

**Os desafios da gestão  
das organizações  
de Economia Solidária**

**Dezembro de 2016**

## FICHA TÉCNICA

### Edição

ACEESA (Per Review)

### N.º de registo na ERC

Nota: isenta de registo na ERC ao abrigo do decreto regulamentar 8/99 de 9/06 artigo 12ª-1-a

### Design Gráfico

Júlia Garcia  
Cresaçor/Criações Periféricas  
Paginação: Rita Batista

### Impressão

Coingra

### ISSN

1647-5968

### Depósito Legal

293560/09

### Tiragem

250 exemplares

### Dezembro 2016

Papel 100% reciclado

### Director/Editor-in-chief

**Rogério Roque Amaro**  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)–Portugal

ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal

### Vice-Director/Deputy Editor

**Artur Martins**  
ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal

KAIRÓS–Cooperativa de Incubação de Iniciativas de Economia Solidária (Açores)–Portugal

### Diretora Executiva/Executive Editor

**Catarina Pacheco Borges**  
ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal

### Secretariado de Redação/Editorial Office

**Marisa Silveira**  
ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal

### Conselho Editorial/Editorial Board

**Artur Martins**  
ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal

**KAIRÓS**–Cooperativa de Incubação de Iniciativas de Economia Solidária (Açores)–Portugal

**Catarina Pacheco Borges**  
ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal

**Célia Pereira**  
CRESAÇOR–Cooperativa Regional de Economia Solidária dos Açores–Portugal

**Jean-Louis Laville**  
CNAM–Conservatoire National des Arts et Métiers–França

**Jordi Estivill**  
Universidade de Barcelona–Catalunha–Espanha

**Rogério Roque Amaro**  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)–Portugal

ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal

### Comissão Científica Internacional/International Advisory Board

**Rogério Roque Amaro**  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)–Portugal

ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal

**Jean-Louis Laville**  
CNAM–Conservatoire National des Arts et Métiers–França

**Jordi Estivill**  
Universidade de Barcelona–Catalunha–Espanha

**Ana Margarida Esteves**  
CEI-IUL–Centro de Estudos Internacionais–Portugal

**António David Cattani**  
UFRGS–Universidade Federal do Rio Grande do Sul–Brasil

**Casimiro Balsa**  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa–Portugal

**Cláudio Furtado**  
Universidade de Cabo Verde–Cabo Verde

**Clébia Mardonia Freitas**  
UNILAB–Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira–Brasil

**Emanuel Leão**  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)–Portugal

**Genauto França Filho**  
UFBA–Universidade Federal da Bahia–Brasil

**José Fialho Feliciano**  
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias–Portugal

**José Manuel Henriques**  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)–Portugal

**Leão Lopes**  
Atelier-Mar–Cabo Verde Instituto Universitário de Arte, Tecnologia e Cultura–Mindelo–Cabo Verde

**Luciene Rodrigues**  
UNIMONTES–Universidade Estadual de Montes Claros–Minas Gerais–Brasil

**Luís Inácio Gaiger**  
UNISINOS–Universidade do Vale do Rio dos Sinos–Rio Grande do Sul–Brasil

**Maliha Safri**  
Drew University–Estados Unidos da América

**Maria de Fátima FERREIRO**  
Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)–Portugal

**Paul Israel Singer**  
USP–Universidade de São Paulo–Brasil

**Pedro Hespanha**  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra–Portugal

**Victor Pestoff**  
Institute for Civil Society–Ersta Skondal College–Suécia

**Redação/Offices**  
ACEESA–Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico–Portugal  
Rua D. Maria José Borges, 137  
9500–466 Ponta Delgada  
São Miguel–Açores–Portugal  
ceesageral@gmail.com

**Plataformas On-line**  
Latindex, socioeco.org



**Governo dos Açores**  
Secretaria Regional do Mar, Ciência e Tecnologia



## ÍNDICE

- 8**      **Nota Editorial**  
Rogério Roque Amaro
- 18**      **Gestão Social e Economia Solidária — para além do mimetismo: outra gestão é possível?**  
Airton Cardoso Cançado
- 44**      **Redes como estratégia de superação das contradições da economia solidária: concepções e práticas de treze redes de empreendimentos de artesanato em Porto Alegre — Brasil**  
Pedro de Almeida Costa  
Fabio Bittencourt Meira  
Ana Mercedes Sarria Icaza
- 68**      **Do acompanhamento de projetos ao desenvolvimento territorial: uma análise da metodologia das incubadoras de Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil**  
Ana Dubeux
- 98**      **«A Sustentabilidade das organizações de economia solidária — proposta de conceptualização e de avaliação»**  
Rogério Roque Amaro
- 124**      **Caso de ensino**  
Daniela Moreira de Carvalho  
Naldeir dos Santos Vieira
- 148**      **Ficha de leitura**  
**Pedagogia da Autogestão: uma boa base para sua construção teórico-metodológica**  
Ana Dubeux
- 154**      **Notícia**  
**Barcelone: L'économie plurielle qui transforme nos villes**  
Nora Inwinkl

## **Nota Editorial**

**Rogério Roque Amaro**

Como são geridas as organizações de Economia Solidária? Como foi historicamente evoluindo a relação entre a Economia Social, a antecessora e a inspiradora da Economia Solidária, e a Gestão? Existiram modelos próprios de Gestão para a Economia Social? E para a Economia Solidária?

Estas são algumas das interrogações que motivaram este número da Revista de Economia Solidária.

Quando se afirmou no século XIX, como resposta aos problemas (essencialmente sociais) provocados pelas novas realidades do capitalismo e da economia de mercado nascentes, ganhando consistência social e, mais tarde, fundamentação científica e reconhecimento político e jurídico, a Economia Social, inicialmente com um grande peso da base operária, cooperativa e mutualista, procurava de facto conjugar três projectos:

Um projecto económico, implicando a capacidade de produzir bens ou serviços, de satisfazer necessidades, de (eventualmente) criar empregos, gerar e distribuir rendimentos e/ou poupanças, em dinheiro ou em géneros, e de realizar investimentos, de diversos tipos;

Um projecto social, pela finalidade de combater as desigualdades sociais e as situações (diversas) de pobreza, exclusão social e outras formas de desfavorecimento e/ou de marginalização;

Um projecto político de democracia interna, capaz de conjugar, nas suas organizações, duas das conquistas mais importantes da Modernidade europeia, a Economia e a Democracia, o que as empresas capitalistas não tinham conseguido, nem pretendiam, aplicando um dos princípios mais importantes da Economia Social de base operária (e depois da Economia Solidária), o da Solidariedade Democrática.

Ora o modelo de Gestão da Economia Social, enquanto matriz de suporte e de organização do projecto económico, teria, por um lado, de respeitar a finalidade principal (o projecto social) e, por outro, de se deixar inspirar pela filosofia de referência (o projecto político), ou seja, não poderia ser determinado pela procura do lucro (como nas empresas capitalistas) e teria de assentar numa lógica de gestão democrática, segundo o princípio de «uma pessoa, um voto», expressão do princípio já referido de Solidariedade Democrática. Era este o quadro de referência da Gestão da Economia Social, nas suas origens históricas.

Contudo, ao longo do tempo, e sobretudo no século XX, a Economia Social foi perdendo esta matriz original e a sua Gestão foi, em geral, caindo numa de três situações, que se podem, sintética e simplificadamente, designar por: abdicação, imitação e subordinação.

**a/** Abdicação ou ausência, nos casos em que, por opção ou desleixo, as preocupações de gestão, minimamente eficiente e rigorosa, foram desprezadas ou ignoradas, não raro inclusive com inexistência de registos e qualquer tipo de controle, implicando uma «gestão» voluntarista e «à vista» ou de improviso<sup>1</sup>, prejudicando ou mesmo abdicando do projecto económico, enfraquecendo o projecto político e tornando assistencialista o projecto social;

**b/** Imitação dos modelos de gestão mais disponíveis e considerados mais rigorosos, os das empresas do Mercado, e portanto com fins lucrativos, tornando a Economia Social um arremedo das lógicas mercantis, pervertendo, com isso, o seu projecto económico (porque tendencialmente igual ao Mercado), abandonando ou secundarizando o projecto político e fragilizando o projecto social, correspondendo à situação que alguns autores chamam de «isomorfismo institucional»<sup>2</sup>;

**c/** Subordinação e dependência em relação ao Estado, vivendo à sua sombra financeira e técnica, quase como se estivesse debaixo da sua tutela, e limitada às normas, orientações e fiscalizações emanadas pelo aparelho da Administração Pública, surgindo, na prática, como (mais) um seu departamento ou delegação, o que, normalmente, se traduz na perda de autonomia do projecto económico da Economia Social, no esvaziamento do seu projecto político e na conversão do seu projecto social numa simples componente das políticas públicas, traduzindo-se, no fundo, numa outra situação de «isomorfismo institucional».

Em geral, nestes casos, como se caracterizou, verifica-se uma perversão das lógicas originais dos três projectos (económico, social e político) mencionados.

Nos últimos cerca de 20 anos, a Gestão das organizações de Economia Social e Solidária ganhou uma nova importância e novos contornos. Entre os factores que contribuíram para tal, sublinham-se os seguintes:

A combinação das componentes económica (economicista) e política da ofensiva neo-liberal dos últimos 30 anos, traduzindo-se, por exemplo, na agenda da «Good Governance» do Banco Mundial<sup>3</sup>, a partir dos anos 90 do século XX, e no surgimento da ideologia do «New Managerialism»<sup>4</sup>, defendendo a aplicação dos princípios e das técnicas da gestão empresarial ao «sector público» e ao «sector social», ou seja, a sua «empresarialização»;

A persistente crise ideológica e financeira do Estado Social, aliás provocada, acentuada, propalada, prolongada e aproveitada pela já referida ofensiva neo-liberal, levando a crescentes dificuldades e cortes no apoio às organizações de Economia Social e Solidária, à acentuação dos seus «complexos de culpa» pela designada «subsídio-dependência» do Estado<sup>5</sup> e pressionando no sentido de procurarem tipos e fontes diferentes de receita e/ou financiamento e de passarem a ser «melhor geridas»;

A entrada de novas gerações de funcionários/as e técnicos/as nas organizações referidas, mais sensibilizados, preocupados e familiarizados com as áreas da Economia e Gestão<sup>6</sup>;

Uma maior preocupação e focalização, por parte, em geral, de autores e actores da Economia Solidária, por comparação com a Economia Social, em relação aos seus projectos de Economia e de Gestão<sup>7</sup>, aos quais atribuem maior importância e necessidade de aprofundamento teórico e prático.

Em consequência, para além da persistência das três situações caracterizadas anteriormente, surgiram duas novas tendências, que se podem designar por «gestão modernizada por influência empresarial» e «gestão social alternativa»:

**d/A** primeira, a «gestão modernizada por influência empresarial», resulta da aplicação da ideologia do «New Managerialism» e actualiza e moderniza a situação de «isomorfismo institucional», caracterizada em B, mas agora com novas designações e instrumentos, em geral inspirados nas lógicas da gestão empresarial e do mercado—«social business», «new social management», «social impact bonds», «triple bottom-line», «SROI—Social Return On Investment», «CSV—Creating Shared Value»<sup>8</sup>...

**e/A** segunda, a «gestão social alternativa» procura desenvolver conceitos, modelos, instrumentos e indicadores de gestão, adequados às características e aos valores e princípios de referência da Economia Solidária, nomeadamente quanto aos princípios da Solidariedade Democrática e da Democracia Participativa, assumindo que, em vez de «importar» ou tentar adequar modelos preparados para estratégias de maximização de lucro, é fundamental e decisivo criar e desenvolver sistemas próprios, tendo em conta que a Gestão de Pessoas, a Gestão de Vendas e de Respostas às Necessidades, as Estratégias de Comunicação, os Indicadores de Avaliação dos Valores Criados e Distribuídos, a Política e Avaliação de Qualidade<sup>9</sup>, mesmo a Gestão Geral, se referem, na Economia Solidária, a outros objectivos, critérios e métodos<sup>10</sup>.

Destas duas tendências, a primeira está, para já, mais sofisticada e promovida, mas prossegue a linha de «empresarialização» e de mercantilização da Economia Social, opondo-se completamente à filosofia de transformação e de alternativa, veiculada pela Economia Solidária.

O desafio deste número da Revista de Economia Solidária, é o de propor alguns contributos para esta reflexão e debate. Com este objectivo, a sua coordenação temática foi incumbida a três docentes e investigadores/as da Universidade Federal da Bahia (Brasil), Ariádne Scalfoni Rigo, Genauto de França Filho e Ósia Alexandrina Passos, especialistas em temas de Gestão Social e Economia Solidária.

Constam pois deste número quatro artigos.

**1—**O primeiro, da autoria de Airton Cardoso Caçado, Pós-doutorado em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas—EBAPE/FGV e Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras—UFLA, actualmente professor do Programa de Pós-graduação em

Desenvolvimento Regional e do Curso de Administração da Universidade Federal do Tocantins–UFT (Brasil), aborda e enquadra, de um ponto de vista teórico, as relações entre os conceitos e os conteúdos de Economia Solidária e de Gestão Social, discutindo até que ponto os instrumentos desenvolvidos por esta são úteis para aquela.

- 2—O segundo, a cargo de Pedro de Almeida Costa, Fabio Bittencourt Meira e Ana Mercedes Sarria Icaza, professores/a adjuntos/a na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil), analisa, a partir dos casos das redes de economia solidária da região metropolitana de Porto Alegre, as estratégias de organização e gestão em rede, para tentarem compatibilizar os valores e princípios de transformação societal, promovida pela Economia Solidária, com a necessidade de estarem imersas e terem relações com a sociedade dominada pela lógica capitalista.
- 3— O terceiro, da responsabilidade de Ana Dubeux, professora adjunta da Universidade Federal Rural de Pernambuco–Brasil (Departamento de Educação) e Membro do Núcleo de Agroecologia e Campesinato e do Centro de Formação em Economia Solidária do Nordeste, procura reflectir o papel e as lógicas das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, que nasceram no Brasil, em meados dos anos 90, como importante iniciativa das universidades brasileiras no acompanhamento e promoção de iniciativas de Economia Solidária, tendo em conta dois modelos de gestão diferentes, um mais centrado em empreendimentos individuais, outro numa lógica de desenvolvimento territorial.
- 4—O quarto, da minha autoria, propõe uma reformulação do conceito de Sustentabilidade, em consonância com uma perspectiva octo-dimensional de um conceito novo de Desenvolvimento Sustentável, mais adequado aos

desafios para uma Vida Digna e com Futuro, aplicando-o, a um nível mais micro, às organizações de Economia Solidária, a partir dos ensinamentos de um Projecto («ECOS») Europeu, que envolveu a análise da gestão e dos indicadores da Sustentabilidade das organizações de Economia Solidária da Macaronésia, em particular dos Açores, de Cabo Verde e das Canárias. Deste modo, pretende-se contribuir para resolver a contradição existente entre uma perspectiva macro multi-dimensional de Desenvolvimento Sustentável e uma aplicação micro da Sustentabilidade das organizações, que, normalmente, se limita e se concentra na dimensão económico-financeira, ao mesmo tempo que se sublinha a importância de propor novos horizontes e desafios para uma gestão diferente, com novos conceitos e indicadores, da Economia Solidária.

Este número contempla ainda:

- Um caso de ensino, preparado por Daniela Moreira de Carvalho, Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Naldeir dos Santos Vieira, Professor da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri–UFVJM e Ariádne Scalfoni Rigo, Professora da Universidade Federal da Bahia (Brasil), em que se analisam alguns desafios concretos da gestão de uma Associação dos Produtores de Leite, inaugurando-se, desta e modo, um novo tipo de rubrica nesta Revista, dedicado à análise de casos concretos, como pedagogia de ensino e de demonstração;
- Uma ficha de leitura, organizada por Ana Dubeux, já referenciada, sobre o livro de Carolina Valéria de Moura Leão, intitulado «Educação Popular: Ausências e Emergências dos Novos Conhecimentos e Sujeitos Políticos da Economia Solidária», publicado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, de Lisboa, em 2013, que aborda as questões da pedagogia da autogestão, como base para a sua construção teórico-metodológica;

Uma nota informativa, redigida por Nora Inwinkl, uma doutoranda italiana em Economia Solidária, que se encontra a estagiar em Barcelona com a XES–Xarxa (ou Rede) Catalana de Economia Solidaria, sobre as II Jornadas Internacionais de Municipalismo e Economia Solidária, organizadas, em 20 e 21 de Outubro de 2016, pelo «Comissariado de Economia Cooperativa, Social e Solidária e Consumo», da Câmara Municipal de Barcelona, subordinadas ao tema «A economia plural que transforma as nossas cidades».

#### NOTAS

<sup>1</sup> Esta situação é muito mais frequente do que se pensa.

<sup>2</sup> Cf., por exemplo: Paul J. DiMAGGIO and W. W. POWELL, 1983, «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147–160. Cf. também: Jean-Louis LAVILLE, Dennis R. YOUNG and Philippe EYNAUD (ed.), 2015, *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise – Governance and democracy*. Routledge, London.

<sup>3</sup> Cf., por exemplo: Elizabeth DRAKE et al. (2001), *Good Governance and the World Bank*. Vivien Collingwood, Nuffield College, University of Oxford, Oxford; Ngaire WOODS, 2000, «The Challenge of Good Governance for the IMF and the World Bank Themselves», *World Development*, May, Vol. 28 (5), pp. 823-841.

<sup>4</sup> Uma definição possível é a apresentada por Thomas Klikauer: «[...] Managerialism combines management knowledge and ideology to establish itself systemically in organisations and society while depriving owners, employees (organisational-economical) and civil society (social-political) of all decision-making powers. Managerialism justifies the application of managerial techniques to all areas of society on the grounds of superior ideology, expert training, and the exclusive possession of managerial knowledge necessary to efficiently run corporations and societies.» (in Thomas KLIKAUER, 2015, «What Is Managerialism?», *Critical Sociology*, 41 (7-8), pág. 1105). Cf. também: Thomas KLIKAUER, 2013, *Managerialism – Critique of an Ideology*. Palgrave Macmillan, Basingstoke; Willard F. ENTEMAN, 1993, *Managerialism: The Emergence of a New Ideology*. University of Wisconsin Press, Madison, WI; Robert LOCKE and J.C. SPENDER, 2011, *Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives out of Balance*. Zed Books, London. Dois dos autores mais renomados e influentes neste domínio foram, sem dúvida, Peter Drucker e Michael Porter.

<sup>5</sup> Porque é que a comparticipação, pelo Estado, por exemplo, em serviços de apoio à infância e aos seniores (bem comum), prestado por organizações de Economia Social e Solidária, é considerada «subsídio-dependência», e o pagamento de uma empreitada de construção de uma escola ou de um hospital públicos (bem comum também), realizada por uma empresa comercial, já é um pagamento de um serviço?

<sup>6</sup> Alguns/mas até com formações nesses domínios, introduzindo algumas novidades nos perfis técnicos habituais dessas organizações, normalmente centrados nas áreas sociais.

<sup>7</sup> Até autonomizando cada um deles. Cf., por exemplo, Rogério Roque AMARO, 2009, «A Economia Solidária da Macaronésia – Um Novo Conceito», *Revista de Economia Solidária*, nº 1, Ponta Delgada, ACEESA, pp. 11-29.

<sup>8</sup> Não por acaso normalmente designados em inglês. Entre outros autores e obras, cf., a título de exemplo, entre muitos outros: Helmut K. ANHEIER, 2014, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge, London & New York, 2nd edition; Filipe SANTOS et al., 2015, *Manual para Transformar o Mundo*. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2ª edição; João Wengorovius MENESES, 2016, *Gestão de Organizações e Criação de Valor Partilhado*. Universidade Católica Editora, Lisboa.

<sup>9</sup> Expressões que podem substituir, com vantagens simbólicas e efetivas, as equivalentes dos modelos empresariais lucrativos: Gestão de Recursos Humanos, Gestão Comercial, Marketing, Contabilidade e Controlo de Qualidade.

<sup>10</sup> Cf., Entre muitos outros: Jacques DEFOURNY, Lars HULGÅRD & Victor PESTOFF (Ed.), 2014, *Social Enterprise and the Third Sector – Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Routledge, London & New York; Jean-Louis LAVILLE, Dennis R. YOUNG & Philippe EYNAUD (Ed.), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise*. Routledge, London & New York; P. C. SHOMMER e Rosana de Freitas BOULLOSA (Org.), 2011, *Gestão Social como Caminho para a Redefinição da Esfera Pública*. UDESC, Florianópolis.

# Gestão Social e Economia Solidária — para além do mimetismo: outra gestão é possível?

**Airton Cardoso Cançado**

## **Airton Cardoso Cançado**

Pós-doutorado em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA, Mestre em Administração pela Universidade Federal

da Bahia – UFBA e Graduado em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa – UFV. Atualmente é professor do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e do Curso de Administração da Universidade Federal do

Tocantins – UFT e membro das Redes: Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS, Rede Brasileira de Pesquisadores em Cooperativismo – RBPC e Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede de ITCs.  
[airtoncardoso@yahoo.com.br](mailto:airtoncardoso@yahoo.com.br)

**PALAVRA CHAVE**  
GESTÃO SOCIAL  
ECONOMIA SOLIDÁRIA  
ESFERA PÚBLICA  
BEM COMUM

**KEY WORD**  
SOCIAL MANAGEMENT  
SOLIDARY ECONOMY  
PUBLIC SPHERE  
COMMON GOOD

## **RESUMO**

O objetivo desse texto é aproximar dois constructos teóricos, a Gestão Social e a Economia Solidária – Ecosol, ambos na perspectiva brasileira. A Ecosol pode ser considerada como um «movimento», no sentido de englobar diversas iniciativas que se reconhecem sob essa nomenclatura, enquanto a Gestão Social pode ser considerada como uma maneira de gerir, um processo de tomada de decisão. Optou-se, então, por aproximar a gestão de empreendimentos da Ecosol do constructo da Gestão Social. A pergunta é: o constructo da Gestão Social pode ser usado para caracterizar a gestão desses empreendimentos? A proposta desse texto foi buscar a resposta para essa pergunta em uma perspectiva eminentemente teórica, considerando os dois constructos em seus tipos ideais. Os principais resultados são a percepção da grande proximidade entre os conceitos, além da abertura de uma nova percepção acerca da Gestão Social para além da esfera pública.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to compare two theoretical constructs, the Social Management and the Solidary Economy – Ecosol, both in Brazilian perspective. The Ecosol can be regarded as a «movement», in order to encompass several initiatives recognized under this nomenclature, while the Social Management can be considered as a way to manage, a decision-making process. We decided, then, to approach the management of enterprises of Ecosol of construct of Social Management. The question is: the construct of Social Management can be used to characterize the management of the enterprises of Ecosol? The proposal of this text was to seek the answer to this question in a theoretical perspective, considering the two constructs in their ideal types. The main results are the perception of the close proximity between the concepts, as well as the opening of a new perception about Social Management beyond public sphere.

## 1. Introdução

O século XXI já entra em sua adolescência e nunca foi tão necessário buscar outras possibilidades de entendimento da realidade organizacional. Ramos (1981) já nos alertava para a ingenuidade das teorias da administração, destacando que foram úteis em algum momento, mas esse momento já havia passado antes mesmo da queda do Muro de Berlim.

No Brasil as escolas de administração, notadamente nos cursos de graduação, ainda estão em uma fase de transição entre abandonar o que Wood JR e Paula (2002) chamam de *pop management* (literatura descartável de auto-ajuda em administração) e adotar uma postura mais crítica frente à complexa realidade organizacional.

A Gestão Social é um constructo que vem sendo desenvolvido no Brasil desde os anos 1990. Seu objetivo é apresentar uma «outra» possibilidade de gestão para além da gestão estratégica, baseada na tomada de decisão hierarquizada, centrada na racionalidade utilitária (RAMOS, 1981). Trabalhos como os de Tenório (1998; 2008a; 2008b; 2012) e posteriormente Cançado, Sausen e Villela (2013) buscam a construção da Gestão Social por meio da sua contraposição com a gestão estratégica, considerada hodiernamente como o *mainstream* da administração.

A Economia Solidária é um movimento, que toma corpo no mesmo período e passa a reivindicar a possibilidade de se viver uma «outra economia». Sua institucionalização no país ocorre no início dos anos 2000 e desde então o Estado, a universidade e a sociedade civil organizada vêm apoiando diversos grupos inscritos nessa perspectiva.

O objetivo desse texto é aproximar dois constructos teóricos, a Gestão Social e a Economia Solidária–Ecosol, ambos na perspectiva brasileira. O primeiro desafio que se impõe é o de considerar a Ecosol como um «movimento», no sentido de englobar diversas iniciativas que se reconhecem sob essa nomenclatura, enquanto a Gestão Social pode ser

considerada como uma maneira de gerir, um processo de tomada de decisão. Optou-se, então, por aproximar a gestão de empreendimentos da Ecosol do constructo da Gestão Social.

Partindo do pressuposto que a Ecosol também é conhecida como «uma outra economia». A pergunta é: o constructo da Gestão Social pode ser usado para caracterizar a gestão desses empreendimentos, dada sua especificidade?

A proposta desse texto é buscar a resposta para essa pergunta em uma perspectiva eminentemente teórica, considerando os dois constructos em seus tipos ideais. Outra questão importante é que existem concepções distintas, tanto de Ecosol como de Gestão Social. Foram feitas «escolhas teóricas» para tornar possível esta empreitada. Em relação à Ecosol, optou-se pela definição do Ministério do Trabalho e Emprego–MTE, por ser amplamente aceita e usada em termos de financiamento de ações de Ecosol no país. Quanto à Gestão Social, optou-se pela aproximação teórica elaborada em Cançado (2011) e ampliada em Cançado, Pereira e Tenório (2013; 2015).

