

VIVACRED-CREDIAMIGO IN RIO DE JANEIRO. LAND EXPANSION IN THE PARTNERSHIP STATE-THIRD SECTOR: AN APRENTICESHIP

CREDIAMIGO - VIVACRED NO RIO DE JANEIRO. EXPANSÃO TERRITORIAL DA PARCERIA ESTADO-TERCEIRO SETOR: UM APRENDIZADO

Valderez Fraga

E-mail: valorerh@centroin.com.br

Déborah Moraes Zouain

E-mail: deborah@fgv.br

Fernanda Francisca Veras Carvalho

E-mail: nandafvc@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo descreve e discute a implementação de microcrédito, nos limites de 92 bairros da cidade do Rio de Janeiro, visando a apoiar pessoas potenciais empreendedoras, entre a população de baixa renda. A parceria Estado e Terceiro Setor, entre o CrediAmigo e VivaCred, substituindo o crédito tradicional, somada à experiência nordestina desenvolvida pelo Banco do Nordeste, sustentou a estratégia. A metodologia de cunho qualitativo e sentido fenomenológico estimulou o convívio no campo, o compartilhamento de situações durante reuniões e entrevistas semiestruturadas, enriquecidas pela análise bibliográfica e documental sócio-relacional. Além de considerações sobre questões recentes e passadas foi possível antecipar desafios futuros à formação de parcerias, pois os depoimentos dos sujeitos manifestaram certas preocupações, como: a novidade, dúvidas operacionais, em especial a necessidade de confiança mútua que implicam, mais do que motivação, mas questões estratégicas, setoriais, legais e formais, com base em posições relacionais e culturais assumidas. Resultados mostram aspectos positivos esperados, como disposição para aprender e expansão. Nas considerações finais, a base social do projeto revela a relevância de todos os elementos, reconhecendo sua complexidade, ainda aberta a futuras reflexões sobre o já acompanhado, visando ao aprendizado para novos empreendimentos produtivos e duradouros.

Palavras-chave: Estado-Terceiro Setor, Crediamigo-Vivacred, expansão territorial, aprendizado

ABSTRACT

This study describes and discusses the micro-credit implementation, limited by 92 city districts of Rio de Janeiro, to support potential entrepreneurs, among the low rate population. The partnership including the Estate and Third Sector, among CrediAmigo and VivaCred instead of traditional credit programs, summed up to the northeastern experience developed by the Northeast Bank has supported the strategy. A qualitative methodology with a phenomenological orientation has stimulated the conviviality in the research field, the sharing of situations during meetings and semi-structured interviews, enriched by a bibliographic and documental socio-relational analysis. Besides considerations on recent and past questions it was possible to anticipate some future partnership preoccupations, through the subjects manifestations, as: novelty, operational doubts, in special the necessity of mutual confidence which involves more than motivation but market problems, formal and legal strategies, based on relational an cultural assumed positions. The results revealed expected positive aspects, as disposition to learn and expansion. In the final considerations the social base of the program shows the relevance of all elements, recognizing its complexity, still open to future reflections on the past follow up, looking for learning in search for new productive and long lasting entrepreneurships.

Keywords: State-Third Sector, CrediAmigo-VivaCred, territory expansion, apprenticeship

1. INTRODUÇÃO

A literatura distingue os conceitos de microfinanças e de microcrédito. O primeiro inclui serviços financeiros diversos, como crédito produtivo, crédito para consumo, poupança, seguros, penhor, voltados à população de baixa renda, não necessariamente micro-empreendedores. (Alves; Soares, 2004). O microcrédito, porém é instrumento das chamadas microfinanças e engloba serviços financeiros para microempreendedores: é “a concessão de empréstimos de baixo valor a pequenos empreendedores informais e microempresas [...], principalmente por não terem como oferecer garantias reais. É destinado à produção (capital de giro e investimento) concedido segundo metodologia específica” (Barone et al., 2002, p. 14). Esse conceito foi ampliado para *microcrédito produtivo e orientado*, segundo a Associação Brasileira de Gestores e Operadores de Microcrédito, Crédito Popular Solidário e Entidades Similares (ABCRED) e adotado pelo governo federal, na Lei n. 11.110 de 25 de abril de 2005, criando o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO.

Sela et al. (2006) o apresentam destinado aos níveis federal, estadual e municipal, a exemplo do Banco do Povo de Maringá, no Paraná, sempre no sentido sócio-relacional.

Microcrédito baseia-se na relação direta entre os microempreendedores e o assessor de crédito, profissional capacitado para prestar orientação creditícia aos tomadores, diretamente no local onde a atividade produtiva é desenvolvida. Levantado o perfil socioeconômico do microempreendedor, presta-lhes atendimento financeiro, segundo o planejamento do negócio, para não comprometer a capacidade de pagamento e realizar o acompanhamento após concedido o crédito. Esse conceito, na prática, é o foco deste estudo sob olhar social. Experiências de microcrédito, em nível mundial, remontam ao século XVII na Irlanda, ao século XVIII na Alemanha, à segunda metade do século XIX, no Canadá e na Indonésia, mas a experiência de microcrédito inspiradora em vários continentes ocorreu em Bangladesh, no ano de 1976, com o economista e professor Muhammad Yunus, da Universidade de Chittagong. Ele verificou pessoas pobres, moradoras de uma aldeia próxima ao campus universitário, recorrendo a agiotas para financiar seus pequenos negócios, devido às exigências de crédito pelo sistema formal. Passou a emprestar seus próprios recursos, segundo a metodologia do aval solidário, já presente na experiência irlandesa (Yunus; Jollis, 2001). Os valores eram pequenos, com prazos curtos de pagamento e dirigidos a um grupo de pequenos negociantes que, voluntariamente, se responsabilizavam pelos créditos. Fundou-se, em 1978, a partir dessa experiência, o *Grameen Bank*, cuja ideia de microcrédito popularizou-se pelo mundo, em 2006, levando Yunus a receber o prêmio Nobel da Paz (Rabelo et al., 2009). Modalidades e lugares singulares mantinham foco comum: apoio aos empreendedores de baixa renda, a exemplo de Fogapi, Peru; Bank Raki, Indonésia; Boscosol, Bolívia; Corposol, Colômbia. No Brasil, este estudo resgata um aprendizado específico vivido no Rio de Janeiro.

Um típico programa de microcrédito se caracteriza por: pagamentos periódicos, em curto espaço de tempo, renovação dos empréstimos com valores crescentes, de acordo com a necessidade do micronegócio, o comportamento da adimplência, a existência de um teto máximo de valor para os empréstimos aos mais necessitados. Silva e Góis (2007) encontram diferentes metodologias em contratos individuais, grupos solidários e bancos comunitários, seguindo diferentes perfis de público-alvo. Afirmam que, objetivando inclusão social, “todas essas metodologias precisam ser adaptadas a cada país, local, situação, pelas instituições que as implementam [...] contemplar as diferenças de estrutura de custos, as diferenças culturais, a concorrência, a legislação vigente, dentre outros fatores” (Silva; Góis, 2007, p. 26), quando uma postura sócio-relacional para aprendizado passa a ser chave. Daí o interesse de situações e falas aqui apresentadas para reflexão e aprendizado visando ao futuro.

O quadro seguinte demonstra as diferentes metodologias adotadas no Microcrédito Produtivo e Orientado (MPO).

Quadro 1 - Diferentes Metodologias do Microcrédito Produtivo e Orientado

<p>CONTRATOS INDIVIDUAIS - Características: Baseia-se na análise aprofundada do empreendimento, com foco no histórico de crédito, desempenho passado, viabilidade dos negócios e referências de mercado. Mínimo de seis meses de experiência, podendo ser informal. Garantias exigidas: Fiador ou a alienação de bens do tomador. O empreendedor e seu fiador não devem constar dos serviços de proteção ao crédito. Papel do Agente de Crédito: Visita cada microempreendedor e apresenta a proposta para um comitê de crédito. Avalia a capacidade de pagamento. Acesso ao crédito: As exigências dificultam o acesso dos que não contam com fiadores que possuam bens para garantia.</p>
<p>GRUPOS SOLIDÁRIOS – Características: É processo autônomo; pessoas com pequenos negócios que confiam mutuamente se associam em grupos de três a sete pessoas. Co-responsabilizam-se pelo valor total do crédito. Garantias exigidas: Aval solidário, a auto seleção e a pressão interna pela pontualidade dos pagamentos que funcionam como mecanismo de garantia do crédito. Se um membro não pode pagar o valor de sua mensalidade, deve ser pago pelos outros membros. Papel do Agente de Crédito: Visita os empreendimentos de cada tomador de um grupo, apresenta a proposta de crédito para o comitê da instituição. Não interfere na formação dos grupos. Acesso ao crédito: não se exigem outras garantias, ampliando o alcance aos empreendedores de baixa renda. Poderá permitir que metade dos membros de grupo solidário esteja com nome nos serviços de proteção ao crédito.</p>
<p>BANCOS COMUNITÁRIOS - Características: Grupos 10 a 50 pessoas segundo a instituição. Antes ou depois de receberem o crédito, os membros poupam uma parte do recurso em conta interna, passando a auto administrar-se. Para iniciar um negócio podem obter crédito, se o banco comunitário aprovar. Garantias exigidas: Aval solidário. Esse senso de responsabilidade coletiva é a garantia de pagamento. Papel do Agente de Crédito: Capacitar os tomadores a administrar o empréstimo. O valor da parcela de cada membro é tarefa do próprio grupo. Acesso ao crédito: Gradativo. Em geral apenas após o pagamento em dia de quatro a seis semanas, dois outros membros recebem seu empréstimo, passando, a pagar parcelas semanais. Após mais quatro semanas de pagamentos em dia, o último recebe o empréstimo. Há acesso de pessoas com restrições cadastrais.</p>

Fonte: Adaptado de Silva e Góis (2007)

2. O MICROCRÉDITO E SUA EXPANSÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

No Brasil, em 1950, surge uma série de experiências com microcrédito. A “carteira de empréstimos” criada por Dom Helder Câmara, apoiando os socialmente excluídos da atividade produtiva, gerou o Banco da Providência pela igreja católica (Barone; Zouain, 2004). Em 1987, foi criada a Rede CEAPE, Centro de Apoio aos Pequenos Empreendedores com origem no Rio Grande do Sul, replicando sua estrutura/metodologia/foco de atuação pelo país. Na mesma década, o Banco da Mulher instalou duas unidades: Rio de Janeiro Bahia.

