caso um membro seja inadimplente ou fuja, os outros membros serão responsáveis pelo pagamento da dívida.

Em muitos países, as parcerias podem ser formadas com o mínimo de formalidades legais e o processo de registro normalmente é bastante simples e barato. Por exemplo, a maioria das ex-colônias britânicas utiliza alguma adaptação da Lei de Parcerias inglesa de 1890 que exige a elaboração de um Acordo de Parceria simples. Este acordo deve esclarecer o seguinte:

- A quantia do capital a ser provido por cada membro e se juros serão pagos no capital;
- A partilha de lucros e perdas, responsabilidades e bens de patrimônio entre os membros;
- Que a contabilidade será efetuada corretamente e que haverá uma auditoria da mesma pelo menos uma vez por ano (essa contabilidade, quando assinada pelos membros, é legalmente vinculatória);

- O quanto deve-se permitir que cada membro saque da empresa (normalmente especificado como mensal, trimestral ou alguma outra periodicidade especificada);
- Como o valor da parte de um membro da empresa deve ser calculado se ele desejar se retirar da parceria;
- Como serão admitidos novos membros;
- Como o valor da parte de um membro da empresa deve ser calculado quando ele se aposentar ou morrer;
- Por quanto tempo a parceria deve operar e sob quais condições ela pode ser encerrada;
- Se todos os membros têm direitos iguais de voto;
- Quem assina documentos bancários, financeiros, legais e de outro tipo oficial;
- Que arranjos de seguro devem ser feitos para a parceria;
- Que arranjos, caso haja, serão feitos para férias, seguros e pensões para os membros individuais;
- O que acontecerá se a parceria for afetada por adoecimento; e
- O que acontecerá se um membro se retirar e quiser estabelecer uma entidade concorrente.

PARTE 4: Escolha das diversas opções

Nesta parte, serão oferecidas orientações gerais e conselhos para ajudar o leitor a diminuir as opções legais. Isto é feito examinando-se as características fundamentais das *associações, das entidades fideicomissórias e de caridade, das parcerias, das companhias e cooperativas* e analisando suas principais vantagens e desvantagens. A fim de facilitar ainda mais o processo de diminuir as opções, há uma série de perguntas orientadoras e um quadro de comparação das principais características organizacionais, os quais possibilitam uma avaliação *'da melhor combinação'* de estrutura legal com os objetivos de desenvolvimento. Contudo, não há nenhuma *'combinação exata'* entre os principais objetivos de uma iniciativa, governo e critérios de propriedade e a gama de opções legais disponíveis. São necessários ajustes e acordos para que seja possível fazer as *'melhores decisões'*.

Grupo informal

Vantagens

De modo comum, quando os recursos e bens são de pequeno porte, muitas organizações ou grupos informais conseguem funcionar bastante efetivamente com base num estatuto social simples e ou num conjunto de acordos verbais reforçado por um alto nível de confiança mútua entre os membros. Para muitas pessoas pobres, a criação e aplicação de um estatuto social escrito simples podem freqüentemente ser um processo que excede suas capacidades. Às vezes, é a primeira introdução delas ao mundo formal da tecnologia de escrever e ao modo de operar baseado em ações formalizadas e guiadas, em vez do proceder de memória, escuta e fala, no qual as ações espontâneas e *ad hoc* tendem a dominar.

Os estatutos sociais simples exigem o seguinte:

- O nome da organização;
- O local geográfico da organização e seus escritórios (se houver);
- Os objetivos principais da organização;
- Poderes:
 - (a) De buscar, receber e coletar fundos, concessões, doações e subscrições em dinheiro ou igual;
 - (b) De receber pagamento para cobrir os custos de atividades de desenvolvimento;
 - (c) De empregar funcionários e voluntários para desempenhar as funções da organização; e
 - (d) De fazer concessões, empréstimos, prêmios e pagamentos a indivíduos e organizações para o avanço de seus objetivos;
- Afiliação (*qualquer limite máximo de números e categorias de afiliação de membros plenos e/ou associados*);
- Diretório (*encarregados – secretário e tesoureiro – e como eles são designados*);
- Reunião Geral de Membros (*periodicidade e direitos de voto*);
- Assuntos financeiros:
 - (a) Preparo e manutenção dos registros contábeis e outros registros (*estoque, equipamentos etc*) e;
 - (b) Auditoria das contas e procedimentos de balanço;
- Emendas ao estatuto social (*como e o número de votos necessários para aprovar alterações*);
- Liquidação da organização.

Não obstante, quando uma organização ou grupo recebe, investe e desembolsa quantias grandes e significativas de dinheiro e/ ou possui ou pretende adquirir terra e propriedade será necessária que ela tenha base legal firme.

Associação

Vantagens

A forma legal de Associação, conforme apresentado na Parte 3, comporta um grande número de tipos de organizações da sociedade civil. Ela também é capaz de empreender uma ampla gama de funções, tais como recebimento, investimento e desembolso de quantias significativas de dinheiro e de deter bens tais como terras e propriedades. Além disso, ela pode, se assim for decidido, se empenhar em alguma estratégia limitada para ganhar renda da qual pode derivar lucros, mas estes devem ser re-investidos para avançar seus objetivos.

Desvantagens

Porém, existem várias desvantagens notáveis com esta forma legal. Primeiro, não é propriamente uma entidade comercial ou de produção e, por isso, não pode adotar um modelo empresarial como um meio de atingir seus objetivos ou de administrar suas operações. É primeiramente uma organização representativa, estabelecida para atender às necessidades e os objetivos de seus membros. Segundo, a proteção oferecida aos encarregados e aos membros relativa a riscos de responsabilidade é extremamente limitada em comparação com a oferecida por uma entidade incorporada, tal como uma companhia ou uma cooperativa. Em terceiro lugar, devido ao fato de não ser a associação uma entidade incorporada, ela não é considerada como uma pessoa jurídica e não pode intentar uma ação jurídica ou ser processada por seus próprios méritos. Qualquer ação jurídica tem que ser tomada em nível de indivíduo ou por um grupo de indivíduos. Quarto, visto que as associações são reconhecidas, em várias formas, como entidades que cumprem algum tipo de '*propósito de benefício público*', tal como realizar objetivos caridosos e filantrópicos⁸, elas são normalmente isentas de vários impostos locais, tais como: impostos empresariais, IVA e alíquotas de importação. Mas, se as autoridades fiscais acharem que a associação está operando como uma empresa comercial, esses privilégios tributários serão removidos e o registro da associação poderá ser cassado pelo Registrador de Sociedades ou o equivalente deste.