Existem outras possibilidades de comparação das terminologias que não serão tratadas aqui. Dessa forma, esse texto não tem a pretensão de esgotar o assunto. A contribuição aqui apresentada caminha no sentido de fortalecer os dois constructos.

Nos Encontros Nacionais de Pesquisadores em Gestão Social sempre são submetidos textos que tratam da Ecosol. Muitas vezes, a própria Ecosol é um dos Eixos Temáticos dos encontros. Além disso, as duas concepções, de certa forma, aconteceram primeiro na prática e depois foram sistematizadas pela academia a partir do início dos anos 1990.

Parte-se do pressuposto que há uma grande convergência entre os dois constructos. Busca-se em que parâmetros acontece essa convergência e também onde se distanciam. Como será discutido adiante, existem critérios mínimos para enquadramento de empreendimentos como fazendo

parte da Economia Solidária. Esses critérios, de certa forma, trazem certa segurança para classificar esses empreendimentos. No caso da Gestão Social, a perspectiva apresentada se configura como um tipo ideal weberiano<sup>1</sup>, dessa forma não há como classificar uma gestão como Gestão Social ou não. Porém, é possível dizer que determinado processo tem traços de Gestão Social, que podem ser fortes ou fracos.

Este texto está dividido em mais 4 seções além dessa introdução. Na próxima parte será apresentada a Ecosol, seguida da Gestão Social e da discussão acerca das convergências dos constructos. Ao final serão apresentadas as considerações finais.

## 2. Economia Solidária no Brasil

A discussão sobre Economia Solidária–Ecosol no Brasil remonta aos anos 1990 e tem sido atribuída a uma reação da população socialmente excluída ao desemprego e aos efeitos das chamadas décadas perdidas<sup>2</sup> (SINGER, 2003; CANÇADO, 2007).

Entretanto, o que hoje a academia brasileira conhece por Ecosol também pode ser entendido como uma reatualização histórica do movimento cooperativista (FRANÇA FILHO, 2002). O cooperativismo, por sua vez, tem seu início bem documentado por Schneider (1999) e teve como momento fundante a constituição da Cooperativa de Rochdale em 1844, em Manchester, Inglaterra (CANÇADO *et al.*, 2012).

A Ecosol no Brasil é dividida em três segmentos: empreendimentos econômicos solidários, entidades de assessoria e/ou fomento e gestores públicos. Os empreendimentos são a razão de ser da Ecosol, sendo confundidos com a própria economia solidária. Sua gestão será o objeto desse texto. As entidades de assessoria/fomento são entidades que apoiam a ação dos empreendimentos de diversas, formas, como pesquisa, incubação, crédito, etc. Os gestores públicos são os que elaboram e implementam as políticas públicas de Ecosol (FBES, 2015).

Os empreendimentos da Ecosol no Brasil ultrapassam a forma de organização cooperativa, podendo se constituir em diversos outros formatos: associação, clube de trocas, bancos comunitários, dentre outros. Uma característica que permeia esses empreendimentos é a dimensão política atribuída a eles. O próprio slogan da Ecosol, «uma outra economia acontece» (MTE / SENAES / FBES, 2007), já deixa claro esse viés. Além disso, a organização do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, e dos demais fóruns (estaduais, regionais e municipais) também reforçam essa perspectiva. Essa outra economia se contrapõe à perspectiva hegemônica, centrada nos resultados econômicos, de forma geral. Boa parte desses empreendimentos são informais ou organizados no formato de associação, dadas as limitações da legislação em abarcar sua complexidade de relações e sua «inovação» em termos de estrutura e funcionamento, bem como sua fragilidade financeira e organizacional (CANÇADO, 2007).

Essa «inovação» se refere não só à posse coletiva dos meios de produção e à tomada de decisão compartilhada (autogestão), mas também ao perfil do empreendimento que busca uma melhoria de vida não só para seus integrantes, mas para a comunidade como um todo.

Apesar de coexistirem no Brasil algumas correntes de entendimento do que seja a Ecosol, pode-se dizer que há uma questão central nas divergências. Um grupo de pesquisadores e praticantes acredita que a Ecosol tem potencial para se expandir e mesmo se sobrepor ao atual sistema capitalista. Esse grupo acredita que a Ecosol, por meio do desenvolvimento de redes de comercialização e apoio (MANÇE, 2002) ou mesmo por meio da tomada de consciência dos trabalhadores em geral, pode vir a superar o atual sistema capitalista. Outro grupo acredita na «convivência» entre essa «outra economia» (Ecosol) e o sistema econômico vigente, como por exemplo Coraggio (2000) e Gaiger (2000).

No início da discussão sobre Ecosol no Brasil houve um estranhamento por parte de algumas centrais sindicais, com destaque para a Central Única dos Trabalhadores–CUT, que acreditava ser a Ecosol outra faceta da precarização do trabalho, porém, com o correto entendimento da proposta do movimento a CUT criou inclusive uma agência de fomento à Ecosol, a Agência de Desenvolvimento Solidário–ADS<sup>3</sup>.

Outras organizações de fomento à Ecosol foram criadas, como as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, vinculadas a universidades e algumas organizações da sociedade civil que passaram a ter entre seus objetivos o apoio a esses grupos (NUNES, 2009).

Um ponto de inflexão para a Ecosol no Brasil foi o primeiro Fórum Social Mundial que aconteceu em Porto Alegre em 2001. Nesse espaço houve um Grupo de Trabalho sobre Economia Solidária e no desenvolvimento dos seus trabalhos foi criado o Fórum Brasileiro de Economia Solidária–FBES (FSM, 2015).

As discussões culminaram com a criação em 2003 da Secretaria Nacional de Economia Solidária, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego–SENAES/MTE, que passa a ser a referência em termos de apoio público à Ecosol no país. Desde sua criação a secretaria é conduzida pelo prof. Paul Singer, um das principais referências do desenvolvimento da economia solidária no país.

Uma das principais ações da SENAES é o mapeamento dos empreendimentos de economia solidária. O último mapeamento, publicado em 2013, aponta para a existência de 19.708 empreendimentos no país, com 1.423.631 associados. Mais de 90% dos empreendimentos estão organizados como associações e grupos informais<sup>4</sup>. Apesar de esse mapeamento ter sido aprimorado, desde sua primeira realização (2005-2007), ainda não se pode dizer que ele está completo. Porém, ele é a principal referência nacional sobre o movimento.

Apesar das diversas acepções sobre a Ecosol e as diferentes vertentes que coexistem no Brasil, é possível apresentar uma definição que atenda minimamente à maioria dos posicionamentos sobre o tema. O MTE possui uma definição<sup>5</sup>, amplamente utilizada para financiamento público da Ecosol que tem sido usada pelo movimento e também pela academia. Segundo o MTE (2015a) «compreende-se por economia solidária o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão».

Complementando essa definição, o MTE apresenta quatro dimensões para a Ecosol: cooperação, autogestão, dimensão econômica e solidariedade.

- a/Cooperação:** existência de interesses e objetivos comuns, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária. Envolve diversos tipos de organização coletiva: empresas autogestionárias ou recuperadas (assumida por trabalhadores); associações comunitárias de produção; redes de produção, comercialização e consumo; grupos informais produtivos de segmentos específicos (mulheres, jovens etc.); clubes de trocas etc. Na maioria dos casos, essas organizações coletivas agregam um conjunto grande de atividades individuais e familiares.
- b/Autogestão:** os/as participantes das organizações exercitam as práticas participativas de autogestão dos processos de trabalho, das definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos, da direção e coordenação das ações nos seus diversos graus e interesses, etc. Os apoios externos, de assistência técnica e gerencial, de capacitação e assessoria, não devem substituir nem impedir o protagonismo dos verdadeiros sujeitos da ação.

**c/Dimensão Econômica:** é uma das bases de motivação da agregação de esforços e recursos pessoais e de outras organizações para produção, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo. Envolve o conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais.

**d/Solidariedade:** O caráter de solidariedade nos empreendimentos é expresso em diferentes dimensões: na justa distribuição dos resultados alcançados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável; nas relações que se estabelecem com a comunidade local; na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; nas relações com os outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; na preocupação com o bem estar dos trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras» (MTE, 2015a).

Dessa forma, a caracterização da Ecosol no Brasil ganha contornos mais precisos e as políticas públicas de economia solidária têm um direcionamento. A Ecosol é uma outra maneira de produzir, comprar, trocar e viver sem explorar o outro e sem destruir o meio ambiente, podendo ser caracterizada como «[...] uma nova lógica de desenvolvimento sustentável com geração de trabalho e distribuição de renda, mediante um crescimento econômico com proteção dos ecossistemas» (MTE, 2015a).

É importante destacar que a Ecosol no Brasil não está ligada ao movimento cooperativista formal, organizado pela Organização das Cooperativas Brasileiras—OCB, que se consideram como economia social, justamente para se diferenciar.

«As cooperativas da Economia Social são um movimento em que a neutralidade política é respeitada como princípio e em que os mercados são parte integrante da eficiência econômica que será a responsável pela eficácia social dessas organizações. No conceito de Economia Solidária, frequentemente não prevalece a lógica de mercado e há forte instrumental de luta política, e assim conceituam organizações cuja gestão pode ter um objetivo exclusivo de solidariedade e diferente dos objetivos econômicos e de mercado para os quais a cooperativa poderá ter sido também inicialmente formada» (BIALOSKORSKI NETO, 2004, p.7).

Pode-se dizer então, que a Ecosol no Brasil se apresenta como um movimento organizado e importante para o país, dadas as suas dimensões e representações. Porém, a Ecosol apresenta alguns desafios para os próximos anos. Notadamente, a quantidade de recursos para financiamento da Ecosol tem diminuído em relação ao que foi investido no início dos anos 2000. A ameaça mais contundente talvez seja a busca por resultados mais «mensuráveis» em termos financeiros dos investimentos realizados. A lógica de atuação da Ecosol busca o aumento da renda, mas esse não é o único objetivo, como destacado por Bialoskorki Neto (2004) e os resultados «não mensuráveis» como o desenvolvimento político dos membros dos empreendimentos, por exemplo, geralmente não é contemplado nas «metas» estabelecidas nos financiamentos.

As incubadoras universitárias enfrentam ainda outro problema. O tempo dos projetos estabelecidos nos editais de financiamento (1 ou 2 anos) não condiz com os tempos de apoio aos empreendimentos, o que faz com que o trabalho possa ser interrompido, gerando perdas não só financeiras, mas também de laços de confiança empreendimento-universidade, tão importantes para o movimento (CANÇADO; GHIZONI, 2013).

Sobre a gestão dos empreendimentos da Ecosol, inicialmente pode-se dizer que ela deve se pautar pelas dimensões apresentadas. Dessa forma, os empreendimentos partem de uma Dimensão Econômica, ou seja, há uma finalidade econômica, mas pela sua própria constituição, enquanto cooperativa, associação ou grupo informal, o lucro não é objeto do processo. No caso das cooperativas, o excedente é denominado sobras, que tem importantes e determinantes diferenças em relação ao conceito de lucro (CANÇADO *et al.*, 2013). No caso das associações e grupos informais há uma grande variedade de arranjos, mas geralmente eles seguem o modelo cooperativo de distribuição de resultados. Esses formatos representam a imensa maioria dos empreendimentos.

Além disso, os empreendimentos estão pautados pela Solidariedade (interdependência), Autogestão e Cooperação. Pode-se dizer então que são empreendimentos onde a tomada de decisão é coletiva (Autogestão) e que primam pelo respeito ao outro e ao meio-ambiente (Solidariedade) e o trabalho é organizado de forma a atender interesses comuns (Cooperação). Além disso, o empreendimento pode trazer transbordamentos positivos<sup>6</sup> para a comunidade local, não só indiretamente, por meio da melhoria das condições de vida dos membros (que são parte da comunidade), mas também para a própria comunidade diretamente (Solidariedade).

Na seção seguinte, será apresentado o desenvolvimento da Gestão Social no Brasil e posteriormente será realizada a aproximação entre os dois constructos apresentados.

### 3. Gestão Social no Brasil

A Gestão Social no Brasil tem seu início próximo ao da Ecosol, em meados dos anos 1990. A principal referência é a criação do Programa de Estudos em Gestão Social da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas—PEGS/EBAPE/FGV em 1990, coordenado desde sua criação pelo professor Fernando Tenório.

O início da discussão da temática acontece em um contexto institucional, por meio do Banco Interamericano de Desenvolvimento—BID e tem abrangência em toda a América Latina. Nesse contexto a Gestão Social é entendida como a Gestão de Políticas Públicas Social. Exemplos dessa abordagem podem ser encontrados nas compilações de Kliksberg (1993) e Rico e Raichelis (1999).

No Brasil a temática ganha outros contornos e se amplia, inicialmente pelos esforços do PEGS, como o texto de Tenório (1998) que amplia a discussão da Gestão Social para um modo de gestão contrário à gestão estratégica (ou gestão privada, com fins de lucro).

No início dos anos 2000 um grupo de pesquisadores se reúne em São Paulo e propõe criar uma rede para realizar pesquisas sobre Gestão Social e desenvolvimento local. Posteriormente, em 2007, a rede ganha corpo e é realizado o primeiro Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social—ENAPEGS (SILVA JR, 2008) em Juazeiro do Norte, estado do Ceará. Nesse encontro a rede é estabelecida de fato, porém, opta por se manter informal, situação mantida até a atualidade. A partir daí a rede se encontra anualmente no ENAPEGS e as pesquisas sobre Gestão Social avançam, realizadas geralmente por meio de parcerias.

Em Minas Gerais, existe desde 2007 o Encontro Mineiro de Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social—EMAPEGS, que em 2015 realizou sua quinta edição. Atualmente existem diversos periódicos, como as Revistas Administração Pública e Gestão Social—APGS, Cadernos

Gestão Social–CGS, Nau Social e Revista Interdisciplinar de Gestão Social–RIGS, e cursos de Gestão Social espalhados pelo país, inclusive mestrados profissionais.

Esse intenso movimento de pesquisa no Brasil fez com que o desenvolvimento da Gestão Social possa ser considerado como um «produto» genuinamente nacional, fato raro no contexto da área de administração no país. Fica clara essa questão ao se fazer uma breve pesquisa sobre «gestión social», «gerencia social» ou mesmo «social management» nas bases de dados internacionais<sup>7</sup>. Certamente o próximo desafio para Gestão Social no país seja se aproximar de outras teorias discutidas em âmbito internacional. Esse texto, ao apresentar a Gestão Social internacionalmente pode contribuir nesse sentido.

Apesar desse desenvolvimento, a Gestão Social no país ainda não apresenta um consenso sobre seu significado. Houve um período de forte utilização da temática, mapeado por Cançado (2011), onde a Gestão Social se apresentou de forma polissêmica (2000-2010). Nessa época, tudo que não era gestão tradicional poderia ser considerado como Gestão Social, gerando um iminente perigo de banalização do termo (FRANÇA FILHO, 2003). Atualmente a polissemia vem diminuindo e o conceito vem ganhando corpo. Talvez o único consenso seja que a «participação» é central na Gestão Social, em outras palavras, se não há participação, não há Gestão Social. Porém, falta ainda delimitar de que «participação» se está falando (CANÇADO *et al.*, 2014).

Segundo Cançado (2013b), a Gestão Social estaria inscrita no campo interdisciplinar da administração. Em outro sentido, Araújo (2012) argumenta que a Gestão Social seria interdisciplinar por natureza e por isso não faria parte da administração. Uma visão mais ampla é apresentada em Pires *et al.* (2014) que inclui a Gestão Social no «Campo de Públicas», área do conhecimento que vem sendo discutida nos últimos anos no Brasil. Essa área seria oriunda

do imbricamento entre Direito, Administração, Economia e Ciências Sociais e seria um *locus* multi ou interdisciplinar de ensino e pesquisa que englobaria, além da Gestão Social, a Gestão Pública e as Políticas Públicas. A visão de Pires *et al.* (2014) parece caminhar no sentido de englobar as perspectivas de Cançado (2013b) e Araújo (2012).

A partir do desenvolvimento anterior de alguns autores como Tenório (1998; 2008a; 2008b; 2012), Fischer (2002), Carrion (2007), França Filho (2003), Boullhosa e Schommer (2008; 2009), Boullhosa (2009) dentre outros, Cançado, Pereira e Tenório (2015) apresentam uma aproximação teórica<sup>8</sup> para a Gestão Social. Essa é a mais recente tentativa de delimitar o «campo» da Gestão Social no Brasil. Para esse artigo essa aproximação será escolhida por representar uma proposta finalizada para a Gestão Social. Ressalta-se que essa não é a única abordagem<sup>9</sup>, mas ela permite atingir os objetivos desse trabalho.

A abordagem segue a linha de Tenório (1998; 2008a; 2008b, 2012), desenvolvida em Cançado (2011; 2013a) e Cançado, Pereira e Tenório (2013; 2015) e parte do princípio que a Gestão Social pode ser representada pelas categorias teóricas: Interesse Bem Compreendido, Esfera Pública e Emancipação; organizadas pela dialética negativa adorniana, conforme Figura 1. É importante deixar claro que, segundo Cançado, Pereira e Tenório (2015), as categorias teóricas são tipos ideias weberianos. Outra consideração dos autores é a necessidade de revisão e discussão dessa aproximação teórica. Eles a consideram como «escrita a lápis», ou seja, passível de revisão e de discussão.

**Figura 1**  
**Aproximação Teórica para a gestão social**



**Fonte**

Adaptado de Cançado, Pereira e Tenório (2015, p.161).

O Interesse Bem Compreendido é derivado da obra de Tocqueville (1987) e pode ser descrito como a interdependência entre o interesse coletivo e interesse individual. Nessa medida, o interesse individual só seria atingido de forma plena, se concomitantemente o interesse coletivo também o for. Do Interesse Bem Compreendido derivam duas subcategorias: solidariedade e sustentabilidade. Assim, a interdependência entre as pessoas (solidariedade), quando «bem compreendida» seria responsável pela sustentabilidade, no sentido da perenidade, mais exatamente, para além do reducionismo ambiental ligado hodiernamente ao termo.

A Emancipação se apresenta em seu sentido clássico, como livrar-se da tutela de alguém (CHAUÍ, 2011), destacando que a Emancipação não vem de fora (MARX, 2004), porém, ela pode ser «fomentada», em processos de democratização (HABERMAS, 2003a). Em um sentido mais direto, a Emancipação aqui é entendida como «pensar por conta própria» e expor essa opinião.

A Esfera Pública, nessa proposta, se constrói para além da esfera pública burguesa, que se desenvolve em busca de interesses particulares de uma classe (HABERMAS, 2003b). Esse espaço deve aproximar novamente as pessoas da política. Essa categoria teórica possui as subcategorias: Democracia Deliberativa, Ação Racional Substantiva, Dialogicidade e Intersubjetividade. Em síntese, busca-se na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas e na Racionalidade Substantiva de Guerreiro Ramos a base para a construção de uma Esfera Pública onde a tomada de decisão seja coletiva, sem coerção, baseada na transparência, dialogicidade e intersubjetividade<sup>10</sup>.

Como a Figura 1 sugere, a Esfera Pública é o ponto de confluência entre o desenvolvimento do Interesse Bem Compreendido e da Emancipação. É o espaço do debate e da participação onde se constrói o entendimento acerca do bem comum.

Por fim, realizando a interação entre as categorias teóricas, está a dialética negativa de Adorno (2009), que pode ser apresentada como a tese e a antítese, sem pretensão de síntese, ou como prefere o autor, sem «falsas sínteses». A dialética negativa adorniana nesse contexto tem um importante papel, pois possibilita uma forte interação entre Interesse Bem Compreendido e Emancipação, de forma que um avanço em uma das categorias teóricas pode contribuir para o avanço na outra (por isso a seta de duplo sentido). Assim as categorias se reforçam à medida em que acontecem na Esfera Pública com as características apresentadas.

Esse processo é extremamente importante, pois apresenta a dinâmica de funcionamento da aproximação teórica. Da mesma forma que um espaço pode se desenvolver como Gestão Social ele pode também perder as suas características a partir da desconstrução de alguma das categorias teóricas. Outro desdobramento é que não se pode dizer que em determinado espaço «acontece» ou «existe» Gestão Social. É mais apropriado falar em intensidade, desenvolvimento

ou retrocesso da Gestão Social em uma determinada Esfera Pública. Em Cançado, Pereira e Tenório (2015) é sistematizada uma proposta, baseada em Tenório (2012) para identificação da Gestão Social, já utilizada em Silveira (2013).

Na seção seguinte faremos a aproximação entre os conceitos de Economia Solidária e Gestão Social.

#### 4. Aproximando os conceitos

A Gestão Social está amparada nas categorias teóricas: Interesse Bem Compreendido, Esfera Pública e Emancipação. A Dialética Negativa adorniana é o seu processo de construção. Por outro lado a Ecosol possui as dimensões: Cooperação, Autogestão, Dimensão Econômica e Solidariedade. A gestão dos empreendimentos da Ecosol se pautaria por definição, nessas dimensões. A partir daqui, sempre que o texto se referir à Ecosol, leia-se a gestão dos empreendimentos da Ecosol.

A primeira questão a tratar é a Dimensão Econômica dos empreendimentos da Ecosol, a qual, a princípio é estranha à Esfera Pública, onde a Gestão Social estaria alojada. Nesse caso estamos falando de empreendimentos de propriedade privada coletiva de um determinado grupo de pessoas e parece fazer mais sentido falar de Gestão Social apenas dentro dos empreendimentos.

A Dimensão Econômica traz, por consequência, a questão da propriedade privada. Porém, essa Dimensão Econômica não se baseia apenas na racionalidade utilitária (RAMOS, 1981), pois ela «envolve o conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, *ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais*» (MTE, 2015a, grifos nossos). Dessa forma, a Dimensão Econômica da Ecosol não pode ser considerada apenas econômica, no sentido clássico do termo, pois ela pretende um equilíbrio entre a viabilidade econômica com eficácia e efetividade, porém, respeitando os aspectos culturais, ambientais e sociais. Isso significa que os empreendimentos

da economia solidária, apesar de buscarem o resultado econômico, não o fazem como objetivo único, nem mesmo principal, tal objetivo se relativiza ao incluir outros aspectos, conforme destaca Bialoskorski Neto (2004).

Essa questão fica clara quando se analisa o formato dos empreendimentos mapeados no Brasil em 2013. Desses, 30,5% são grupos informais, 60% estão constituídos como associações, 8,8% como cooperativas e 0,6 como sociedade mercantil (empresa) (MTE, 2015b). Como os empreendimentos da Ecosol têm Dimensão Econômica e propriedade coletiva, o formato mais próximo é o de cooperativa, que é uma organização sem fins lucrativos com finalidade econômica (ver Lei 5764/1971). A desvantagem da cooperativa são os custos de manutenção, como despesas com contabilidade, impostos, etc., além do «caminho» burocrático ser mais longo. Por outro lado a associação tem fins de representação (mas não econômicos) e seu formato jurídico não é adequado para comercialização. As vantagens da associação enquanto modelo são o custo, praticamente só o de registro, e o «caminho» burocrático, que é bem mais simples. Cabe ressaltar que, comparado ao formato legal de cooperativa, que seria arcabouço jurídico mais próximo, não atende completamente às necessidades dos empreendimentos de Ecosol. Pode-se dizer que no Brasil falta um marco jurídico para esses empreendimentos.

A escolha pelo formato jurídico associação parece ser realmente a mais adequada, pelos custos e burocracia. Ao escolher se organizar com esse arcabouço, o empreendimento passa a ter um mínimo de formalização, muitas vezes exigida para que a organização se candidate a receber apoio público ou privado. Quando o empreendimento se torna mais «robusto» e as vendas ultrapassam a informalidade (como as de feiras, por exemplo) alguns problemas de comercialização surgem e são resolvidos de diversas formas que não serão discutidas aqui (como exemplo temos a venda direta pelo produtor ou a retirada de notas fiscais «avulsas»

nas prefeituras). Fechando o argumento, a Dimensão Econômica dos empreendimentos de Ecosol não busca apenas fins privados. Aqui encontramos congruências com o Interesse Bem Compreendido, no sentido da interdependência entre o interesse coletivo (ambientais, culturais, sociais) e o interesse particular (resultado econômico). Por outro lado, essa relativização também não transforma a Ecosol em uma Esfera Pública, ela continua sendo um espaço privado dos membros dos empreendimentos, em alguns casos até com transbordamentos positivos para a comunidade onde os empreendimentos estão inseridos. Claramente aqui há um limite de aproximação entre Ecosol e Gestão Social. No caso da Emancipação, via dialética negativa com o Interesse Bem Compreendido, pode-se dizer que quem se propõe a estar em um empreendimento com essas características dá pistas que está no caminho da Emancipação. Nesse caso o argumento é que o indivíduo que está na Ecosol tem um maior potencial de pensar por conta própria. Ele não estaria limitado pelo apelo do lucro imediato e máximo, levando em consideração também ainda os possíveis efeitos de seu empreendimento no entorno<sup>11</sup>.