Essa expansão se fortalece em meados de 1990. Segundo Zouain e Barone (2007), “o setor de microcrédito brasileiro era composto, a princípio, apenas pelas ONGs sendo, posteriormente, incorporadas as experiências de governos municipais e estaduais e do programa CrediAmigo do Banco do Nordeste. (...) a participação da iniciativa privada se dava por doações para formação de capital próprio (*equity*) ou capital de empréstimo (*funding*) às organizações da sociedade civil que atuavam neste setor” (2007, p. 376). Destaca-se, em 1996, o Programa de Crédito Produtivo Popular (PCPP) - Programa de Microcrédito (PMC) - do BNDES.

O microcrédito brasileiro expandiu-se por meio de encontros temáticos, com propostas necessárias à superação de obstáculos e absorção como um novo setor econômico:

- a) A edição da Resolução nº 2.874, de julho de 2001, que aprimora o marco legal da participação da iniciativa privada no setor, com as SCMs (Sociedades de Crédito ao Microempreendedor), flexibilizando algumas regras de operação e tornando-as mais atrativas a investidores;
- b) criação do portal do microcrédito (www.portaldomicrocredito.org.br);
- c) elaboração de uma cartilha para a divulgação do microcrédito no país;
- d) elaboração dos requisitos mínimos para programas de capacitação em microcrédito;
- e) formulação de um conjunto de indicadores financeiros e de avaliação de impacto e seus conceitos” (Zouain; Barone, 2007, p. 378).

Em 2003, com a Lei nº 10.735 de 11 de Setembro, o Banco Central cria o depósito especial para o microcrédito e “estabelece a aplicação de recursos correspondentes a 2% dos depósitos à vista captados pelos bancos comerciais, exclusivamente em operações de microcrédito destinadas à população de baixa renda, microempreendedores formais e informais. Não utilizando tais recursos, deverão devolvê-los ao Banco Central” (Pimentel; Kerstenetzky, 2008, p. 3). Em 2005, a Lei nº 11.110 de 25 de abril cria o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO, financiando atividades produtivas orientadas, vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. A Resolução nº 511 de 18 de outubro de 2006 permitiu a utilização de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, em operações de microcrédito, do PNMPO. Foram empregados R\$ 4,3 bilhões entre 2005-2008, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 - Microcrédito: resultados consolidados anuais

Ano	Operações de microcrédito (em unidades)	Índice	Valor concedido (em R\$ 1,00 - valores nominais)	Índice
2005	632.106	100,00	602.340.000,00	100,00
2006	828.847	131,12	831.815.600,78	138,10
2007	962.942	152,34	1.100.375.829,94	182,68
2008	1.274.296	201,60	1.807.071.717,91	300,01
Acumulado	3.698.708		4.341.603.148,63	

Fonte: MTE - Microcrédito - Resultados Consolidados Anuais PNMPO, 2009.

Em dezembro de 2008, dados do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, indicaram que 278 instituições estavam habilitadas junto ao Programa Nacional para o Microcrédito Produtivo e Orientado, na qualidade de IMPO (Instituições de Microcrédito Produtivo Orientado) ou de AGI (Agente de Intermediação), distribuídas entre 124 OSCIPs, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, segundo a lei 9.790 de 23/03/99 que disciplina uma prestação de contas revolucionárias instituindo a publicidade e a submissão do título ao questionamento público. Logo, podendo qualquer cidadão requerer judicial ou administrativamente a cassação do título de OSCIP, uma enorme vitória do setor. Ainda, 125 Cooperativas, 16 Sociedades de Crédito para micro-

empreendedores – SCM, 3 Instituições Financeiras Operadoras - IFOs, 5 agências de fomento, 4 cooperativas centrais e 1 Banco Cooperativo. Em 2005, eram apenas 52 instituições. Apesar do número e do volume de operações, o alcance é pouco expressivo, comparado ao mercado potencial de 10,3 milhões de empresas informais (IBGE-ECINF, 2003). Foram atendidos em 2008, 640 mil microempreendedores, isto é, 6% do público-alvo.

O baixo índice foi motivo de análise no estudo desenvolvido por Coelho (2008), retratado na Árvore de Problemas do Setor de Microcrédito, apresentada no VII Seminário de Microfinanças, em julho de 2008. O baixo acesso dos microempreendedores ao Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) teria como causas: a ineficiência na articulação em rede dos operadores, a indisponibilidade de recursos tecnológicos, a insuficiência na capacitação dos agentes que estampam a falta de qualificação institucional dos agentes MPO, associado à elevada atribuição de risco de crédito pelos bancos, ao alto custo do dinheiro para esses operadores, ao alto custo operacional inerente à atividade e à baixa liberação de recursos (*fundings*) para os agentes MPOs. Acrescentem-se às causas a existência de restrições cadastrais dos microempreendedores, além do próprio desconhecimento da possibilidade de acesso ao Microcrédito Produtivo Orientado (MPO). Concluiu o estudo citando como consequências dessas causas, a estagnação ou extinção dos micro e pequenos negócios, o estreitamento das possibilidades de trabalho e renda e a ociosidade dos recursos disponíveis. Evidencia-se a fragilidade da educação dos envolvidos.

Recorrendo a Cattani e a Dowbor, Aoki e Badalotti (2014) alertam para um aspecto crítico da socioeconomia brasileira – “pequenas empresas, inclusive na área informal,” enfatizando que “a redução das atividades para um pequeno empresário, ou empresário por conta própria, produz efeitos imediatos como redução de qualidade de vida, não acesso ao crédito, sofrimento psíquico (...) deriva social” (p.1308). Além disso, apontam iniciativas de microcrédito” (...) isoladas e pouco conhecidas, se comparadas com outros países (p. 1308).

Sobre o acesso de forma mais ampla, é importante retornar ao passado. Braga, Frattani e Muls (2009) reportam à preocupação de J. M. Keynes com a questão do crédito, bem como à indicação de Rabelo et al. (2009) diante da difícil conjuntura de fazendeiros, na Alemanha de 1846, no inverno rigoroso e a conseqüente necessidade de crédito. São vestígios do que iria, um dia, emergir como uma nova e popular modalidade, chegando-se ao microcrédito democratizante, através de bancos oficiais com carteiras especializadas, como é o caso do Banco do Nordeste, com o CrediAmigo, que, no período de 1998-2011, realizou 9,3 milhões de operações, com inadimplência de 0,86%, conforme Costa(2011). O CrediAMIGO integrou-se ao Programa Crescer, lançado em 2011, pelo Governo Federal que objetiva atrair ainda mais empreendedores para o mercado formal e para o sistema de crédito, dando seqüência ao Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO.

Considera-se ainda, a participação da iniciativa privada, além da nova perspectiva de ampliação com as unidades itinerantes, em Minas Gerais, por meio de ônibus adaptados, sendo mais um meio físico de ampliar o acesso ao microcrédito, pelo território nacional.

2.1 Questão Central do Estudo

Diante do exposto, o foco central desta pesquisa indaga: *quais são os aspectos relevantes para o processo de expansão territorial de um programa de microcrédito, por meio de uma parceria estado-terceiro setor, tomando por base a transferência tecnológica da metodologia creditícia, a fim de promover maior acesso ao microcrédito pela população de baixa renda que possui negócios produtivos?* A forma como a questão é abordada - foco e entornos - é descrita e discutida, embora sucintamente, no item quatro da metodologia. A questão leva aos subtemas parceria, papel do Estado, governança, sociedade, relacionamento, cultura, capacitação e aprendizado em termos relacionais e de confiança alcançando, ainda, questões motivacionais, setoriais, estratégicas e evolutivas do fenômeno de enredamento CrediAmigo-Vivacred.

2.2 Parceria Estado-Terceiro Setor: O Estado Reformado

O Estado é aqui, um ente que se viu forçado a desenvolver um novo modelo de atuação devido à internacionalização do capital, a partir de 1970, em campo propício para parcerias entre o governo, a iniciativa privada e o terceiro setor. Deixando de ser hegemônico, o Estado sofre influências externas. Diante da mobilidade do capital financeiro e produtivo, grandes grupos empresariais internacionais decidem, entre si, os rumos do capital financeiro e onde vão instalar seus parques industriais. Observa-se que “a crescente mobilidade dos mercados de capitais impossibilita o controle destes capitais pelos Estados nacionais, obrigando-os a atrelar suas políticas domésticas ao mercado cambial internacional” (Costa, 2007, p. 41).

