



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social
Movendo Outras Engrenagens
Itajubá-MG, Brasil**

Desafios na gestão de um banco popular de crédito: avanços e percalços no processo de assessoria sociotécnica

Challenges in the management of a popular credit bank: advances and mishaps in the socio-technical advisory process

Carla Danielle Araújo Costa
Wagner Ragi Curi Filho
Lucineide Ferreira dos Santos

RESUMO

Neste artigo, são apresentados os avanços e percalços do trabalho de assessoria sociotécnica realizado pelo programa de extensão INCOP - Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP no BANPOPE, um banco popular situado na cidade de João Monlevade, MG. O banco existe desde 2000, mas vem passando por inúmeras dificuldades financeiras e organizacionais. O trabalho vem sendo realizado por meio de reuniões semanais entre formadores da INCOP e participantes do Banco. Nessas reuniões, a partir de um processo dialógico, são definidas as metas e elaborados planos de ações que permitam o alcance das mesmas. Como ações já realizadas destacam-se a realização de um seminário sobre finanças solidárias e desenvolvimento local e elaboração de uma cartilha sobre crédito rotativo. Ademais, a INCOP vem trabalhando com estudantes que vem ocupando o papel de estagiários no banco. Espera-se que o trabalho com os estagiários contribua para um aprofundamento do conhecimento acerca dos problemas do banco. É possível concluir que já ocorreram avanços, embora ainda haja muito a fazer, mesmo depois de mais de 1 ano de trabalho.

Palavras-chave: Economia Popular. Banco popular. Assessoria sociotécnica.

ABSTRACT

In this article, the advances and mishaps of the socio-technical advisory work carried out by the INCOP extension program (Incubator of Social and Solidarity Enterprises of UFOP) at BANPOPE, a popular bank located in the city of João Monlevade, MG, are presented. The bank exists from 2000, but it has been experiencing numerous financial and organizational difficulties. The work has been carried out through weekly meetings between INCOP trainers and Bank participants. In the meetings are elaborated the goals and ways to reach it with the use of diagram of cause and effect and matrices "SWOT". A seminar on solidarity finance and local development and a booklet on revolving credit should be highlighted. In addition, INCOP has been working with students who have been taking the role of trainees in the bank, allowing a deeper understanding of the bank's problems. Already there have been advances although there is still much to do even after more than 1 year of work.

Keywords: Popular Economy. Popular Bank. Sociotechnical advice.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social
Movendo Outras Engrenagens
Itajubá-MG, Brasil**

INTRODUÇÃO

A Economia Popular e Solidária (EPS) tem se mostrado como alternativa ao sistema econômico predominante no Brasil, e em outras partes do mundo. Tais experiências coletivas possibilitam a geração de renda e reinserção social de grupos de trabalhadores no mercado de trabalho. No geral, a materialização da economia solidária se dá a partir da constituição de cooperativas, associações, clubes de trocas, bancos comunitários dentre outros. Dentre as diversas experiências da EPS, pode-se destacar os bancos populares e correlatos (SILVA JÚNIOR, GONÇALVES e CILOU, 2007). No Brasil, experiências de bancos populares, crédito rotativo, moedas sociais materializam-se em número crescente, sendo que o Banco Palmas é a que mais chama atenção pelo êxito em suas atividades e propostas (FRANÇA FILHO, SILVA JÚNIOR E RIGO, 2012).

Inserida no contexto da EPS, na cidade de João Monlevade, Minas Gerais, Brasil, encontra-se a Associação Comunitária de Crédito de João Monlevade - Banco Popular do Pequeno Empreendedor de João Monlevade (BANPOPE), criada no ano de 2000. João Monlevade é uma cidade de aproximadamente 79.100 habitantes localizada na Microrregião do Médio Piracicaba (IBGE, 2010) em Minas Gerais.

A economia da cidade de João Monlevade tem como atividade principal a siderurgia, mas assim como diversas outras localidades, estas atividades geridas por grandes corporações não são suficientes para atender toda a demanda de trabalho da cidade. Diante desse contexto e de seus próprios interesses muitas pessoas desenvolvem atividades chamadas economia popular como uma forma de melhoria nas condições de vida. Nesse contexto surge o BANPOPE, tendo como missão principal fomentar a economia popular e contribuir para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos populares por meio do crédito orientado de fácil acesso.

Assim como outros bancos populares, o BANPOPE possui como um de seus objetivos a promoção do desenvolvimento da comunidade na qual está inserido, por intermédio do fomento à criação de redes locais de produção e consumo. Todavia, por diversos fatores, a atuação do banco tem diminuído. De forma similar a outros grupos de trabalhadores organizados na forma autogestionária e sob a perspectiva da EPS, o BANPOPE enfrenta dificuldades em seus processos de gestão, a se destacar, as formas de governança e organização do trabalho.