A Autogestão é outra característica dos empreendimentos da Ecosol. A Autogestão tem grande proximidade com a Gestão Social na sua definição, porém, não são sinônimos. A diferença parece estar no *locus*: enquanto a Gestão Social se propõe a uma participação coletiva na Esfera Pública, a Autogestão se proporia a uma participação coletiva na esfera privada, dentro do empreendimento. Em linhas gerais enquanto a Gestão Social busca o bem comum na Esfera Pública via tomada de decisão coletiva, a Ecosol busca o desenvolvimento do empreendimento também via tomada de decisão coletiva. Pelas características da Ecosol apresentadas essa «busca interna» pelo desenvolvimento do empreendimento pode trazer transbordamentos positivos para a comunidade, pois são respeitadas diversas

«dimensões» para a além do econômico. Por outro lado, quem participa da Autogestão são apenas os membros do empreendimento, enquanto na Gestão Social, essa participação é mais ampla. Os conceitos aqui também são próximos, mas não idênticos.

Em relação à Solidariedade, enquanto Dimensão da Ecosol, nota-se a principal aproximação entre os conceitos, pois a solidariedade aqui é entendida nos dois casos como interdependência. No caso dos empreendimentos da Ecosol, essa solidariedade se amplia para a comunidade e os demais empreendimentos e movimentos sociais, bem como o respeito ao meio ambiente e à melhoria das condições de vida (internas e externas ao empreendimento). Além da distribuição justa dos resultados entre os membros. A Solidariedade na Ecosol está bem próxima ao Interesse Bem Compreendido (que a tem como subcategoria, inclusive) e, por consequência, à Emancipação. Mais uma vez, cabe a ressalva relacionada às diferenças entre Esfera Pública e esfera privada, relativizada pelos transbordamentos que a Ecosol pode trazer para a comunidade.

A Cooperação, por sua vez, tem uma relação bem próxima à Dimensão Econômica, pois faz referência à «[...] existência de interesses e objetivos comuns, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária» (MTE, 2015a). Dessa forma, a Cooperação aqui pode ser entendida como mais voltada para uma operação conjunta (co-operar) ligada ao desenvolvimento do empreendimento, no sentido privado, ou seja, atuação em busca dos interesses dos indivíduos enquanto membros do empreendimento. Mesmo nesse caso, ainda cabe a discussão sobre a especificidade dos empreendimentos da Ecosol, pois esta cooperação interna tem impactos externos.

De maneira geral, a grande diferença entre as perspectivas da Ecosol e da Gestão Social estão no âmbito da ação privada e pública, respectivamente. Porém, essa diferença não pode ser vista como uma dicotomia, conforme já

discutido. Mesmo estando no âmbito privado a Ecosol busca interações com a comunidade e suas ações têm o potencial de contribuir para o desenvolvimento dessa comunidade para além do empreendimento.

Por outro lado, a principal aproximação se dá pelo caráter coletivo e pelo formato da tomada de decisão. Em ambos os casos se aplicam em grande parte as características inerentes à Gestão Social: tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na transparência como pressuposto, na dialogicidade e intersubjetividade como processo.

Assim, pode-se dizer, extrapolando o objetivo desse texto que, entendendo a Gestão Social como um tipo ideal weberiano, a Ecosol pode ser considerada como tendo fortes traços de Gestão Social.

### 5. Considerações finais: «E agora José? <sup>12</sup>»

O objetivo desse texto foi aproximar dois constructos teóricos, a Gestão Social e a Economia Solidária – Ecosol, ambos na perspectiva brasileira. A opção foi por trabalhar com tipos ideais por meio de escolhas teóricas objetivas de forma a tornar possível a empreitada.

Essas escolhas trazem limitações ao trabalho. Admite-se que tanto a Ecosol quanto a Gestão Social como foram apresentadas não são passíveis de ser encontradas de forma plena na realidade. Por outro lado, essa escolha evitou a opção por um estudo de caso isolado, que teria a vantagem de ser mais aderente a realidade, mas a desvantagem de estar contextualizado e datado. Acredita-se que o estudo apresentado aqui pode servir de base para próximos estudos de natureza empírica que busquem estudar a especificidade da gestão de empreendimentos da Ecosol, ou ainda busquem identificar a Gestão Social nesses espaços.

Chegando ao final desse texto, pode-se dizer que o principal avanço está em não estabelecer uma dicotomia precoce entre esfera pública e esfera privada, principalmente relacionada a

empreendimentos da Ecosol. O texto apresenta possibilidades de se identificar traços fortes de Gestão Social na esfera privada. Em relação à Ecosol, o avanço está relacionado à ampliação do entendimento entre a noção de privado, relacionado ao próprio empreendimento e seus resultados, e o público, que traz a possibilidade dos transbordamentos positivos.

Sugere-se, para a continuação das pesquisas na área, a realização de estudos em empreendimentos da Ecosol na busca de se identificar as Dimensões elencadas. Outro caminho possível seria buscar a identificação das Categorias Teóricas da Gestão Social, em especial o Interesse Bem Compreendido nesses empreendimentos. Ampliando um pouco o escopo, pode-se pensar em organizações que se pautem pela lógica da decisão coletiva como Conselhos Gestores e algumas organizações da sociedade civil.

#### NOTAS

<sup>1</sup> Nesse sentido, as categorias são objetivos onde se quer chegar, porém, impossíveis de atingir de forma plena, dadas as complexidades das relações interpessoais, assimetrias de informação, relações de poder e diferenças de compreensão entre os indivíduos inseridos no processo.

<sup>2</sup> No Brasil, as chamadas décadas perdidas se referem aos anos 1980 e 1990 (principalmente a primeira metade), que foram tempos de inflação descontrolada e altos índices de desemprego. A retomada do crescimento veio após o Plano Real (1994) que estabilizou a economia.

<sup>3</sup> Mais informações no site: <http://www.desenvolvimentosolidario.org.br>.

<sup>4</sup> Informações obtidas por meio do Atlas Digital da Economia Solidária, no endereço: <http://sies.ecosol.org.br/atlas>. Acesso em 20 de março de 2015.

<sup>5</sup> É importante destacar que essa definição foi gerada por meio de intensos debates entre o Fórum Brasileiro de Economia Solidária e diversos pesquisadores.

<sup>6</sup> Chamamos aqui de «transbordamentos positivos» as possibilidades do empreendimento de contribuir com a melhoria das condições de vida da comunidade, sejam objetivas como obras e reformas, sejam subjetivas, como o aumento da visibilidade e da imagem da comunidade. Ver a discussão sobre o princípio da Preocupação com a Comunidade para cooperativas em Cançado *et al.* (2014).

<sup>7</sup> Existe uma pesquisa em curso em relação a isso conduzida pelo autor desse trabalho. Esses são ainda dados preliminares, porém, pode-se notar que a percepção sobre Gestão Social fora do Brasil tem importantes diferenças.

<sup>8</sup> Esta aproximação teórica está em sua segunda versão, a primeira está em Cançado, Pereira e Tenório (2013).

<sup>9</sup> Para abordagens alternativas, ou mesmo críticas a essa abordagem ver os trabalhos de Araújo (2012), Boullosa (2009) e Boullosa e Schommer (2008; 2009).

<sup>10</sup> Para complementar o entendimento dessa proposta, sugere-se a leitura de Cançado, Pereira e Tenório (2015). O objetivo aqui é apresentar em linhas gerais a proposta. Para a Teoria da Ação Comunicativa ver Habermas (2012a; 2012b), para a Racionalidade Substantiva ver RAMOS (1981). Serva (1997) faz a junção das teorias sobre a denominação de Ação Racional Substantiva.

<sup>11</sup> Lembramos mais uma vez que esse é um esforço teórico e que estamos tratando de tipos ideais conceituais e do comportamento da «mídia» dos membros e não de casos específicos. Há ainda a possibilidade do membro não ter escolhido quanto a fazer parte ou não de um empreendimento da Ecosol, nesses casos, essa afirmação deve ser relativizada.

<sup>12</sup> Referência ao poema «José» de Carlos Drummond de Andrade, que pode ser visto na íntegra no endereço: <http://drummond.memoriaviva.com.br/alguma-poesia/jose/>.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORNO, T. W. (2009), *Dialética negativa*, Tradução de CASA-NOVA, M. A., Revisão Técnica de SILVA, E. S. N., Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- ARAÚJO, E. T. (2012), *(In)consistências da gestão social e seus processos de formação: um campo em construção*, Tese (Doutorado em Serviço Social)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- BIALOSKORSKI NETO, S. (2004), *Cooperativismo é economia social, um ensaio para o caso brasileiro*, OCB, Cuiabá/MT. (Apostila)
- BOULLOSA, R. (2009), «Contribuições conceituais e metodológicas para a avaliação de processos e práticas de gestão social a partir das perspectivas da *policy analysis* e da abordagem social da aprendizagem», *Anais do 11º Colóquio Internacional sobre Poder Local*, Salvador, CIAGS/UFBA.
- BOULLOSA, R. e SCHOMMER, P. C. (2008), «Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social?» *32º EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, ANPAD.
- BOULLOSA, R. e SCHOMMER, P. C. (2009), «Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de lampedusa?» *Anais do 3º Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social*, Juazeiro/Petrolina, NIGS/UNIVASF.
- CANÇADO, A. C. (2007), *Incubação de Cooperativas Populares*, Nesol/UFT, Palmas.
- CANÇADO, A. C. (2011), *Fundamentos teóricos da gestão social*, Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- CANÇADO, A. C. (2013a), *Gestão social: aprofundando a discussão*, Relatório (Estágio Pós-doutoral em Administração) EBAPE/FGV, FGV, Rio de Janeiro.
- CANÇADO, A. C. (2013b), «Gestão social: um debate para a construção do campo», *NAU – A Revista da Residência Social*, vol. IV, (6), pp.191-209, Mai/Out.
- CANÇADO, A. C. e GHIZONI, L. D. (2013), «ITCP/NESOL/UFT, ontem, hoje e amanhã: um balanço dos primeiros cinco anos», *NAU – A Revista da Residência Social*, vol. IV, (6), pp.19-33, Mai/Out.
- CANÇADO, A. C. e PINHEIRO, L. S. (2014), «Gestão social: uma análise comparada da produção científica nos ENAPEGS 2007-2013», *RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, vol. III, (3), set./dez., pp.15-31.
- CANÇADO, A. C., PEREIRA, J. R. e TENÓRIO, F. G. (2013), *Gestão social: epistemologia de um paradigma*, CRV, Curitiba.
- CANÇADO, A. C., PEREIRA, J. R. e TENÓRIO, F. G. (2015), *Gestão social: epistemologia de um paradigma*, 2 Ed., CRV, Curitiba.
- CANÇADO, A. C., PINHEIRO, L. S. e PEREIRA, J. R. (2014), «Gestão Social e Controle Social: por uma participação propositiva», *Anais do 5º GIGAPP – Congresso Intenacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas*, Madrid, GIGAPP.
- CANÇADO, A. C., SAUSEN, J. O. e VILLELA, L. E. (2013), «Gestão social versus gestão estratégica», in TENÓRIO, F. G. (Ed.) *Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial*, FGV, Rio de Janeiro, pp. 15-100.
- CANÇADO, A. C., TENÓRIO F. G. e PEREIRA, J. R. (2011), «Gestão: reflexões teóricas e conceituais», *Cad. EBAPE.BR [online]*, vol. IX, (3), pp. 681-703.
- CANÇADO, A. C. et al. (2012), «Movimento e Princípios Cooperativistas: Evolução e Reflexões para Novos Es tudos», in CANÇADO, A. C., TENÓRIO, F. G. e SILVA JR, J. T. (Eds.) *Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações*, UNIJUÍ, Ijuí.
- CANÇADO, A.C. et al. (2013), «Desfazendo um mal entendido: discutindo as diferenças entre lucros e so bras», *Administração Pública e Gestão Social*–APGS, vol. V, (1) pp.56- 69, jan/mar.
- CANÇADO, A. C. et al. (2014), «Gestão Social, Autogestão e Gestão Democrática: uma abordagem conceitual baseada na Navalha de Occam», *Anais do 5º Latin American and European Organization Studies*, Havana, LAEMOS.
- CARRION, R. M. (2007) «Gestão social: especificidades e práticas em discussão», in SILVA, J. G. et al. (Eds.) *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*, Vol. II, EDUFES, Vitória.
- CHAUI, M. (2011), *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*, 13 Ed, Cortez, São Paulo.
- CORRAGIO, J. L. (2000), «Da economia dos setores populares à economia do trabalho», in KRAYCHETE, G. (Ed.) *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*, Vozes, Salvador.
- FBES – FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (2015), *O Fórum Brasileiro de Economia Solidária*. Consultado a 20/03/2015, em: [http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61&Itemid=57](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57).
- FISCHER, T. (2002), «Poderes locais, desenvolvimento e gestão – uma introdução a uma agenda», in FISCHER, T. (Ed.), *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*, Casa da Qualidade, Salvador, pp.12:32.
- FRANÇA FILHO, G. C. (2002), «Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais», *Bahia Análise & Dados*, Salvador, vol. XII, (1), pp. 9:19.
- FRANÇA FILHO, G. C. (2003), «Gestão Social: um conceito em construção», *Anais do 9º Colóquio Internacional sobre Poder Local*, Salvador: CIAGS/UFBA. 1 CD ROM.

FSM – FÓRUM SOCIAL MUNDIAL (2015), *O que é Fórum Social Mundial?* Consultado a 20/03/2015, em: [http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id\\_menu=19&cd\\_language=1](http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id_menu=19&cd_language=1) >.

GAIGER, L. I. (2000), «Sentido e possibilidades da economia solidária hoje», in KRAYCHETE, G. (Ed.) *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*, Vozes, Salvador.

HABERMAS, J. (2003a), *Direito e democracia: entre a facticidade e a validade*, volume II, 2 Ed, Tradução de SIEBENEICHLER, F. B., Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro. (Biblioteca Tempo Universitário, 102)

HABERMAS, J. (2003b), *Mudança estrutural na esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*, 2 Ed, Tradução de KOTHE, F. R., Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro. (Biblioteca Tempo Universitário, 76)

HABERMAS, J. (2012a), *Teoria do Agir Comunicativo: Racionalidade da ação e racionalização social*, Vol. I, WMF Martins Fontes, São Paulo.

HABERMAS, J. (2012b), *Teoria do Agir Comunicativo: sobre a crítica da razão funcionalista*, Vol. II, WMF Martins Fontes, São Paulo.

KLIKSBERG, B. (Ed.) (1993), *Pobreza: un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

MANCIE, E. A. (2002), *Redes de colaboração solidária: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação*, Vozes, Petrópolis.

MARX, K. (2005), *A questão judaica*, Tradução de CHAGAS, S. D., Centauro, São Paulo.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO; SENAES – SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA; FBES – FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (2007), *Economia solidária, outra economia acontece: Cartilha da Campanha Nacional de Mobilização Social* – Brasília, MTE, SENAES, FBES.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (2015a), *O que é economia solidária?* Consultado a 20/03/2015, em: <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (2015b), *Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária – SIES – Disponibiliza Nova Base de Dados. Boletim Informativo – Edição Especial Divulgação dos dados do SIES 2013*. Consultado a 20/03/2015, em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A416FABB6014173C4E66C7839/Acontece%20SENAES%202013%20-%20n34%20ed%20especial.pdf>.

NUNES, D. (2009), *Incubação de empreendimentos da economia solidária: uma aplicação da pedagogia da participação*, Anablume, São Paulo.

PIRES, V. *et al* (2014), «Dossiê – Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais», *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, vol. VI, (3), jul./set., pp. 110-126.

RAMOS, A. G. (1981), *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*, 2 Ed, Tradução de CARDOSO, M., FGV, Rio de Janeiro.

RICO, E. M. e RAICHELIS, R. (Eds.) (1999), *Gestão social: uma questão em debate*, EDUC/IEE, São Paulo.

SCHNEIDER, J. O. (1999), *Democracia, participação e autonomia cooperativa*, 2 Ed., UNISINOS, São Leopoldo.

SERVA, M. (1997), «A racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa», *RAE*, vol. XXXVII, (2), Abr./Jun.

SILVA JR, J. T. (2008), «Descentrando a pesquisa: o laboratório interdisciplinar de estudos gestão social (LIEGS)», in SILVA JR, J. T. *et al*. (Eds), *Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção*, Imprensa Universitária, Fortaleza.

SILVEIRA, T. S. (2013), *Avaliação da participação cidadã no Conselho Municipal da Saúde em Imperatriz – MA*, Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas.

SILVEIRA, T. S., CANÇADO, A. C. e PINHEIRO, L. S. (2014), «A participação no Conselho Municipal de Saúde ne Imperatriz-MA na perspectiva da gestão social e da cidadania deliberativa», *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, vol. III, pp. 45-60.

SINGER, P. (2003), *Introdução à economia solidária*, Fundação Perseu Abramo, São Paulo.

TENÓRIO, F. G. (1998), «Gestão Social: uma perspectiva conceitual», *Revista de Administração Pública*, vol. XXXII, (5), pp. 7-23.

TENÓRIO, F. G. (2001), «PEGS: 10 anos depois», *Rev. Adm. Pública*, vol. XXXV, (5), pp.189-191, Set/Out.

TENÓRIO, F. G. (2008a), *Tem razão a administração?* 3 Ed., UNIJUÍ, Ijuí.

TENÓRIO, F. G. (2008b), *Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado*. 3 Ed., UNIJUÍ, Ijuí.

TENÓRIO, F. G. (2012), «Gestão social, um conceito não-idêntico? Ou a insuficiência inevitável do pensamento», CANÇADO, A. C., TENÓRIO, F. G. e SILVA JR, J. T. *Gestão social: aspectos Teóricos e aplicações*, UNIJUÍ, Ijuí, pp.23-36.

TOCQUEVILLE, A. (1987), *Democracia na América*, 2 Ed., Tradução e notas de SILVA, N. R., EDUSP/Itatiaia, Belo Horizonte.

WOOD JR., T. e PAULA, A. P. P. (2002), «Pop-management: contos de paixão, lucro e poder», *Organ. Soc.*, vol. IX, (24), pp. 39-51.

# Redes como estratégia de superação das contradições da economia solidária: concepções e práticas de treze redes de empreendimentos de artesanato em Porto Alegre — Brasil

**Pedro de Almeida Costa**

**Fabio Bittencourt Meira**

**Ana Mercedes Sarria Icaza**

**Pedro de Almeida Costa**

Professor adjunto da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

[pacosta@ea.ufrgs.br](mailto:pacosta@ea.ufrgs.br)

**Fabio Bittencourt Meira**

Professor adjunto da Escola de Administração e do Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

[fabio.meira@ufrgs.br](mailto:fabio.meira@ufrgs.br)

**Ana Mercedes Sarria Icaza**

Professora adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

[sarria.icaza@ufrgs.br](mailto:sarria.icaza@ufrgs.br)

## RESUMO

O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que investiga as práticas e as concepções teóricas que orientam os sujeitos integrantes das redes de economia solidária da região metropolitana de Porto Alegre. Essa questão nasce de uma reflexão a respeito de uma contradição fundamental da economia solidária: o apoio numa prática discursiva de transformação radical da sociedade estando absolutamente imersa na sua teia de relações. Este artigo discute a estratégia de organização em redes como uma possível saída para tal situação. Para a pesquisa foram sondadas dezesseis redes de economia solidária da região de Porto Alegre–Brasil. Os resultados indicam pouco avanço no que poderia ser a superação dessa contradição, mas ainda assim apontam para um potencial de se continuar agindo reflexivamente na direção da organização em rede.

## ABSTRACT

This article presents the results of a research that investigates the practical and theoretical concepts in use by the practitioners of solidarity economy networks in the metropolitan region of Porto Alegre. Developing a reflection on one fundamental contradiction of solidarity economy: the fact that it is supported by a discursive practice of radical social transformation being at the same time completely immersed in the social web of relationships. The article discusses the strategy of organizing networks as a possible mean to overcome such paradox. The research scanned 13 solidarity economy networks in the region of Porto Alegre, Brazil, aiming to apprehend subject's action and network implied and explicit understandings. The results indicate little progress in what might be the overcoming of that contradiction, but seems to indicate that it is worthy to keep going reflexively in the direction of network organizing.

## Introdução

Após uma década de forte crescimento nos anos 2000, tanto como fenômeno social quanto como objeto de políticas públicas e de atividades de extensão e pesquisa acadêmicas, a economia solidária (ES) e a discussão a seu respeito enfrentam um desgaste. Os críticos apontam uma fragilidade enquanto projeto de transformação social, enfatizando certa funcionalidade à reprodução do sistema do capital (BARBOSA, 2007; BENINI e BENINI, 2010). A contradição é histórica, social e teórica, uma vez que a ES tem sua gênese ligada a uma intenção de superar o modo de produção capitalista (SINGER, 2000;2002). Nessas condições, torna-se necessário buscar nova compreensão do fenômeno em si, bem como reformular as estratégias de fomento: políticas públicas, instituições de apoio, assessoria etc.

O presente texto pretende contribuir com este processo de renovação tendo por base a experiência do Núcleo de Estudos em Gestão Alternativa, situado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NEGA/UFRGS) e orientado à pesquisa e extensão. Foi a partir de uma reflexão crítica sobre a realidade da ES, que o NEGA/UFRGS iniciou em 2013 uma pesquisa visando aproximar-se das experiências de organização de empreendimentos de economia solidária (EES) articulados ou querendo articular-se sob a forma de *rede*. Os pesquisadores foram guiados, de um lado, pela curiosidade científica em face do fenômeno e, de outro, por uma preocupação extensionista com processos de incubação no âmbito da ES. Empiricamente, tomava corpo uma possível forma de inovação organizacional, o que poderia representar um novo elã interno ao movimento da ES, o que demandava ser investigado. Ao mesmo tempo, a aproximação com o fenômeno das redes se dava em função de uma reflexão a respeito do próprio processo de incubação de EES, que parecia haver atingido um esgotamento, apontando o limite da eficácia metodológica de apoiar empreendimentos isolados.

A problemática da pesquisa girava, portanto, em torno da organização e articulação de EES em formatos de rede, colocando-se uma questão: *quais práticas e concepções teóricas orientam as redes de ES atualmente existentes na região metropolitana de Porto Alegre?* Para responder a questão, foram estabelecidos dois objetivos específicos pautando os desdobramentos da pesquisa: (1) mapear e caracterizar as redes de EES de artesanato que existiam na região metropolitana de Porto Alegre; (2) identificar o(s) conceito(s) de rede implicitamente pressuposto(s) pelos atores nela(s) atuantes. Entendíamos que a coleta de evidências e sua colocação em diálogo com um referencial teórico que contemplasse uma discussão articulada sobre economia solidária e a noção de redes (como forma organizativa e possível saída para as contradições enfrentadas) seria possível responder à problemática proposta.

O presente artigo apresenta, então, uma revisão teórica que concentra foco em discutir o porquê do esgotamento da ES enquanto *promessa* de transformação social. Dois aspectos ganham relevo. Primeiro, os limites em efetivar um processo radical de transformação social que apontasse para a constituição de novas relações econômicas e sociais em sentido amplo. Segundo, o consequente alinhamento à reprodução capitalista, subordinando-se ao processo de crescente precarização do trabalho capitaneado pelo capital. O referido embasamento busca situar a ES naquilo que Queremos salientar que ao reputar essa contradição como fundamental não o fazemos parece ser sua contradição fundamental: o apoio na prática discursiva de transformação radical da sociedade estando absolutamente imersa numa teia aparentemente inescapável de relações dadas. Disso resulta uma funcionalização contraditória, mas bastante efetiva, à própria promessa da ES. Vale salientar que ao reputar essa contradição como fundamental não o fazemos no sentido de atribuir a ela um caráter de *origem*

a partir da qual todas as demais dificuldades e contradições se formam. A adjetivação procura simplesmente salientar uma contradição que, tanto do ponto de vista empírico quanto teórico, tem se mostrado persistente e de difícil superação. Complementa-se o embasamento teórico com uma revisão a respeito do conceito de redes. A intenção é refletir sobre os propósitos estratégicos desse formato de organização—as redes de organizações—e seu significado, como uma resposta eficaz à contradição.

Na sequência, apresenta-se uma seção que explicita os procedimentos metodológicos da pesquisa, seguida da exposição analítica da problemática apresentada. O presente texto, evidentemente, não constitui resposta categórica para a questão por conta das limitações teórico-metodológicas e da impossibilidade de generalização dos achados da pesquisa. As reflexões e críticas aqui produzidas são provisórias e vieram a subsidiar, de fato, ações de extensão ainda em curso no NEGA/UFRGS e, portanto, estão sendo validadas ao mesmo tempo que são recompostas e reconstruídas reflexivamente no âmbito das ações de pesquisa e extensão. Estamos apoiando a formação e consolidação de uma *cadeia produtiva solidária*, atuação esta que tem se valido dessas reflexões iniciais e provisórias e também deverá ser objeto de semelhantes reflexões, à medida que o trabalho avançar. Vale salientar que a inflexão crítica do texto não significa postura de ataque ou incredulidade diante do projeto ético-político defendido no discurso da ES, tampouco um posicionamento intelectual que aponte nesta direção. Ao contrário, e como já salientado, entendemos que o exercício acadêmico expressa também uma luta social que, sem poder prescindir da reflexão crítica e do aporte teórico correspondente, constitui uma *práxis* social transformadora. Com esta intenção convidamos o leitor ao debate.

## 1. Embasamento teórico

Esta seção apresenta algumas considerações teóricas que caracterizam a contradição manifesta nos limites da ES como projeto transformador exposto às próprias características e constrangimentos das relações que pretende mudar. Apresenta, ainda, algumas considerações e reflexões sobre a noção de *redes*, pensadas como estratégias de organização que podem significar uma tentativa de superar essa contradição.