Tendo em vista essas limitações e a maneira pela qual os membros e os bens de uma associação são expostos, quando contratos comerciais e operações empresariais são efetuados, esta forma legal não é uma opção prudente se somas consideráveis de dinheiro e bens estiverem em jogo.

Entidades públicas fideicomissórias e de caridade

Vantagens

Uma entidade pública fideicomissória ou de caridade é um meio de proporcionar a uma organização maior estabilidade, continuidade e poderes escritos claramente definidos em relação a assuntos de posse de recursos financeiros e outros. O estabelecimento de tal estrutura não é tão complicado, restritivo ou caro quanto uma companhia limitada por garantia ou uma cooperativa de propriedade comum, mas um fideicomisso tem desvantagens.

⁸ *Fins caridosos* reconhecidos, que incluem: o alívio da pobreza; o avanço da educação; o avanço da religião; e serviços gerais de utilidade pública (saúde, serviços públicos, o meio ambiente e o alívio de desastre). *Fins filantrópicos*, que incluem: as artes e cultura, o meio ambiente, pesquisas médicas, cuidado de animais etc.

Desvantagens

Primeiro, não é um modelo empresarial e normalmente é estabelecido para fins caridosos e filantrópicos. Segundo, não é uma organização democrática ou controlada pelos membros: uma vez designados, os fiduciários têm posse quase permanente e eles normalmente nomeiam seus sucessores. Isso pode ser alterado, mas poderá ser necessário o uso de um acordo secundário, tornando ainda mais complexa a administração do fideicomisso. Além disso, os fiduciários têm responsabilidade exclusiva pelos bens (*Propriedades fideicometidas*) a eles cometidos. Porém, os fiduciários devem agir responsavelmente e tomar o devido cuidado ao administrar o fideicomisso e seus bens. Além disso, os bens fideicometidos são indivisíveis e não podem ser divididos e distribuídos aos fiduciários ou a qualquer outra pessoa.

Em terceiro lugar, em muitos países o fideicomisso é limitado quanto ao ponto até que ponto eles podem se empenhar em atividades comerciais para fins lucrativos. Em alguns países, são permitidos a empreender o que é chamado de *comércio de propósito primário*. Por exemplo, se o fideicomisso foi estabelecido para prover crédito para empresários privados e usar parte dos lucros ganhos desses investimentos para apoiar órfãos e crianças vulneráveis, os fiduciários não têm liberdade para operar vários tipos de empresas comerciais. Uma entidade fideicomissória tem que operar dentro dos limites declarados de seus propósitos primários, os quais são freqüentemente definidos de modo restrito. Esses limites estão especificados na sua Escritura de Fideicomisso e devem ser observados sob pena do fideicomisso correr o risco de perder qualquer classificação tributária especial como caridade que lhe foi concedido pelas autoridades fiscais. Se ocorrer violações mais graves, o fideicomisso poderá ser anulado pelo Registrador de Fideicomissos ou seu equivalente. Quarto, um fideicomisso possui uma existência separada da organização ou dos indivíduos que o estabeleceram e pode continuar funcionando indefinidamente ou até que seja liquidada e os bens restantes transferidos para uma entidade de caridade ou filantrópico semelhante ou para o Comissário do Estado.

Em muitos países, a formulação de uma Escritura de Fideicomisso pode ser um processo complicado porque freqüentemente não existe nenhuma Escritura de Fideicomisso de 'modelo' padrão comparado com as parcerias, as companhias, as cooperativas e sociedades para os quais geralmente existem vários documentos 'modelos'. Além disso, em vários países o uso deste tipo de instrumento legal foi limitado normalmente aos cidadãos mais ricos, a instituições governamentais e a doadores estrangeiros de ajuda; assim sendo, poderão existir restrições quanto à classificação social de um indivíduo (o dono de propriedade titulada) ou de uma organização que se qualifica para ser designada para uma posição de fiduciário. Nessas situações, as pessoas nomeadas normalmente são de renda média, e profissionais, tais como advogados, contadores, banqueiros e funcionários superiores do governo, funcionários de ajuda etc.

Se for selecionada esta opção, será necessário contratar um consultor jurídico competente que tenha experiência de formular e registrar fideicomissos. Além disso, convém notar que em alguns países algumas organizações que incluem o termo Fideicomisso na sua razão social na realidade podem não ser fideicomissos legais, mas podem ser incorporadas conforme outra legislação, tal como a Lei de Companhias, Lei de Sociedades etc., ou talvez até mesmo estabelecidas por uma Escritura de Fideicomisso aprovada na legislatura do país.

Cooperativa

Vantagens

As cooperativas e as parcerias são duas das mais antigas e mais amplamente usadas formas empresariais controladas por membros. De modo notável, o modelo cooperativista

tem se mostrado extremamente adaptável e flexível, fazendo com ele seja aplicado numa gama extensiva de situações humanas e econômicas. As cooperativas são ativas em todos os setores da vida econômica: abastecimento e comercialização agrícola; bancos, cooperativas de crédito e de seguros; pescas; silvicultura; atendimento médico; habitação; produção industrial; produção de gado; empresas de utilidade pública – eletricidade, água e telecomunicações; refinação de petróleo; e lojas e operações de varejo.

Recentemente, o movimento cooperativista internacional e suas instituições de apoio começaram a reafirmar os princípios básicos e a identidade de empresas controladas por membros. (Veja a *Declaração da AIC da Identidade Cooperativista*, página 22.) Esta reformulação e re-declaração dos valores cooperativistas proporcionam a todas as formas de empresas controladas por membros um conjunto comum de princípios de organização fáceis de compreender para estabelecer e administrar empresas democráticas.