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

A gestão da organização é de responsabilidade de entidades da sociedade civil tais como sindicatos e associações. Essas entidades nomeiam representantes que irão integrar o conselho e deverão participar ativamente da organização. Essa estrutura por ora, parece não dar conta das demandas de gestão do banco. Talvez por idiosincrasias de cada entidade participante da gestão do banco ou mesmo por características individuais daqueles que participam da administração diretamente. Já a operacionalização do BANPOPE é realizada por uma funcionária contratada, sendo esta, responsável por todas as atividades da organização, desde seus procedimentos rotineiros até o contato com o cliente, dentre outras atividades.

Com o intuito de contribuir na melhoria da gestão financeira e organizacional do banco, a Universidade Federal de Ouro Preto, por meio do programa de extensão Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP) iniciou um trabalho junto ao BANPOPE. Cabe destacar que diversas dificuldades fazem parte da rotina da organização, que no momento, luta para se manter em operação. A maior dificuldade no momento é a descapitalização, uma vez que, a falta do capital de giro para empréstimo interfere em todas as outras atividades que poderiam ser realizadas.

Além da descapitalização, outras atividades, que necessitam de conhecimentos técnico tais como a própria metodologia de empréstimos, são outros problemas levantados pela equipe da INCOP em conjunto ao banco.

Por meio do trabalho da INCOP, estudantes e professores vem trabalhando com o intuito de desenvolver um trabalho junto ao banco em busca de possibilitar que ele seja capaz de se tornar multiplicador de mudanças e oportunidades. Para isso, a partir de dezembro de 2015, a incubadora vem desenvolvendo um trabalho de assessoria sócio-técnica ao banco que tem como finalidade fomentar e fortalecer o empreendimento em busca do seu desenvolvimento nas esferas administrativa, econômica, social e ambiental de forma que sejam alcançados melhores desempenhos do grupo dentro do contexto em que se encontra, seja este nos quesitos técnicos, econômicos, motivacionais e organizacionais.

Apesar do trabalho realizado pela INCOP se dar em diversas frentes no cotidiano do banco, no âmbito deste artigo, o foco está na gestão financeira e organizacional do banco. Portanto o objetivo geral deste trabalho é apresentar os avanços e percalços na gestão financeira e organizacional do BANPOPE a partir do trabalho da INCOP realizado no período de 15 meses. Espera-se com este artigo,



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

contribuir na discussão de como a gestão financeira e organizacional de um banco popular pode ser gerida em prol de seu próprio desenvolvimento e por conseguinte da evolução da economia popular.

REVISÃO TEÓRICA

Tendo em vista o contexto em que se encontra o BANPOPE, entende-se ser útil uma explicação teórica acerca de dois temas principais: finanças solidárias e crédito rotativos e; bancos populares. Portanto, as duas seções seguintes serão dedicadas a uma breve revisão teórica. Tais temas são demasiadamente amplos e podem ser aprofundados por vertentes distintas. Nesse sentido, este trabalho foi organizado com foco na função emancipadora que as finanças solidárias podem alcançar.

Finanças solidárias e crédito rotativos

Finança solidária, para (FRANÇA FILHO, 2001), trata-se de um conjunto de experiências (poupança solidária, microcrédito, finança de aproximação, etc.) que demonstraram outros tipos de relação com o dinheiro. Essas relações estão diretamente ligadas ao capital social e democratização de acesso ao crédito. A democratização de acesso ao crédito exerce um elo de aproximação do crédito com as pessoas excluídas pelo sistema bancário tradicional. Segundo Barreto (2016, p. 101):

“os bancos comunitários, as cooperativas de crédito solidário e os fundos rotativos solidários (FRS) compõem as finanças solidárias, cumprindo atividades designadas como microcrédito, fornecimento de crédito a clientes não atendidos pelo setor bancário tradicional”. (BARRETO, p. 101)

Para a autora, os fundos rotativos podem se apresentar como meios financeiros e não financeiros. Os meios financeiros são os valores monetários direcionados a um público alvo, sendo esses devolvidos em um momento acordado. Já os meios não financeiros são recursos coletivos, tais como: animais, sementes dentre outros. Nesses casos, os recursos são repartidos para o grupo de forma igualitária. Ou seja pessoas compartilham seus recursos para uma outra família que queira participar do empreendimento coletivo.

Silva (2017) descreve os fundos rotativos solidários como um subgrupo das finanças solidárias, responsáveis na ampliação e diversificação dos financiamentos



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

direcionados para produtividade em comunidades populares. Cada comunidade apresenta sua organização individual, conforme seu contexto histórico e cultural.

Já Lisboa (2005) destaca que as finanças solidárias são pautadas em valores ético e humano. Esses valores proporcionam aos empreendimentos a substituição da maximização de lucros por uma perspectiva sociológica.