### • A economia solidária e suas contradições

A ES parece conviver com contradições desde que algumas práticas de organização do trabalho passaram a receber, no Brasil, esse nome. Barbosa (2007) identifica uma retórica concentrada «... num discurso auto-referenciado de defesa das virtudes anticapitalistas nomeadas pelos sujeitos sociais envolvidos» (p. 89). No mesmo sentido, Moura, Zucchetti e Mendes (2011, p.138) questionam o emprego de «... uma palavra predefinida para se nomear uma experiência, uma palavra que carrega uma conotação política, nomeia-se a experiência a partir de contexto previamente representado por uma dimensão política e acadêmica. Isso, por si, imprime uma marca e define uma história.»

As experiências de ES, em alguma medida, testemunharam a construção de um discurso *performático* e *mítico* (BARBOSA, 2007) em torno de si, o qual mostrar-se-ia mais efetivo para convencer do que para propriamente descrever e explicar as experiências e as práticas, e o seu sentido social. É o discurso presente, por exemplo, em Paul Singer, autor mais citado na produção intelectual brasileira sobre ES, segundo estudo bibliométrico de Calbino e Paula (2013). Para ele, «o programa da ES se fundamenta na tese de que as contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimento de organizações cuja lógica é oposta à do modo de produção dominante» (SINGER, 2002, p.112).

É ainda o discurso político proferido e defendido em espaços como as plenárias de ES. Veja-se, por exemplo:

A economia solidária constitui o fundamento de uma globalização humanizadora, de um desenvolvimento sustentável, socialmente justo e voltado para a satisfação racional das necessidades de cada um de todos os cidadãos da Terra seguindo um caminho intergeracional de desenvolvimento sustentável na qualidade de sua vida (CARTA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2003).

Em 2012, a temática proposta pelo movimento na última plenária nacional identificava ES, bem viver, cooperação, autogestão além de desenvolvimento justo e sustentável.

Evidentemente, a ES não é somente um discurso ou uma invenção de intelectuais e militantes, contudo a distância entre discurso e prática é inegável e não pode ser desconsiderada numa análise que pretenda ser verdadeiramente crítica. Apontar essa distância não constitui negação ou desacordo com o próprio discurso, trata-se somente de deixar evidente a lacuna que sinaliza o não cumprimento da *promessa* nele contida. Isto restringe os sujeitos envolvidos diretamente nas experiências, distanciando seu modo de vida efetivo das condições desejadas.

O dilema não é novo. O próprio Singer (2002, p.116) apontava que «... a questão que se coloca naturalmente é como a economia solidária pode se transformar de um modo de produção *intersticial*, inserido no capitalismo em função dos vácuos deixados pelo mesmo, numa forma *geral* de organizar a economia e a sociedade [...] (grifos do autor). Meira (2014) sustenta que talvez a condição *intersticial* ou *liminar* não seja meramente um lugar passageiro da economia solidária num processo que se imagina histórico de superação do modo de produção capitalista, ou de construção de um modo de produção *superior*, como sustenta Singer.

Estaríamos, antes, diante da *liminaridade* como uma condição permanente das experiências. Nessa condição, o interstício é um *lugar* social no qual se constroem e acontecem relações sociais ao mesmo tempo dentro e à margem da estrutura social e que, por isso, aparentam ser uma condição marginal passageira, por ser inclassificável segundo os critérios dessa mesma estrutura, constituindo uma espécie de anti-estrutura. É isso que caracteriza essa condição como permanente, e permite olhar para as experiências como organizações liminares: aquelas que são «integradas negativamente na estrutura social» (MEIRA, 2014, p.718). Tal condição torna mais complexo o exercício de pensá-las como formas organizadas de resistência, contestação e, especialmente, mudança e transformação.

Outro olhar possível, que dilui ou contorna o dilema, é a noção de economia plural, sustentada por França Filho e Laville (2004). Os autores apoiam-se na ideia da existência concomitante de diferentes formas econômicas possíveis, o que tem contrapartida em padrões intersubjetivos diversos: a *domesticidade*, a *reciprocidade*, a *redistribuição* e o *mercado*. Pode-se imaginar a convivência, em uma mesma sociedade, de diferentes formas econômicas. Os autores apontam que a ES caminha no sentido de ser uma *Economia Plural*, na qual convivem princípios mercantis, não-mercantis e não-monetários simultaneamente. A dificuldade em defender uma economia plural na modernidade, passa pela dicotomia pressuposta as dimensões social e econômica. Tudo se passa como se ambas fossem fenômenos ou esferas distintas e independentes entre si. Assim, a ressignificação das práticas econômicas integradas às relações sociais seria o principal desafio para que se pudessem sedimentar o convívio de distintas práticas econômicas.

Tomando a ES entendida a partir de perspectivas de convivência *na* ou *com* a economia capitalista, revela-se frágil a promessa de transformação. Restaria o discurso da

economia solidária enfraquecido na sua cruzada de transformação social radical ou de *superação* dialética do modo de produção capitalista. Sem condições de oferecer resistência, as experiências tendem a ser funcionais ao capital e suas crises, amortecendo e minimizando os impactos sociais do desemprego e da precarização do trabalho (BENINI; BENINI, 2010). Barbosa (2007) vai mais além, reputando a economia solidária como *mais uma* forma de precarização do trabalho. A mesma autora aponta que o fomento da economia solidária pelo Estado e pelas chamadas organizações de apoio chega a ser o um *consentimento ativo* com a hegemonia do capital, que estaria a contribuir sensivelmente com um processo de «passivização» da pauta dos movimentos sociais e com o abandono de bandeiras históricas da classe trabalhadora, além de despolitizar a relação entre Estado e sociedade civil. Ainda que se possa discordar do tom e do peso crítico dessas considerações, elas são uma forma de olhar para a questão não resolvida de descompasso entre discurso e prática das experiências. Apesar da consistência dessas críticas e considerações, a ES permanece uma incógnita teórica e uma prática contraditória, além, evidentemente, de uma realidade material e histórica que não pode ser apagada por suas contradições.

#### • **Redes como teoria e como estratégia organizativa**

Esta seção revisa algumas noções sobre redes, em especial no contexto da ES, de modo a tornar possível a discussão das práticas nelas inscritas. A discussão leva a problematizar a visão de redes como estratégias deliberadas que potencializem as experiências, os seus pressupostos, e os seus objetivos.

Para Mance (2005, p. 1), redes se constituem unicamente a partir de sujeitos (coletivos ou individuais) que se apoiem reciprocamente e que mantenham entre si relações de autonomia e de complementaridade. Os sujeitos devem permanecer «em sua própria condição de distinção,

integrados aos demais em processos de constante devir». É relevante assinalar o caráter ambíguo entre individualidade e coletividade para não se perder de vista que ao as redes remetem imediatamente a relações sociais específicas. O autor define a *consistência* de uma rede a partir da qualidade, frequência e intensidade das relações entre os sujeitos que a compõem, consideradas sob dois aspectos. Primeiro, sua emergência histórica permite identificar como essas relações foram sendo construídas e como elas foram desenvolvendo potencialidades coletivas que não são identificadas nos indivíduos tomados isoladamente. Segundo, pensar «... em que medida tal estágio de consistência pode subverter as estruturas de opressão responsáveis pelo surgimento das questões enfrentadas pelos diversos atores sociais singulares que se integram nessas redes, como forma de ampliar os seus poderes em suas lutas por libertação.» (MANCE, 2005, p.2).

No mesmo sentido, França Filho e Cunha (2009, p.729) apontam que «uma rede de ES significa uma associação ou articulação de vários empreendimentos ou iniciativas de ES com vistas a constituição de um circuito próprio de relações econômicas e intercâmbio de experiências e saberes formativos». Tais redes se constituiriam pela dificuldade de empreendimentos isolados enfrentarem um mercado concorrencial sem as devidas condições estruturais necessárias para isso, e, ao mesmo tempo, sem apelar para a «... incorporação de lógicas de funcionamento privado que comprometem o propósito e a finalidade original da iniciativa» (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2009, p.728).

As redes, portanto, podem ter na sua origem a ideia de apoio mútuo para dar conta de limites que os componentes isolados não conseguem superar, mas que desejam superar como uma situação na qual está suprimida ou comprometida a sua liberdade, em termos da capacidade de reprodução material da vida. Para além desse processo de resistência e lutas imediatas, as redes de ES poderiam significar

articulações políticas, econômicas e culturais que apontam, por exemplo, para «... a realização planetária de uma nova revolução, capaz de subverter a lógica capitalista de concentração de riquezas e exclusão social» (MANCE, 2005, p.2), ou para «... uma estratégia complexa de cooperação para o desenvolvimento local» (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2009, p. 729). Esta potencialidade é aqui alvo de análise, a na pesquisa apresentada a seguir.

## 2. Procedimentos de pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, foi necessário conhecer as redes de economia solidária que se articulavam no estado do Rio Grande do Sul (RS) e principalmente na região metropolitana de Porto Alegre (RMPA). A escolha recaiu sobre redes que reunissem EES cuja atividade fosse o artesanato, em função do interesse do NEGA/UFRGS pela atividade artesanal e pelo que ele apresenta em termos de modos alternativos de organização do trabalho. O recorte territorial pela RMPA deve-se à viabilidade econômica e técnica de pesquisa.

### 2.1. População e amostra

O mapeamento inicial das redes existentes foi feito a partir do conhecimento prévio dos pesquisadores, somada à indicação de alguns atores-chave históricos no movimento. No total, foram mapeadas 16 redes e seus respectivos contatos, sendo que três delas acabaram descartadas por diferentes motivos. Decidiu-se incluir na pesquisa quatro redes em fase de formação, articuladas sob a forma de cadeias produtivas, a partir de uma política pública de fomento do governo do RS. No momento da pesquisa, apresentavam características de redes nascentes, em que não há tênue evidência de interdependência e encadeamento de atividades.

## 2.2. Coleta e organização dos dados

A estratégia adotada foi realizar entrevistas com pessoas de referência ou lideranças de cada uma das redes. Nas redes organizadas a partir de iniciativas de organizações de apoio e fomento, procurou-se os gestores ou técnicos dessas organizações. Noutros casos, a coordenação do fórum, a coordenação das redes de comercialização ou produção e lojas, o que levou a entrevistar as artesãs eleitas ou designadas por seus pares. Em relação às cadeias produtivas, a entrevistada foi a gestora do departamento responsável pela concepção e execução da política pública. No total foram realizadas 13 entrevistas.

Num segundo momento, buscou-se organizar oficinas para viabilizar uma entrevista coletiva, quando reuniram-se mais artesãs representantes de cada EES componente das redes. O objetivo era propiciar a reflexão coletiva a respeito das questões que motivaram a pesquisa. Havia o pressuposto de que entrevistas individuais poderiam resultar restritas a uma visão parcial e pessoal de um fenômeno essencialmente coletivo. As entrevistas e a condução das oficinas foram feitas por equipes com dois ou três integrantes, compostas por pesquisadores, técnicos e bolsistas do NEGA/UFRGS. Com duração aproximada de uma hora e trinta minutos cada uma dessas atividades foi registrada em gravação de áudio, para posterior análise qualitativa. Conseguiu-se realizar oficinas nas redes em que a equipe de pesquisa negociava um tempo nas agendas de encontros, formações, reuniões e oficinas que as redes, por si mesmas, já tinham planejado realizar. Especialmente nas redes formadas a partir de lojas ou pontos de comercialização, a coleta de dados resultou intermitente por ser frequentemente interrompida. Nesses espaços é quase impossível ter tempo para uma entrevista de uma hora ou mais. Foi assim que os pesquisadores incluíram a estratégia de observação direta combinada com a entrevista, elaborando relatos de

campo como complemento da análise qualitativa dos dados coletados. Não foi possível realizar a oficina com uma as redes, em função das limitações de agenda dos sujeitos pesquisados.

### 2.3. Enquadramento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa com objetivos exploratórios e também descritivos, segundo classificação de Prodanov e Freitas (2009). Buscava-se conhecer e descrever algumas características principais de um fenômeno com o qual os pesquisadores tinham intenção de futuramente se aprofundar em outras pesquisas e também poder incidir a partir de ações de extensão. A pesquisa apresenta traços de uma pesquisa participante, no sentido que lhe é atribuído por Brandão (1984, 1985).

### 3. Apresentação e discussão dos dados da pesquisa

A seguir, os principais dados levantados pela pesquisa de campo são apresentados e problematizados. A organização da exposição é orientada pela discussão a respeito da concepção de rede que permeia e orienta as práticas das organizações na RMPA.

#### 3.1. A caracterização das redes

As redes apresentadas guardam relação direta com o discurso da economia solidária, e se identificam e reconhecem como *redes solidárias*. Observou-se que as redes possuem caráter distinto em função de sua formação ou origem. Algumas nascem com finalidade direta de produção e comercialização coletiva por parte dos artesãos ou dos EES que representam, em geral são articuladas por entidades de apoio e fomento à economia solidária (EAF), normalmente com origem em projetos de financiamento próprio ou de terceiros. Outras são formadas unicamente em torno da comercialização, que demandam algum tipo de organização

coletiva para manter e gerir os espaços compartilhados e as dinâmicas neles implicadas. Há ainda as cadeias produtivas organizadas e fomentadas pela política pública estadual de ES, e o próprio fórum municipal de economia solidária, que foi considerado uma rede por ser o elo central (*hub*) dos processos de articulação política que agregam os EES e artesãos em torno de lutas comuns.

A rede mais antiga é chamada *Etiqueta Popular*, composta por artesãs de oito empreendimentos. O nome designa dois espaços públicos cedidos pela prefeitura de Porto Alegre para a autogestão coletiva de grupos de artesanato, no âmbito de uma política pública de fomento à ES, do início dos anos 2000. A segunda rede se organiza em torno do espaço chamado *Contraponto*, um entreposto de comercialização de produtos de alimentação, vestuário e artesanato dentro da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O projeto foi elaborado pelo Núcleo de Economia Alternativa (NEA/UFRGS) e inclui uma edificação biossustentável financiada pela FINEP, que funciona como uma loja dentro do *campus*. Uma rede de dez empreendimentos vende seus produtos no local, com apoio técnico do NEA/UFRGS nos processos e gestão coletivos. A terceira rede de comercialização usava um espaço locado desde 2009 pela Unisol Brasil junto ao sindicato dos bancários de Porto Alegre, no centro da cidade e em um prédio histórico onde também funcionam atividades culturais como cinema, biblioteca e exposições. No momento da entrevista, cinco empreendimentos expunham produção de vestuário e artesanato no local. Em janeiro de 2014, o contrato de locação foi rompido, pois seu custo não era mais viável, e os grupos tampouco tinham condição de se revezar para manter todos os turnos de atendimento da loja.

Em comum, essas três experiências de comercialização em lojas expressam uma das lutas e bandeiras históricas do movimento de ES, em especial do artesanato, em ter espaços

fixos de comercialização para além das feiras. Contudo, a apropriação desses espaços é problemática, no sentido de que os empreendimentos enfrentam dificuldades de administração coletiva dos espaços, sobretudo devido à disponibilidade de tempo que uma atividade comercial fixa demanda, percebe-se claramente os conflitos interpessoais decorrentes dessa situação. De um lado, parece haver o desejo do uso desses espaços como forma de potencializar as vendas e faturamento dos grupos e artesãs que os compõem, o que pode ser visto como uma estratégia de garantia de renda a partir de uma proposta solidária de trabalho. De outro, observa-se a dificuldade em vencer a contradição de uma *inserção* no mercado sem sacrificar os valores que evocam a solidariedade e o trabalho coletivo. Os próprios nomes, espaços e formas de apresentação dessas experiências mostram, em diferentes linguagens, a afirmação de modos alternativos de vida e de consumo, porém sua perenidade esbarra em constrangimentos econômicos externos e na dificuldade de discutir e encaminhar de modo construtivo os conflitos internos que o processo de autogestão suscita. Em todas as três redes mencionadas, a situação de frágil equilíbrio econômico está recorrentemente presente e combinada com a dificuldade de encaminhar o processo autogestionário de forma efetiva. Por isso, a busca de melhores condições de vida e de fortalecimento do empreendimento por meio da estratégia de organização em rede não logra resultados animadores.

Outras quatro redes pesquisadas estão ligadas a EAF. Tais entidades desenvolvem projetos de apoio a essas iniciativas populares, algumas com recursos próprios, outras a partir da captação de recursos públicos oriundos de políticas públicas, ou ainda de projetos que combinam essas duas origens. A primeira dessas é a chamada *Rede Ideia*, organizada com apoio da Avesol, em 2005. A partir de reflexões coletivas de grupos que já tinham, cada qual, algum tipo de apoio da entidade, eles vislumbraram a organização

em rede como forma de fortalecimento e superação das suas dificuldades. A *Rede Ideia* é composta por EES de artesanato e alimentação, a estratégia de apoio se dá pela participação em feiras promovidas em escolas e eventos ligados à congregação Marista. Outra rede é chamada *Rede de Comércio Justo e Solidário*, foi formada em 2013 com apoio da Fundação Luterana de Diaconia (FLD), para sensibilizar o público das escolas luteranas no RS para essa modalidade de consumo. A estratégia central consiste em realizar feiras nas escolas e em eventos da Igreja Luterana. O projeto também ambiciona fazer oficinas e capacitações com os vinte empreendimentos da rede, que não está restrita exclusivamente ao setor de artesanato. A terceira é rede da *economia feminista*, organizada pela ONG Guayi a partir do fomento da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) às demandas feministas no campo da ES. É um projeto de caráter nacional cujo objetivo é fomentar e apoiar redes de comercialização nas quais se faça um diálogo com temáticas femininas. O esforço é a organização e articulação política dessas redes. A partir de um mapeamento nacional feito anteriormente, foram encontrados, no RS, cerca de 70 empreendimentos, dos quais 15 ligados a comunidades quilombolas que trabalham com artesanato étnico. A quarta rede é organizada a partir da Unisol Brasil, cuja estrutura organizacional contempla uma divisão setorial de artesanato. Em 2011, houve a iniciativa de formar uma rede de comercialização para organizar os processos de gestão e o desenho de produtos e coleções comuns a doze EES. No processo, foi cunhada a marca *Olhares do Sul* e produzida uma coleção de produtos de identidade visual própria. A rede contou com assessoria de uma *designer* para definir a coleção, a partir das habilidades e técnicas já sob domínio das artesãs.

Nesse conjunto de quatro redes observa-se o mesmo esforço de inserção nos circuitos de comercialização, além da mesma dificuldade de articulação coletiva entre grupos e empreendimentos. É relevante sinalizar que alguns empreendimentos faziam parte de mais de uma rede, evidência de uma trajetória de busca ativa em que as artesãs enxergam nas relações de apoio oportunidades de capacitação e também de financiamento para pequenos investimentos. Essas redes representam, principalmente, possibilidades concretas de participar de feiras e espaços viabilizados pelas EAF. Portanto, como visto anteriormente, há redes organizadas a partir de espaços fixos de comercialização, mas redes formadas a partir do fomento direto de EAF parecem significar algo além: são mobilizadas pelo acesso a recursos técnicos e financeiros que, de outro modo, inatingíveis aos integrantes isolados, bem como por oportunidades de comercialização no formato de feiras. Embora a estratégia de «espaços fixos de comercialização» seja tomada como uma esperança de maiores vendas, a estratégia de feiras não é abandonada e termina por constituir forte motivação para a organização coletiva dos grupos.

O terceiro conjunto de redes pesquisadas envolvia uma articulação ainda embrionária para formação de cadeias produtivas solidárias a partir de uma política pública para fomento específico de três formas de artesanato ligadas à tradição cultural do RS: escama de peixe, lã natural e ossos animais. Além dessas, uma outra cadeia produtiva compunha o programa de apoio governamental do RS, com a reciclagem do PET encontrado em garrafas plásticas. O objetivo da política pública era garantir que toda a cadeia de produção e comercialização fosse organizada a partir de EES, o que supostamente fortaleceria a iniciativa era o caráter de *estratégia de desenvolvimento*. Mas, esta arquitetura econômica apontava para um horizonte de «disputa» de uma visão de mercado solidário em contraposição ao

mercado competitivo e, portanto, alimentava-se de um ideário político que se buscava compartilhar entre os empreendimentos e sujeitos envolvidos. Novamente, muitos dos empreendimentos que estavam, no momento da entrevista, se colocando com interesse em participar do projeto, se filiavam às diferentes cadeias, além de fazerem parte das outras redes já mencionadas neste trabalho. Especialmente no artesanato, observa-se certa avidez pela aquisição de novas técnicas e o conhecimento de novos materiais. Assim, o convite a participar das cadeias parecia representar uma oportunidade de receber capacitações de modo a ampliar o portfólio de produtos, materiais e técnicas, além do acesso a recursos que viabilizariam adquirir máquinas e equipamentos. Evidentemente, a perspectiva de aumento das vendas era favas contadas.

A diversidade de tipos, objetivos e dinâmicas presentes nas redes de artesanato estudadas podem ser sintetizadas em dois eixos centrais de ação estratégia da perspectiva dos sujeitos pesquisados. De um lado, o quebra-cabeça mais evidente é a comercialização, mas os problemas de produção e logística estão implicados. De outro, a articulação política, sempre presente, mas com frequência parecendo ter caráter residual ao que é tido como fortalecimento econômico e organizativo da formação das redes.

### **3.2. A concepção de «rede» com que essas articulações estão trabalhando**

Dos tipos diferentes de rede emergem visões distintas. Do grupo de redes voltado à constituição de cadeias produtivas, há uma concepção que aponta para o aprofundamento das relações na cadeia produtiva, vistos como reciprocamente dependentes, em função do encadeamento sucessivo das tarefas produtivas. Nas redes formadas e estimuladas por EAF, a noção de redes proferida é de que se trata de uma auto-organização dos empreendimentos, e o discurso

de seu fortalecimento é sempre presente. Tudo se passa como se a rede fosse imaneamente virtuosa. Expressões como «cooperar», «trabalhar juntos» e «solidariedade» são recorrentes nas falas, parece haver uma concepção de que para além da potencialização econômica dos empreendimentos, a ideia de coletivo em si é também um valor. O estímulo à auto-organização dos empreendimentos é frequente, mas em alguns momentos entra em contradição com a necessidade burocrática de direção do processo pelas entidades promotoras. Em uma dessas redes, por exemplo, a organização de fomento articula importante processo de venda dos serviços da rede de empreendimentos para uma organização pública, garantindo a demanda e o trabalho de um número significativo de pessoas.

Já a noção de rede que emerge entre os gestores desses projetos é de uma «potencialização» dos empreendimentos, promoção de capacitação técnica e formação política, eventualmente acesso a recursos como máquinas e equipamentos, e comercialização. Por vezes, há momentos para troca de conhecimento entre as artesãs ou para desenvolvimento coletivo de produtos, o que é fomentado por dinâmica externa (uma consultoria de design de produtos, por exemplo). Aqui os pesquisadores testemunharam determinadas práticas e articulações que os empreendimentos e as próprias artesãs não fazem isoladamente. Este testemunho em contraste com o conceito de rede proferido revela contradições importantes. Uma delas é o acento conceitual normativo, é muito forte a ideia de que é necessário estar organizado em rede para ser efetivo em certo tipo de enfrentamento das condições adversas, isto é tacitamente incorporado ou assimilado pelas artesãs. Esta normatividade é o contrário da flexibilidade e inovação que as noções de redes suscitam.

Um segundo conjunto de entrevistas junto a artesãs apresentam, por um lado, certa estranheza com a ideia de se organizarem como uma rede, e, de outro, o conceito papagaio,

que reproduz o discurso dos gestores das EAF. Os entrevistados do fórum municipal de ES solidária e da rede *etiqueta popular* declaram que não são redes. O primeiro, por se considerar uma instância de organização política, e a segunda, por se enxergar como um simples conjunto de empreendimentos que se reveza no atendimento das lojas. Muitas artesãs simplesmente repetem o discurso dos gestores de EAF, ao identificar nas redes um forte potencial de «cooperação» e «fortalecimento», fracassam ao serem incitadas a refletir. Observa-se que as noções não resultam de uma apropriação ou de reflexão crítica.

Quanto às cadeias produtivas, a entrevistada sinalizou um esforço em diferenciá-las das redes. Organizando todas as etapas produtivas de uma cadeia a partir de EES, garantir-se-ia, ao mesmo tempo, a independência do mercado capitalista. A possibilidade de apresentar-se como alternativa é também um processo que a entrevistada nomeou «desalienação do trabalhador», precisamente por colocá-lo na condição de enfrentamento explícito com o modo de produção capitalista, ao eliminar os «atravessadores». «Isto não acontece nas redes», declarou.

Não há, portanto, um conceito claro do que é rede para as entrevistadas. Salienta-se que as experiências apresentadas vivenciam clara e duramente a contradição e o dilema de inserção, disputa ou construção de alternativas ao mercado, ao mesmo tempo que procuram afirmar valores solidários de organização do trabalho. Tais dilemas e contradições, se já são difíceis de serem enfrentados no âmbito interno dos EES, parecem potencializar-se nas redes de EES. Por exemplo, o olhar das artesãs muitas vezes reconhece a rede não como uma articulação inter-organizacional, mas como uma relação simples entre pessoas, quase equivalente às relações internas que existem nos EES. As referidas «solidariedade» e «cooperação» são nitidamente pessoalizadas, assim como a sua ausência.