No Brasil dos anos 1990, “a reforma do Estado acabou por se tornar um valioso instrumento do capital para abertura de espaços para este mesmo capital [...] através de privatizações e terceirizações que se legitimavam por um discurso liberal que ganhou supremacia a partir da década de 70, no Brasil e no mundo” (Costa, 2007, p. 43).

Assim, destaca-se a capacidade de:

- a) formular políticas focalizando recursos e garantindo a equidade; b) monitorar e avaliar políticas; c) articular e coordenar redes, interesses, atores e programas, na esfera pública (estatal e não estatal); d) simplificar procedimentos burocráticos e redefinir a legislação que dificulta a gestão e implementação das políticas pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos; e) produzir e dar acesso a informações de indicadores sociais; f) gerar confiança com estabilidade de regras, indicativas e normas legais; g) criar um sistema de financiamento para os projetos do Terceiro Setor sob critérios públicos (Ferrarezi, 1997, p. 24 e 25).

Essa postura do Estado refletindo um perfil de ente privado, sofreu influência do modelo gerencial da *New Public Management* (NPM), enfrentando exigências do capital mundial, introduzindo visão empresarial na gestão pública, cobrando resultados, eficiência, eficácia e efetividade:

“Seja pela necessidade de maximizar recursos financeiros e sociais, seja pela necessidade de apresentar respostas às crescentes demandas do setor produtivo e dos setores sociais mais empobrecidos” (Frey, 2007, p. 139).

A descentralização estatal implica controle, pois o Estado impõe *accountability* simultaneamente à lida com organizações autônomas, flexibilizando as atividades e Peci, Pieranti e Rodrigues (2007) consideram a dicotomia controle e flexibilização abrindo “espaço para a permanência da dependência em relação ao ente público federal” (p. 9).

2.3 Governança e participação social

A concepção de governança interativa ou participativa está na expectativa de que os gestores públicos não somente se preocupem com a solução de problemas específicos, mas também, com o desafio de governar interações, articulações e Frey (2007) ainda enfatiza que governança implica a necessidade de criar condições favoráveis para que as interações dos diversos atores sociais, na lida com a diversidade e diante da complexidade que singulariza as transformações urbanas, ocorram, com entendimento e em construção dinâmica (Frey, 2007). O Estado, então, extrapola a sua capacidade de fazer frente, de forma isolada, à complexidade, diversidade e dinâmica da sociedade contemporânea e adapta os sistemas político-administrativos, resultando em uma sociedade com maior número de atores influentes e um maior número de interações dos que representam os diversos setores (Frey, 2007).

Governança, desse modo, compreende não só a capacidade do governo de tomar decisões rápidas, mas também, habilidade para sustentar políticas, com adesões e condições para o desenvolvimento de práticas cooperativas, flexibilizando o padrão tecnocrático de gestão pública (Tenório, 2000). O paradigma atual entende como decisiva a interação entre os diversos atores que atuam no espaço público, dentre eles o terceiro setor, sob a justificativa de se alcançar resultados potencialmente mais elevados, em busca do desenvolvimento socioeconômico sustentável e, neste ponto, surge uma das questões mais importantes e desafiadoras a considerar: a mudança da mentalidade meramente assistencialista (Thurman; Smith, 2007). Logo, a presença do educar-se ao fomentar seu trabalho, é a postura perseguida.

3. MICROCRÉDITO EA QUESTÃO CULTURAL ORGANIZACIONAL: TEORIA E PRÁTICA

Buscando embasamento teórico, encontra-se em Kanter que a relação entre instituições de setores diferentes, neste caso específico Estado e Terceiro Setor, significa conviver com o histórico de cada parceiro, com a singularidade de cada cultura organizacional, com a questão da independência e autonomia dos parceiros.

Para Kanter (1994):

“Diferenças entre duas empresas não desaparecem devido a uma aliança que não precisa correr risco. Boas parceiras aprendem sobre diferenças e as consideram” (p. 11).

No entendimento de Schein (2010) cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos inventados por um grupo que descobriu ou desenvolveu e aprendeu a lidar com problemas de adaptação externa e interna, funcionando bem o suficiente e aptos para ensinar a novos membros, como perceber, pensar e sentir, tais problemas. Segundo Schein (2010), é possível perceber três níveis na formação e manutenção da cultura de uma organização: o primeiro, chamado de artefatos visíveis, é composto por sintomas que revestem os objetos tangíveis de valores e crenças comuns à organização.

Podem ser exemplos de artefatos os *lay-outs*, as normas internas, a forma de tratamento entre as pessoas, dentre outros. Porém esse nível de análise pode enganar, porque os dados, apesar de serem facilmente obtidos, são de

difícil interpretação. O segundo é o nível dos valores conscientes que governam o comportamento das pessoas como julgamentos e prioridades que compõem distinção de certo e errado em uma organização e que, muitas vezes, são idealizações ou racionalizações. Refletem nos parâmetros de avaliação, de exercício de autoridade e nas políticas adotadas no dia-a-dia do grupo. O terceiro nível é formado pelas premissas básicas, o que corresponde ao aspecto mais intangível e inconsciente da cultura e é composto pelo conjunto de crenças que formam os paradigmas relativos ao entendimento da realidade e da ética em uma organização. Quando certo valor compartilhado pelo grupo se mostra adequado para solucionar problemas, ele é inconscientemente assimilado como sendo um paradigma cultural.

Em um grupo social a interpretação de eventos será mediada pela “lente” das premissas básicas, o que gera certa conformidade entre o agir e o pensar em indivíduos que compartilham a mesma rede semântica (Goffman, 1985). Assim, Hofstede (1997), baseado em sua pesquisa em sessenta e um países, considera que a cultura pode ser aplicada a organizações, grupos, nações. As pessoas pertencem a grupos culturais diferentes, seja pela educação recebida, seja por participarem de determinada classe social ou de uma certa organização de trabalho. O autor afirma não haver necessariamente harmonia frente a tantas vivências culturais, pois diante da diversificação a que se expõe o homem, torna-se difícil prever sua reação no enfrentamento de novas situações (Hofstede, 1997). Para Bertero (1992):

“a cultura serve à sobrevivência da organização e à da comunidade. Leva, ainda, à realização das tarefas inerentes à adaptação externa - mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, permitindo integração/articulação/coordenação internas” (p. 37).

Compartilhando dessa teoria, (Alvim, 2007, p. 38), descreve cultura como uma forma de pensar a realidade social que abrange “as experiências, significados, valores e compreensões associadas ao meio ambiente que são apreendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados”. Geertz, com seu estilo direto, apresenta cultura como um contexto (1989). Neste caso, certos rituais contribuem para o pertencimento ao grupo de parcerias de microcrédito.

Passando a trabalhar juntas em prol de um mesmo objetivo, como ampliar o acesso ao crédito aos empreendedores de baixa renda que possuem micronegócios, formais ou informais, alguns valores organizacionais podem sofrer certa transformação. Segundo Fleury (2002), este processo se torna mais facilitado se estiver:

“em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização. Para isto, algumas situações se configuram como potencializadoras: 1) situações ligadas ao ambiente externo: momentos de crise, da retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas; 2) situações ligadas ao contexto interno: surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais” (p. 26).

Segundo Alvim (2007), “o entendimento de mudança como produto decorrente do relacionamento entre atores em sociedade, poderá fazer com que ofereça, no processo de divergência e convergência, um conjunto rico em soluções”. Dessa forma, sugere analisar-se a “possível influência dos elementos culturais no conjunto de fatores que compõem o ambiente organizacional, bem como considerar a posição dos atores envolvidos no fenômeno, segundo sua própria cultura e relacionamento externo” (p. 39). Segundo (Fleury, 2002), criar e manter a cultura, concepções, normas e valores precisam ser afirmados aos membros da organização de maneira tangível. Fleury (2002) explica rito como um conjunto de atividades planejadas que fazem as pessoas se expressarem culturalmente, por meio de diversos símbolos representados por gestos, linguagem, comportamentos ritualizados. Fleury (2002) busca seis tipos de ritos, cada um com um objetivo específico.

Quadro 3 - Ritos Organizacionais

Ritos de Passagem	Processo de introdução e treinamento básico
Ritos de Degradação	Processo de despedir e substituir um alto executivo
Ritos de Confirmação	Seminários para reforçar a identidade e poder de coesão
Ritos de Reprodução	Atividades de desenvolvimento organizacional
Ritos para Redução de Conflitos	Processos de negociação coletiva
Ritos de Integração	Realização de cerimônias, festas, eventos

Fonte: Adaptado de Fleury (2002, p. 19)

Alguns desses ritos organizacionais podem ser praticados na fase de implementação do processo de expansão de um programa de microcrédito, após a formalização da parceria, a Confirmação e Reprodução, por exemplo, podem fazer parte do programa de capacitação, com vistas a criar um ambiente interno favorável à mutualidade.

3.1 Fase de implementação: a expansão territorial

Diante da escolha estratégica de firmar uma parceria, propõe-se para essa etapa do processo, uma análise baseada em um conjunto de questões formuladas por Dolowitz e Marsh (2000), as quais, resguardando a adaptação ao presente estudo, apresentam-se a seguir:

- Quem são as pessoas envolvidas na fase de implementação do programa? Diz respeito a mapear a que grupos pertencem;
- O que é implementado? Por vezes é o programa em sua concepção original, outras vezes somente a ideia, instrumentos e/ou objetivos. Neste sentido, é preciso observar pelos implementadores as possíveis diferenças a serem ajustadas nas características do programa, em função da transferência de metodologia;
- No que se baseiam para efetuar a implementação? De onde as lições são extraídas?;
- Existem graus diferentes de implementação? Começaria com uma reprodução fiel (cópia), ou já teria que fazer adaptações (emulação)? Já conceberia uma mistura de várias experiências diferentes, ou retrataria uma inspiração, sobre a qual se desenvolveria uma outra ideia mais condizente com a realidade local?;
- O que restringe ou facilita o processo de implementação, para estimular ou inibir?