As finanças solidárias, para França Filho (2007), envolvem não apenas a existência de bancos populares e cooperativas de crédito, mas também, iniciativas de empreendimentos solidários e bancos comunitários. Além dessas iniciativas, as instituições solidárias trabalham com comércio justo, cooperativismo popular, clube de trocas, cooperativa de crédito e fundo rotativo dentre outros empreendimentos que não usam dinheiro no comércio.

De acordo com Silva (2017), as experiências das finanças solidárias são definidas em quatro premissas, sendo elas:

- i) não têm finalidade lucrativa;
- ii) o propósito econômico da iniciativa está subordinado à sua finalidade social;
- iii) apoiam-se em relações de proximidade e;
- iv) buscam o controle social ou democrático do dinheiro”. (SILVA, 2017, p.20)

No entanto as premissas não podem ser entendidas como base metodológica, ou alicerce concreto, para a introdução das finanças solidárias, elas são estruturas que se adaptam ao contexto local, cultural e econômico das regiões.

Para Singer (2013), a existência de bancos comunitários com a função de criação e emissão de moeda local, para a concessão de créditos aos excluídos, busca promover o desenvolvimento de atividades econômicas em regiões pobres do Brasil. A descentralização territorial, da produção e do trabalho são elementos relevantes para a redução da desigualdade social, sendo função da economia solidária oferecer a regiões menos favorecidas oportunidade de trabalho e renda.

Dowbor (2013) defende as finanças locais como sendo um meio de criação de iniciativas sustentáveis para a comunidade. Para o autor a finança solidária proporciona a população regional oportunidade de sustentar pequenos negócios, tais como: a produção agrícola, pequenos armazéns, microempresas e restaurantes no intuito proporcionar renda familiar, conseqüentemente, evidencia a cultura e culinária local. Freire (2013) destaca os objetivos históricos das finanças solidárias.



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

“a metodologia das finanças solidárias com base em bancos comunitários começou a ser discutida em diversos municípios por ter sido considerada um instrumento voltado à geração de renda e ao desenvolvimento territorial local com efetiva participação popular”.
(FREIRE, 2013, p.41)

Considerando o contexto social, é possível perceber que as finanças solidárias obtiveram importância para as políticas públicas que possuem preocupações em elevar o índice de desenvolvimento humano – IDH. Afinal, elas permitem uma ampliação de serviços e produtos financeiros para uma população existente na base da pirâmide econômica.

Estudos elaborados por “Abramovay e Junqueira (2005), Ribeiro (2006), Magalhães (2007) e Búrigo (2010) mostram que as instituições financeiras solidárias conseguem diminuir os custos das suas transações e terem altas taxas de retorno. Neiva *et al.*, 2013 destaca que os resultados positivos obtidos por essas instituições são devido a utilização de redes comunitárias e sociais de relação, dentro da localidade, proporcionando um sentimento de confiança, definido pelos autores como finanças de proximidade.

Para Silva (2017), a relação de proximidade e confiança apresenta uma forma de organização social, a qual permite realização de trocas em um mercado puramente formal e organizado. Sendo essa troca baseada na relação de confiança entre os indivíduos. Para o autor, a confiança e solidariedade é base da finança e crédito solidário.

Bancos comunitários

Os bancos comunitários são estruturas que funcionam como instrumentos de operacionalização das finanças solidárias. Eles contribuem para que a ideia do microcrédito para aqueles que não acessam o sistema tradicional bancário possam ter possibilidades reais de acesso ao crédito (FRANÇA FILHO, SILVA JÚNIOR E RIGO, 2012). No geral a lógica dos bancos comunitários vão na contramão do banco convencional. A construção de um banco comunitário não é trivial. Há alguns requisitos necessários para se organizar um banco comunitário. Nas palavras de Silva Júnior, Gonçalves e Calou (2007, p. 2) :



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

“[...] a partir do desejo da comunidade que se inicia o processo de implantação do Banco, entretanto alguns requisitos devem ser atendidos, por exemplo: capital financeiro para o fundo de crédito, recurso financeiro para pagamento das despesas operacionais do banco, organização comunitária (associação, fórum, conselho, etc) que possa assumir a gestão do banco, pessoas capacitadas para as funções de agente de crédito e gerente de crédito, e assessoramento para assimilação da tecnologia pela comunidade. (SILVA Jr, GONÇALVES E CALOU, 2007, p. 2)

Portanto, considerar um banco comunitário como instrumento emancipador é bastante coerente, tendo em vista os aspectos endógenos da criação do próprio banco. No Vale do Mucuri, interior de Minas Gerais por exemplo, o Banclisa, consegue movimentar grandes quantidades com sua moeda social, a Lisa (SEDESE, 2017).