Em muitos países, o estabelecimento de uma cooperativa primária é um processo relativamente simples e de baixo custo devido à existência de estatutos '*modelos*', ao apoio técnico dos serviços de extensão cooperativista e ao apoio de pessoas semelhantes nas estruturas cooperativistas secundárias (por exemplo, sindicato cooperativo). Além disso, a operação e administração de uma pequena e média empresa cooperativa é bastante simples desde que haja treinamento e educação adequados e regulares para os membros. Além do mais, em muitos países as cooperativas beneficiam-se de vários incentivos e medidas governamentais especiais. As cooperativas normalmente pagam impostos de nível um pouco inferior às taxas das empresas controladas por investidores; os custos de maquinaria e equipamentos podem ser deduzidos gradualmente na contabilidade durante vários anos, e em alguns setores, tal como as cooperativas que trabalham com safras de base, existem planos especiais de garantia de crédito de exportação.

Desvantagens

Em muitos países e para muitos indivíduos e organizações, o termo *cooperativa* é associado com formas de participação dirigida pelo estado e outras percepções negativas. Percepções semelhantes também existem em algumas agências de desenvolvimento internacional, especialmente nas instituições financeiras internacionais, onde as cooperativas são caracterizadas como sendo de *desenvolvimento de estilo antigo e, portanto, uma forma de empresa dependente do estado*. Contudo, em muitos países a criação de mercados adequados que funcionam, especialmente como resultado de liberalização, desregulamentação e privatização econômicas, tem sido difícil. Para os setores mais fracos de muitas sociedades, ter acesso ao mercado em nível individual é extremamente difícil. Assim, a forma cooperativista, na qual os indivíduos agrupam seus recursos limitados para empreendimentos conjuntos de negócio oferece potencial significativo, mas, de modo comum, opera atualmente com vários outros nomes: *associação de produtores rurais, empresa de propriedade dos empregados, grupo gerador de renda para mulheres, grupo econômico de jovens, empresa controlada por fazendeiros etc.*

As cooperativas, da mesma maneira como as empresas, enfrentam problemas com assuntos de governança organizacional, manutenção de registros financeiros, experiência empresarial, encontro de mercados para seus produtos e desenvolvimento de produtos. Porém, a forma cooperativista é, de certo modo, uma estrutura organizacional e legal mais fácil de operar do que a forma de companhia. Na maioria dos países, as leis sobre Cooperativas, inclusive os estatutos '*modelos*' para incorporar cooperativas individuais, estão normalmente disponíveis nos idiomas principais do país. Além disso, os serviços de extensão cooperativa que operam em nível local ou regional podem oferecer orientação, inspeção, auditoria e outros tipos de serviços de apoio.

Porém, em alguns países, onde não foram reformadas completamente a lei e as políticas sobre cooperativas em conformidade com a *Recomendação para a Promoção de*

Cooperativas da OIT (OIT-R193, 2002), ainda existe âmbito considerável para intervenção pelo governo nos assuntos internos de cooperativas individuais. Nos casos onde não houve reforma, o Ministro do governo responsável pelas cooperativas e o Registrador de Cooperativas (ou seu equivalente) geralmente têm poderes abrangentes de intervenção. Por exemplo, eles podem amalgamar, dividir e anular cooperativas, emendar resoluções aprovadas pelos membros, dar instruções sobre investimentos, emitir diretivas para cooperativas e intervir nas disputas internas. (Bibby & Shaw, 2005) Esses poderes são bem maiores do que aqueles detidos pelo Ministro responsável pela regulamentação de companhias.

Companhia Limitada por Ações

Vantagens

Uma **companhia limitada por ações** é uma das formas mais comuns do modelo empresarial incorporado. É usado extensamente por uma variedade de iniciativas privadas de tamanhos variados. O modelo é preferido porque sua estrutura legal é muito adaptável e abrangente, permitindo o desenvolvimento de uma ampla gama de atividades comerciais e econômicas.

São várias as vantagens específicas de estabelecer uma companhia acionária. As obrigações da companhia são a responsabilidade exclusiva da companhia e, normalmente, os acionistas são capazes de perder somente o capital que eles investiram na compra de ações da companhia. Em alguns países, existem vantagens tributárias, especialmente com respeito a imposto sobre companhias quando os lucros são retidos na companhia e reinvestidos para ampliar a companhia. Por exemplo, o investimento para maquinaria e equipamentos é normalmente tratado de tal forma que ele pode ser usado para reduzir a quantia do imposto pago pela companhia por muitos anos. Além disso, o imposto sobre os lucros da companhia inferiores a uma certa quantia é geralmente calculado usando-se taxas mais baixas. Outrossim, as companhias acionárias possuem maior flexibilidade e capacidade de obter financiamento, visto que os emprestadores podem adquirir uma participação na companhia através das garantias dos diretores ou por ter o empréstimo afiançado contra o capital acionário da companhia. Por último, a propriedade da companhia pode ser estendida ou transferida mais facilmente devido à flexibilidade da estrutura acionária ou por venda ou por transferência. (Clayton, 1991; BDO, 1990)

Desvantagens

Porém, deve-se tomar muito cuidado ao decidir estabelecer uma companhia acionária como um veículo para desenvolvimento econômico local controlado por membros porque, apesar de uma companhia acionária possuir flexibilidade operacional considerável, sua administração legal e financeira pode ser muito complexa. Uma grande desvantagem deste modelo é a maneira pela qual as ações são detidas e possuídas. (BDO, 1990)

Neste modelo os acionistas individuais e os diretores têm liberdade de vender suas ações e os bens da companhia à vontade. Ele permite isso por deixar a decisão sobre distribuição de recursos para os acionistas e o conselho de administração tomarem. Um dos principais perigos é que sua estrutura acionária pode ser capturada rapidamente pelos membros e diretores sem escrúpulos que conpirem para ganhar controle tanto da diretoria como da estrutura acionária da companhia. Uma vez que tenham controle, eles podem instigar ou a distribuição dos bens da companhia entre eles e seus camaradas ou criar empréstimos fraudulentos empresariais que eventualmente levariam a companhia à força à insolvência e falência.