Na análise conceitual, Farah (2006) enfoca quatro pontos essenciais, em busca de boas práticas. O primeiro refere-se à percepção por parte das pessoas envolvidas, quanto à capacidade do programa ora transferido, disseminado, referido, de resolver problemas locais. O segundo, crucial a essa análise, identifica a natureza do problema a resolver, ou seja, o programa será útil se for implementado em locais cujos problemas guardem semelhança com os do local da concepção do programa. O terceiro, na análise de Farah (2006), refere-se à convergência do programa a ser disseminado com as políticas públicas locais que dependerá de fatores estruturais, de influências externas, de atores sociais e políticos locais. Finalmente, Farah (2006) sinaliza, ainda, a importância de criar fácil acesso às informações sobre programa implementado, formando uma rede de difusão de boas práticas, com diferentes participantes da grade social. Com base nesses quatro aspectos alerta, também, que alguns fatores podem contribuir para a não continuidade do processo de disseminação de uma experiência, tais como: “interrupção do programa; ausência de vínculos com redes, dificultando a disseminação; competição com outras soluções para o mesmo problema; não identificação do programa como o responsável pela disseminação e a decisão de não adoção, por parte de atores locais” (Farah, 2007, p. 11). Importante, também, é a capacitação para contribuir na disseminação de boas práticas, fundamentais nessa fase de implementação.

3.2 A capacitação como vetor facilitador para transmissão de boas práticas

Segundo Fraga (2009):

“O humano não pode ser considerado apenas um fator ou uma dimensão, ao contrário, o humano é o que torna possíveis as demais dimensões da gestão” (p. 66).

Ressalta que as pessoas, dentro de uma organização, são agentes consequentes. Capacitação não se reduz ao ato de transmissão de conhecimentos, mas, de comunicar-se, na concepção de Freire (2007), visando a tornar os eventos significativos para as pessoas envolvidas. O ato de capacitar, enquanto via de mão dupla, com a pessoa sendo agente no processo, constitui-se em um espaço permanente de diálogo e formação humana que não se restringe às salas de aula. Fraga ressalta que:

“Da significância do que é dito no convívio cotidiano com as pessoas, no trabalho, e da relevância discernida de cada situação na gestão, dependerá, em boa parte, a possibilidade de uma formação humana que leve justa gratificação pessoal a todos os envolvidos, (...) resultados produtivos condizentes com seus dignos compromissos laborais e sociais (...) darão testemunho de eficiência, de eficácia, de efetividade, de relevância do humano e de postura ética” (p. 25).

A capacitação, no contexto da expansão de um programa de microcrédito, deve abranger todos os envolvidos no processo, sejam gestores, funcionários administrativos ou assessores de crédito, pois direta ou indiretamente vão operacionalizar a metodologia creditícia, compreendendo todas as suas características visando a associar o conhecimento teórico à reflexão em torno da problemática da pobreza e da exclusão social. Por essa razão, Dantas reforça “a participação permanentemente de gestores, técnicos e programas dessas instituições de capacitação: metodológica, financeira e de gestão” (2005, p. 4).

Considerando a perspectiva setorial do microcrédito, a capacitação pode extrapolar para uma dimensão institucional, com o desenvolvimento de atores locais, para promover o redimensionamento de operadoras já existentes, mediante adoção de novas práticas, inserindo no setor, instituições financeiras não atuantes nesta área, mas que reúnem condições de fazê-lo. Segundo Silva e Góis (2007) tal transformação é provida com assistência técnica adequada e o sucesso dependerá de “comprometimento a longo prazo” e de atuação profissional (p. 4).

A capacitação se configura igualmente como o momento oportuno para o compartilhamento dos valores, missão e visão estratégica de médio e longo prazo, dos resultados que se pretende alcançar, para se conseguir ampla penetração no mercado, atendendo a uma grande quantidade de clientes, público-alvo que vive e trabalha nas comunidades de baixa renda.

A análise dessa fase de implementação do programa e que também pode estar relacionada à capacitação, complementa-se com a contribuição de Costa e Castanhar (2003, p. 983), que preconizam desenvolverem-se métodos para responder às três perguntas a seguir:

- “De que (e como) se constitui o programa em pauta?” (Método para desenvolver e especificar os componentes de um programa). Torna-se importante repassar para todos os envolvidos do que se trata o programa, quais suas características, as etapas a serem cumpridas, seus pontos críticos de sucesso. Ex: Etapas da metodologia creditícia do CrediAmigo;
- “O que é, na realidade, entregue aos beneficiários?” (Método para mensurar a implementação do programa). Ex: Os beneficiários podem, também, ser entendidos aqui, como as próprias pessoas capacitadas. Após o treinamento formal concedido, como o programa foi implementado pelos funcionários junto aos clientes? Sentiram dificuldade? Há dúvidas, incertezas, questionamentos?;
- “Por que existem diferenças entre os objetivos (intenções) do programa e os que são realmente realizados/implementados?” (Método para avaliar fatores que influenciam a implementação, provocando mudanças entre o previsto e o realizado). (Costa; Castanhar, 2003, p. 983). Ex: Foi devido às diferenças culturais, resistência à nova forma de operar, vivências passadas internalizadas? Foi a receptividade do cliente que já era assistido pelo parceiro do terceiro setor à nova metodologia creditícia? Foram dificuldades com infraestrutura operacional?

Além disso: “A adequada e precisa identificação dos componentes do programa permitirá que se avaliem quais aspectos deste foram implementados como previsto, quais não foram e quais fatores influenciaram eventuais discrepâncias na avaliação” (Costa; Castanhar, 2003, p. 984). Por componentes, denominam as estratégias, atividades, comportamentos, formas de comunicação e tecnologias necessárias para a implementação do programa, bem como a especificação dos beneficiários e as situações em que se dá a implementação. A propósito, Farah (2006) entende o processo de disseminação e reprodução de boas práticas, em locais diferentes de onde se originaram, como um processo aberto e flexível, podendo sofrer, nessa transferência, adaptações para novos aprendizados e contextos. Ressalta que a implementação do programa depende da capacidade gerencial em mudanças necessárias, coerentes com a realidade local e viabilidade financeira.

Segundo Feldman (2011), em Micro Crédito “o caso de Chapecó” (Aoki; Badalotti, 2014) a grande maioria dos brasileiros abre seu negócio não porque teve uma ideia inovadora, mas porque precisa sobreviver”. Sentimento reforçado por Spink (2009), citado, sobre “o aumento da informalidade”, sugerindo “**opções e acesso**” (p. 1312).

4. METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido em uma perspectiva fenomenológica de convívio em busca dos significados do diálogo, para apreensão do sentido de aspectos relevantes à expansão regional de microcrédito, em parceria firmada entre um agente governamental, o “Banco do Nordeste”- visceralmente ligado ao microcrédito CrediAmigo e uma organização da sociedade civil, a OSCIP Vivacred, atuando separadamente, há mais de dez anos, junto a microempreendedores de baixa renda.

Derivada das ciências comportamentais, a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno em um determinado contexto. Assim, lançou-se mão, de alguns elementos do método fenomenológico (Moreira, 2002), cuja premissa é o contato com o próprio fenômeno investigado, a fim de acolhê-lo como é dado à consciência, referindo-se ao que é dado, na forma como é dado, questões relacionais vividas, compartilhadas visando à intercomplementação de princípios, “focando-se no ser humano enquanto agente” (2002, p. 59).

Observar, de um certo ponto de vista, não levaria o observador a erro.

“O erro, na verdade, não é ter um certo ponto de vista, mas absolutizá-lo e desconhecer-se que, mesmo do acerto de seu ponto de vista é possível que a razão ética nem sempre esteja com ele” (Freire, 2007, p. 14).

É possível perceber alguma aproximação à postura fenomenológica nessa declaração, fazendo alusão à verdade polissêmica. Porém, a Fenomenologia substitui observação por visada, porque é mais abrangente e não separa sujeito e objeto. Recorre, sim, à vivência, com seus desafios e peculiaridades, o que Moreira (2002, cap. 5) enfatiza. Importa a este estudo esclarecer que o papel da percepção é muito importante, porque, segundo a fenomenologia:

“O que é dado em nossa percepção de uma coisa é sua aparência e esta aparência não é uma ilusão vazia” (Moreira, 2002, p. 66). Recorrendo a Moustakas (1994), Moreira (2002) enfatiza que “a aparência das coisas físicas na consciência, bem como a aparência de algo intuído”, julgado, imaginado, fantasiado, desejado, temido, “também é um fenômeno”, [...] “inclui todas as formas de estar consciente de algo”, como “os sentimentos, pensamentos, desejos e vontades” (Moreira, 2002, p. 66), relações vitais a este estudo relacional.