Uma definição mais institucional sobre banco comunitários pode ser encontrada em documento da rede banco comunitários reproduzida em Segundo e Magalhães (2009):

“[...] são serviços financeiros solidários, em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda na perspectiva de reorganização das economias locais, tendo por base os princípios da Economia Solidária. Seu objetivo é promover o desenvolvimento de territórios de baixa renda, através do fomento à criação de redes locais de produção e consumo, baseado no apoio às iniciativas de economia solidária em seus diversos âmbitos, como: empreendimentos sócio-produtivos, de prestação de serviços, de apoio à comercialização (bodegas, mercadinhos, lojas e feiras solidárias), organizações de consumidores e produtores...”. (SEGUNDO E MAGALHÃES, 2009, p. 12)

Em uma perspectiva histórica pode-se considerar que, a partir da década de 1990 os empreendimentos e créditos solidários se proliferaram no Terceiro Mundo (JUNQUEIRA e ABRAMOVAY, 2005). O Fundo de Crédito Rotativo, atuante entre os anos de 1989 e 1995, sob a responsabilidade jurídica da Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural (ASSESOAR), passou a ser administrado pela Cresol (Cooperativa de Crédito Rural Solidário do Brasil). Ainda na década de 1990 condições favoráveis surgiram para a institucionalização das formas alternativas de crédito, além do aprimoramento e ampliação das cooperativas de crédito. Contudo, é possível compreender que a ideia de emancipação e desenvolvimento da economia popular propostas na maioria nos bancos comunitários e o BANPOPE, baseadas na centralidade no trabalho e na ética, vão além das propostas das cooperativas de créditos espalhadas pelo Brasil.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social
Movendo Outras Engrenagens
Itajubá-MG, Brasil**

METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, o trabalho apresentado neste artigo tem como pilar fundamental a dialogicidade como debatido em Freire (2010). A base do trabalho segue os preceitos da pesquisa-ação (THIOLLENT, 1994). Busca-se a todo momento a realização do trabalho de forma coletiva por meio do envolvimento contínuo entre os membros da INCOP e do banco.

Inicialmente, foram realizadas visitas semanais ao empreendimento com o objetivo de promover aproximação e gerar confiança por parte da organização com a incubadora. Além das visitas os membros da INCOP puderam participar das reuniões do Conselho gestor do banco.

Nos primeiros seis meses de trabalho duas ações se destacaram como marcos do trabalho. A primeira foi a organização de um seminário com o tema “Finanças solidárias e desenvolvimento local”. O objetivo principal desse seminário foi de proporcionar um momento de troca de experiências entre os usuários do banco visando aumentar as relações destacadas em Neiva *et al.* (2013) identificadas como carente pelo conselho de gestão do BANPOPE.

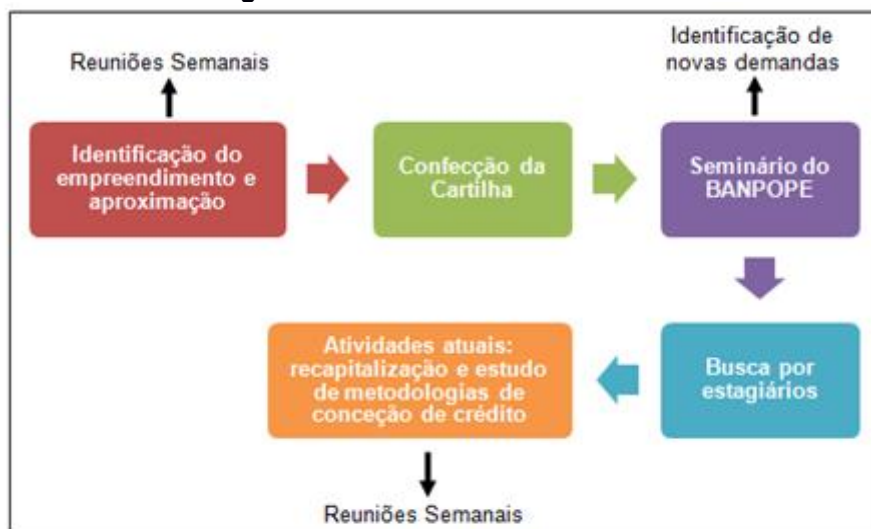
Além disso, por meio do seminário pôde-se apresentar a cartilha sobre crédito rotativo organizada pela funcionária do banco em conjunto com os formadores da Incubadora incluindo análises financeiras estruturadas de forma didática. Outro ponto importante desse encontro foi a possibilidade de detectar novas demandas de ações futuras e, a partir dessas demandas, foi possível elaborar uma proposta de trabalho envolvendo o trabalho dos formadores da incubadora e o banco.