Para se protegerem contra esses perigos potenciais, tais companhias precisam de um alto nível de perícias profissionais especializadas para assegurar que os procedimentos e as práticas sejam transparentes e responsáveis para com todos os membros acionários.

Embora os regulamentos governamentais geralmente exijam um grau significativo de revelação pública, isso normalmente é restringido ao Registrador de Companhias (ou seu equivalente) onde o monitoramento e a fiscalização são freqüentemente mínimos.

Devido a esses fatos e outras complexidades envolvidas na administração de uma companhia de participação acionária, este modelo é raramente usado como uma estrutura legal adequada para incorporar uma empresa controlada por membros. O modelo preferido para uma companhia é o modelo sem lucro – *uma companhia limitada por garantia*.

Companhia Limitada por Garantia

Vantagens

Uma ***companhia limitada por garantia*** possui muitas características semelhantes àquelas de uma ONG local ou uma organização baseada na comunidade (por exemplo, um órgão local de desenvolvimento econômico) no que diz respeito a:

- os objetivos gerais de desenvolvimento;
- a posse local e controle pelos membros;
- os tipos de responsabilidade superior; e
- a oferta de benefício social para a comunidade.

Porém, existem diferenças significativas na maneira pela qual ela aborda tais assuntos no que tange à necessidade de estabelecer uma estrutura corporativa que procura equilibrar a tomada de decisões eficaz em termos de custo, as finanças, a contabilidade e eficiência tributária com administração efetiva para crescimento futuro sustentável da companhia e suas atividades. (Boyd, 2003)

Apresenta-se abaixo um resumo destas características:

- Uma companhia limitada por garantia tem responsabilidade limitada, é possuída e controlada por seus membros, é sem lucro para os membros e opera e é regulamentada de acordo com a Lei de Sociedades anônimas ou o equivalente desta.
- Uma Empresa de Comunidade registrada ou uma Companhia de Interesse Comunitário registrada pode utilizar esta estrutura para: adquirir propriedade, maquinaria e equipamentos; fazer negócios; empregar funcionários; angariar e emprestar fundos; e agir como um holding para os principais bens da comunidade (por exemplo, terra e propriedade).
- Para se estabelecer como companhia incorporada legalmente sem lucro de interesse comunitário, é necessário lavrar um *Memorando* e um *Contrato Social*. Esses são documentos detalhados que são perscrutados pelo Registrador de Companhias, ou seu equivalente, que emite um *Certificado de Incorporação*.
- As três cláusulas mais importantes do *Memorando* e do *Contrato Social* dizem respeito à ***distribuição de lucros*** (o que acontece com os lucros?); ***parceria*** (quem se qualifica para ser membro?); e ***estruturas de governança e administração*** (quais os órgãos e o tipo de estrutura que serão adotados?).

Devido ao grande uso de estruturas de companhia, existem várias empresas profissionais privadas, bem como indivíduos que oferecem serviços jurídicos, financeiros (inclusive auditoria) e de apoio administrativo. Porém, deve-se tomar cuidado para contratar os profissionais apropriados, que compreendam tanto os princípios operacionais de

companhias sem lucro quanto a dinâmica dos conselhos de administração voluntários. Além disso, devido às semelhanças com empresas cooperativas, grande parte do treinamento ministrado por Departamentos de Cooperativas e Faculdades para membros e líderes, conselhos de administração e os principais empregados, tais como guarda-livros, contadores e gerentes, se aplica a companhias de empreendimentos comunitários.

Desvantagens

Esse tipo de companhia possui várias limitações. A legislação sobre empresas é complexa e arroga responsabilidades e funções significativas às pessoas designadas como administradores de empresa. Prevê-se na legislação que tais indivíduos sejam formados e competentes para administrar uma empresa comercial. Os administradores de empresa e diretórios voluntários não podem afirmar num tribunal que estavam desavisados das atividades da companhia. Portanto, ser diretor, membro ou empregado de uma companhia de empreendimentos comunitários requer que sejam alocados recursos e tempo para educação e treinamento sobre governança, aspectos jurídicos, regulamentos, planejamento empresarial e outros assuntos para que a companhia seja administrada de maneira responsável. Tendo em vista essas e outras demandas para a administração de uma companhia, poderá, por vezes, ser difícil encontrar indivíduos competentes, dispostos a aceitar o papel de administradores voluntários de empresa. Além disso, as companhias limitadas por garantia podem ter dificuldades de obter capital para investimento para financiar uma expansão de operações em curso ou novas atividades. Isso ocorre porque a companhia não tem uma estrutura de capital acionário e, portanto, é menos atrativa aos investidores que não podem obter uma participação do patrimônio líquido ou ter garantias para as finanças através de uma estrutura acionária. Se a companhia precisar de capital, ela terá que obter um empréstimo de um banco ou estabelecimento de crédito, solicitar doações e empréstimos para seus membros ou obter doações de uma agência estatal ou de um doador.

Para obter uma análise mais detalhada das características e questões relativas à estrutura e operação de Companhias de Interesse Comunitário, favor consultar o documento: *Community Enterprise Companies* (Companhias de Empreendimentos Comunitários)⁹

Parceria

Vantagens

Além de um grupo informal, uma **parceria** talvez seja a organização de pequena escala (2 a 20 pessoas), controlada por membros, mais simples de estabelecer. Ela tem todas as características similares de um grupo informal, mas tem duas vantagens importantes, isto é, ela é reconhecida pelas instituições bancárias e é fácil de controlar.