Já é possível perceber o quanto uma atitude de inserção fenomenológica, no movimento de expansão do Programa CrediAmigo para o Rio de Janeiro, sob o modelo parceria Estado-Terceiro Setor e/ou na realidade concreta dos territórios e grupos humanos envolvidos com microcrédito - delimitado e caracterizado – fez aparecer o fenômeno relacional que o envolve em sua magnitude, singularidades e complexidade na aprendizagem, em espaços assumindo feições próprias. Desconsiderando quaisquer crenças e juízos prévios, esse compartilhar que a vivência pode oferecer, levou a certo desvelamento do fenômeno estudado, mostrando-se em território presente com micro empreendedores em operações de micro crédito em expansão.

Além do resgate do vivido, esta é, também, uma pesquisa exploratória que visa a contribuir para ampliar a reflexão sobre o processo de disseminação/expansão de novos programas de interesse público com aprendizagem em microcrédito, por meio da parceria (Martimort; Pouyet, 2008) Estado-Terceiro Setor. Descreve profundamente o fenômeno enfocado, recorrendo a depoimentos sobre aprendizados e situações colhidos no campo, a documentos e bibliografia, para apoiar o caso, considerando as unidades do CrediAmigo-Vivacred. Publicações de seminários temáticos reforçaram o referencial teórico ampliando-o e mantendo-o sintonizado.

4.1 Características deste estudo enquanto caso

O caso único que compõe este artigo está delimitado à expansão do programa CrediAmigo para a cidade do Rio de Janeiro, em 2009, em parceria firmada entre o Banco do Nordeste - agente governamental - e a Vivacred (OSCIP) Terceiro Setor, para potencializar o acesso ao microcrédito produtivo e orientado, por parte de proprietários de micronegócios, tradicionalmente excluídos do sistema financeiro, nas localidades da Rocinha, Rio das Pedras, Maré, Glória e Zona Oeste, onde a OSCIP já era atuante queria aprender a metodologia dos Grupos Solidários, o que contribuiu para que a parceria com o ente estatal se desenvolvesse, a princípio, nessas mesmas áreas. Posteriormente, foi agregada a área do município de São Gonçalo. Trata-se de pesquisa seccional, com perspectiva longitudinal, contemplando coleta de dados no período delimitado e, ainda, de dados referentes a período passado, porque a OSCIP já era atuante nas regiões citadas.

Convém ainda esclarecer que o BNB percebeu o emprego do contrato individual como uma realidade no Vivacred que não deveria ser cortado de pronto, mantendo-o na expectativa de inserção no grupo solidário.

A densidade das entrevistas realizadas com as instituições parceiras compensou o pequeno número de entrevistados, dos quais cinco do sexo masculino e três do sexo feminino. Duas das quais realizaram-se com pessoas do estatal CrediAmigo e cinco, da Oscip Vivacred.

Quadro 4 - Distribuição funcional e de gênero

ENTREVISTADOS DAS INSTITUIÇÕES PARCEIRAS			
Entrevistado 1	OSCIP Vivacred	Nível gerencial	Masculino
Entrevistado 2	OSCIP Vivacred	Nível de coordenação	Masculino
Entrevistado 3	OSCIP Vivacred	Nível de coordenação	Feminino
Entrevistado 4	OSCIP Vivacred	Nível operacional	Feminino
Entrevistado 5	OSCIP Vivacred	Nível operacional	Masculino
Entrevistado 6	OSCIP Vivacred	Nível operacional	Masculino
Entrevistado 7	CrediAmigo	Nível gerencial	Masculino
Entrevistado 8	CrediAmigo	Nível gerencial	Feminino

Fonte: Dados da pesquisa. Sujeitos entrevistados em 2009 pertencentes às instituições parceiras em estudo.

Com clientes ativos, foram realizadas 18 entrevistas válidas, segundo perfil a seguir:

Quadro 5 - Distribuição por tipo de crédito, perfil do empreendedor, tipo de empréstimo

Cliente Ativo/ Potencial	Localidade	Sexo	Idade	Instrução	Empréstimo	Atividade produtiva
Cliente 1	Gardênia Azul	M	38	1º grau	Crédito individual	Vendedor ambulante
Cliente 2	Freguesia	M	36	1º grau	Crédito individual	Vendedor ambulante
Cliente 3	Gardênia Azul	M	25	1º grau	Crédito individual	Vendedor ambulante
Cliente 4	Rio das Pedras	F	33	1º grau	Crédito individual	Locadora de imóveis
Cliente 5	Tanque	F	46	2º grau	Crédito individual	Locadora de imóveis
Cliente 6	Rio das Pedras	F	33	1º grau	Crédito solidário	Salão de beleza
Cliente 8	Jacarepaguá	F	45	2º grau	Crédito solidário	Locadora de imóveis
Cliente 9	Jacarepaguá	F	45	1º grau	Crédito individual	Locadora de imóveis
Cliente 10	Anil	M	38	1º grau	Crédito individual	Bar
Cliente 11	Rio das Pedras	F	32	2º grau	Crédito individual	Loja de roupas
Cliente 12	Rio das Pedras	M	24	2º grau	Crédito individual	Games e posto telefônico
Cliente 13	Rocinha	F	69	1º grau incompleto	Crédito individual	Cabeleireira
Cliente 14	Rocinha	F	51	1º grau incompleto	Crédito individual	Bar
Cliente 15	Rocinha	M	31	2º grau	Crédito individual	Moto taxi
Cliente 16	Rocinha	M	57	1º grau	Crédito Individual	Lanchonete
Cliente 17	Rocinha	F	50	1º grau	Crédito solidário	Revendedora de cosméticos
Cliente 18	Rocinha	M	47	1º grau incompleto	Crédito solidário	Vendedor de roupas

Fonte: Dados da pesquisa. Entrevistas realizadas - clientes ativos do programa Vivacred-CrediAMIGO. Período: Out.- Dez., 2009.

A partir do tratamento do apreendido, os temas submetidos à análise conforme fundamentação teórica proposta, foram agrupados nos aspectos relevantes que caracterizam o entendimento do fenômeno, visando a responder à pergunta central desta pesquisa.

4.2 Tratamento dos dados

Conforme Moreira (2002), existem três componentes fundamentais que estruturam uma abordagem fenomenológica: definir o que deve ser investigado e, normalmente, são assuntos que não se prestam à quantificação; definir os respondentes dentre as pessoas com maior capacidade de prestar informações confiáveis sobre o fenômeno pesquisado; o pesquisador deve aprender a trabalhar em profundidade com pequeno número de participantes da pesquisa, podendo obter informações com qualidade e suficiência a partir de três a seis participantes e, por fim, a análise fenomenológica dos dados. Esta recai sobre o conteúdo das transcrições, conforme as seguintes etapas: descrição do fenômeno tal qual revelado pelos respondentes; identificação de temas ou invariantes que emergem das transcrições segundo “sua importância e centralidade, e não frequência” (Moreira, 2002, p. 123) e, por fim, a junção dos temas essenciais que estruturam o fenômeno.

Qualquer método traz limitações e, neste caso, pode estar menos na seleção dos entrevistados, sua representatividade no universo estudado, o que foi buscado, porém não foi possível entrevistar todos os envolvidos no CrediAmigo/Vivacred por parte das instituições parceiras, nem todos os usuários microempreendedores. Algumas respostas podem ainda não espelhar o vivido, sendo mais um exercício de racionalização na tensão das entrevistas, especialmente porque a pesquisadora trabalha em uma das instituições parceiras. Assim, os resultados e transcrições possibilitam reflexão, não generalizações (Moreira, 2002).

4.3 Análise dos Diálogos com os Entrevistados

Os temas foram selecionados pela sua centralidade e densidade, não apenas por recorrência. O diálogo com entrevistados da Oscip e do agente governamental exploram aspectos de planejamento, articulação, implementação e operacionalização da parceria, visando a compreender como se processa, na prática, a expansão de um programa de parceria Estado-Terceiro Setor. O intuito das entrevistas realizadas junto aos clientes ativos foi perceber sua relação com o acesso ao crédito e sua aceitação aos produtos voltados para grupos solidários. Buscou-se o maior número de categorias que agrupasse temas tentando completude com o referencial teórico de embasamento, como: motivação, escolha do parceiro, importância para a missão, valor estratégico, diversidade cultural, disseminação de boas práticas como metodologia creditícia, sistema de gestão e visão do cliente.