A proposta de trabalho foi debatido em reunião do Conselho do banco que definiu por buscar estudantes que tratassem de cada tema levantado no seminário. Os principais problemas identificados foram, buscar formas de recapitalizar o banco, a sistemática de cálculos de juros e a busca pela diminuição da inadimplência. A Figura 1 resume o trabalho no período inicial de assessoria.



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engenhagens Itajubá-MG, Brasil

Figura 1: Sistemática de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

A utilização de ferramentas gerenciais com o intuito de auxiliar às atividades realizadas pela incubadora em conjunto com o banco é um ponto importante à ser destacado. Durante o processo inicial foram utilizadas ferramentas como a "análise FOFA" e o "diagrama de causa e efeito" em busca de se entender a realidade da organização naquele primeiro momento.

O principal problema presente no contexto da organização no momento, é a escassez de recursos, fato que tem contribuído para que se busque por parcerias que contribuam com a sua recapitalização. Atualmente, em conjunto com a universidade, têm-se trabalhado na busca de projetos e de parcerias com órgãos da região que possam contribuir com essa recapitalização do empreendimento.

Ademais, outras atividades importantes vem sido realizadas tais como: manutenção de diálogo com outros bancos que trabalham com os pilares da economia solidária, em busca de conhecer práticas que poderiam contribuir com a realidade do BANPOPE e; estudos acerca das formas de metodologia de concessão de crédito, visando melhorar o processo atual.

Para a realização dessas atividades são realizadas reuniões semanais entre os membros da incubadora e os estudantes que tiveram seus vínculos com o banco formalizados como estágios. Nessas reuniões são realizados os repasses nas ações anteriormente determinadas e são traçados novos objetivos.



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

A equipe da universidade trabalha neste projeto há um ano e alguns resultados já podem ser identificados, como por exemplo a reestruturação dos procedimentos internos do BANPOPE, possibilitando melhoria na organização do trabalho e em sua governança; melhoria do conhecimento dos envolvidos à respeito de temas pertinentes como finanças solidárias e fundo rotativo. Cabe ressaltar que o trabalho do dia a dia do banco ocorria sem uma sistemática que de prazos e rotinas o que interferia negativamente no êxito do banco, em especial, na relação deles com seus usuários. Assim, lançando-mão de uma organização da governança e dos procedimentos padrões foi possível uma melhor estruturação e organização das atividades da funcionária do banco e dos estagiários além de uma motivação maior do Conselho de gestão.

BANPOPE: ESTRUTURA E HISTÓRIA

A Associação Comunitária de Crédito de João Monlevade - Banco Popular do Pequeno Empreendedor de João Monlevade (BANPOPE), localizada na cidade de João Monlevade - Minas Gerais, desenvolve ações, desde o ano de 2000, em busca de fomentar a economia local e contribuir para o desenvolvimento dos pequenos negócios através do crédito orientado. O BANPOPE conta com 6 pessoas envolvidas em suas atividades, sendo 5 componentes do conselho do banco, e uma funcionária, sendo esta responsável pelas atividades diárias da organização. O conselho é composto por representantes de entidades da sociedade civil, como por associações e sindicatos. Ele é responsável pelo gerenciamento e pelas tomadas de decisões referentes à organização.

A criação da organização ocorreu a partir de doações realizadas por órgãos públicos e empresas de capital privado que atuam na região contemplada pelas atividades do banco, além de um projeto desenvolvido pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) que buscou fomentar empreendimentos de Economia Popular e Solidária. O valor total arrecadado naquele ano passou a ser responsável por compor todo o capital da organização, por meio do qual foi possível custear as suas despesas e realizar os empréstimos.

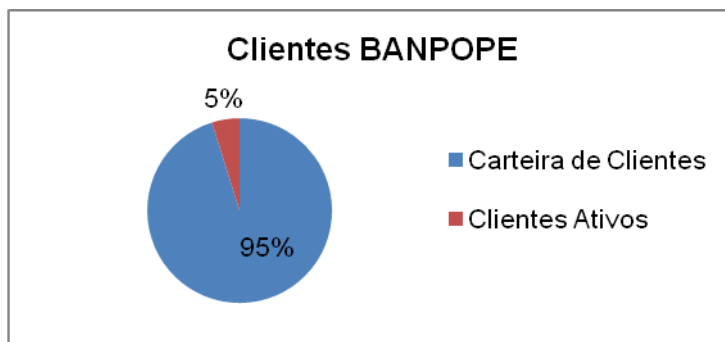
Nestes 17 anos de existência, o banco já contou com um conjunto aproximado de 450 usuários, sendo que atualmente conta apenas com 23 empreendedores



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

populares. Na Figura 2 se torna visível a atual situação do banco no que tange ao aspecto clientes.