Em muitos países, o estabelecimento e registro de uma parceria é um processo simples e de baixo custo que normalmente pode ser executado em nível de governo distrital pela autoridade de licenciamento de empresas ou seu equivalente. Normalmente, apenas uma cópia do Acordo ou Escritura de Parceria, o preenchimento de um ou dois formulários simples e o pagamento de uma pequena taxa de registro são necessários. Os requisitos para a publicação de informações são geralmente modestos quanto à preparação dos documentos contábeis e a manutenção de registros em comparação com o que é exigido de uma companhia ou cooperativa. Além disso, a lei não exige a auditoria de contas exceto no caso dos membros decidirem que ela deve ser feita.

⁹ *Community Enterprise Companies*, G., Boyd, *Caledonia Centre for Social Development*, (Centro de Caledônia para Desenvolvimento Social), fevereiro de 2003. Disponível no: <http://caledonia.org.uk/companies.htm>

Esse modelo empresarial oferece muitas vantagens nas situações em que a confiança pessoal, o controle por membros e as capacidades de administração são limitados. Ele é ideal para o empreendimento de vários tipos de obras públicas pequenas a serem feitas sob contrato com a comunidade, bem como a subcontratação de trabalho terceirizado de grandes empresas comerciais, tais como empresas de silvicultura, atividades agrícolas ou empresas de fabricação e beneficiamento. É também um modelo popular usado por os grupos de jovens e de mulheres para a geração de renda. Mas, seu uso nessas situações é geral e livremente categorizado por muitos trabalhadores de desenvolvimento como uma *organização baseada na comunidade ou OBC* em vez de uma empresa controlada por membros.

Desvantagens

Não obstante, há várias desvantagens tal como o fato de cada membro ter responsabilidade ilimitada por todas as dívidas e obrigações incorridas pela parceria. A obtenção de empréstimos pode ser mais difícil do que no caso das cooperativas e companhias. Em alguns países, os arranjos tributários relativos a lucros retidos são geralmente um pouco menos vantajosos do que no caso de cooperativas. Além disso, devido ao fato de que cada membro é individualmente responsável por sua própria declaração de imposto de renda e arranjos para pensão de aposentadoria, isso, junto com a distribuição de lucros e outros assuntos, pode causar disputas entre os membros.

Por isso, é necessário tomar cuidado ao escolher os membros e deve-se dar muita atenção ao preparo do Acordo de Parceria a fim de estabelecer métodos simples de resolução de diferenças antes que elas se transformassem em disputas propriamente ditas. Quando ocorrem disputas, as parcerias do gênero de grupos informais podem desintegrar rapidamente a menos que elas disponham de acesso à arbitragem dirigida por terceiros independentes, tais como líderes respeitados, cuja decisão todas as partes estarão dispostas a aceitar. Por último, a transferência de propriedade/ titularidade, digamos para familiares, pode apresentar dificuldades devido aos problemas envolvidos no cálculo do valor da participação de cada membro da parceria.

Oportunidades

Mas, apesar dessas e outras desvantagens, a parcerias é um modelo empresarial de muito valor para os pobres devido à facilidade com que os grupos informais podem se transformar em um arranjo jurídico mais forte quando for necessário. Vista desta forma, uma parceria é uma *estrutura pré-cooperativa* útil que permite que os pobres desenvolvam e ampliem sua empresa num ritmo e quadro legal que eles possam entender e dominar facilmente. Também, se a empresa crescer e/ou houver interligações entre várias parcerias numa determinada região, todas as parcerias poderão ser facilmente transformadas em uma forma legal melhor ou como uma cooperativa ou algum tipo de companhia.

Guia para escolha de estrutura organizacional

Perguntas de orientação	A: Estrutura jurídica	B: Tipo de organização	C: Tipo de administração	D: Propriedade/ titularidade
<p><i>Para cada pergunta, marque a letra (a,b,c ou d) ao lado da resposta que mais se aplica.</i></p> <p>P1: Quais serão suas principais atividades?</p> <p>a administração de uma companhia, pequena indústria ou prestação de serviços comerciais</p> <p>b oferta de serviços não comerciais ou de doação-ajuda</p> <p>c uma combinação de a e b acima</p> <p>d propriedades de confiança administrando em nome dos beneficiários</p>	<p>A1: Companhia acionária</p> <p>A2: Companhia limitada por garantia</p> <p>A3: Cooperativa</p> <p>A4: Parceria</p> <p>A5: Associação</p> <p>A6: Entidade fideicomissória</p>	<p>B1: Empresa comunitária</p> <p>B2: Cooperativa de Co-propriedade</p> <p>B3: Cooperativa de Propriedade Comum</p> <p>B4: Parceria</p> <p>B5: Associação representativa</p> <p>B6: Entidade fideicomissória pública ou de caridade</p>	<p>C1: Coletiva</p> <p>C2: Administração eleita democraticamente</p> <p>C3: Fiduciários designados</p>	<p>D1: Propriedade comum</p> <p>D2: Propriedade conjunta ou compartilhada</p> <p>D3: Propriedade beneficente ou protegida</p>
<p>P2: Quem se qualificar para ser membros?</p> <p>a apenas os empregados</p> <p>b somente os usuários dos serviços</p> <p>c a comunidade ou parte(s) dela, quer utilize os serviços quer não</p> <p>d nenhum membro, apenas beneficiários do fideicomisso</p>	<p>Procedimento de análise: <i>Eliminar os termos das listas A a D acima de acordo com as instruções abaixo. Se sobrar apenas um termo em cada lista, os termos remanescentes indicarão o conjunto mais apropriado de arranjos organizacionais. Se restar mais de um termo em qualquer lista, haverá uma escolha. Se não restar nenhum termo nas listas, será necessário re-avaliar as perguntas e repetir o exercício.</i></p>			
<p>P3: Para quem os serviços estarão disponíveis?</p> <p>a apenas membros</p> <p>b não membros e membros</p> <p>c beneficiários nomeados</p>	<p>Instruções (para cada pergunta, siga as instruções para a resposta marcada)</p>			
<p><i>Se b ou c foi marcado na Pergunta 3, seguir para Pergunta 5</i></p>	<p>P1: (a) Eliminar das listas A5, 6 e B5, 6, (b) Eliminar das listas A1, 4 e B2, 4, (c) Eliminar das listas A1, e B2 (d) Eliminar das listas A1 a 5 e B1 a 5</p>	<p>P2: (a) Eliminar das listas A1, 2, 5, 6 e B1, 3, 5, 6, (b) Eliminar das listas A1, 6 e B2, 6, (c) Eliminar das listas A1, 6 e B2, 6, (d) Eliminar da lista D1, 2,</p>	<p>P3: (a) Eliminar das listas A6 e B6 (b) Eliminar das listas A6 e B6 (c) Eliminar das listas A1 a 5 e B1 a 5</p>	