4.4 Aspectos motivacionais

Estes aspectos foram básicos para o processo decisório dessas instituições, cujos motivos para alargar as fronteiras de atuação são relevantes, diante da missão social, etapas a cumprir, o que significam, previsão e realização, segundo Costa e Castanhar (2003), em função da necessidade de expansão territorial ou da insatisfação no desempenho operacional :

- **Entrevistado Estatal:** *O Banco tinha um programa de sucesso no nível de Nordeste e por ser um banco do Governo Federal, só atendia parte do Brasil. Detendo metodologia excelente, porque não levar para o resto do país? Por não utilizarmos recursos constitucionais, não houve impedimento de trabalhar fora do Nordeste.*
- **Entrevistado Oscip:** *Precisamos e aceitamos ser uma instituição complexa, mas pequena, ou queremos crescer? A gente passou 10 anos, fazendo a mesma coisa aqui, não estou vislumbrando crescimento e tinha a ameaça dos concorrentes, (...) Quando fomos chamados, pensei: tá aqui a oportunidade de mudar de escala, por isto, topamos.*

Baseando-se na teoria weberiana dos tipos de racionalidade (funcional ou substantiva) e na teoria dos “três modelos de racionalidade” de Pfiffner (1960) apud Ramos (1983, p. 131) que direcionam ações administrativas, como os processos decisórios, depreende-se que a motivação impulsionadora presente em ambas as instituições, levou em consideração a possibilidade do aumento da participação no mercado potencial de microcrédito - racionalidade funcional de Weber (1982) e o modelo clássico de Pfiffner - bem como a preocupação com as consequências de suas ações - racionalidade substantiva weberiana e modelo comportamental pfiffneriano. Neste ponto:

- **Entrevistado Oscip:** *“É um crédito mais adequado do que o crédito pessoal e que tem a figura do agente de crédito, o que faz uma diferença no contato, evita a elevação do endividamento. Estamos dando acesso ao crédito social neste sentido: se não, vai pegar o dinheiro no cartão de crédito, pagando juros altos. O assessor vai orientar o empreendedor para ele pegar um valor adequado.”*
- **Entrevistado estatal:** *O CrediAmigo tem esta visão pró-pobre, 70% do que fazemos tem valor até mil reais, não é todo programa de microcrédito que tem esta visão, em termos de propósito, de estar perto da comunidade de baixa renda.*

Para Ramos (1983), é possível que ações administrativas aparentemente contraditórias sejam vivenciadas na rotina institucional, desde que voltadas para uma conduta ética, equilibrando a tensão que pode ser gerada entre a racionalidade funcional que busca resultados, o atingimento de metas e a racionalidade substantiva que valoriza uma conduta mais inteligente e humanamente positiva. Aqui, o que a teoria nos ensina é percebido na prática.

- **Representante Oscip:** *O Banco (do Nordeste), claro, está procurando produtividade, mas está focando, antes, a qualidade. A grande preocupação é fazer com qualidade. Este é o drama do crédito: quantidade versus qualidade. Nós (Vivacred) trabalhávamos com o nível de inadimplência maior. A metodologia de cálculo era diferente, mas, com certeza trabalhávamos com inadimplência maior, apesar de sermos autossustentáveis. A preocupação do banco é justa quantidade com qualidade.*

Os aspectos motivacionais foram o ponto de partida para que cada instituição tomasse a decisão de agir em prol de sua expansão mercadológica, em consonância com seus objetivos sociais convergentes, contudo a ação se externaliza em função de outros aspectos.

4.5 Aspectos Setoriais e Estratégicos: Manifestações das Diferenças

Tais aspectos levam a constatar que as instituições se reportam a informações e dados existentes sobre o setor, quando elaboram um planejamento sobre a área onde pretendem atuar e os problemas vivenciados na realidade setorial e local, intenção estratégica em relação a essas duas realidades. Tratam-se, portanto dos aspectos do contexto que são considerados pelas instituições em seus processos de ações planejadas (Tenório, 2000). Os aspectos identificados por um dos executivos do programa estatal remontam ao demográfico, ecológico e sociocultural.

- **Entrevistado estatal:** *Tem todo um plano, toda uma estratégia de onde chegar, um plano de negócios que dá suporte, tem as metas que nós vamos atingir, onde queremos chegar, que está dentro do termo parcerias.*

4.6 Aspectos culturais

Os aspectos culturais são recorrentes nas atividades e contatos independentemente de lugares ou métodos, essas diferenças requerem aprender a dialogar, ceder, harmonizar e inovar na forma de tratar produtos e utilizar métodos. Diferenças se mostram de todos os lados envolvidos, quando a cultura se manifesta, como prevê Shein, presente no referencial teórico. Nesse ponto, na tolerância e aceitação de realidades diferentes para aproximação de uma postura no sentido do em comum, tornou-se chave o papel dos gestores. A tônica foi recorrer à cultura como estratégia customizadora, a partir do respeito mútuo, do desejo de conhecimento e compreensão mútuos das realidades e necessidades diferentes.

Confira-se:

- **Entrevistado estatal:** *No caso do RJ, principalmente por trabalhar em comunidades que tem problemas de segurança, precisava ser um parceiro local que conhecesse essas comunidades.*

4.7 O aspecto tecnológico

Sobre a atualidade, caso se deseje rapidamente denominá-la de forma coerente, o termo ao qual se recorreria seria tecnologia, daí merecer atenção especial no âmbito do comportamento humano, relações entre pessoas mesmo que em situações de natureza legal, apesar de seu forte componente construcional.

Da parte da OSCIP, o aspecto tecnológico foi relevante, em especial pela necessidade de aprender sobre a metodologia do crédito solidário. Aqui, cultura e tecnologia se entrelaçam, pois, a presença de ambas é concomitante no dia a dia de quem quer crescer com o programa. Para Geertz (1989) cultura é um contexto, assim, não há como se desligarem. É o enfrentamento de um grande desafio.

- **Representante Oscip:** *O meu Conselho estava insatisfeito, porque estávamos crescendo muito lentamente. Temos que partir para o crédito solidário, a gente tenta aqui, tenta ali, não consegue. Cresceram os grupos solidários, até comunitários.*

Sendo cultura compreendida por sociólogos e antropólogos como artefatos, ideias, criações, valores, crenças comuns a determinado grupo humano, como seria possível referir-se à comunidade e à tecnologia, lastros do programa, fora da cultura?

4.8 Aspecto do compromisso financeiro embasando a legalidade

Compromisso, comprometimento, comunidade, em comum, grupos solidários são as bases de uma legalidade. Na prática, o fenômeno emerge nas reuniões dos grupos potenciais ao recebimento do crédito solidário, quando o

coordenador volta à questão do aval solidário – justo quando a cultura da confiança conta - e indaga a cada um sobre o valor do empréstimo pleiteado.

A partir desse ponto e após haverem sido apresentadas as origens e bases legais para o programa, começam a emergir questões que implicam mais diretamente nas finanças, com suas inerentes implicações legais, para as operações serem bem sucedidas. Daí o seguinte diálogo:

- **Coordenador:** *gente, se este dinheiro for liberado, quanto você vai fazer de empréstimo?*
- **O cliente A** respondeu R\$ 800,00. **O cliente B** respondeu R\$ 1.000,00 e **o cliente C** respondeu R\$ 1.000,00. **Coordenador:** *erraram os três. Não, é o total do empréstimo.*
- **Cliente B:** *eu matei a charada. É R\$ 2.800,00.*
- **Coordenador:** *eu não estou emprestando R\$ 800,00 para você, eu estou emprestando R\$ 2.800,00 para o grupo.*
- **Cliente A:** *ainda bem que eu não errei sozinho.*
- **Coordenador:** *então quanto vocês vão pegar de empréstimo? R\$ 2.800,00. É este o seu compromisso. O seu compromisso não é de R\$ 800,00, mas de R\$ 2.800,00. Vocês estão pegando juntos, apesar dos valores serem fracionados, é importante terem esta consciência. E quanto você vai pagar por mês?*
- **Cliente A:** *vou pagar R\$ 125,00, mas se alguém não puder, vai ser mais.*
- **Coordenador:** *você vai contribuir com uma parte, mas o seu pagamento é R\$ 425,00.*
- **Cliente B:** *o pagamento é um só, é R\$ 425,00.*
- **Coordenador:** *digamos que os dois não tenham dinheiro para pagar. Quanto você vai pagar? R\$ 425,00. Bota isto na tua cabeça, foca sempre, estou fazendo crédito em grupo, meu valor é R\$ 2.800,00, meu pagamento é R\$ 425,00.*

A chave é “comprometimento” Silva e Góis (2007, p.4), uma decisão postural de mutualidade.

A entrevistadora conversou com membros de um grupo solidário presentes à reunião de desembolso do crédito solidário, após aprovação em comitê. Seguem percepções manifestas:

- **Cliente B:** *no começo achei complicado, meu Deus do Céu, tem que reunir todo mundo para sair e assinar. Por que não vai um e assina? Agora, vimos que precisava que todos estivessem aqui, juntos. Hoje, percebo a importância, no início, não.*
- **Cliente C:** *às vezes acontece o seguinte: o cliente 1 pode sair, eu não posso.*
- **Pesquisadora:** *mas consegue visualizar a importância de estar todo mundo junto?*
- **Cliente C:** *é o que ele tava falando. A gente consegue compreender.*
- **Cliente A:** *na nossa mentalidade simplificaria, mas como tem que ser assim, tá ótimo.*
- **Cliente B:** *O medo de ter que cobrir a dívida do outro, é complicado.*

Ramos (1983) reporta-se a outro grupo de elementos existentes nas instituições que dizem respeito às linhas de autoridade, às competências, às hierarquias funcionais, aos grupos que ajudam a ajustar as motivações dos indivíduos, às associações trabalhistas que atuam na empresa, às regras da sociedade onde a organização se situa ou da sociedade mais globalizada. Dessa forma, a contratualização por meio do Termo de Parceria, instrumento que regula as responsabilidades entre o Estado e o Terceiro Setor, aprovado na Lei nº 9.790/99, trouxe as responsabilidades de cada instituição, o *modus operandis* da parceria, o cronograma dos recursos financeiros a serem disponibilizados, além da percepção do tipo de relação que estaria por se materializar.

Encaminhando essa reflexão nos aspectos construturais, a seguir disposto, esses sentimentos deram origem a diálogos que foram aproximando tanto os participantes do programa entre si, quanto os gestores dos grupos, visando articulação.

4.9 Aspectos construturais

Apesar da questão relacional permear toda a atividade, do planejamento à prática, cabem ainda algumas reflexões mais específicas que levam a uma abordagem no que se refere a questões construturais, sedimentadoras.