Figura 2: Clientes BANPOPE



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados disponibilizados pelo BANPOPE

Segundo o banco, essa baixa na quantidade de clientes ativos se deve a vários fatores: desde a crise econômica até o desconhecimento sobre o banco. Além disso, devido a descapitalização em que o banco tem passado, torna-se inviável a realização de atividades que contribuiriam para o surgimento de novos empreendedores populares.

ASSESSORIA SOCIOTÉCNICA

Ao iniciar as atividades em conjunto ao BANPOPE, houve a necessidade, por parte dos membros da incubadora, de entender a real situação do empreendimento. Para isso foram utilizadas algumas ferramentas da engenharia de produção. As ferramentas escolhidas para aplicação nesse momento foram a "análise FOFA" e o "diagrama de causa e efeito". A "análise FOFA" possibilitou a identificação das oportunidades, ameaças, as forças e as fraquezas da organização. Com o "diagrama de causa e efeito" levantou-se discussões quanto aos problemas em que a organização tem passado.

Após os resultados alcançados por meio dessas duas ferramentas aplicadas, foi possível identificar algumas demandas importantes para aprimorar as atividades e a abrangência da organização. A primeira demanda era de revitalizar o corpo integrante do conselho do banco, em busca de um maior apoio para o desenvolvimento das ações e atividades da mesma.



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

Além disso, ficou evidente a necessidade de buscar formas de abordar quanto aos índices de inadimplência no empreendimento, que no momento operavam em níveis considerados altos. Por isso, decidiu-se pela criação de uma Cartilha Institucional sobre os efeitos da inadimplência. A cartilha possuía o objetivo de conscientizar os usuários do banco, de forma que contribuíssem para a manutenção de menores índices de inadimplência. A cartilha lançou-mão dos conceitos de análises financeiras, contudo, organizados de forma simples e didática. A organização da cartilha se deu com o objetivo central de contribuir na sensibilização dos usuários inadimplentes para que eles se tornassem adimplentes e que os usuários adimplentes não se tornasse inadimplentes. Ademais a cartilha também cumpriu um papel de aproximar o banco de seus usuários.

Outro fator importante levantado por meio do diálogo entre o banco e a INCOP, foi a necessidade de se entender o que conduzia os clientes a se tornarem inadimplentes. Em busca de contribuir com esse aspecto, surgiu a ideia de realizar um seminário integrando o BANPOPE, a INCOP e os clientes do banco para que pudesse ser fomentado espaço para diálogo e formação. O intuito principal desse seminário consistiu em apresentar as atividades desenvolvidas pelo banco em conjunto com a INCOP, em busca de um envolvimento maior entre o banco e os seus usuários.

O Seminário do BANPOPE foi realizado no dia 13 de setembro de 2016, na cidade de João Monlevade, e contou com público médio de 30 pessoas. Nesse evento foram abordados tópicos como: apresentação do material desenvolvido - "Cartilha Informativa do BANPOPE"; exposição quanto aos conteúdos de Crédito Rotativo e Bancos Populares; foi aberto momento para debate de assuntos pertinentes a realidade da organização; além da proposição de soluções para os problemas recorrentes. O debate e a construção das soluções foi de extrema relevância, pois, a partir dessas atividades tornou-se possível entender melhor a realidade das pessoas que utilizam o crédito do banco.

A partir do seminário foi possível identificar a necessidade por parte dos usuários do banco de um acompanhamento financeiro. Foram muitos os relatos que sugeriam uma má administração do recurso obtido em conjunto com o banco relacionada à falta de planejamento, por exemplo. Mas as demandas do banco no momento eram muito grandes para uma só funcionária responsável por executar todas as atividades da organização. Assim, surgiu a sugestão de compartilhar as atividades do banco



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

com potenciais estagiários oriundos das universidades presentes no ambiente em que a organização está inserida. Foi sugerido abertura de processo seletivo para estagiários do curso de Engenharia de Produção, que, naquele momento, teriam muito à contribuir com a organização. Essa ideia foi levada ao Conselho gestor do banco e foi aprovada.

Em conjunto com a INCOP, foi realizado processo seletivo com o intuito de recrutar estudantes interessados em realizar estágio na organização. O processo teve uma boa aceitação na universidade, e foi possível recrutar 3 pessoas no primeiro momento. Após o processo de captação, foi construído um plano de trabalho que deveria ser executado pelo estagiário. Esse plano foi formulado pela INCOP em conjunto com o banco. A demanda inicial para o plano era da realização de acompanhamento financeiro dos clientes. Todavia, percebeu-se que antes de proporcionar esse acompanhamento aos clientes, um fator importante seria a reestruturação interna do banco. Nesse sentido iniciou-se um trabalho de organização das rotinas de trabalho do banco estruturando funções e tempos para as diversas atividades.