<p>P4: A organização será completamente apoiada financeiramente, ou principalmente por membros que pagam pelos bens ou serviços?</p> <p>a sim b não</p>	<p>P4: (a) Eliminar das listas A5, 6 e B5, 6, (b) Eliminar das listas A1, 3, 4 e B1, 2, 3, 4,</p>	<p>P5: (a) Eliminar das listas A 1 a 5 e B1 a 5 (b) Eliminar das listas A6 e B6</p>	<p>P6: (a) Eliminar das listas A2, 5, 6 e B1,3, 5, 6, (b) Eliminar das listas A6 e B6 (c) Eliminar das listas A2, 5, 6 e B1, 3, 5, 6,</p>
<p>P5: Se houver lucro no fim do ano, os membros deverão poderão distribuí-lo entre si ou reinvesti-lo em outras atividades?</p> <p>a não b sim</p>	<p>P7: (a) Eliminar das listas B1, 3, 5, 6 e D1, 3, (b) Eliminar das listas B2, 4 e D2, 3,</p>	<p>P8: (a) Eliminar das listas C2, 3, (b) Eliminar das listas C1, 3, (c) Eliminar das listas C1, 2,</p>	<p>P9 (a) Eliminar das listas A6 e B6 (b) Eliminar das listas A4, 6 e B4, 6, (c) Eliminar das listas A1 a 5 e B1 a 5</p>
<p>Se (a) foi marcada na Pergunta 5, seguir para Pergunta 7</p>	<p>P10: (a) Eliminar das listas A1, 6 e B6 (b) Eliminar das listas A2 a 5 e B1 a 5</p>		<p>Repetir o exercício, usando uma combinação diferente se necessário</p>

Guia para escolha de estrutura organizacional

Perguntas de orientação	A: Estrutura jurídica	B: Tipo de organização	C: Tipo de administração	D: Propriedade/titularidade
<p><i>Para cada pergunta, marque a letra (a,b,c ou d) ao lado da resposta que mais se aplica.</i></p> <p>P6: Depois de decidir o quanto do lucro será retido, o que os membros poderão fazer com o restante?</p> <p>a Dividi-lo entre os membros b fazer uma doação para fins sociais ou de caridade c ambos citados acima</p>	<p>A1: Companhia acionária A2: Companhia limitada por garantia A3: Cooperativa A4: Parceria A5: Associação A6: Entidade Fideicomissória</p>	<p>B1: Empresa comunitária B2: Cooperativa de Co-propriedade B3: Cooperativa de Propriedade Comum B4: Parceria B5: Associação representativa B6: Entidade fideicomissória pública ou de caridade</p>	<p>C1: Coletiva C2: Administração eleita democraticamente C3: Fiduciários designados</p>	<p>D1: Propriedade comum D2: Propriedade conjunta ou compartilhada D3: Propriedade beneficente ou protegida</p>
<p>P7: Devem os membros ter o poder de liquidar a organização e partilhar seus bens entre eles?</p> <p>a sim b não</p>				
<p>P8: Quem controlará a administração cotidiana da organização?</p> <p>a todos os membros b um comitê eleito pelos membros c fiduciários designados</p>				
<p>P9: Qual é o número de máximo de membros previsto para a organização nos próximos 3 anos?</p> <p>a Vinte ou menos b Mais de vinte c Nenhum membro</p>				

P10: Devem todos os membros ter direitos iguais de tomada de decisão? a Sim b Não				
--	--	--	--	--

Fonte: Esta tabela é baseada na *Select-a-Structure* (Escolher uma estrutura), *Community Business Model Rules* (Regras para o modelo de empresas comunitárias), ICOM, Leeds, 1988. A tabela foi adaptada e ampliada.

Comparação das principais características das organizações controladas por membros

Característica principal	Associação	Entidade Fideicomissória	Parceria	Companhia Limitada por Ações	Companhia Limitada por Garantia	Sociedade cooperativista
Orientação da ONU e outras agências da International Apex			Recomendação da OIT para a Criação de Empregos em PME's 189 (1998)	Recomendação da OIT para a Criação de Empregos em PME's 189 (1998)		Recomendação da OIT para a Promoção de Cooperativas 193 (2002) Declaração da AIC sobre a Identidade de Cooperativas (1995)
Quadro jurídico	Lei de Sociedades; Lei de ONG's; etc	Lei de Incorporação de Fiduciários	Lei de Parceria	Lei de Empresas	Lei de Empresas	Lei de Cooperativas, ou igual
Tipo de Modelo	Modelo não empresarial: Associativo/ Representativo	Modelo não empresarial: Caridade/ Filantrópica	Modelo empresarial	Modelo empresarial	Modelo empresarial	Modelo empresarial
Instrumento administrativo	Estatuto social	Escritura de Fideicomisso ou Declaração de Fideicomisso	Acordo de Parceria	Memorando de Associação e Contrato Social	Memorando de Associação e Contrato Social	Regras ou Estatutos
Formação	5 pessoas ou mais, sem limite máximo	3 pessoas ou mais	2 a 20 pessoas	5 a 50 pessoas	2 pessoas ou mais, sem limite máximo	2 ou mais pessoas, sem limite máximo
Objetivos	Promoção dos interesses dos membros, conforme especificado no Estatuto social	Especificado na Escritura de Fideicomisso ou Declaração Dois tipos de Fideicomissos: Fideicomisso de Beneficiários ou Fideicomisso	Para servir os interesses econômicos e comerciais dos membros	Para uma indústria, um negócio ou comércio projetado para maximizar os lucros, conforme especificado em seu Memorando de Associação	Para desempenhar atividades econômicas e sociais para o benefício de uma comunidade identificada, conforme especificado em	Para uma indústria, um negócio, um comércio ou serviço para seus membros e usuários, conforme especificado nas suas Regras ou Estatutos.