Na análise da atuação da parceria Vivacred-CrediAmigo, percebe-se uma estruturação por etapas, e a transferência da metodologia creditícia do aval solidário, bem como a apropriação de práticas locais são pontos fundamentais ao suporte do programa em evolução.

Além da coluna dorsal do Vivacred-CrediAmigo já estar com suas etapas bem definidas, outros serviços começaram a ser agregados, como é o caso da orientação empresarial ao cliente, um aspecto fortemente

relacionado a desafios estruturais conforme uma das gestoras do programa, visando, também, ao necessário relacionamento saudável:

Entrevistado estatal: *E até março (2010), a gente deve ter o primeiro evento de orientação, a primeira oficina, para as unidades maiores e chama os clientes para participar, ler as cartilhas com eles, tirar dúvidas. Então assim, até o primeiro trimestre do ano que vem, estaremos implantando as primeiras oficinas.*

Para a gestão da parceria, além das relações fundamentais - esses aspectos que dizem respeito à mútua e à básica disposição para aprender e compreender as implicações envolvidas no processo - os aspectos estruturais do conhecimento - são de relevância permanente, como é o caso do programa de capacitação, aqui considerado e que continuará, pelo menos, através da década atual. Depreende-se daí que a transferência de tecnologia foi absorvida a ponto de ser possível o seu repasse pelos próprios integrantes da Parceria sediados no Rio de Janeiro.

Entrevistada estatal: *Assim, a nossa intenção é que no ano que vem, a gente tenha um facilitador daí (baseado no RJ), formado, pronto para ministrar esta capacitação, que é o programa que todo mundo passa, mas para outros programas, a nossa ideia é viabilizar o convívio da equipe daí com as demais equipes do CrediAmigo, até porque essa troca é muito importante.*

4.10 Aspectos evolutivos

A percepção da significância das relações formou um tecido comum com a necessidade de ampliar conhecimentos, dos procedimentais aos técnicos, à capacitação e troca de experiências de toda a ordem, viabilizando o aperfeiçoamento permanente do programa e seus benefícios aos agentes produtivos, em resumo: evolução.

A composição desses aspectos se deu pela análise de documentos, de participações do CrediAmigo e Vivacred em seminários, observação *in loco* sobre atuação das instituições parceiras, para permitir continuidade e aperfeiçoamento. São ações voltadas para governança administrativa, acompanhamento dos resultados pelo sistema da gestão, categorias citadas por Forte (2003) denominada por pontos de controle do sucesso de parcerias relacionados com ativos tangíveis e intangíveis. Foi observado que são permanentemente solicitados às unidades de atendimento CrediAmigo-Vivacred que relacionam suas boas práticas para compartilhar entre as demais unidades e que indiquem os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do programa, bem como apresentem sugestões para aperfeiçoamento dos processos, tendo em mente um caminho evolutivo para a parceria. Alguns depoimentos são reveladores:

Entrevistados da Oscip: O ponto forte: *acho o grupo solidário. O ponto fraco é a mídia. Tem que fazer a mídia certa, para crescer.*

O ponto fraco: *achei o software no início (testes na própria localidade). Para atingir o mercado, acho que falta a propaganda. Propaganda num jornal popular. Fazer uma experiência com isto.*

Como ponto fraco e ameaças: *acho que a instabilidade social dessas comunidades, a insegurança pública, tem custo no negócio, tem dia que o nosso pessoal não pode ir pra rua.*

O ponto forte: *as regras bem claras. A disposição do programa de querer crescer, por isto veio para o Rio de Janeiro. A ameaça é a inadimplência, porque a pressão do desempenho, pode deixar algum procedimento de lado e, é nestes deslizes que o erro pode pegar.*

Ponto fraco: *a falta de divulgação correta. A propaganda é a alma do negócio e utilizam o material certo da forma errada. O que adianta fazer um 'busdoor' sem colocar a logomarca do Vivacred. Que adianta fazer um 'busdoor' com um telefone que não é local.*

Pontos fortes da parceria: *a credibilidade do banco vindo atrás, os juros mais baixos, todos esses acompanhamentos de orientação que é dado para o cliente, a gente não tinha. Os juros que baixaram e a panfletagem diária são positivos. Quando o cliente diz que o juro é alto, pergunto qual e eu falo: eu te cobro 3% a.m. (taxa maior aplicada em 2009).*

Os gestores fazem acompanhamento diário no sentido de otimizar os recursos e gerenciar os resultados alcançados, dentre outras tarefas compatíveis com as sinalizadas por Yoshino e Rangan (1996). A construção de bons indicadores de mensuração, por exemplo, possibilita o maior alcance ao microcrédito e a inserção social da população de baixa renda.

- **Representante estatal (fala em seminário):** *hoje, no programa, todos os nossos assessores sabem quantos clientes têm que trazer para o programa por dia. Nossa gestão tem que ser vista no dia a dia. Fazemos gráficos mensalmente, mas, cada mês é a média dos últimos doze meses, pegando toda a sazonalidade do ano.*

Analisar as capacidades técnicas dos funcionários, sob aspecto cultural é fundamental ao sucesso da parceria, nos intangíveis, divulgando ganhos relativos, as contribuições individuais e de equipe, mantendo entusiasmo e altos padrões operacionais da parceria.

- **Representante Oscip:** *é um desafio que, paulatinamente, vem melhorando.*

Ainda sobre os aspectos evolutivos que se justificam pela busca da continuidade e aperfeiçoamento, Farah alerta para quatro pontos a serem evitados: ausência de vínculos com redes, dificultando a disseminação; competição com outras soluções para o mesmo problema; não identificação do programa como o responsável pela disseminação e a decisão de não adoção por parte de atores locais (2006). Os aspectos evolutivos referem-se a toda a sua potencialidade. Depreendeu-se da observação *in loco* que a expansão busca ampliar a atuação territorial, considerando as subculturas, com articulações municipais e estaduais, com maior número de postos de atendimento, capacitando assessores de crédito a coordenar novas unidades.

Após implantado, acompanhar a atuação do Banco do Nordeste, possibilitou atualizar a realidade do CrediAmigo, no âmbito enfocado, o Rio de Janeiro, a saber: possibilitou 8.236 clientes ativos, em 2011, com desembolso da ordem de R\$ 12.504,24. (Banco do Nordeste, 2011, p. 25).

Um último diálogo, com quem lida com os tomadores de microcrédito no programa, resultou no depoimento espontâneo de uma jovem funcionária de 25 anos (2012) atuando no programa, há três anos, conforme segue:

- **Entrevistada OSCIP:** *“Trabalhar com microcrédito, representa, para mim, a oportunidade de fazer parte da história de vida de diversas pessoas. É muito gratificante acompanhar a ascensão dos nossos clientes; são pessoas que, muita das vezes, começam com uma pequena tenda à porta de casa e, pouco tempo depois, ela já está com um bom comércio. Trabalhar com microcrédito é a chance de fazermos pessoas felizes.” (2012).*

Nesse ponto, mais um aprendizado: vale lembrar que *ampliação territorial* é um termo técnico, preciso e adequado à proposta deste estudo, porém que sempre virá atrelado, mais ou menos sutilmente, ao comunitário, solidário, o em comum no sentidofenomenológico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se como relevante ao processo de expansão territorial do CrediAmigo-Vivacred a oportunidade de alavancar as instituições, resguardando os objetivos sociais comuns a ambas. Depreendeu-se da pesquisa de campo que planejamento, articulação, implementação e operacionalização do CrediAmigo-Vivacred não são estanques, precisando ser revistos constantemente. A construção de uma rede de parcerias começa internamente com a motivação dos planejadores das ações compartilhadas e percorre os demais níveis organizacionais, para integrarem-se à proposta. Os formuladores devem manter contato contínuo para novas implementações de produtos e integração operacional, decorrentes do processo autoadaptativo da parceria. Os aspectos motivacionais podem extrapolar os seus próprios limites e agregar outros atores, pois a evolução da parceria pode ampliar a rede, dar maior estabilização ao programa de microcrédito e obter ganho de escala, promovendo a sustentabilidade: a citada “vantagem colaborativa” com a percepção do aprendizado convivido.

Os aspectos setoriais e estratégicos são relevantes, porque favorecem o acesso ao microcrédito, mediante abertura de novos canais de distribuição; disponibilizam novas plataformas de atendimento informatizadas, facilitando o recebimento de recursos, o pagamento de mensalidades e a intensificação de ações de divulgação na mídia, fidelizando clientes, além de novos produtos microfinanceiros para as necessidades dos mesmos, ampliando o acesso a outras linhas de crédito, no caso, BNB, com a cobertura geográfica de atendimento aos beneficiários do Bolsa Família. Confirmou-se que aspectos legais/formais importam na expansão, pois, as duas instituições já existiam e articularam suas estruturas.

O relacionamento construiu uma sinergia fundamental à criação de valor futuro, pois as relações entre pessoas se entrecruzam, para o melhor compartilhamento dos valores e aprendizados necessários à execução de tarefas diárias, adensando a confiança em programa de parceria pelo aprendizado. Fortalecendo as relações, os conflitos são melhor administrados, devendo ser uma tônica permanente. Aspectos culturais são forte presença desde a articulação parceira, pois diferenças individuais, institucionais, além de Estado-Terceiro Setor, destacam a política operacional. Esse tema central na parceria e o alinhamento de todos diante dos objetivos macros, exigiram grande esforço na ampliação do acesso ao microcrédito.