Não há uma fala que aponte para um empreendimento pouco solidário ou pouco cooperativo, mas para pessoas com essas características. Uma artesã refere que o nome do movimento deveria ser «economia solitária», pois muitas vezes os encargos políticos e organizativos ficam concentrados em uma única pessoa. Portanto a noção de rede implícita é de uma articulação entre pessoas. É também evidente que a visão que prevalece é instrumental: a rede é vista como um meio para atingimento de determinados fins, enquanto as suas características supostamente intrínsecas de educação e politização aparecem como ganhos reconhecidamente positivos, porém acessórios. Segundo um artesão entrevistado, as redes devem «fazer economia» e não somente formação, pois isso já existe em inúmeros espaços que os empreendimentos frequentam.

Em síntese, as redes pesquisadas aparentam estar subordinadas à dinâmica das entidades que as apoiam, adotar seu discurso e sua visão, além de terem um caráter predominantemente instrumental. Os olhares construídos pelos gestores das organizações apoiadoras e das artesãs diferem sutilmente quando se indaga o que é uma rede. Fica evidente a diversidade de tipos, objetivos e dinâmicas nas redes: o eixo principal para a articulação é a comercialização, mas os problemas de produção e logística entre os empreendimentos e as pessoas estão implicados nessa mesma articulação. Os aspectos políticos, que fazem das redes também espaços de articulação e de formação, são fortemente presentes, mas têm peso residual. É evidente também os ganhos e avanços organizativos, políticos e econômicos, porém sem contrapartida no arrefecimento dos conflitos e contradições já conhecidos ao nível dos empreendimentos. Tampouco é presente a expansão autopoietica das redes. O ingresso dos mesmos empreendimentos em várias redes diferentes e as mesmas dinâmicas e práticas encontradas em quase todas (formação, comercialização, etc) atestam

um movimento com ares solipsistas. Observa-se também a acanhada capacidade de estabelecer diálogos com outros movimentos e lutas sociais, com políticas públicas e com a própria sociedade, no sentido de fazer das redes também uma forma de empunhar a «bandeira» da ES.

Esta avaliação realista não deve incitar um abandono da estratégia, mas a necessária reflexão crítica para subsidiar o trabalho de potencializar as oportunidades que as experiências pesquisadas parecem representar. Aquilo que Mance (2005) chamou de consistência das redes parece ainda estar por ser desenvolvida. As evidências apresentadas não permitem concluir que estão presentes relações sociais fortes e capazes de potencializar as virtudes coletivas que as experiências poderiam construir. Talvez a própria fragmentação dos processos de apoio, repetindo nas várias EAF estratégias semelhantes de organização, possa agravar este quadro. Por outro lado, a presença de inúmeros atores capazes de aportar apoio às experiências pode significar um potencial de articulação e reflexão a ser adensado. Somando-se a isso o histórico da ES na RMPA, é possível pensar que há massa crítica, tanto de empreendimentos quanto de apoiadores, capaz de apontar caminhos para superação do que chamamos neste texto a contradição fundamental da economia solidária.

### Considerações finais

O presente texto apresentou a síntese de uma pesquisa que objetivava identificar as práticas e concepções teóricas que vêm orientando as redes de ES existentes na RMPA. O estudo foi feito a partir de dados empíricos coletados em 2013. O embasamento teórico problematiza algumas contradições presentes na análise do processo de desenvolvimento e (desejo de) expansão da ES, discutindo o conceito de redes como estratégia organizativa para dar conta dessas contradições e limites.

Os resultados apontam avanços tímidos, possivelmente ligados ao baixo grau de discussão e reflexão sobre o que de fato é, como e para que se articulam deliberadamente redes, como instrumento estratégico de organização do movimento. Entendemos que as considerações oferecidas no texto podem contribuir ao sistematizar algumas dessas reflexões iniciais. Esperamos que nossa iniciativa fomente debates futuros capazes de construir e aportar respostas teóricas, políticas e organizacionais para a situação problema que motivou a pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, RNC. 2007. *A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil*. São Paulo, Cortez.
- BENINI EA; BENINI EG, 2010. *As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela Economia Solidária*. In: Organizações & Sociedade, v. 17, n.55, p.605-619.
- BRANDÃO, CR, 1984. A participação da pesquisa no trabalho popular. In: Carlos Rodrigues BRANDÃO (org.). *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo, Brasiliense, p. 223-252.
- BRANDÃO, CR, 1985. «Pesquisa – participar». In: Carlos Rodrigues BRANDÃO (org.). *Pesquisa participante*, 5ª. ed. São Paulo, Brasiliense, p.7-16.
- CALBINO, D; PAULA, AP, 2013. Economia solidária: uma investigação sobre o estado da arte. In: *Gestão Contemporânea*, n.14., p. Porto Alegre, FAPA.
- COSTA, PA (2011). *Trilhas e encruzilhadas das incubadoras de economia solidária: para onde vamos depois de tanto caminhar?* In: III Congresso da rede de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. [Anais]. Porto Alegre, UFRGS.
- FRANÇA FILHO, GC; LAVILLE, J-L, 2004. *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre, UFRGS.
- FRANÇA FILHO, GC; CUNHA, EV, 2009. Incubação de redes locais de economia solidária: lições e aprendizados a partir do projeto eco-luzia e da metodologia da ITES/UFBA. In: *Organizações & Sociedade*. Salvador, UFBA, v.16, n.51, p.725-747.
- HIGA, w (s/d). *As redes de economia solidária: convergências e divergências entre a cidadania e a inovação tecnológica*. Texto eletrônico. Disponível em <http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/primeirosimposio/completos/willianhiga.pdf> >. Acesso em 11/12/2014.
- MANCINI, EA, 2001. *A revolução das redes : a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual*. 2ª ed., Petrópolis, Vozes.
- MANCINI, EA (2006). *A consistência das redes solidárias*. Texto eletrônico. Disponível em [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br). Acesso em 21/11/2014.
- MEIRA, FB, 2014. *Liminal organization: organizational emergence within solidary economy in Brazil*. In: *Organization*, v. 21(5), p.713-729.
- MOURO, EPG; ZUCCHETTI, DT; MENEZES, MM, 2011. «Um ‘ajuntamento de gente»: percurso e os percalços de um fórum municipal de economia solidária». In: Margarete Pannerai ARAUJO; Neusa Maria Bongiovanni RIBEIRO (orgs.). *Economia solidária: experiências na extensão universitária*. Novo Hamburgo, Feevale, p.133-140.
- PRODANOV, CC; FREITAS, EC, 2009. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo, Feevale.
- SINGER, P (2000). Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: Paul SINGER; André Ricardo de SOUZA, 2000. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto.
- SINGER, P, 2002. *Introdução à economia solidária*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo.

# Do acompanhamento de projetos ao desenvolvimento territorial: uma análise da metodologia das Incubadoras de Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil

Ana Dubeux

Ana Dubeux

Professora adjunta da Universidade Federal Rural de Pernambuco Departamento de Educação. Membro do Núcleo de Agroecologia e Campesinato e do Centro de Formação em Economia Solidária do Nordeste.

anadubeux66@gmail.com

**PALAVRA CHAVE**  
INCUBADORAS TECNOLÓGICAS  
ECONOMIA SOLIDÁRIA

**KEY WORD**  
TECHNOLOGICAL INCUBATORS  
SOLIDARITY ECONOMY

## RESUMO

As incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares nascem no Brasil em meados dos anos 90, como importante iniciativa das universidades brasileiras no acompanhamento e promoção de iniciativas de economia solidária. Articulando ensino, pesquisa e extensão, as incubadoras vêm trabalhando nos últimos 20 anos na busca da consolidação de um modelo de acompanhamento. Nos dias atuais, podemos perceber dois projetos político-pedagógicos diferentes em termos da metodologia de incubação: um orientado para o acompanhamento de projetos individuais por empreendimentos e outro para a incubação em rede a partir de uma lógica de desenvolvimento territorial. O presente artigo busca trazer elementos de reflexão sobre os dois modelos, tentando demonstrar vantagens e desvantagens e indicando que impactos os mesmos podem ter na realidade das iniciativas incubadas e das universidades que as acompanham.

## ABSTRACT

The Technological Incubators of Popular Cooperatives were created in Brazil in the mid-90s as an important initiative of Brazilian universities in the monitoring and promotion of solidarity economy initiatives. By articulating teaching, research and extension, the incubators have been working for the past 20 years seeking the consolidation of a monitoring model. Nowadays, we can see two different political-pedagogical projects in terms of methodology of the incubation: one of them oriented to the accompaniment of individual projects for enterprises and the other one for the promotion of networks in a territorial development's logic. This article seeks to bring elements of reflection about these two models, trying to demonstrate advantages and disadvantages in both of them and indicating the impacts they may have on the reality of both the incubated initiatives and the universities which follow them.

## Introdução

O presente artigo tem como objetivo apresentar uma análise da evolução histórica da metodologia das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP), importante experiência de extensão universitária desenvolvida por mais de 70 universidades brasileiras. O artigo apresenta esta análise a partir de uma reflexão mais ampla sobre o modelo de desenvolvimento e de como diferentes concepções de desenvolvimento e de economia solidária podem interferir no processo de acompanhamento dos empreendimentos econômicos solidários em suas diferentes dimensões.

As primeiras ITCPs foram implantadas no Brasil desde o final dos anos 90, quando o debate sobre economia solidária estava apenas começando. Tais iniciativas fazem parte do início de uma nova era para o que denominamos extensão universitária no Brasil. A partir da redemocratização do país a valorização da extensão universitária permite a criação de um fórum de pró-reitores de extensão que promove um debate nacional sobre a identidade e o financiamento deste eixo de trabalho das universidades brasileiras, sem o qual a pesquisa e o ensino se distanciam da realidade.

Desde as primeiras criações as ITCPs já se organizaram em rede, assumindo assim diferentes desafios para a sociedade brasileira da época. Dentre os principais desafios, estavam a criação de uma metodologia de acompanhamento dos empreendimentos econômicos solidários de forma totalmente inovadora no país e a contribuição ao fortalecimento do movimento de economia solidária no Brasil assim que sua relação com o processo de co-construção de políticas públicas a partir de 2003 quando da eleição de LULA à presidência da república.

Ao longo destes 20 anos de história, podemos distinguir duas concepções metodológicas principais nas incubadoras criadas nas diferentes universidades brasileiras. Num primeiro momento, o acompanhamento dos empreendimentos

econômicos solidários<sup>1</sup> se faz por projetos, com uma concepção mais voltada para os aspectos jurídico, contábil e de gestão dos empreendimentos. Mais recentemente, várias incubadoras têm incorporado a perspectiva do desenvolvimento territorial sustentável como eixo do seu processo de acompanhamento, o que modifica e complexifica o processo metodológico.

O presente artigo será composto de três partes principais. Na primeira delas, buscaremos trabalhar a concepção de economia solidária e de desenvolvimento territorial que nos guiam nesta análise a partir dos diferentes períodos históricos que influenciaram os modelos de desenvolvimento adotados no país. Na segunda parte, explicitaremos o contexto de aparecimento das incubadoras no Brasil, buscando explicitar a concepção de extensão universitária e de incubação que permeiam este artigo. E na terceira parte, buscaremos compreender a evolução metodológica dos processos de incubação e as razões que a provocaram nos últimos 15 anos.

## 1. Desenvolvimento territorial e Economia Solidária

O debate sobre Economia Solidária no Brasil emerge por volta dos anos 90, embora possamos considerar que várias práticas inerentes à economia dos povos tradicionais possuíam traços importantes que lhe aproximavam do que hoje chamamos de economia solidária. Denominamos povos tradicionais principalmente: 1) os quilombolas descendentes de africanos que criaram espaços de resistência e luta em diferentes regiões do país; 2) os indígenas; 3) os povos da floresta; 4) os ribeirinhos e extrativistas.

O Brasil, assim como outros países emergentes, sofre os impactos das transformações do capitalismo, em particular após a crise econômica de 2009. Os caminhos traçados pela economia brasileira, desde a época da colonização, remetem

a escolhas que nem sempre são as melhores para a sua população. Se observarmos a história econômica brasileira, perceberemos no mínimo 5 períodos importantes em termos do modelo de desenvolvimento escolhido, que passamos a apresentar de forma sucinta.

De 1500 a 1929, temos o primeiro período que compreende o período colonial, império e primeiros anos da república em termos políticos, e em termos econômicos pode-se dizer que o país centrava-se na exportação de produtos agropecuários e do extrativismo. Neste período, diferentes produtos foram mais valorizados em função das demandas sobretudo na Europa. Em paralelo, a extração de minérios e pedras preciosas também é importante na dinamização da economia. Neste sentido, não há muito interesse no incentivo à indústria que só chega no Brasil tardiamente, o que explica neste primeiro período a enorme quantidade de produtos industrializados importados.

Foi a crise do petróleo de 1929, bem como a 1ª guerra mundial, que vão colocar o Brasil numa nova rota em termos da sua economia. A escassez de produtos manufaturados importados no período da guerra assim que a crise nas bolsas mundiais de café, borracha e cacau, principais *commodities* exportadas pelo país obrigam o Brasil a consolidar um novo modelo econômico que passa a se chamar de substituição de importações. A partir deste período há uma preocupação expressa dos governantes brasileiros em importar mão de obra especializada e tecnologia para criar o seu próprio parque industrial.

De 1945 a 1964 o Brasil vai viver o seu primeiro período de desenvolvimentismo industrial. O estímulo à industrialização interfere na organização social e política do país e grande parte dos latifundiários de cana-de-açúcar, café, cacau, entre outros, vendem suas terras para investir na indústria. O presidente Juscelino Kubitschek, dando continuidade ao trabalho desenvolvido anteriormente por

Getúlio Vargas, desenvolve grande parte da infra-estrutura necessária ao desenvolvimento da indústria tais como estradas, telecomunicações, entre outras, e em pouco tempo o país alcança elevadas taxas de crescimento econômico. Porém, desde a época da colonização percebe-se um país, cuja classe média se forma tardiamente, dividido de um ponto de vista social: de um lado os muito ricos, do outro os muito pobres (descendentes de escravos e índios principalmente). Um país onde a concentração de terras acompanha a concentração de riquezas e para aqueles que não são herdeiros das grandes fortunas e terras a vida se apresenta difícil. Um país que não conseguiu consolidar, como a maioria dos países onde o capitalismo industrial se organiza, um estado de bem estar social, capaz de minimizar e atenuar os impactos da exclusão sobre as populações menos favorecidas.

De 1964 a 1984 o Brasil viveu o período da ditadura militar. Este período em termos econômicos foi marcado por dois momentos principais. Nos primeiros anos, ou seja, até 1975 aproximadamente o Brasil viveu o momento do chamado milagre brasileiro, quando um crescimento acelerado da indústria gerou empregos e aumentou a renda de muitos trabalhadores, formando o operariado principalmente no sudeste do país. Porém, neste período o processo de concentração de renda se amplia e acumulando dos períodos anteriores, o Brasil amplia sua dívida externa, o que vai gerar no período subsequente uma onda inflacionária de difícil contenção. Estes fatos, aumentaram gradativamente os níveis de exclusão, apesar das previsões dos economistas clássicos de que era preciso crescer primeiro para dividir os resultados depois, coisa que nunca aconteceu no país. Como o processo de industrialização foi concentrado em termos regionais, as demais regiões do país receberam poucos incentivos governamentais para entrar na onda desenvolvimentista e como a oferta de empregos era maior, observa-se

um fluxo migratório intenso das demais regiões para o sul e sudeste do país onde o processo de industrialização se instala em primeiro lugar. A chegada destas populações nas capitais do sul e sudeste, só aumentaram os processos de favelização, decadência urbana e criminalidade e ao mesmo tempo esvaziou territórios imensos, sobretudo das zonas interioranas do Norte e Nordeste.

A partir dos anos 80, o país passou por diferentes planos de ajustes econômicos com várias modificações da moeda e índices inflacionários nunca vistos. Além disso, com o processo de modernização industrial cujo incremento tecnológico exclui uma massa imensa de trabalhadores do mercado formal de trabalho, o país atinge índices recordes de desemprego e inflação galopante. Este quadro é acrescido de recessão, arrocho salarial, aumento da dívida externa e um crescimento econômico quase inexistente.

Em 1994, é implantado o Plano Real pelo então ministro da fazenda Fernando Henrique Cardoso que logo em seguida é eleito presidente por dois mandatos (1995 a 2002). Desde o período anterior, mas principalmente no governo FHC, a política econômica assume um perfil neoliberal e é orquestrada pelas instituições internacionais de crédito tais que o FMI ou o Banco Mundial. Isto significa privatização das empresas mais rentáveis do estado brasileiro e imposição de regras de reajuste estrutural que submetem a população à uma série de constrangimentos, principalmente no que se refere à exclusão daqueles que não conseguiam acompanhar as evoluções do mercado formal de trabalho.

Há autores que indicam que datam deste período o renascimento da economia solidária no Brasil, como uma reação dos trabalhadores ao processo de exclusão social e econômica. (Singer, 2000) (Singer, 2002) Desde meados dos anos 80, os trabalhadores brasileiros encontram na economia solidária uma saída para a organização coletiva do trabalho e de conquista de direitos de cidadania. Diversas

iniciativas econômicas organizam-se no campo e na cidade através de cooperativas, grupos informais de produção, empresas autogestionárias, clubes de troca, fundos rotativos solidários, bancos comunitários, entre outros.

Efetivamente, há neste período, no campo e na cidade, uma onda de criação de iniciativas coletivas de trabalhadores que utilizam esta via como alternativa às dificuldades enfrentadas num país em crise econômica onde os processos de exclusão deixavam sem emprego uma grande massa da população. Tais iniciativas são apoiadas por uma rede de organizações composta por ONGs, igrejas, sindicatos, movimentos sociais os mais diversos e também a universidade. Esta pluralidade de atores sociais proporciona à organização nacional da economia solidária uma interessante articulação entre as esferas mercantil, não mercantil e não monetária da economia, fazendo com que seus contornos sejam bastante distintos dos países desenvolvidos, pois estreitamente vinculada à economia popular (Coraggio, 2009).

No último período que gostaríamos de destacar, que se inicia em 2003, o Partido dos Trabalhadores assume a presidência da república. Desde então, após dois mandatos do presidente LULA (2003-2006 e 2007-2010) e um mandato da presidenta Dilma Roussef (2011-2014), o partido dos trabalhadores vem implementando mudanças significativas para os trabalhadores brasileiros, sobretudo no que se refere à adoção de medidas importantes no sistema de proteção social brasileiro (bolsa família) e de aumento do salário mínimo. Foi também no primeiro mandato do presidente LULA que temos a implantação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) que implementa a política pública nacional de Economia Solidária, o que estimula a criação de políticas públicas de apoio e desenvolvimento à economia solidária em todo o país.

Porém, ao contrário do que muitos movimentos sociais de esquerda esperavam, o governo do Partido dos Trabalhadores não conseguiu avançar em propostas de reivindicações antigas dos trabalhadores tais como a reforma agrária, a ruptura como a política de exportação de *commodities*, o apoio ao agro-negócio, enfim, a opção de escrever para o Brasil uma história de desenvolvimento social e econômico verdadeiramente comprometida com os trabalhadores e trabalhadoras do país.

A era LULA, seguida da era Rouseff, apresentam-se como um «neogetulismo» pois dá seguimento à modernização conservadora iniciada por Getúlio Vargas. Uma modernização econômica que não muda a estrutura de poder e que utiliza como mecanismo de suporte social e desenvolvimento os recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), aliado à uma política de ascensão social que faz surgir uma nova classe média no país.

Nós não tivemos na história republicana nenhuma situação parecida com a atual. Segundo Ricci (2010) o Brasil desmontou o sistema partidário, criou uma coalizão de tipo parlamentarista e jogou a política do Brasil entre governistas e não governistas, mas não é qualquer governo, é «lulista» ou «não lulista». Até 2014 os partidos de oposição pareciam bastante desestruturados para enfrentar o governo. De um lado, tanto PSTU quanto Psol, que não conseguem nem somar com todos os partidos de esquerda 1% da intenção de voto nacional, de outro, à direita, o PSDB e o DEM. Esta situação não pode se sustentar por muito tempo, pois mesmo a coalizão organizada pelo PT tem seus limites e no momento atual encontra-se em um momento muito delicado de crise onde os pactos políticos feitos no início da primeira gestão LULA parecem ruir.

Em termos da política de desenvolvimento econômico adotada, o Partido dos Trabalhadores adota o caminho proposto pela economia clássica, através da proposta do

crescimento econômico na perspectiva urbano-industrial, à partir de uma certa lógica de criação de polos de desenvolvimento nas diferentes regiões do país. O incentivo à indústria e ao avanço do capitalismo em suas diferentes esferas, contribui para o aumento da exclusão social, ainda que num primeiro momento haja uma aparente diminuição dos índices de desemprego. No entanto, a população historicamente excluída do mundo do trabalho no país continuará a ter dificuldades para acessar os postos de trabalho criados a partir desta estratégia.

Assim, o atual modelo de desenvolvimento dominante no Brasil para o enfrentamento da crise econômica é o de incentivo ao endividamento e ao consumismo, e portanto não representa os anseios e as necessidades de uma sociedade sustentável. No entanto, mesmo no interior do governo, o que denota um certo contrasenso, parece coexistir uma segunda estratégia de desenvolvimento em alguns de seus ministérios que privilegiam a perspectiva do desenvolvimento territorial. Isto pode ser observado em diferentes políticas públicas adotadas. Ao que parece, a Secretaria Nacional de Economia Solidária, adotou esta direção.

Esta contradição presente no governo, é também visível no seio do movimento de economia solidária, e nem sempre coexistem de forma pacífica. Ela se explica a partir das correntes que influenciaram o processo de debate público em torno da temática, a partir de fontes históricas tais como movimentos comunitários, igrejas, sindicatos, movimentos sociais os mais diversos, com destaque para o movimento de catadores e de luta pela terra.

Para melhor compreender tais tensões, buscamos interpretar principalmente a relação que esta estabelece com o seu projeto político no qual se insere uma determinada concepção do desenvolvimento e sobretudo do lugar que ocupa o mercado no processo de desenvolvimento. Estas diferentes visões da economia solidária devem ser analisadas se

quisermos compreender a transformação vivida pelas IT-CPs ao longo da sua história. Isto porque o trabalho desenvolvido pelas ITCPs é eminentemente educativo e todo processo educativo pressupõe uma visão de ser humano, de sociedade, de economia, de desenvolvimento, etc .

Em texto anterior (Dubeux, 2013), publicamos uma primeira reflexão sobre esta questão, que retomamos aqui, pois essencial para compreender as concepções que orientam as duas fases históricas vivenciadas pelas ITCPs nos 20 anos de existência no Brasil. Neste debate, podemos identificar três tendências principais nas concepções presentes nos processos de acompanhamento dos empreendimentos econômicos solidários no que se refere à sua relação com o modelo de desenvolvimento, em especial à sua relação com o mercado, mesmo correndo o risco de talvez sermos reducionistas:

#### **a/A inserção no mercado**

Um parte importante dos pesquisadores e dos empreendimentos que discutem a economia solidária possuem ainda uma visão muito vinculada à lógica tradicional do mercado. Os que possuem esta concepção possuem práticas de produção e comercialização, que ainda não conseguiram romper com a existência do mercado capitalista, apesar do discurso de construção de uma outra economia. Neste sentido, percebemos avanços no que se refere à democracia interna dos empreendimentos, mas também muitas dificuldades no que se refere às relações estabelecidas com o seu entorno e o mercado. Nesta ótica não encontramos apenas empreendimentos mas diferentes entidades de apoio e incubadoras, que parecem indicar uma concepção de economia solidária como residual, ou seja, ela aparece somente nas atividades econômicas que o estado e o mercado não são capazes de assegurar.

#### **b/A articulação com o mercado**

Os que crêem nesta segunda concepção, desenvolvem uma estratégia clara de articulação (e não de inserção) com o mercado capitalista, mas com uma estratégia paralela de descoberta de novos mercados, principalmente através dos chamados nichos de mercado, assim como contribuem para a construção de mercados econômico solidários. Os que acreditam nesta via, pensam a economia solidária mais como um setor mas com possibilidades de desmonte da estratégia capitalista de desenvolvimento. Na prática, os que se alinham a esta concepção são mais moderados em termos de seu projeto político e defendem um processo de articulação mais amplo, oras se identificando com a primeira oras com a terceira concepção aqui indicada.

#### **c/A construção de mercados econômicos solidários**

A terceira concepção presente no debate da economia solidária no Brasil se orienta pelo princípio da intercooperação e utilizam-se da organização em redes econômicas solidárias como principal ferramenta de relacionamento com o mercado, numa perspectiva de negação do modelo de desenvolvimento capitalista e de construção de um outro modelo de desenvolvimento econômico e social, baseado na construção de uma sociedade do bem viver, sem privilegiar nem a inserção, nem a articulação com o mercado capitalista. A estratégia principal é a promoção da articulação de iniciativas de naturezas diferentes numa perspectiva de diversidade e complementariedade de atividades sócio-econômicas, que vão desde a produção de matérias primas, sua transformação, passando pela oferta de serviços e o estabelecimento de uma relação diferente com os consumidores e a sociedade em geral.

Para além, do relacionamento com o mercado e da maior ou menor relação com o modelo de desenvolvimento capitalista, ainda é necessário perceber que tipo de relação incubadoras e empreendimentos apoiados se relacionam com seus respectivos territórios e para tanto, concordamos com Santos (1999, p. 8) quando ele afirma que:

«O território não é apenas o conjunto dos sistemas naturais e de sistemas de coisas superpostas. O território tem que ser entendido como o território usado, não o território em si. O território usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é o fundamento do trabalho, o lugar da residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício da vida.»