		Discricionário			seu Memorando de Associação	
Propriedade/ titularidade	Membros íntegros	Fideicomitente(s) Nenhum dono específico, mas beneficiários	Parceiros	Acionistas, tendo o acionista majoritário o maior número de votos	Nenhum dono específico, mas beneficiários	Membros
Gerenciamento e Administração	Comitê Executivo Eleito	Fiduciários designados	Parceiros	Conselho de Administração Designado	Conselho de administração Eleito ou Designado/ Conselho de Fiduciários	Comitê de Desenvolvimento de Cooperativas eleito/ Conselho de Administração
Controle do órgão e dos bens	Membros e, em alguns países, um Comitê de Fiduciários designado	Fiduciários designados	Parceiros	Acionistas	Membros ou membros-fiadores	Membros
Contabilidade e Auditorias	Deixada a critério dos Membros, mas, em alguns países, exige-se auditoria de contas	Deixada a critério dos Fiduciários, mas, em alguns países, exige-se auditoria de contas	Deixado a critério dos membros	Examinado por um auditor externo qualificado	Examinado por um auditor externo qualificado	Existem vários arranjos: auditor interno; auditor externo qualificado; ou Depto de Coops/ Auditor do Ministério

Comparação das principais características das organizações controladas por membros

Característica principal	Associação	Entidade Fideicomissória	Parceria	Companhia Limitada por Ações	Companhia Limitada por Garantia	Sociedade cooperativista
Controle regulamentar	Registrador de Sociedades/ ONG's <ul style="list-style-type: none"> • Retorno anual • Contas examinadas Em alguns países, nova legislação incorre maior escrutínio pelo governo.	Registrador Geral ou Procurador Geral <ul style="list-style-type: none"> • Retorno anual Controle mínimo	Registrador de Companhias Controle mínimo	Registrador de Companhias <ul style="list-style-type: none"> • Retorno anual • Contas examinadas Controle mínimo	Registrador de Companhias <ul style="list-style-type: none"> • Retorno anual • Contas examinadas Controle mínimo	Registrador de Cooperativas, ou igual <ul style="list-style-type: none"> • Retorno anual • Contas examinadas Em alguns países, controlado fortemente pelo Depto. de Cooperativas/ Ministério
Reuniões	Reunião geral anual	Deixado a critério dos Fiduciários, ou especificado na Escritura de Fideicomisso	Deixado a critério dos Membros, ou especificado no Acordo de Parceria	Reunião geral anual de acionistas Mínimo de 1 Reunião de Diretores todos os anos	Reunião geral anual de membros Mínimo de 1 Reunião de Diretores todos os anos	Reunião geral anual e 1 ou 2 reuniões gerais ordinárias
Prestação de Contas	Membros e Registrador de Parcerias/ ONG's	Registrador Geral ou Procurador Geral	Membros e Registrador de Companhias	Acionistas e Registrador de Companhias	Membros-fiadores e Registrador de Companhias	Membros e Registrador de Cooperativas
Investimento de Fundos	Restringido	Não restringido Especificado nas Escrituras de Fideicomisso	Não restringido	Não restringido	Não restringido	Restringido Especificado nas Regras de Cooperativas ou Estatutos
Retorno sobre o investimento	Administrada do modo sem lucro. Qualquer	Não é permitida nenhuma distribuição de	Distribui seus lucros por acordo comum dos	Distribui seus lucros como um dividendo para	Não é pago nenhum dividendo aos membros.	As cooperativas de propriedade conjunta distribuem os excessos

	excesso deve ser aplicado para avançar os objetivos da associação	excessos a qualquer pessoa. Todos os excessos são aplicados novamente no Fideicomisso para avançar seus objetivos	membros	seus acionistas conforme recomendações feitas pelo Conselho de Administração	Todos os lucros (excessos) são aplicados novamente na Companhia para desenvolvimento adicional	como um dividendo para seus membros/ usuários conforme recomendações feitas pelo Conselho de Administração As cooperativas de propriedade comum são normalmente impedidas de distribuir os excessos que devem ser aplicados para algum propósito social ou comunitário.
Liquidação	Bens transferidos para o Comissário do Estado ou para outra associação designada	Bens transferidos para o Comissário do Estado	Bens divididos entre os membros de acordo com a quantia investida na parceria.	Bens divididos entre acionistas de acordo com o número ações possuídas	Bens transferidos para o Comissário do Estado ou para outra organização sem lucro, designada com objetivos similares	Nas cooperativas de propriedade conjunta, os bens são divididos entre membros Nas cooperativas de propriedade comum, os bens são transferidos para um tipo de cooperativa semelhante.