Em princípio, a funcionária do BANPOPE e o conselho de gestor apontavam a inadimplência como um grande problema. Contudo, o trabalho realizado pelos estagiários permitiu concluir que a descapitalização consiste em um problema muito mais efetivo que a inadimplência. Foi possível se chegar à essa conclusão a partir da análise de números atuais e passados, disponibilizados pelo banco aos estagiários.

De posse dessas informações, foi realizada uma reunião que consistiu em apresentar ao conselho as informações obtidas por intermédio da análise, com o intuito de informar quanto ao atual panorama da organização. A partir dessa reunião foram traçadas novas metas à serem realizadas até o final do ano de 2017. As duas metas principais que norteiam as atividades realizadas nesse momento são: a busca de recapitalização do banco e o aprimoramento da metodologia de empréstimo utilizada.

O processo de recapitalização está sendo executado a partir da busca de potenciais parceiros e doadores, e de projetos financiadores para esse tipo de empreendimento. Já o aprimoramento da metodologia de empréstimo está sendo construída a partir do diálogo entre o grupo de trabalho do BANPOPE com outras



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social
Movendo Outras Engrenagens
Itajubá-MG, Brasil**

organizações inseridas em cenário semelhante e que possuem sucesso quanto à metodologia utilizada.

Melhorias identificadas

Ao longo de um ano e meio de trabalho desenvolvido pela INCOP em conjunto ao BANPOPE, algumas melhorias já são possíveis de serem percebidas. Essas melhorias são expostas a partir do Quadro 1. Sob uma perspectiva técnica foram melhorias essencialmente no campo da gestão financeira e organizacional. No campo social o trabalho de assessoria focou no debate de temas como finanças solidárias e incentivo aos conselheiros a participarem do Fórum Mineiro de Economia Solidária – Regional Médio Piracicaba.

Quadro 1: Contribuições realizadas à organização

Ações	Contribuições
Formações quanto à temas pertinentes ao contexto da organização	Possibilitou aos gestores do banco um conhecimento maior sobre finanças solidárias o que permitiu uma maior participação do BANPOPE na construção da Economia Popular e Solidária da cidade.
Cartilha	Possibilita desenvolver trabalho de conscientização com os clientes referente à importância de se manter os pagamentos em dia.
Seminário	Possibilitou identificar os motivos que levam aos clientes se tornarem inadimplentes; Possibilitou momento de formação para todos os envolvidos quanto à temas pertinentes ao contexto da organização.
Análise da atual situação do banco	Possibilitou traçar novas metas e ações futuras para o desenvolvimento da organização. Essas metas e ações estão sendo executadas no momento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dificuldades encontradas

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, foram encontradas dificuldades que, de alguma forma, foram consideradas limitantes para que o mesmo ocorresse da melhor forma possível.

A primeira delas está relacionada a confiança e abertura por parte da organização com os membros da incubadora. Após apresentação da INCOP e do trabalho proposto a ser realizado no empreendimento, foi necessário tempo para



XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

que a organização se sentisse à vontade em compartilhar dificuldades e informações importantes com os membros do grupo. Esse tempo pôde ser considerado um limitador para que se conseguisse realizar as atividades propostas na fase inicial.

Outro limitante foi conseguir reunir o conselho do banco sempre que necessário. Devido às divergências de agendas, reuniões necessárias para continuidade do trabalho desenvolvido foram remar cadas inúmeras vezes, fato que dificultou a execução de determinadas atividades.

Além das reuniões, o não cumprimento de determinadas atividades de responsabilidade do banco, atividades estas que eram imprescindíveis para a continuidade do projeto, fizeram que, em alguns momentos, tivéssemos atrasos no cronograma do mesmo. Esse fato poderia ter sido evitado por meio de um comprometimento maior de todos os envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A universidade por meio do programa de extensão INCOP, em seu papel formador de opinião e também multiplicador de conhecimentos nas comunidades na qual se insere, entende que a pauta do fortalecimento dos empreendimentos autogestionários faz arte do desenvolvimento local. É possível criar uma realidade em que se fortaleça o vínculo entre a sociedade e academia, na busca por soluções que concedam a melhoria e desenvolvimento da perspectiva em que se encontra o cenário atual destes trabalhadores.