O território deva ser ainda apreendido como um espaço definido e delimitado por e a partir de relações de poder. Ou seja, ele é essencialmente um instrumento de exercício de poder: quem domina ou influencia quem nesse espaço, e como? Embora mais difundida, a idéia de território não se restringe apenas aquela da escala nacional, associada com o Estado enquanto instância gestora, nem pode apenas ser sinônimo de espaço geográfico. Territórios existem e podem ser construídos e desconstruídos nas mais diversas escalas, tanto espaciais como temporais. Assim, podemos identificá-lo desde uma dada rua à uma dada configuração regional, ou ainda a partir de um dado recorte temporal de dias até séculos.

Assim, o sentido relacional presente na definição do território traduz a incorporação, simultânea, do conjunto das relações sociais e de poder, e da relação complexa entre processos sociais e espaço geográfico, este entendido como ambiente natural e ambiente socialmente produzido. Além disso, esse sentido relacional implica que consideremos que o significado do território não apenas se vincula as idéias de enraizamento, estabilidade, limite, fronteira, fixidez, mas também as idéias de movimento, de fluidez, de conexão. (Haesbaert, 2002)

Por fim, concordamos com Offner & Pumain (1996, p. 118) que durante o processo de produção do território, ele é reapropriado, praticado e vivenciado distintamente pela sua população, o que permite também designar sua territorialidade. Para eles, ela reflete as múltiplas dimensões desse vivido territorial em que os atores sociais «vivenciam, simultaneamente, o processo territorial e o produto territorial através de um sistema de relações produtivas (ligadas ao recurso) ou existenciais (relevando a construção identitária, portanto da memória coletiva e da representação)». Esta é a dimensão que se aproxima daquela definida pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), espaço de convergência do movimento de economia solidária, em sua V Plenária Nacional realizada em 2012. O documento final aponta que:

«Olhar de perto para onde as relações econômicas acontecem é fundamental para acompanhar seus efeitos e entender qual o sentido do desenvolvimento que estamos construindo. Este desenvolvimento está contribuindo para uma sociedade mais justa ou a riqueza produzida não chega a trazer melhorias ao nosso entorno? Daí a importância de planejarmos nossas ações sem abrir mão da perspectiva do território, pois nos espaços de proximidade podemos trabalhar as dimensões da produção, da comercialização e do consumo de forma direta e articulada. Para caminhar nessa perspectiva, sentimos a necessidade de avançar em alguns debates cujos acúmulos e desafios estão colocados a seguir.» (FBES, 2013, p. 50)

O relatório afirma uma determinada concepção de território quando afirma que é no território que estão em disputa os projetos de economia e de sociedade, portanto, um espaço dinâmico, onde precisam ser construídas as interações necessárias à existência do projeto social, econômico, político e cultural da economia solidária. Segundo o relatório,

«a construção de territórios na Economia Solidária deve respeitar as diferenças e construir as relações sociais, culturais, políticas e econômicas vividas pelas/os habitantes deste território a partir da vivência, dos valores e princípios da Economia Solidária, ou seja, o território é espaço de construção da autogestão para além dos empreendimentos. O território da Economia Solidária deve ser algo dinâmico e não imutável, deve estar em construção permanente e de forma autônoma pelo movimento, partindo de um planejamento estratégico que dialogue com a proposta política da Economia Solidária.» (FBES, 2013, p. 51)

Esta concepção, imprime uma marca no modelo de desenvolvimento escolhido no processo de incubação e evidentemente, nas opções metodológicas que lhe são inerentes.

## 2. Extensão Universitária e Incubação

As universidades brasileiras são historicamente organizadas em três eixos principais de trabalho: a pesquisa, o ensino e a extensão universitária. Segundo a legislação e a política pública que orienta o trabalho das universidades, tais eixos devem se entrelaçar e retroalimentar-se mutuamente. O objetivo de tal proposição é justamente fazer com que a pesquisa e o ensino se aproximem da realidade a partir da perspectiva da extensão. O processo de organização das universidades brasileiras só se dá tardiamente a partir de meados do século XX, com a reunião de faculdades e escolas de ensino superior existentes anteriormente.

Se olharmos as fontes históricas do processo de implantação da extensão universitária nas universidades, veremos que a mesma vai buscar suas referências em duas fontes principais: as universidades populares francesas e a corrente do university extension americana. Além disso, o movimento e expansão da educação popular, vivido na Europa por volta do final do século XIX vai também

influenciar esta criação, a partir da necessidade de tornar a universidade mais próxima da população. (Dubeux, 2004)

Não iremos retomar aqui todo o histórico da extensão universitária no Brasil, mas o faremos a partir da década de 80, momento onde o país retorna pouco a pouco à democracia após 20 anos de ditadura militar. Pode-se dizer que quando da sua criação, a extensão universitária tem caráter difusionista, principalmente voltada para a divulgação do saber, numa perspectiva utilitarista e de forte caráter ideológico pois visa a implementação dos interesses do projeto nacional desenvolvimentista. Na prática, este início demonstra que a extensão universitária não serve aos interesses das classes populares, pois ela é mais destinada a veicular a cultura elitista existente. (Valois, 2000)

A década de 80, foi emblemática para a recondução da extensão universitária no Brasil. Pode-se dizer que o processo de redemocratização do país, impulsiona uma vontade nacional de redemocratizar também a universidade, no sentido de reaproximá-la da sociedade. Além de um movimento popular de pressão pelo acesso à universidade, restrito as camadas mais favorecidas da população, há ainda um movimento pela democratização do saber que por ela é produzido. (Dubeux, 2004)

Aos poucos, a universidade é interpelada pelos mais críticos na sociedade (particularmente movimentos de professores e de estudantes que se fortificam após a redemocratização do país, e de certa forma forçada a assumir sua «responsabilidade social» face às questões complexas que nos interpelam no mundo contemporâneo, e a partir daí a universidade começa um processo mais largo de buscar encontrar respostas a partir dos conhecimentos por ela produzidos, para ir ao encontro das problemáticas sociais. As reivindicações para que a universidade tenha um papel mais determinante na transformação social, conduzem esta instituição a assumir um engajamento junto aos setores

menos favorecidos da população, com o desafio de refletir sobre as diferentes problemáticas em termos globais, locais e regionais. (Figueiredo, 2000)

No final da década de 80, os pró-reitores de extensão das universidades brasileiras criam o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão cuja primeira reunião acontece em 1987. O Objetivo do fórum era debater a extensão universitária brasileira a partir de três aspectos centrais: a concepção, a institucionalização e o financiamento. Em termos da concepção, basicamente, estava em debate o caráter difusionista da extensão, propondo uma nova via, mais próxima dos anseios das camadas populares e ao mesmo tempo, através de atividades de maior duração e mais intrinsecamente relacionadas à pesquisa e ao ensino. Em termos da institucionalização, até os dias atuais, ainda há dificuldade de institucionalizar as ações de extensão e fazer com a que a universidade reconheça o mérito de tais ações nas diferentes avaliações e critérios de financiamento, uma vez que o aparato institucional da universidade está muito mais voltado para as ações de ensino e pesquisa. Finalmente, em termos do financiamento, percebe-se que é praticamente inexistente na década de 80 e havia a necessidade de debater com o governo a necessidade de ampliação desta destinação, sobretudo no que se refere ao financiamento de ações de articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

Desde este início, o fórum já expressa em seu primeiro encontro uma direção no caminho escolhido para a redefinição do trabalho de extensão nas universidades brasileiras, concebendo-o como um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade. A partir de um debate amplo e aberto, desenvolvido nos XXVII e XXVIII Encontros Nacionais, realizados em 2009 e 2010, respectivamente, o FORPROEX apresenta às Universidades Públicas e à sociedade o conceito de Extensão Universitária:

«A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade.» (FORPROEX, 2012, p. 10)

Assim, no início da década de 2000, a Extensão Universitária já havia adquirido significativa densidade institucional, no que se refere à Constituição de 1988, à legislação federal e regulamentações do FORPROEX. Estava superada a concepção de que a Extensão Universitária seria simplesmente um conjunto de processos de disseminação de conhecimentos acadêmicos por meio de cursos, conferências ou seminários; de prestações de serviços, tais como, assistências, assessorias e consultorias; ou de difusão de conhecimento e cultura por meio de eventos diversos e divulgação de produtos artísticos. A Extensão Universitária tornou-se o instrumento por excelência de inter-relação da Universidade com a sociedade, de oxigenação da própria Universidade, de democratização do conhecimento acadêmico, assim como de (re)produção desse conhecimento por meio da troca de saberes com as comunidades. Uma via de mão-dupla ou, como se definiu nos anos seguintes, uma forma de «interação dialógica» que traz múltiplas possibilidades de transformação da sociedade e da própria Universidade Pública. (ibid, p.10)

É neste contexto que nascem as primeiras iniciativas de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP). A idéia surge na Universidade Federal do Rio de Janeiro a partir de um grupo de pesquisadores ligados à coordenação dos programas de pós-graduação em Engenharia (COPPE). Inicialmente, a idéia baseia-se numa incubadora clássica, de base tecnológica que o programa já desenvolvia, mas os desafios eram muitos, principalmente pela inexistência de um debate público mais aprofundado sobre a temática da economia solidária e pela falta de

um conhecimento maior sobre o acompanhamento de grupos organizados em empreendimentos econômicos solidários. Sobre estes dois aspectos, as incubadoras brasileiras tiveram um papel extremamente importante ao contribuir para sua consolidação nos dias atuais.

O aspecto tecnológico, sempre foi importante no processo desenvolvido pelas ITCPs que vão contribuir para a construção do conceito de tecnologia social, numa perspectiva crítica ao debate clássico que atrela o desenvolvimento e a inovação ao desenvolvimento tecnológico. No entanto, esta perspectiva, propõe a tecnologia como algo desenraizado das relações sociais e sobretudo, fortemente vinculada às relações de mercado, mesmo quando sua produção é financiada com recursos públicos. A tecnologia social, pode ser compreendida como aquela que é adaptada aos pequenos produtores e consumidores com pequeno poder de compra; não promove o controle capitalista que segmenta, hierarquiza e domina os trabalhadores; é orientada para a satisfação das necessidades humanas; apoia o potencial e a criatividade dos trabalhadores da economia solidária; está enraizada nas relações socio-econômicas locais de forma a melhor responder aos problemas encontrados num contexto específico; existe somente a partir da produção coletiva, ancorada e imbricada nas relações sociais e nega a tecnologia criada somente para responder às necessidades do mercado e à eficácia econômica. (Dagnino, 2004)

Assim, a partir do envolvimento de professores em todas as áreas de conhecimento (ciências humanas e sociais, exatas, saúde, da terra), diferentes tecnologias sociais, representadas por produtos e processos os mais diversos, vão sendo criados nas incubadoras. Os 16 anos de caminhada ao lado das ITCPs, nos permitem de as definir como um laboratório vivo de articulação entre ensino, pesquisa e extensão que visa a produção de tecnologias sociais a partir das necessidades dos empreendimentos econômicos solidários

acompanhados. As incubadoras desenvolvem processos de educação em Economia Solidária numa perspectiva de formação, assistência técnica, elevação de escolaridade, inclusão digital, através da mediação entre os saberes populares desenvolvidos nos empreendimentos e aqueles produzidos na universidade. Tal mediação, acontece de maneira interna às universidades, na articulação com os seus diferentes departamentos acadêmicos, e de maneira externa, na promoção do debate público da economia solidária junto à processos de co-construção de políticas públicas e de articulação dos diferentes movimentos sociais que fortalecem e promovem a economia solidária. Finalmente, as incubadoras contribuem para a formação de estudantes e a produção técnico-científica a partir da ótica da economia solidária como estratégia de desenvolvimento territorial sustentável.

Hoje o Brasil conta com cerca de 100 universidades que criaram incubadoras de empreendimentos econômicos solidários. Tais incubadoras se organizam em duas redes universitárias: a Rede de ITCPs e a UNITRABALHO. As redes têm um papel fundamental no diálogo com o governo, no fortalecimento das políticas públicas de apoio às universidades nas ações de ensino, pesquisa e extensão em economia solidária. Deste diálogo, resulta por exemplo o Programa Nacional de Incubadoras (PRONINC), formalizado através do decreto nº 7.357, de 17 de novembro de 2010. O programa, que existe como uma articulação entre diferentes secretarias e ministérios do governo federal bem antes do decreto existir, é um dos principais financiadores das ações de incubação, principalmente para as universidades que querem implantar novas incubadoras.

### 3. O Processo de incubação: entre dois modelos

Toda ação educativa pressupõe um projeto político pedagógico. Político, no sentido das opções e concepções de mundo, de ser humano, de sociedade, de economia, de desenvolvimento que as permeiam e pedagógico no sentido da concepção de educação, de metodologia, de pedagogia que a fazem existir na realidade. As ITCPs, que nem sempre têm consciência que em sua ação está imbutido um projeto político-pedagógico, trabalham na perspectiva da transformação social através da formação de cidadãos responsáveis, engajados, críticos, criativos, participativos e por consequência, que consolidam iniciativas de economia solidária com características similares consolidando uma estratégia de desenvolvimento pela via da economia solidária. (Dubeux, 2004)

Ao longo do tempo, o projeto político pedagógico das ITCPs têm se modificado. Evidentemente, que esta modificação é resultado da evolução no contexto nacional em termos do debate acumulado em torno da Economia Solidária, mas sobretudo, às avaliações feitas pelas próprias incubadoras sobre o seu caminhar em termos do processo de acompanhamento dos grupos. Ao longo dos quase vinte anos após a criação da primeira ITCP, percebemos duas opções metodológicas principais em termos do processo de incubação: a) incubação individual de empreendimentos e b) incubação de empreendimentos em rede, com ênfase no território. É importante salientar que existem incubadoras que encontram-se em uma espécie de transição de uma metodologia para a outra e também que, até o momento, quando existe este tipo de mudança metodológica normalmente acontece do processo «a» para o «b» e não o inverso.

Segundo França Filho & Vivian da Cunha (2009), a abordagem de incubação de empreendimentos individuais apresenta alguns limites e o principal «é precisamente seu caráter pontual. Ou seja, ao incubar um único empreendimento todo o esforço esta depositado nas capacidades desse

empreendimento sobreviver na maioria dos casos em um ambiente de competição de mercado.» Os empreendimentos acompanhados nesta perspectiva, enfrentam dificuldades semelhantes às PME quando de sua instalação e sobretudo, se vêem sem possibilidades de discutir problemáticas comuns e somar nas dificuldades encontradas na realidade com outros empreendimentos. Os autores indicam ainda que esta situação provoca dois efeitos negativos «de um lado, um certo prolongamento do tempo de incubação em razão dos subsídios aportados; e, do outro, a constatação de casos em que o êxito do empreendimento passa pela incorporação de lógicas de funcionamento privado que comprometem o propósito e finalidade original da iniciativa.»

A economia solidária pressupõe uma ação coletiva, porém muitas vezes ela só é vislumbrada em termos internos aos empreendimentos e não nas relações externas que este estabelece. Por diversas vezes, na experiência de incubação, percebemos empreendimentos que vão muito bem internamente, em termos da implantação do seu projeto de autogestão, mas enfrentam dificuldades imensas quando da sua relação com o seu entorno econômico, político, social, ambiental, cultural. A economia solidária é multidimensional e para se consolidar enquanto estratégia de desenvolvimento precisa levar em conta diferentes dimensões existentes na realidade sócio-econômica.

Quando da implantação das primeiras incubadoras, a lógica do acompanhamento por projeto orientava as ações das universidades. Isto porque, de um lado a única referência existente eram as incubadoras de empresas clássicas; e por outro lado, o debate sobre a economia solidária no Brasil ainda era muito inconsistente o que não permitia pensar o desenvolvimento dos empreendimentos a partir de uma lógica de articulação com outros empreendimentos, com a sociedade e com os demais atores vinculados à economia solidária.

A incubação por projetos, possui características mais clássicas na perspectiva de criação e implantação de empreendimentos. Em geral, este processo consiste na formação para a autogestão, na contribuição à formalização, na formação para a inserção no mercado, no fortalecimento dos membros das iniciativas no processo de construção da cidadania e na assessoria administrativa, contábil, econômica, jurídica, entre outros.

Nos 20 anos que decorreram após a criação da primeira incubadora, o debate público sobre a temática da economia solidária vai se fortalecendo e alguns fatos marcantes, contribuem para que esta concepção evolua, fazendo com que muitas das universidades que possuíam incubadoras passem a trabalhar numa perspectiva de desenvolvimento territorial. Dentre eles ressaltamos alguns dos mais significativos:

O fortalecimento do movimento de economia solidária que faz com que os empreendimentos possam se reconhecer num debate mais coletivo em nível local, regional e nacional;

A implantação de experiências tais como os bancos comunitários de desenvolvimento, a organização de redes de empreendimentos econômicos solidários e de algumas cadeias da economia solidária, que implicam na reorientação do debate entre os diferentes atores presentes na experiência;

A organização da política pública de desenvolvimento territorial, que implica necessariamente num processo de diálogo entre os diferentes atores da economia solidária nos territórios;

No quadro abaixo, buscamos explicitar algumas das diferenças principais entre os dois processos metodológicos existentes: um que segue a lógica mais clássica do processo de acompanhamento de grupos e outro que se apóia no território como essencial à organização em rede dos empreendimentos, assim como da necessária construção do debate público em torno da economia solidária:

**Quadro 1**  
**Principais diferenças entre modelos de incubação**

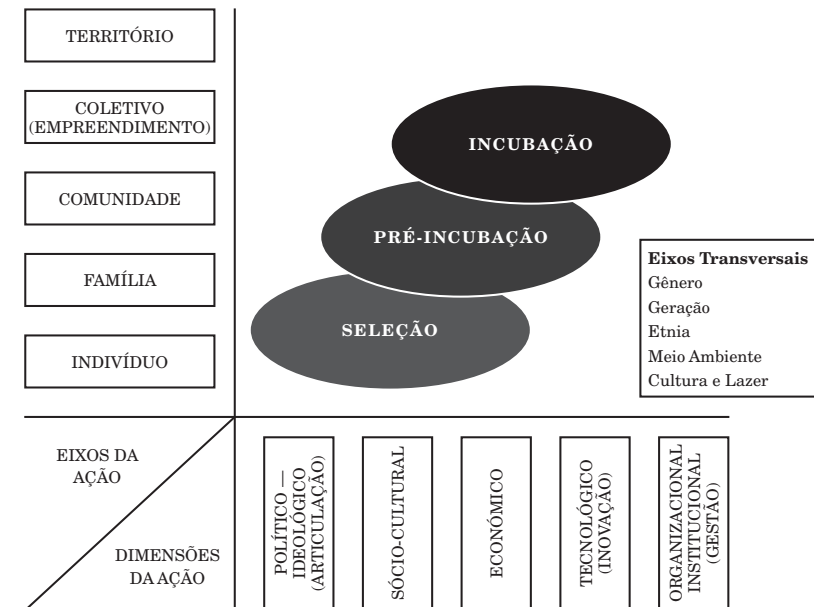
	<b>Incubação Individual de Empreendimentos</b>	<b>Incubação de Redes, com ênfase no território</b>
<b>Concepção de economia solidária</b>	Crença em um modelo alternativo ao capitalismo a partir da ótica do socialismo operário.	Crença na construção da economia plural a partir da articulação das esferas mercantil, não mercantil e redistributiva da economia a partir da articulação de atores no território.
<b>Relação entre os empreendimentos</b>	Não é imprescindível ao processo de incubação uma vez que há uma crença de que estes vão transformar o mercado e é lá que eles se encontram.	Desde o início do processo de incubação a articulação de empreendimentos é essencial para a estruturação de cada um deles. Sua existência se faz em função da rede socioeconômica que é capaz de compor no seu território.
<b>Definição de território</b>	Normalmente o território é visto como um espaço geográfico.	Território como espaço de construção de identidade e portanto essencial para definir e redefinir a atividade sócio-econômica, se relacionar com os outros atores, construir o debate público e co-construir políticas públicas de economia solidária.
<b>Relação com os outros atores do território</b>	Pontual, ou seja, na medida em que se faz necessária.	Essencial, pois é a partir da articulação dos atores no território que a criação de espaços públicos de proximidade acontece e, a partir daí a construção de uma outra economia.
<b>Tipo de incidência sobre as políticas públicas</b>	Pode ser coletiva, mas em geral, acontece de forma individual (por empreendimento).	Normalmente há uma articulação de atores que elege uma coordenação colegiada que fará em nome de todos o debate com o poder público, chamando-o na medida do possível para o debate com o conjunto dos atores.
<b>Relação com o mercado</b>	Na maior parte das vezes de maneira individual, podendo por vezes se organizar de maneira coletiva para alguns dos aspectos desta relação. Não há necessariamente uma estratégia coletiva de transformação deste espaço complexo que é o mercado.	Existência de uma organização coletiva que permite ao empreendimento acessar o mercado através dela ou individualmente. Porém o mais importante é a existência de uma estratégia coletiva de construção de mercados econômicos solidários onde as relações produção x comercialização x consumo são redefinidas, inclusive nas formas de diálogo com o mercado capitalista.

No processo de incubação com enfoque territorial, um aspecto fundamental é a complementariedade entre os diferentes atores que participam do processo e que criam um processo de retroalimentação nas diferentes esferas da vida social. A articulação de atores econômicos é um elemento central, principalmente quando trabalhados a partir das diferentes esferas da economia, ou seja, a produção, a comercialização, o consumo, a reciclagem, as finanças. E a organização no território trás também um importante aspecto que é a relação com o estado. Na medida em que os atores da economia solidária se fortalecem, aumentam a possibilidade de diálogo com o estado no processo necessário de apoio a partir da co-construção de políticas públicas.

Assim, a perspectiva da incubação em rede, fortalece uma concepção de economia solidária que vai para além de uma reação organizada dos trabalhadores contra o capitalismo. Ele tem como princípio e direção o processo de recuperação e reconhecimento do «*princípio da produção humana para o autoconsumo, desenvolvendo (complexificando), a partir da economia popular e da economia pública, as práticas cooperativas, comunitárias e solidárias, a luta pela redistribuição progressiva de bens públicos, o impulso às formas democráticas de gestão dos coletivos de produção e do público, o ganho da autonomia no que se refere à destinação do capital e a regulação de processos cegos como o mercado monopolista ou competitivo autoregulado, assumindo como objetivo estratégico a reprodução ampliada da vida de todos e todas*» (Coraggio, 2009, p. 148)

Em termos do projeto político-pedagógico, a incubação com enfoque territorial a partir do estímulo à organização de redes, possui algumas particularidades e dimensões. A figura abaixo, construída pela equipe da INCUBACOOP/UFRPE, é uma das esquematizações possíveis para o processo:

**Figura 1**  
**Fluxo de Incubação**



**Fonte**

INCUBACOOP / UFRPE

Há a necessidade de um trabalho a partir de alguns eixos principais: os indivíduos, as famílias, a(s) comunidade(s), o(s) empreendimento(s) e o território; e para cada um deles, um trabalho diferente é necessário. Os arranjos político-pedagógicos para realizar o trabalho em cada eixo são diversos, mas é importante salientar que as atividades de acompanhamento aos indivíduos e às famílias passam por elementos relativos à consolidação de direitos do cidadão, tais como saúde, alimentação, acesso às políticas públicas, orçamento familiar, orientação no processo de aquisição de documentos pessoais, entre outros. Por outro lado,

o trabalho com os aspectos coletivos tais como a comunidade e o território, vai sobretudo na direção de promover as diferentes relações econômicas a partir da construção de estratégias coletivas da economia solidária. O enfrentamento coletivo das adversidades inerentes ao trabalho inicial de organização de redes é a base para a construção de uma estratégia mais ampla de economia solidária no território.

As redes articulam a produção, o consumo, a comercialização, as finanças, a reciclagem, buscando integrar através das diferentes dimensões da atividade econômica as possibilidades de ação no território a partir da rearticulação do vínculo entre o econômico e o social quebrado pelo capitalismo. Segundo França Filho & Vivian da Cunha (2009)

«As redes de economia solidária podem ser vistas como uma estratégia complexa de cooperação para o desenvolvimento local. Ao induzir a constituição de circuitos próprios de comercialização e produção, tais redes criam uma nova modalidade de regulação econômica o que supõe um outro modo de funcionamento da economia real. Nesta outra economia a competição como princípio regulador da relação entre os agentes perde sentido, isto porque a construção da oferta é articulada as demandas previamente colocadas num determinado contexto territorial.»

Assim, podemos afirmar que as incubadoras que conseguiram rever seu processo metodológico no sentido de trabalhar com o acompanhamento à organização de redes no território passam a obter resultados mais efetivos quanto à consolidação dos empreendimentos e dos territórios onde atuam. Seja pela articulação de redes numa determinada cadeia de produção, como é o caso da reciclagem ou da produção de alimentos, ou ainda, em casos mais complexos como os bancos comunitários de desenvolvimento, que envolvem diferentes cadeias, percebe-se um melhor resultado quando da criação de redes econômicas solidárias.

## Conclusão

O trabalho desenvolvido pelas ITCPs brasileiras são de extrema importância para o fortalecimento da Economia Solidária no Brasil. A aproximação entre universidade e sociedade se faz a partir da construção de um novo olhar na produção de ciência e tecnologia, entendendo que o conhecimento popular é fundamental neste processo. A articulação entre ensino, pesquisa e extensão ressignifica a ação universitária, o que importa não apenas para os territórios acompanhados, mas também para a formação de estudantes com um perfil diferenciado e de professores engajados na compreensão da realidade a partir da ótica da economia solidária.