Referências

- Albee, A. & Gamage, N. (1996) *Our Money, Our Movement – Building a poor people's credit union*, IT Publications, Londres, pp6-28.
- Albee, A. & Boyd, G. (1997) *Doing it Differently – Networks of Community Development Agents*. Caledonia Centre for Social Development. Disponível pela internet, <URL <http://www.aledonia.org.uk/networks>
- BDO Binder Hamlyn Chartered Accountants, (1990) *Sole Trader, Partnership or Limited Company?* 2ª edição, BDO Binder, Londres.
- Bibby, A. and Shaw, L. (2005) *Making a Difference – Cooperative Solutions to Global Poverty*, UK Cooperative College, Manchester.
- Birchall, J. (2003) *Rediscovering the cooperative advantage – Poverty reduction through self-help*, OIT, Genebra.
- Birchall, J. (2004) *Cooperatives and the Millennium Development Goals*, OIT, Genebra, p5.
- Boyd, G. (2003) *Community Enterprise Companies*, Caledonia Centre for Social Development. Disponível pela internet, <URL <http://www.aledonia.org.uk/companies.htm>
- Boyd, G. (2004) *Self-help Organisation Capacity Building – A Three Stage Model*, Caledonia Centre for Social Development. Disponível pela internet, <URL <http://www.aledonia.org.uk/sho-capacity.htm>
- Boyd, G. (2005) Organizational mechanisms that best serve the poor. Discussion paper. Caledonia and IIED, Edimburgo, RU
- Chomsky, N. (1999) *Profit over People – Neoliberalism and Global Order*, Seven Stories Press, Nova Iorque, Capítulo.3, pp65-87.
- Clayton, P. (1991) *Forming a Limited Company*, 2ª edição, Kogan Page Business Action Guides, Londres.
- COOP Branch, (1988) *Cooperative Management and Administration*, 2ª edição revisada, OIT, Genebra.
- De Silva, G.V.S. (1988) *PIDA and its Vision of Development*, In Charles Abeysekera, eds. *The Alternatives – Socialism or Barbarism: The Collected Writings of G.V.S De Silva*, Social Scientists Association, Colombo, Sri Lanka, pp.287-300
- De Soto, H. (2000) *The Mystery of Capital – Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Bantam, Londres, Capítulo.4, pp.69-107.
- Fergusson, N. (2003) *Empire: How Britain Made the Modern World*, Penguin, Londres, pp.17-20.
- Handy, C. B. (1985) *Understanding Organisations*, 3ª Edição, Penguin, Londres, pp. 171-172.
- Harper, M. & Roy, A.K. (2000) *Cooperative Success – What Makes Group Enterprise Succeed*, ITDG Publications, Londres, pp.136-140.

- ICA (1995) *Statement of Cooperative Identity*, Genebra. Disponível pela internet, <URL <http://www.caledonia.org.uk/coop-identity.htm>
- ICOM. (1988) *Community Business Model Rules*, Leeds, Inglaterra.
- OIT (1975) *Rural Workers Organisation Convention – C141*, Genebra. Disponível pela internet, <URL <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C141>
- OIT (1989) *Indigenous and Tribal Populations Convention – C169*, Genebra. Disponível pela internet, <URL <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C169>
- OIT (1998) *Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises Recommendation – R189*, Genebra. Disponível pela internet, <URL <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R189>
- OIT (2002) *Promotion of Cooperatives Recommendation – R193*, Genebra. Disponível pela internet, <URL <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193>
- Macqueen, D.J. (2004) *Associations of Small and Medium Forest Enterprise: An initial review of issues for local livelihoods and sustainability*, IIED, Edimburgo, pp6-9.
- Munker, H. (editor), (2001) *Best Practice: Innovative approaches to cooperative solutions of housing problems of the poor*, (ICA Housing Cooperatives Habitat II plus 5), Marburg Consult, Marburgo, Alemanha, p4.
- Oakley, P. et al (1991) *Projects with People – The practice of participation in rural development*, OIT, Genebra, pp.186-204.
- Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Pretty, J.N, Guijt, I, Thompson, J. e Scoones. I. (1995) *Participatory Learning and Action – A Trainers Guide*, IIED Participatory Methodology Series, IIED, Londres.
- Sachs, J. (2005) *Africa can Escape Poverty – Jeffrey Sachs entrevista por Martin Wroe*, Developments Magazine, Número 28, p.10.
- Smith, S. (2004) *Promoting Cooperatives – A guide to ILO Recommendation 193*, Cooperative College, OIT E ICA (AIC), Manchester, RU
- Stiefel, M & Wolfe, M. (1994) *A Voice for the Excluded – Popular Participation in Development: Utopia or Necessity?* Zed Press, Londres, pp.31-32 & 40-47.
- Stiglitz, J.E. (2002) *Globalization and Its Discontents*, Penguin, Londres.
- Tilakaratna, S. (1987) *The Animator in Participatory Rural Development – Concept and Practice*, OIT, Genebra.
- Tilakaratna, S. (1991) *Stimulation of Self-reliant Initiatives by Sensitised Agents*, no documento de O. Fals-Borda e M. A. Rahman, Action and Knowledge – Breaking the Monopoly with Participatory Action-Research, ITDG Publications, Londres, pp.135-145.

University of Strathclyde Library, *Small and Medium Sized Enterprises – Definitions*, [online] 2005 [cited 27/01/05] Disponível pela internet, <URL <http://www.lib.strath.ac.uk/busweb/guides/smedefine.htm>>

WCSDG. (2004) *A Fair Globalization – Creating Opportunities for All*, World Commission on the Social Dimensions of Globalization, OIT, Genebra, pp.60-62.

Wilson, A. & Charlton, K. (1997) *Making Partnerships work: A practical guide for the public, private, voluntary and community sectors*, Joseph Rowntree Foundation, York, pp1-7.

Acronyms

AIDS	Síndrome de Imuno-deficiência adquirida
CBO (OBC)	Organização Baseada na Comunidade
Corp.	Corporação
PCR	Patrimônio Comum de Recursos
Depto.	Departamento
EDF	Electricité de France
AIC (ICA)	Aliança Internacional de Cooperativas (<i>International Cooperative Alliance-ICA</i>)
ICOM	<i>Industrial Common Ownership Movement</i> (Movimento de Propriedade Comum de Indústria)
IIED	<i>International Institute for Environment and Development</i> (Instituto Internacional para o Meio Ambiente e Desenvolvimento)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
Ltda	Limitada
MdE	Memorando de Entendimento
ONG	Organização Não Governamental
Plc	<i>Public limited company</i> (Companhia Pública Limitada)
Pty	Privado
ERP	Documento da Estratégia para a Redução da Pobreza
PME	Pequena a Média Empresa
IVA	Imposto de Valor Agregado
WCSDG	<i>World Commission on the Social Dimensions of Globalisation</i> (Comissão Mundial sobre as Dimensões Sociais da Globalização)