Contudo os percalços são bastante vigorosos. No caso do BANBOPE, a realidade não é diferente de muitos empreendimentos de economia popular e solidária. Há uma descapitalização e uma dificuldade de gestão. O banco foi concebido e inaugurado por entidades e associações nas quais possuíam outras pessoas que aquelas presentes nos dias atuais. Portanto o envolvimento pessoal, que aquelas pessoas possivelmente levavam consigo parecem não estarem presente com a mesma veemência nos dias atuais. Os contextos econômicos também são diferentes. Ainda assim o banco contribui para várias empreendedores populares e há no conselho de gestão interesse em continuar o trabalho. Para tal tem se buscado uma maior capitalização e uma melhor gestão financeira com a criação de novos mecanismos que proporcionem um bom acompanhamento e avaliação das operações internas financeiras.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social
Movendo Outras Engrenagens
Itajubá-MG, Brasil**

Os aspectos organizacionais, estão sendo melhorados de forma construtiva e dialógica o que já demonstra resultados tais como uma sistemática de comunicação e periodicidade do Conselho do Banco. O seminário permitiu um maior contato com os usuários do Banco o que permitiu vislumbrar um trabalho de longo prazo mais efetivo a ser realizado com os empreendedores populares que buscam o crédito no Banco. Este trabalho corrobora com o objetivo principal da incubadora em conseguir propiciar não só ao banco, mas a todos os envolvidos direta ou indiretamente, uma oportunidade de transformação e dignificação social. A ideia de implementação dos estágios também é um ponto que deve ser destacado. Pois com eles, o trabalho no dia a dia do banco pode ser acompanhado mais intimamente. Cabe ressaltar que ocorreram avanços no processo de assessoria sociotécnica embora haja ainda muitas questões a serem melhoradas, mesmo depois de mais de um ano de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARRETO, S. Os fundos rotativos solidários no Brasil: uma perspectiva a partir do mapeamento dos fundos de 2011-2012. *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*. Brasília, n. 60, p. 101-108. 2016.

DOWBOR, L. O uso inteligente do crédito. In: INSTITUTO PALMAS & NESOL-USP (Org.). *Banco Palmas 15 anos: resistindo e inovando*. São Paulo: A9 Editora, 2013. P. 25-34.

FRANÇA FILHO, G. C. Novos arranjos organizacionais possíveis? O fenômeno da economia solidária em questão (precisões e complementos). *Organizações & Sociedade*, v. 8, n. 20, p. 1-14. 2001.

FRANÇA FILHO, G. C. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. *CIVITAS - Revista de Ciências Sociais*, v. 7, n. 1, jan/jun., p. 155-174. 2007.

FRANÇA FILHO, G. C.; SILVA JÚNIOR, J.T; RIGO, A.S. Solidarity finance through community development banks as a strategy for reshaping local economies: lessons from Banco Palmas. *Revista de Administração*, v. 47, n. 3, p. 500-515. 2012.

FREIRE, P. *Extensão ou Comunicação*. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

FREIRE, M. V. A importância dos bancos comunitários para a inclusão financeira. In: INSTITUTO PALMAS & NESOL-USP (Org.). *Banco Palmas 15 anos: resistindo e inovando*. São Paulo: A9 Editora, 2013. P. 41-60



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social
Movendo Outras Engrenagens
Itajubá-MG, Brasil**

IBGE. 2010. Acessado em 28.07.2017. Disponível em <
<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=313620>>

JUNQUEIRA, Rodrigo; ABRAMOVAY, Ricardo. A sustentabilidade das microfinanças Solidárias. *Revista de Administração da USP*, v. 40, n. 1, 2005.

LISBOA, A. L. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 3, jul./set., 2005. p. 109-115, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, Brasil.

NEIVA, A. C.; *et al.*. Banco Palmas: resultados para o desenvolvimento comunitário e a inclusão financeira e bancária. In: INSTITUTO PALMAS & NESOL-USP (Org.). *Banco Palmas 15 anos: resistindo e inovando*. São Paulo: A9 Editora, 2013. P. 105-181.

SEDESE – SECRETARIA DE ESTADO DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE MINAS GERAIS. *Banco comunitário do Vale do Mucuri desponta como referência em Minas Gerais*. 2017. Acessado em 28.julho.2017. Disponível em < http://www.social.mg.gov.br/material/story/4627-banco_comunitario>

SEGUNDO, J. J. M. N.; MAGALHÃES, S. Bancos comunitários. *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*, n.41, p. 21-26. 2009.

SILVA JÚNIOR, J.T.; GONÇALVES, S.M.S; CALOU, A.L. Os Bancos Comunitários como Instrumento de Desenvolvimento Socioeconômico de Territórios: Investigando as Singularidades destas Experiências de Finanças Solidárias. In: *Anais do XXXI Encontro Nacional de Administração – ENANPAD*. Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, S. P. *Economia solidária e finanças de proximidade: realidade social e principais características dos empreendimentos de finanças solidárias no Brasil*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) - Brasília: Rio de Janeiro, 1990.

SINGER, P. O banco comunitário de desenvolvimento como política pública de economia solidária. In: INSTITUTO PALMAS & NESOL-USP (Org.). *Banco Palmas 15 anos: resistindo e inovando*. São Paulo: A9 Editora, 2013. P. 30-40.

THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-Ação nas Organizações*. 6ª edição. Ed. Cortez. São Paulo, 1994.