A evolução do debate em Economia Solidária no Brasil, inclusive com a criação de políticas públicas na área, provoca também uma transformação na metodologia de acompanhamento dos grupos incubados. Esta modificação, relaciona-se com as diferentes concepções de economia solidária presentes no debate brasileiro, principalmente no que se refere ao tipo de relação que a mesma estabelece com o mercado. Inserção, articulação, criação de novos mercados? Este debate interfere na ação da universidade e faz com que as universidades busquem alternativas para fortalecer a ação dos atores da economia solidária nos territórios.

Da lógica de acompanhamento de projetos por empreendimento à lógica do acompanhamento de um conjunto de atores no território, a metodologia de incubação se transforma. Desta forma, observamos a liderança das universidades nos diferentes processos de mediação presentes na incubação junto aos empreendimentos, junto aos governos, junto aos movimentos sociais e na relação com o mercado. A estratégia de incubação em rede na ótica de fortalecimento dos territórios consolida-se em cada vez mais universidades, fazendo com que possamos talvez imaginar a existência de «territórios da economia solidária» espalhados em todo o Brasil.

O aprimoramento do processo metodológico nesta direção é ainda um desafio, pois a complexidade do mesmo, pode permitir a existência de lacunas em relação às necessidades dos territórios acompanhados, sobretudo pela dificuldade de recursos suficientes para as universidades estarem presentes no cotidiano desta construção. As transformações institucionais da universidade ainda se fazem necessárias para que o trabalho de incubação seja compreendido como um espaço privilegiado de aprendizagem e troca de saberes populares e científicos.

Finalmente, é importante realçar que as concepções de incubação vinculadas aos projetos individuais ou aos territórios também estão relacionadas à um maior ou menor envolvimento dos coordenadores deste processo no debate público sobre economia solidária no Brasil. Percebe-se que o envolvimento da incubadora com o processo de co-construção de políticas públicas ou ainda de apoio ao movimento social de economia solidária, faz com que as mesmas possam perceber mais facilmente a diferença de resultados num e noutro processo. As divergências e conflitos existentes nestes espaços públicos de debate influenciam de forma evidente a ação das universidades no processo de incubação e vice-versa.

#### NOTAS

<sup>1</sup> A expressão empreendimento econômico solidário é peculiar ao Brasil. Não podemos dizer que são empresas pois há uma nítida opção dos que fazem o movimento de economia solidária em se diferenciar usando uma outra expressão para se autodesignar. O que as diferencia principalmente é o caráter coletivo da maior parte das iniciativas, a autogestão como forma democrática de tomada de decisões e o projeto político que as insere numa perspectiva de transformação social desde o nascedouro.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CORAGGIO, J. L., 2009. *Qué es lo económico—Materiales para un debate necesario contra el fatalismo*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- DAGNINO, R. P., 2004. *A tecnologia social e seus desafios*. DANS R. P. DAGNINO, *Tecnologia social, uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil.
- DUBEUX, A., 2004. *Education, Travail et Economie Solidaire: le cas des Incubateurs Technologiques de Coopératives Populaires au Brésil*. Paris: Tese de doutorado: Université de Paris I—Panthéon—Sorbonne.
- DUBEUX, A., 2013. *Economie Solidaire et Innovation Sociale, un nouveau champ de recherche pour les sciences de l'éducation? Un regard sur le cas du Brésil*. DANS D. & HIEZ, *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire* (pp. 247-280). Bruxelles: Editions Larcier.
- FBES, 2013. *Relatório da V Plenária Nacional da Economia Solidária*, (p. 156). Brasília.
- FIGUEIREDO, H. e, julho, 2000. *Articulando pesquisa e extensão: buscando o diálogo entre a escola básica e a universidade*. *Revista Participação*, 4 (7), pp. 43-46.
- FORPROEX, 2012. *Política Nacional de Extensão Universitária*. Manaus, Brasil. Récupéré sur <http://www.renex.org.br/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>
- FRANÇA FILHO, G., & VIVIAN DA CUNHA, E., 2009. *Incubação de Redes de Economia Solidária: Reflexões Sobre a Metodologia e a Prática*. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo.
- HAESBAERT, R., 2002. *Concepções de Território para entender a desterritorialização*. DANS P. d.-G. UFF, *Território, Territórios* (pp. 17-38). Niterói: PPGEO-UFF/AGB.
- OFFNER, J.-M., & PUMAIN, D., 1996. *Réseaux et Territoires: signification croisées*. Paris: Ed. de l'Aube.
- RICCI, R., 2010. *Lulismo—Da Era dos Movimentos Sociais à Ascensão da Nova Classe Média Brasileira*. Rio de Janeiro: Contraponto Editora.
- SANTOS, M., 1999. *O dinheiro e o território*. *GEOgrafia*, 1 (1).
- SINGER, P., 2000. *A economia solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto.
- SINGER, P., 2002. *A recente ressurreição da economia solidária no Brasil*. DANS B. Sousa Santos, *Produzir para Viver. Os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- VALOIS, O., 2000. *A extensão Universitária no Brasil: Um resgate histórico*. São Cristovão: Editora UFS, Fundação Oviêdo Teixeira.

# A Sustentabilidade das organizações de Economia Solidária — proposta de conceptualização e de avaliação

Rogério Roque Amaro

Rogério Roque Amaro  
Professor Associado do  
Departamento de Economia  
Política da Escola de Ciências  
Sociais e Humanas do  
ISCTE-IUL.  
rogerio.amaro@iscte.pt

**PALAVRA CHAVE**  
SUSTENTABILIDADE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL  
ECONOMIA SOLIDÁRIA  
MACARONÉSIA

**KEY WORD**  
SUSTAINABILITY  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
SOLIDARITY ECONOMY  
MACARONESIA

## RESUMO

Este artigo resulta de um trabalho de investigação, realizado no âmbito de um Projecto Europeu do Programa MAC, sobre a Sustentabilidade das organizações de Economia Solidária da Macaronésia, envolvendo os Açores, Cabo Verde e as Canárias, designado por Projecto ECOS.

A partir de um trabalho realizado com organizações das três regiões/país referidas/o, propõe-se uma reformulação do conceito de Sustentabilidade, que dê conta dos factores e das condições de durabilidade e de continuidade das organizações de Economia Solidária e que seja coerente com os seus valores e princípios estratégicos e com um conceito macro de Desenvolvimento Sustentável, que tenha efectivamente em conta as principais ameaças e desafios relativos a uma Vida Digna e com Futuro, nas nossas sociedades e no Planeta. Nesse sentido, propõe-se um conceito de Desenvolvimento Sustentável com oito dimensões, que é compatível com as (mesmas) dimensões da Sustentabilidade, referidas pelas organizações auscultadas, falando-se então de uma Sustentabilidade Integrada, e com as componentes ou projectos do conceito de Economia Solidária da Macaronésia. De seguida, propõem-se algumas hipóteses de indicadores de avaliação dessa Sustentabilidade Integrada, que poderão ser úteis para um modelo de gestão alternativa da Economia Solidária.

## ABSTRACT

This article is the result of a research project (ECOS Project) carried out as part of a European Project of the MAC Program on the Sustainability of Solidarity Economy organizations in Macaronesia, involving the Azores region, Cape Verde and the Canary Islands. Based on the work developed with organizations from the three regions/ country, it consists of a proposal to reformulate the concept of Sustainability, which accounts for the factors and conditions of sustainability and continuity of Solidarity Economy organizations. This reformulation seeks to be coherent with the values and strategic principles of Solidarity Economy and with a macro concept of Sustainable Development, that effectively takes into account the main threats and challenges related to a Dignified and Future Life for our societies and our Planet. In this sense, we propose a concept of Sustainable Development with eight dimensions, which is compatible with the corresponding dimensions of Sustainability referred to by the field organizations, thus promoting an Integrated Sustainability framework, formed by components or projects of the concept of Solidarity Economy practised in Macaronesia. A few possible indicators for evaluating the Integrated Sustainability are then proposed, which may be useful for an alternative management model of Solidarity Economy.

## 1. Introdução

A questão da «sustentabilidade» de qualquer organização, a bem dizer de qualquer entidade ou ser vivo, é uma das suas maiores preocupações, porque toca na sua sobrevivência, ou seja, na sua continuidade como forma de Vida.

Há, contudo, uma contradição considerável que acompanha, muito frequentemente, a colocação e a abordagem desta preocupação.

Quando se fala de «Sustentabilidade» a nível global, macro, ou seja da sociedade em geral, da Humanidade, ou mesmo de um país, toma-se como referência o conceito de Desenvolvimento Sustentável, que, normalmente, é entendido numa perspectiva multidimensional, considerando, pelo menos, três dimensões articuladas entre si: económica (crescimento), social (coesão) e ambiental (protecção ou preservação)<sup>1</sup>.

No entanto, quando a questão é a da «sustentabilidade» de uma organização, a nível micro, portanto, o que se quer, normalmente, dizer é a possibilidade de se ter os meios financeiros e as soluções económicas para poder manter-se em actividade, ou seja, é só da dimensão e da viabilidade económico-finaceira que se está a falar<sup>2</sup>.

Não há assim uma coerência entre o conceito de inspiração (Desenvolvimento Sustentável) e a sua aplicação à vida de uma organização.

Esta contradição explica-se e entende-se porque o tipo de sociedade e de civilização, que se impôs no Mundo inteiro desde o início da Modernidade (ou seja, desde que a Revolução Industrial e a Revolução Francesa criaram e abriram as possibilidades e a desejabilidade do crescimento económico e a afirmação e a dominação do Antropocentrismo, a partir dos finais do século XVIII, na Europa), sempre colocou a dimensão económica no centro dos seus valores e dos seus factores explicativos e determinantes, dela fazendo depender todas as outras. Daí que a componente económica-finaceira da «sustentabilidade» das organizações

surja como a mais importante e decisiva, ou mesmo como a única que verdadeiramente interessa.

Mas... será mesmo assim? E, no futuro, deverá ser assim, quando há preocupações crescentes com a Sustentabilidade dos nossos modelos de sociedade e dos nossos modos de vida, ou, mais importante ainda, da própria Vida? E deverá/poderá a Sustentabilidade macro ser separável da Sustentabilidade micro?

Mais especificamente ainda: a questão da Sustentabilidade das Organizações de Economia Solidária, não terá exigências e condicionantes próprias, atendendo às características e à identidade distintivas destas Organizações?

Este era um dos objectivos do Projecto ECOS<sup>3</sup>, de que este artigo recolhe os ensinamentos e as propostas, dando conta dos resultados e das conclusões que o mesmo permitiu.

Para isso, esclarecer-se-à primeiro (no ponto um) o que se entendeu no Projecto, por Sustentabilidade, e mais especificamente, qual a proposta inovadora que nele se tomou como referência.

De seguida (no ponto dois), sublinhar-se-à o conceito próprio de Economia Solidária que emergiu nos vários projectos da Macaronésia, a partir da experiência desenvolvida na Região Autónoma dos Açores, nos finais dos anos 80/princípios de 90 do século passado. Desse conceito resultam características e especificidades próprias das Organizações de Economia Solidária (OES) com que se trabalhou e que se visaram no Projecto e que se têm em conta neste artigo.

Num terceiro ponto, dar-se-à conta da metodologia adoptada e de como as OES, envolvidas no Projecto ECOS, vêm a sua própria Sustentabilidade, já comprovada (para as que já existem há vários anos, nalguns casos 20-30 anos) ou em construção (para o futuro).

No último ponto (quarto), apresentar-se-à uma proposta de Indicadores de Sustentabilidade Integrada (ISI), resultante do Projecto.

## 2. O que se entende por Sustentabilidade

Nos anos 50 e 60 (do século passado), o adjetivo «sustentado» era frequentemente usado, pelos economistas do Desenvolvimento, associado ao crescimento económico («sustained growth»), significando o processo «virtuoso» de crescimento económico continuado, assente numa causalidade positiva e duradoira entre investimento (em capital fixo), produtividade (do capital e do trabalho), aumento da produção e poupança<sup>4</sup>.

Nesse sentido, o crescimento económico sustentado seria o pilar de um Desenvolvimento duradouro e com efeitos prolongados no bem-estar dos países e das suas populações.

Contudo, nos anos 70, em particular a partir da Conferência de Estocolmo de 1972, a primeira em que a ONU se propôs abordar a relação entre Desenvolvimento e Meio Ambiente, e do Relatório do Clube de Roma, publicado, também em 1972, sob o título de «Limits to Growth», começou a ficar claro que o crescimento económico (supostamente «sustentado», do ponto de vista técnico e... económico) era insustentável, designadamente aos ritmos anuais de 3%, 6%, ou mesmo 9%, a que tinha evoluído nos «anos dourados» do crescimento económico do pós-guerra<sup>5</sup>.

Esta suspeita ou mesmo afirmação de insustentabilidade radicava na finitude dos recursos naturais (principalmente, nesta fase, dos não renováveis e, portanto, limitados, à cabeça dos quais se destacava o petróleo, simbólica e literalmente o combustível, intensivamente utilizado, daquele processo), sobre os quais o «crescimento económico sustentado» (e, por isso, contínuo, prolongado e intensivo) exercia uma pressão... insustentável.

Estavam lançadas as bases e as condições para o trabalho, entre outros, da Comissão Brundtland, constituída, no âmbito da ONU e da sua Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento<sup>6</sup>, na sequência das novas preocupações e desafios resultantes da Conferência de Estocolmo.

Em 1987, foi publicado o Relatório Brundtland, como resultado dos trabalhos daquela Comissão, sob o título de «O Nosso Futuro Comum» onde, para além de um diagnóstico dos (graves) problemas ambientais provocados pelo modelo de Desenvolvimento economicista, até aí preponderante, no Mundo (e baseado no «crescimento económico sustentado»), se propunha a adopção de um novo conceito (alternativo), designado por «Desenvolvimento Sustentável»<sup>7</sup>.

Na sua formulação mais simples e conhecida, era definido como «o processo de satisfação das necessidades das gerações actuais, sem pôr em causa a satisfação das necessidades das gerações futuras»<sup>8</sup>, enfatizando a solidariedade inter-geracional na gestão dos recursos naturais e na definição dos objectivos de Desenvolvimento.

A Sustentabilidade deixava de ser uma questão essencialmente técnico-económica para ganhar uma perspectiva predominantemente ambiental, deixando implícita (ou mesmo explícita) uma crítica ao carácter economicista do conceito e das práticas de Desenvolvimento, adoptadas até aí.

A primeira grande Cimeira (mundial) da Terra, realizada no Rio de Janeiro, em 1992 (em comemoração do ponto de viragem, neste domínio, que representou a Conferência de Estocolmo, vinte anos antes), foi o palco privilegiado para a divulgação e a mediatização do novo conceito. A Agenda XXI, um dos seus principais documentos de referência, tornou-se um dos quadros orientadores (para o século XXI), que lhe deu eco.

A evolução posterior do conceito de Desenvolvimento Sustentável confirmou a sua notoriedade e aceitação, culminando na sua reformulação e actualização, a partir da Cimeira da Terra de Joanesburgo (realizada em 2002, ou seja dez anos depois da Eco-1992 do Rio de Janeiro).

Passou então a ser definido (como actualmente, na sua formulação oficial) como o processo que procura compatibilizar<sup>9</sup>:

- Crescimento económico;
- Coesão social e
- Protecção (ou preservação) ambiental

Esta abordagem tri-dimensional explícita significou acrescentar, à preocupação ambiental, dominante, de certa forma, na versão inicial, o desafio e o objectivo da Coesão, da Justiça e da Equidade social, mas também «resgatar» o crescimento económico, tão interrogado na primeira definição<sup>10</sup>.

Esta formulação do conceito, acompanhada pela sua apropriação pelos discursos e estratégias empresariais, teve, como uma das suas consequências, o frequente desvirtuamento das intenções e da sua filosofia original, tal como foi concebida e praticada pelos grupos e associações de defesa do ambiente e pelos primeiros autores, que procuraram discutir e definir esse e outros conceitos congêneres (como o de Ecodesenvolvimento)<sup>11</sup>.

De facto, são vários os exemplos e as expressões da sua subordinação ao crescimento económico e ao primeiro P («Profit»)<sup>12</sup>, o que tem levado alguns autores, nomeadamente os que se situam no que se tem designado por «corrente do pós-desenvolvimento», a argumentar que se trata de uma «boa intenção», que foi recuperada e subvertida pelos interesses do modelo de desenvolvimento (economicista) dominante, pelo que o conceito, tal como aliás o próprio termo «desenvolvimento», deve ser abandonado, passando-se a uma «nova era de pós-desenvolvimento»<sup>13</sup>.

Contudo, face, por um lado, às esperanças, expectativas e movimentos que o conceito mobilizou e congregou, às lutas de terreno que estiveram na sua origem, nas margens dos sistemas dominantes (capitalismo e socialismo de partido único e de direcção central), tanto nos países do Norte, como nos do Sul, às mensagens que ainda simboliza e, por outro, à amplitude e complexidade dos problemas, ameaças e desafios que se apresentam no início do século XXI:

- Ainda é possível defender este conceito, na sua designação;
- Desde que se clarifique o seu conteúdo e se combata o seu «abastardamento».

Neste quadro, a formulação actual é insuficiente e contém equívocos<sup>14</sup>, tornando-se incapaz de dar conta das condicionantes que pesam sobre o futuro da Vida no Planeta.

Daí ter-se proposto, no Projecto ECOS, uma definição do conceito de Desenvolvimento Sustentável e, por consequência, de Sustentabilidade, que integre e articule sete (e depois oito) dimensões, mantendo apenas uma, na sua designação, alterando duas e acrescentando quatro (e depois mais uma) novas dimensões<sup>15</sup>:

- **Segurança Económica**, que parece mais adequada às questões que actualmente se colocam, a nível económico, se incluir os temas da Soberania e Segurança Alimentar, da Segurança de Emprego Digno, da Distribuição Equitativa de Rendimentos, do Rendimento (de Cidadania) Básico Incondicional, do Consumo Responsável Suficiente, das Energias Renováveis e dos Orçamentos Responsáveis não fundamentalistas, mais do que o simples crescimento económico;
- **Coesão Social**, no sentido da promoção da Igualdade de Oportunidades e, sobretudo, da Equidade, em todas as perspectivas, incluindo, como enfoque particular, a de Género;
- **Preservação e Valorização Ambiental ou Segurança Ambiental (Sustentabilidade Forte)**, que é mais exigente e ousada do que simples «Protecção e Preservação Ambiental» (Sustentabilidade Fraca);
- **Valorização da Diversidade Cultural**, implicando o respeito pela riqueza dessa diversidade e a promoção do Diálogo Intercultural;
- **Coesão Territorial**, no sentido de explicitar e valorizar os problemas e desafios resultantes da fragmentação e destruição territorial, nas regiões rurais, nas cidades e nas

periferias urbanas e nos territórios ribeirinhos, costeiros e insulares, ameaçados pela subida do nível dos mares, provocadas pelas alterações climáticas, tudo em consequência do modelo de Desenvolvimento economicista;

- **Aprendizagem Permanente e Capacidade Crítica**, explicitando a importância da dimensão «Conhecimento» e da sua valorização, enquanto Literacia para a Sustentabilidade, como pilar de interpretação e de construção de um Futuro viável, ou seja, sustentável;
- **Governança Partilhada, Participada, Integrada e Multiterritorial**, sublinhando a importância decisiva da dimensão política da Sustentabilidade e, portanto, das possibilidades da sua aplicação e regulação, como provam («a contrario sensu») os fracassos na concretização das boas intenções, neste domínio, proclamadas no Rio – 1992, em Joanesburgo – 2002, no Rio – 2012 ou, por exemplo, nas cimeiras e conferências sobre as alterações climáticas, por ausência de força política.

A estas sete dimensões, propostas e «ratificadas» no âmbito do Projecto ECOS, deve-se acrescentar uma oitava dimensão, resultante das reflexões e sugestões suscitadas pelo trabalho realizado com as OES das Regiões Autónomas dos Açores e das Canárias e da República de Cabo Verde:

- **Nova Ética assumida**, em que os valores da Solidariedade (Ecocêntrica e não meramente Antropocêntrica), da Equidade, da Democracia, da Transparência, da Resiliência Cooperativa e da própria Sustentabilidade<sup>16</sup>, entre outros, são fundamentais, com consequências decisivas nas dinâmicas de Participação, de Parceria e de Integração que o conceito exige.

Esta nova formulação, que se pode designar por **Sustentabilidade Integrada** (SI) ou Sistémica, parece muito mais adequada aos desafios da continuidade da Vida e da viabilidade do Futuro no Planeta e nas sociedades contemporâneas, ou seja, para uma **Vida Digna com Futuro**.

Até que ponto, contudo, é compatível com a Sustentabilidade micro, das organizações, em particular das OES?<sup>17</sup>

Não parece lógico nem coerente desarticular e separar as preocupações com a Sustentabilidade macro (da sociedade, do Planeta) com a micro (das organizações), podendo perguntar-se se será possível abordar esta última sem lhe incorporar os contributos que ela deve dar para a primeira. De outra maneira: poderá uma organização ser sustentável sem ter em conta a Sustentabilidade da sociedade, do Mundo e do Planeta onde se insere e para a qual deve contribuir? A médio e longo prazo, poderá uma organização ser sustentável num contexto insustentável?<sup>18</sup>

Este foi um dos pontos de partida da abordagem realizada no Projecto ECOS e do trabalho desenvolvido com as OES da Macaronésia, cujos resultados se apresentam nos pontos 4 e 5.

Mas antes, convém lembrar as especificidades das OES, que resultam do conceito de Economia Solidária, que serve de referência àquelas organizações e ao Projecto, e que se abordará a seguir.

### 3. Quais as especificidades de uma Organização de Economia Solidária

A partir da experiência pioneira da Região Autónoma dos Açores, iniciada nos finais dos anos 80 do século passado e culminada com a criação das duas primeiras organizações explícitas de **Economia Solidária**, a Associação «Aurora Social», em 1994, e a «KAIRÓS – Cooperativa de Incubação de Economia Solidária, CRL», em 1995, e, mais tarde, em 2000, com a constituição de uma Rede (como Cooperativa de segundo grau), a CRESAÇOR – Cooperativa Regional de Economia Solidária dos Açores, CRL, reunindo actualmente 22 organizações de Economia Solidária associadas, foi possível praticar e propor um novo conceito de Economia.

Posteriormente, com o alargamento da reflexão a entidades e organizações da Macaronésia, incluindo portanto

as Regiões Autónomas das Canárias e da Madeira e a República de Cabo Verde, no âmbito de vários projectos, financiados pelo Programa Comunitário INTERREG (com os Projectos CORES, GESFUNDO, CEESA e ESCALA, que antecederam e inspiraram o Projecto ECOS), foi possível definir, com a contribuição de muitos (actores, técnicos das OES e da Administração Pública e académicos), o conceito de Economia Solidária, apropriado à realidade específica da Macaronésia<sup>19</sup>.

Trata-se de uma proposta (vívda, experimentada e reflectida) de uma prática e de um conceito de Economia Alternativa, centrada em:

- Valor de uso**, mais do que no valor de troca;
- Solidariedade Sistémica** (incluindo todos os seres vivos e todas as dimensões da Vida) e não na Competição;
- Visão multidimensional e substantiva do processo económico** e não numa visão economicista, desenraizada da sociedade e dos ecossistemas;
- Perspectiva Ecocêntrica** e não meramente Antropocêntrica, como tem predominado nos últimos cerca de 200 anos.

É uma proposta de **Economia** compatível e **Solidária** com a Vida, em todas as suas dimensões, respeitando-a, salvaguardando-a e valorizando-a, contra as destruições e as menorizações a que tem estado sujeita, por parte das formas económicas (de mercado e do Estado) predominantes.

Na formulação mais recente<sup>20</sup>, define-se como a articulação e conjugação de oito dimensões ou projectos:

- 1—Um **projecto económico plural**, centrado no princípio da **Reciprocidade**;
- 2—Um **projecto social emancipatório**, estimulando processos de «empowerment» e não lógicas assistencialistas;
- 3—Um **projecto cultural de respeito pela diversidade** e de promoção de **diálogos interculturais**;
- 4—Um **projecto ambiental ecocentrado**, que valorize uma nova relação com a OIKOS;

- 5—Um **projecto territorial** de apoio ao **Desenvolvimento Local** das comunidades onde se situa;
- 6—Um **projecto cognitivo**, de **Conhecimento de base indutiva** e uma **Aprendizagem Permanente**, que continue a alimentar a reflexão e a renovação do conceito e a correcção das práticas;
- 7—Um **projecto político democrático**, que enquadre uma lógica de Democracia Interna (auto-gestão), que estimule a Democracia Participativa no espaço público (comunidade) envolvente e que seja a base de uma co-responsabilização numa Governança Partilhada, Participada, Integrada e Multiterritorial, com os actores do Estado (aos níveis mundial, europeu, nacional e local) e com as empresas de mercado;
- 8—Um **projecto de gestão inovador e alternativo**, que não esteja dependente da «importação» de conceitos e instrumentos provenientes da «gestão empresarial clássica», mas que os crie e experimente.

É este o conceito que vem servindo de referência aos projectos e às OES da Macaronésia.

Torna-se evidente o seu carácter **sistémico, integrado e ecocêntrico**, mais abrangente, exigente e qualificado do que as formulações que existem, sobretudo na Europa e na América Latina e do Norte, com a mesma designação, apesar dos importantes pontos em comum, designadamente quanto aos seus valores e princípios essenciais.

Fica também clara a sua sinergia e grande proximidade com os conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, propostos, de forma inovadora e mais ampla, no ponto anterior.