Já, os aspectos estruturais reforçaram as etapas da implementação e operacionalização, porque corporificaram a parceria, envolvendo os temas de transferência de conhecimento, habilidades e atitudes que ajudaram a construir a parceria dentro do novo propósito, harmonizando diferenças culturais e organizacionais. A contratação de crédito solidário tornou-se uma curva ascendente, revelando sua aceitação interna e externamente.

Aspectos evolutivos aspiraram crescimento, aperfeiçoamento, abertura à transformação, da missão, de promoção do microcrédito a novos empreendedores, ao acompanhamento diário em busca de resultados pretendidos. A expansão, no Rio de Janeiro, ampliou-se em rede, com tipos de parceria diferentes, porém, em vínculo integrativo e compartilhamento de valores. Concluiu-se, ainda, os sete aspectos identificados durante a observação e o convívio em campo, entrevistas e análise de documentos, foram essenciais, pois, segundo a postura fenomenológica, fizeram aparecer uma engrenagem em que cada um dos sete aspectos tem seu próprio papel a desempenhar no contexto maior.

Este trabalho acredita ter alcançado, em boa parte, seu objetivo central de descrever o que é relevante no processo de expansão territorial do programa CrediAmigo, em parceria com a Oscip Vivacred, por compreender melhor as relações levantadas à luz do referencial, somadas à possibilidade prática de aprender para contribuir em ampliações ao acesso de microcrédito a empreendedores de baixa renda, onde se encontra sua finalidade social. Além disso, clarificou como esses sete aspectos influenciaram nas etapas de articulação, implementação e operacionalização da parceria. Concluiu-se que os aspectos não se sobrepõem, nenhum é mais importante do que o outro, devendo ser vivenciados durante toda a existência de parcerias. Sugere-se investigar a realização de grupos solidários com o tecido social da localidade, pois, no estudo, observou-se apenas tratar-se de um fator muito importante na construção da parceria, porém, sem estabelecer relação com a *performance* do assessor de crédito ou a viabilidade local, embora já observada a inserção da mentalidade global, nas ações locais.

REFERÊNCIAS

- Alves, S. D.; Soares, M. (2004). *Microfinanças: Democratização do crédito no Brasil –Atuação do Banco Central*. Banco Central do Brasil, 3ªed., Brasília.
- Alvim, D. C. (2007). *Gestão de Transferência de Inovações tecnológicas para empresas do setor produtivo: complexidade no relacionamento entre organizações de culturas diferentes*. 2007. (Dissertação de Mestrado). FGV- EBAPE, Rio de Janeiro.
- Aoki, V.C.G.; Badalotti, R. M. (2014). Dificuldades e perspectivas no acesso de microcrédito e pequenas empresas em linhas de crédito públicas; o caso de Chapecó. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 48(5), 1305-1327, Rio de Janeiro.
- Banco do Nordeste (2011). Relatório anual: CREDIAMIGO. In: Craveiro, A.C. et al.
- Barone, F. M. et al. (2002). *Introdução ao Microcrédito*. Conselho da Comunidade Solidária. Brasília.
- Barone, F. M.; Zouain, D. M. (2004). Papel do Estado como Formulador e Indutor de uma Política Pública de Acesso ao Crédito como Ferramenta de Combate à Pobreza e Inclusão Social. In: IX Congresso Internacional do CLAD sobre Reforma do Estado e da Administração Pública, INAP, Espanha: Madri.
- Bertero, C. O. (1992). Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (Orgs.). *Cultura e Poder nas Organizações*, 3ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Braga, H. P.; Frattani, M. S.; Muls, L. M. *Keynes e o Microcrédito*. Disponível em: <<http://www.uff.br/peteconomia/pages/pesquisas/pesquisasconcluidas/keyneseomicrocredito/keyneseomicrocredito/frame004.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2012.
- Coelho, M. (2008). *Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado: Avaliação, Perspectivas e Desafios –PNMPO*. VII Seminário de Microfinanças, Julho. Disponível em: <http://www.bacen.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario_arquivos/apres_89.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2012.
- Costa, F. L.; Castanhar, J. C. (2003). Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 37(5), 969-92, set./out.
- Costa, F. N. *Programa de Microcrédito Orientado –Crescer*. Disponível em: <<http://fernandonogueiracosta.wordpress.com>>. Acesso em: 24 out. 2011.
- Costa, S. S. (2007). *Transformações nas Configurações entre ESTADO e ONGs no Brasil: Uma Análise a partir das Novas Dimensões do Capital*. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Dantas, V. A. (2005). *A tecnologia do microcrédito produtivo e orientado*. Brasília. Disponível em: <http://www2.mte.gov.br/pnmpo/tecnologia_do_mcpo_fomatado.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2009.
- Dolowitz, D.; Marsh, D. (2000). Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. *Governance*, 13(1), 5-23, Jan. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/journal/119046305/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0>>. Acesso em 15 out. 2009.
- Farah, M. F. S. (2006). Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: Jacobi, P.; Pinho, J. A. (Orgs.). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 41-77.
- Farah, M. F. S. (2007). Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil. XII Congresso Internacional del CLAD sobre La Reforma Del Estado Y da la Administracion Pública, Sto.

- Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct –2 nov. Disponível em: <www.clad.org.ve/fulltext/0057930.pdf>. Acesso em 13 ago. 2009.
- Ferrarezi, E. (1997). Estado e Setor Público não Estatal: Perspectivas para a Gestão de Novas Políticas Sociais. In: II CONGRESSO INTERAMERICANO DEL CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 15-18 de outubro de 1997, Venezuela.
- Fleury, M. T. L. (2002). O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: Fleury, M. T. L.; Fisher, R. M. (Orgs.). *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas, 3ª. ed. 2002.
- Forte, S. H. A. C. (2003). Parcerias e Alianças Estratégicas: Classificação e Gerenciamento. Um estudo de caso em um programa oficial regional. *READ*, ed. 35, 9(5), 1-19, set.-out.
- Fraga, V. F. (2009). *Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica*. São Paulo: Manole, 2ª. ed.
- Freire, P. (2007). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 35ª. ed.
- Frey, K. (2007). Governança Urbana e Participação Pública. *RAC-Eletrônica*, 1(1), 136-150, jan./abr.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LCT.
- Goffman, E. (1985). *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations software of the mind*. New York: Mcgraw-Hill.
- Kanter, R. M. (1994). Vantagem Colaborativa: a arte das alianças. *Harvard Business Review*, New York, jul./ago. Disponível em: <<http://www2.mindquest.com.br/ClientAccessControlSystem/HMM/resrcs/plan/Collaborat>>. Acesso em 13 dez. 2007.
- Martimort, D.; J. Pouyet. (2008). To build or not to build: Normative and positive theories of public-private partnerships. *International Journal of Industrial Organization*, v.26, p. 393-411.
- Moreira, D. A. (2002). *O Método Fenomenológico na Pesquisa*. São Paulo: Pioneira.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. *Relatório PNMPPO*. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio_2008.pdf>. Acesso em 21 dez. 2009.
- Peci, A.; Pieranti, O.; Rodrigues, S. (2007). Governança versus nova gestão pública: conservadorismo ou inovação? In: XII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública Santo Domingo, Rep. Dominicana, de 30 oct.- 2 nov. de 2007. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0058161.pdf>>. Acesso em 20 out. 2009.
- Pfiffner, J. M. (1960). Administrative rationality. *Public Administration Review*, Summer, nº 20, p. 125-132.
- Pimentel, V.; Kerstenetzky, C. L. (2008). *Microcrédito: por que os bancos privados não bancam?* Universidade Federal Fluminense - Faculdade de Economia. Textos para Discussão TD 242, Jul.
- Rabelo, O. S. et al. (2009). Microcrédito para pequenos comerciantes informais do município de Jesus, um estudo de caso do CEAPE/BA. In: V Congresso de Excelência em Gestão, 2, 3, 4, julho, 2009, Niterói. *Anais...*
- Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2ª ed.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sela, V. M.; Sela, F. E.; Costa, S. C. A. (2006). Importância do Microcrédito para o Desenvolvimento Econômico e Social: um Estudo sobre as Contribuições Proporcionadas pelo Banco do Povo de Maringáos Tomadores de Microcrédito. 30º EnANPAD, 23-27 set., 2006, Salvador. *Anais... Salvador, BA*.
- Silva, R. V.; Góis, L. S. (2007). *As Diferentes Metodologias de Microcrédito no Mundo e no Brasil*. Serasa Disponível em: <http://www.mte.gov.br/pnmpo/metodologias_microcredito.pdf>. Acesso em 13 ago. 2009.
- Tenório, F. G. (2000). Aliança e Parceria: uma estratégia em Alves & Cia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 34(3), 35-52, maio/jun.
- Thurman, E.; Smith, P. (2007). *A Billion Bootstraps: Microcredit, Barefoot Banking and the Business Solution for Ending Poverty*. New York: McGraw-Hill.
- Weber, M. (1982). *Ensaio de Sociologia*. Tradução. Waltensir Dutra. São Paulo: LCT.
- Yoshino, M.; Rangan, U. (1996). *Alianças Estratégicas*. São Paulo: Makron Books.
- Yunus, M.; Jolis, A. (2001). *O Banqueiro dos Pobres*. São Paulo: Ática.
- Zouain, D. M.; Barone, F. M. (2007). Small business através do panóptico - Excertos sobre política pública de acesso ao crédito como ferramenta de combate à pobreza e inclusão social: o microcrédito na era FHC. *Revista de Administração Pública*, 41(2), 369-380, mar./abr.