Pode-se, por isso, dizer que esta proposta conceptual e prática torna as OES mais aptas e vocacionadas para o Desenvolvimento Sustentável e, portanto, para a Sustentabilidade da Vida. A Economia Solidária surge assim como

a mais fecunda do ponto de vista dos desafios do Futuro e de Sustentabilidade.

Daqui também resultam características e exigências mais acentuadas e desafiantes para as OES e a sua Sustentabilidade.

Refira-se, por último, que, embora não estando explicitados, este conceito pressupõe e exige a «presença» de valores e princípios éticos, ligados à Solidariedade, à Cooperação, à Equidade, à Democracia e à Transparência, entre outros, que são transversais e omnipresentes naquelas oito dimensões.

Neste sentido, pode assumir-se, neste artigo:

9—Um nono projecto do conceito de Economia Solidária da Macaronésia, o **projecto ético**.

#### **4. Como é que as Organizações de Economia Solidária da Macaronésia vêm a sua Sustentabilidade**

O processo de construção do conceito de Economia Solidária da Macaronésia foi, como se referiu, essencialmente de base indutiva, segundo uma lógica de reflexão e sistematização partilhada e de aperfeiçoamento progressivo, seguindo de perto os parâmetros de uma metodologia de Investigação-Ação.

Também, por isso, foi fundamental, no Projecto ECOS, aferir o (novo) conceito de Sustentabilidade proposto e, sobretudo, construir os Indicadores de Sustentabilidade Integrada, com a colaboração activa das OES da Macaronésia.

Como a Região Autónoma da Madeira, embora tendo iniciado o Projecto, não o acompanhou até ao fim, por razões políticas e institucionais internas, o trabalho confinou-se aos outros três territórios do seguinte modo:

**a/** Realização de um inquérito a dez OES das Canárias, no âmbito das operações de Diagnóstico das Entidades de Economia Solidária, procurando aferir da sua sensibilidade e opinião sobre os Indicadores de Sustentabilidade Integrada, propostos em documento de trabalho anterior do Projecto ECOS<sup>21</sup>;

**b/** Realização de uma metodologia de Grupos Focais com 12 OES dos Açores (dois dias) e 10 + 12 de Cabo Verde (2 grupos – 2 dias), para uma discussão e reflexão partilhada, livre e aberta, a partir de uma questão principal: Como e porquê sobreviveram até agora?<sup>22</sup>

A partir dos dados, muito ricos, recolhidos desta forma, podem-se enunciar as seguintes conclusões principais:

A reflexão das OES sobre Duração/Continuidade/Sobrevivência/Sustentabilidade é, em geral, muito informada e fundamentada, ou seja, é um tema que merece a atenção e o cuidado destas organizações;

Valoriza-se, em geral, uma perspectiva integrada da Continuidade/Sobrevivência/Sustentabilidade;

Teve-se efectivamente em conta as componentes não meramente económico-financeiras da Sustentabilidade, não sendo estas amiúde priorizadas, o que não deixou de ser surpreendente;

Reconheceu-se ou propôs-se, implícita ou explicitamente, o conceito de Segurança Económica, assumindo-o como mais amplo do que Viabilidade Económico-Financeira, dado que, para além dos apoios contratualizados com o Estado, das receitas obtidas com a venda de bens e serviços no mercado e das contribuições e quotas dos membros (componentes monetárias), se valorizou também, nesta dimensão, o trabalho voluntário e a partilha e troca de serviços e equipamentos (componentes não monetárias e não mercantis, obedecendo aos princípios da reciprocidade e da dádiva);

Enfatizou-se, em particular as seguintes dimensões:

**Políticas**, valorizando a participação dos associados e dos colaboradores das OES, a participação da comunidade, a gestão transparente, a existência de boas relações com o Estado e o papel das parcerias;

**Cognitivas** (Conhecimento e Aprendizagem), na medida em que se sublinhou a importância, para a Sustentabilidade, da aprendizagem permanente, da formação e qualificação dos colaboradores e dos dirigentes, a análise crítica do contexto, a inovação e a criatividade;

**Sociais**, sublinhando a relevância do adequado cumprimento da missão social, a existência de «boas práticas» sociais (internas e externas), a promoção da Igualdade de Género, a estabilidade dos empregos, as práticas de inclusão social;

**Territoriais**, chamando a atenção para o contributo que factores como um forte vínculo à comunidade local, a promoção de respostas às necessidades básicas locais, o apoio ao Desenvolvimento Local e o enraizamento na cultura local podem ter para a Sustentabilidade das OES.

Deu-se menos importância (espontânea) às dimensões culturais e ambientais, embora, depois, quando «lembradas», foram reconhecidas como relevantes para a Sustentabilidade;

Acrescentou-se claramente uma **dimensão ética** à Sustentabilidade, sublinhando o papel, decisivo muitas vezes, de valores como a «União», a «Fidelidade à Visão e à Missão», a «Transparência», a «Honestidade», a «Crença», a «Persistência», a «Solidariedade» e a «Cooperação», como cimento para a sobrevivência e a durabilidade da organização.

Este exercício e estas conclusões permitiram confirmar a pertinência e utilidade de uma Abordagem Integrada e Sistémica da Sustentabilidade, tendo como base as sete

dimensões inicialmente propostas, e acrescentar-lhe uma oitava (a **dimensão ética**), como resultado das sugestões deixadas pelas OES.

### 5. Proposta de Indicadores de Sustentabilidade Integrada

Na sequência do ponto anterior, procurou-se, no Projecto ECOS, construir e experimentar (um) Indicador (es) de Sustentabilidade Integrada (ISI), que fosse(m) inovador(es), adequado(s) às características e necessidades das OES, útil (eis) e prático (s).

Tendo em conta a experiência e as experimentações das OES envolvidas no Projecto, chegou-se à proposta de três cenários de ISI, que devem ser assumidos como provisórios e objecto de mais tempo e de mais amplitude (maior número de organizações) de aferição, antes de serem claramente validados (pelo menos um deles).

Dada a natureza da inovação que se propõe, entrando em ruptura com a lógica predominantemente economicista das sociedades actuais e dos seus critérios de avaliação, inclusive da Sustentabilidade das organizações, considera-se ser necessário reforçar a sua fundamentação e a validação dos seus resultados.

Os três cenários, como se verá a seguir, não são, a bem dizer, alternativos, antes propõem abordagens de avaliação complementares, sempre visando a Sustentabilidade Integrada, pelo que podem e devem ser mobilizados nessa perspectiva e de forma consecutiva. É essa a experimentação que é necessário aprofundar.

Os três cenários de ISI são os seguintes:

**a/Um Índice Sintético de Sustentabilidade Integrada (ISSI)**, de natureza quantitativa, construído com uma metodologia similar ao IDH—Índice de Desenvolvimento Humano<sup>23</sup>, a partir de valores percentuais relativos a sete dimensões: económica, social, cultural, ambiental, territorial, cognitiva e política.

O ISSI poderá ser calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{ISSI} = \frac{\text{ISE} + \text{ICS} + \text{IPVA} + \text{IDC} + \text{ICT} + \text{IAP} + \text{IGP}}{7}$$

em que:

**ISE** – Índice de Segurança Económica

**ICS** – Índice de Coesão Social

**IPVA** – Índice de Preservação e Valorização Ambiental

**IDC** – Índice de Diversidade Cultural

**ICT** – Índice de Coesão Territorial

**IAP** – Índice de Aprendizagem Permanente

**IGP** – Índice de Governança Partilhada

Cada Índice poderá variar entre 0 e 1, com valores arredondados às centésimas (ou entre 0 e 100), o mesmo acontecendo com o ISSI, tendo a Sustentabilidade máxima o valor 1 (ou 100) e a mínima o valor 0 (nula).

Por seu turno, cada Índice será composto por vários indicadores em percentagem, como sugerido em AMARO (2011: 170-171), mas a sua concretização necessita ainda de ser apurada, a partir de uma experimentação mais aprofundada e continuada das OES.

Tem a vantagem da similitude com o IDH e, para alguns, da quantificação.

Em resultado das propostas surgidas no trabalho com as OES, sobretudo dos Açores e Cabo Verde, seria interessante tentar acrescentar um novo Índice, relativo à dimensão ética do conceito, que se pode designar por IPE – Índice de Princípios Éticos, onde se contemplem indicadores da taxa ou da intensidade de incorporação nas actividades da organização e de cumprimento de valores e princípios éticos, cuja concretização necessita de ser testada.

**b/** Uma lista de certas condições de Sustentabilidade Integrada, cobrindo as oito dimensões do conceito proposto, o que permitirá a sua verificação, através de um sistema de respostas simplesmente binário (resposta positiva = 1 ponto; resposta negativa = 0 pontos).

Como se enunciam cinco condições por cada dimensão, de acordo com os resultados do trabalho com as OES dos Açores, Canárias e Cabo Verde, a sua leitura é de verificação ou não de cada uma delas, não as qualificando nem quantificando.

A contagem dos pontos alcançados por cada organização, num máximo de 5 condições x 8 dimensões = 40 pontos, permitirá situá-la em patamares de Sustentabilidade Integrada, o que constituirá, de modo simples, um ISI (Indicador de Sustentabilidade Integrada):

<b>X = 0</b>	<b>Sustentabilidade nula</b>
<b>0 &lt; X ≤ 14</b>	<b>Sustentabilidade fraca</b>
<b>15 ≤ X ≤ 26</b>	<b>Sustentabilidade média</b>
<b>27 ≤ X ≤ 32</b>	<b>Sustentabilidade forte</b>
<b>33 ≤ X ≤ 40</b>	<b>Sustentabilidade muito forte</b>

Trata-se de um Indicador simples, com limitações, mas que foi o escolhido pelas OES para primeiro exercício de avaliação durante o Projecto, exactamente por ser simples, compreensível e de fácil (e pouco demorada) aplicação.

Permitirá, conforme foi argumentado, iniciar, de forma acessível, a transição para um novo conceito de Sustentabilidade e de avaliação das OES, em ruptura com as lógicas dominantes, antes de se passar para os outros dois Indicadores, mais sofisticados e complexos.

Como foi o Indicador escolhido para experimentação, será detalhado no final.

**c/**Um processo, essencialmente qualitativo, de auto-avaliação da Sustentabilidade Integrada, abarcando as oito dimensões do conceito, a realizar de forma participada e em parceria.

Analisando as várias componentes de cada dimensão<sup>24</sup>, procede-se a um exercício partilhado (colectivo) de avaliação fundamentada, atribuindo-se a cada dimensão, um valor da seguinte escala:

- 0 nulo**
- 1 pouco**
- 2 suficiente**
- 3 bom**
- 4 excelente**

De posse de um grau ou nível atribuído (por consenso, por maioria ou por média) a cada dimensão, calcula-se o nível médio de Sustentabilidade Integrada, através de um cálculo de média aritmética simples (e, portanto, caindo dentro da mesma escala), o que permite dispor de um ISI, construído por auto-avaliação em painel.

Este cenário implica um exercício mais demorado e menos linear e directo, mas também mais reflexivo e potencialmente gerador de conhecimento novo e de uma lógica de Investigação-Ação, de forma participativa e em parceria.

Por ser mais exigente e implicar uma formação específica e um acompanhamento mais intenso, continuará a ser experimentado na sequência do Projecto, pelas Redes de Economia Solidária (ou equivalentes) de cada um dos territórios.

Entretanto, a aplicação do Cenário 2 (alínea b) permitiu já identificar e propor, a título experimental e, portanto, não definitivo, cinco condições de Sustentabilidade para cada uma das dimensões:

### **1—Segurança Económica<sup>25</sup>**

- Vendas no mercado
- Quotas dos membros
- Trabalho voluntário
- Outras receitas próprias permanentes
- Contratualização com o Estado

### **2—Coesão Social**

- Trabalhadores efectivos
- Inserção de pessoas excluídas (em situação de pobreza e/ou exclusão social)
- Respostas às necessidades básicas das pessoas sem poder de compra
- Respeito pela Igualdade de Género (condições salariais e de trabalho)
- Missão social publicamente reconhecida

### **3—Preservação e Valorização Ambiental**

- Utilização de energias renováveis
- Utilização de matérias-primas biológicas
- Reciclagem de materiais
- Separação de resíduos e lixos
- Estratégias de poupança de recursos (energia e água)

### **4—Valorização da Diversidade Cultural**

- Composição multicultural dos membros da organização
- Inserção e/ou trabalho com minorias étnicas
- Promoção de formas de diálogos interculturais
- Promoção de património e outras formas de cultura local
- Outras actividades de valorização cultural

### **5—Coesão Territorial**

- Contratação de trabalhadores da comunidade
- Resposta às necessidades básicas da comunidade
- Relações privilegiadas com a economia local

- Acções de apoio à empregabilidade e à iniciativa empresarial e empreendedorismo local
- Valorização de parcerias locais

#### **6—Aprendizagem permanente e Capacidade Crítica**

- Acções de capacitação e qualificação dos seus membros (pelo menos uma vez por ano)
- Apoio à qualificação académica (escolarização) dos membros
- Acções de capacitação e qualificação dos dirigentes (pelo menos uma vez por ano)
- Estímulo à criatividade e à inovação dos membros da organização
- Apoio ou programas de qualificação académica (escolarização) da comunidade

#### **7—Governança Partilhada, Participada, Integrada e Multiterritorial**

- Rotatividade dos membros da Direção
- Assembleias Gerais participadas e activas
- Mecanismos de auto-gestão na organização
- Estímulo à Democracia Participativa na comunidade
- Experiências de Governança Partilhada local ou, pelo menos, de parcerias locais

#### **8—Nova Ética**

- Missão e Visão claras e assumidas pelos membros e colaboradores da organização
- Clima de União no seio da organização
- Incentivo e promoção de dinâmicas de Solidariedade
- Gestão Transparente e com Honestidade
- Capacidade de Resiliência e de Persistência

A experimentação deste Indicador já permitiu alguns resultados interessantes, nomeadamente o de identificar quais as dimensões mais fortes e mais fracas da Sustentabilidade de cada organização, o que pode ser muito útil, para as estratégias direccionadas para o seu reforço. Mas é um trabalho que vai prosseguir, permitindo aperfeiçoá-lo e avançar para a aplicação dos outros dois cenários.

## NOTAS

<sup>1</sup> Cf., por exemplo: WCED, 1987, *O Nosso Futuro Comum*. Meribérica, Lisboa; UNITED NATIONS, 2002, *Johannesburg Declaration on Sustainable Development*. United Nations Conference on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August–4 September 2002; UNITED NATIONS, 2012, *The Future We Want*. Outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development, Rio de Janeiro, Brazil, 20–22 June 2012.

<sup>2</sup> Cf., por exemplo: Carla FERNANDES, 2016, *A Sustentabilidade das Organizações de Economia Social: o Estudo de Caso da Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora*. Lisboa, dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária, ISCTE-IU; Joana GUEDES, 2016, *A sustentabilidade das ONG concessionárias de microcrédito – implicações e articulações teóricas e práticas*. Lisboa, tese de Doutoramento em Estudos Africanos, ISCTE-IUL.

<sup>3</sup> O Projecto ECOS foi desenvolvido, entre princípios de 2011 e final de 2013, no âmbito do Programa europeu MAC, envolvendo as regiões europeias da Macaronésia (neste caso as Regiões Autónomas dos Açores e das Canárias, estando inicialmente prevista também a da Madeira, mas que acabou por não entrar) mais um país terceiro do mesmo conjunto geológico e geográfico (Cabo Verde), e tinha como objectivo identificar, caracterizar e trabalhar os factores de Sustentabilidade das suas Organizações de Economia Solidária.

<sup>4</sup> É este o sentido do «crescimento económico sustentado» explícito ou implícito, por exemplo, nos modelos de crescimento económico de Harrod, Domar, Kaldor, Mahalanobis e Solow, entre outros. Cf., por exemplo: Rogério Roque AMARO, 2003, «Desenvolvimento – um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria», *Cadernos de Estudos Africanos*, nº 4, Janeiro-Julho. Lisboa, CEA – ISCTE, pp. 35-70, ver págs. 47-48; e Mário MURTEIRA, 1990, *Lições de Economia Política de Desenvolvimento*. Lisboa, Editorial Presença.

<sup>5</sup> Cf., entre outros: AMARO (2003: 53-54) e Donella MEADOWS, Dennis MEADOWS et al., 1972, *Os Limites do Crescimento*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

<sup>6</sup> CMAD, na sigla Portuguesa, WCED («World Commission for Environment and Development»), na sigla inglesa.

<sup>7</sup> A expressão «Desenvolvimento Sustentável» foi utilizada pela primeira vez, em 1980, num relatório da União Internacional para a Conservação da Natureza, intitulado «A Estratégia Global para a conservação».

<sup>8</sup> Cf., por exemplo, WCED (1987) e AMARO (2003: 56)

<sup>9</sup> Cf.: UNITED NATIONS, 2002, *Johannesburg Declaration on Sustainable Development – United Nations Conference on Sustainable Development*. Johannesburg, South Africa, 26 August–4 September 2002 e UNITED NATIONS, 2012, *The Future We Want – Outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development*. Rio de Janeiro, Brazil, 20–22 June 2012. E ainda AMARO (2003: 56).

<sup>10</sup> A esta «recuperação» não deve ter sido alheia a presença de empresas multinacionais na Conferência de Joanesburgo, e a aparente endogeneização, nalgumas estratégias empresariais, ou, pelo menos, ao nível dos discursos, de preocupações de «Responsabilidade Social». Foi nesta lógica que surgiram a chamada estratégia «triple bottom-line», referindo-se aos «três Ps» da Sustentabilidade – P, de Profit, P, de People e P, de Planet – , bem como os chamados «Relatórios de Sustentabilidade» das empresas, a «publicidade verde», a «economia verde»...

<sup>11</sup> Cf., por exemplo: Ignacy SACHS, 2002, *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro, Ed. Garamond; Ignacy SACHS, 2004, *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro, Garamond; e Anne EGELSTON, 2013, *Sustainable Development: a History*. Heidelberg, New York and London, Springer. O conceito de Ecodesenvolvimento foi primeiro proposto, em 1974, por Maurice Strong, secretário da Conferência de Estocolmo, na sequência desta, sendo depois discutido e aprofundado por Ignacy Sachs. Cf. Ignacy SACHS, 1980, *Stratégies de l'éco-développement*. Paris, Éd. Économie et Humanisme – Éditions ouvrières.

<sup>12</sup> Tal como, na «política dos três Rs», a preferência pelo terceiro R – Reciclagem de materiais, em detrimento do segundo – Reutilização de produtos e, sobretudo, do primeiro – Redução de consumos, verdadeiramente o mais importante, decisivo e transformador, ilustra esta perversão e distorção da filosofia e ideia original e revolucionária, que têm predominado nestas tentativas de mudança de paradigma de Desenvolvimento e de modos de vida.

<sup>13</sup> Cf., entre outros: Gustavo ESTEVA, 1992, «Development», em Wolfgang SACHS (Ed.) *The development dictionary*. London and New Jersey, Zed Books Ltd., pp. 6-25; Serge LATOUCHE, 2003, «L'imposture du développement durable ou les habits neufs du développement», *Mondes en Développement*, Vol.31-2003/1, nº121, pp. 23-30; Gilbert RIST, 2008, *The history of development – from Western origins to global faith*, London and New York, Zed Books Ltd.; Wolfgang SACHS, 1990, «The Political Anatomy of Sustainable Development», *Interculture*, Vol. XXIII, N.4, Fall 1990, Issue 109, pp. 1-37; Wolfgang SACHS, 1992, «Environment», em Wolfgang SACHS (Ed), 1992, *The development dictionary*. London and New Jersey, Zed Books Ltd., pp. 1-5; 26-37; Wolfgang SACHS, 1996, «The Political Anatomy of Sustainable Development», *Interculture*, Vol. XXIX, N.1, Winter 1996, Issue 130, pp. 14-35; Wolfgang SACHS, 1999, *Planet dialectics: Explorations in Environment and Development*. London, Zed Books Ltd.

<sup>14</sup> Cf., por exemplo: John BLEWITT, 2008, *Understanding sustainable development*. London, Earthscan; David PEARCE and Giles ATKINSON, 1998, «The concept of Sustainable Development: an evaluation of its usefulness ten years after Brundtland», CSERGE Working Paper PA 98-02; e Francke-Dominique VIVIEN, 2008, «Sustainable Development: an overview of economic proposals», *S.A.P.I.E.N.S* [Online], Vol. 1, N. 2 (2008), Acedido a 07 Julho 2016, <http://sapiens.revues.org/227>.

<sup>15</sup> Veja-se também Rogério Roque AMARO, 2011, «Projecto ECOS – Proposta de um referencial conceptual e metodológico para a construção de um Indicador de Sustentabilidade das Organizações de Economia Solidária», *Revista de Economia Solidária*, nº 3. Ponta Delgada, ACEESA, Junho, pp. 156-171, sobretudo págs. 163-165. Para algumas sugestões e dimensões de análise, ver por exemplo: SACHS (2004: 15-16), que também acrescenta e valoriza as dimensões espacial-territorial e cultural; e Viriato SOROMENHO MARQUES, 1998, *O Futuro Frágil. Os Desafios da Crise Global do Ambiente*. Mem Martins, Publicações Europa-América, que sublinha a importância das dimensões filosófica e política, por exemplo.

<sup>16</sup> Assumindo-se o desafio e a inovação de a Sustentabilidade ser, simultaneamente, um conceito e um princípio ético, o que rompe com a tradição epistemológica da Modernidade de não confundir conceitos científicos com princípios éticos.

<sup>17</sup> Sobre algumas das interrogações e desafios que se colocam na abordagem da Sustentabilidade das organizações de Economia Social e Solidária, ver, entre outros: José Luís CORAGGIO, 2008, «La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social e solidaria». *Otra Economía*, Volume II, nº 3, S. Leopoldo, pp. 41-57; Carla FERNANDES (2016); Joana GUEDES (2016); Minelle Enéas SILVA, Ana Carolina COSTA & Carla GÓMEZ, 2011, «Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG», *Reúna*. Belo Horizonte, Jul-Set, Volume 16, nº3, pp. 75-92.

<sup>18</sup> Cf., por exemplo Joana GUEDES (2016).

<sup>19</sup> A primeira formulação sistematizada apareceu em Rogério Roque AMARO e Francisco MADELINO, 2004, *Economia Solidária – Contributos para um conceito*. Ponta Delgada, Las Palmas e Funchal (edição bilingue), Projecto CORES, brochura, 24 págs.

<sup>20</sup> Cf. Rogério Roque AMARO, 2009, «A Economia Solidária da Macaronésia – um novo conceito», *Revista de Economia Solidária*, nº 1. Ponta Delgada, ACEESA, pp. 11-28.

<sup>21</sup> CF. AMARO (2011).

<sup>22</sup> Note-se que algumas organizações já existem há 20-30 e mais anos. Preferiu-se colocar a questão desta forma simples, em vez de referir o termo «sustentabilidade», para suscitar respostas mais espontâneas e não condicionadas por um entendimento demasiado marcado pelo uso e abuso repetido da expressão e pelo senso comum banalizado

<sup>23</sup> Proposto e construído pelo PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, no quadro do Relatório do Desenvolvimento Humano.

<sup>24</sup> Que poderão ser as mesmas da lista do cenário anterior (ver adiante) e/ou as que foram inicialmente propostas para o ISSI (cenário 1) – cf. AMARO (2011: 170-171).

<sup>25</sup> Trata-se aqui, não da Segurança Económica aplicada à sociedade global, mas da componente económico-financeira da Sustentabilidade de uma organização, ou seja, da sua viabilidade meramente económico-financeira, que assenta na sua capacidade de gerar receitas, em dinheiro ou em trabalho voluntário. Prefere-se contudo utilizar a expressão «Segurança Económica», por coerência com a designação macro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, Roque, 2003.

«Desenvolvimento – um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria», *Cadernos de Estudos Africanos*, nº 4, Janeiro-Junho. Lisboa, CEA – ISCTE, pp. 35-70.

AMARO, Roque e

MADELINO Francisco, 2004. *Economia Solidária – Contributos para um conceito*. Ponta Delgada, Las Palmas e Funchal (edição bilingue), Projecto CORES, brochura, 24 págs.

AMARO, Roque, 2009.

«A Economia Solidária da Macaronésia – um novo conceito», *Revista de Economia Solidária*, nº 1. Ponta Delgada, ACEESA, pp. 11-28.

AMARO, Roque, 2011.

«Projecto ECOS – Proposta de um referencial conceptual e metodológico para a construção de um Indicador de Sustentabilidade das Organizações de Economia Solidária», *Revista de Economia Solidária*, nº 3. Ponta Delgada, ACEESA, Junho, pp. 156-171.

BLEWITT, John, 2008.

*Understanding sustainable development*. London, Earthscan.

CORAGGIO, Luís, 2008.

«La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social e solidaria». *Otra Economía*, Volume II, nº3, S. Leopoldo, pp. 41-57.

EGELSTON, Anne, 2013.

*Sustainable Development: a History*. Heidelberg, New York and London, Springer.

ESTEVA, Gustavo, 1992.

«Development», em Wolfgang SACHS (Ed.) *The development dictionary*. London and New Jersey, Zed Books Ltd., pp. 6-25.

FERNANDES, Carla, 2016.

*A Sustentabilidade das Organizações de Economia Social: o Estudo de Caso da Sociedade Filarmónica de Apoio Social e Recreio Artístico da Amadora*. Lisboa, dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária, ISCTE-IUL.

GUEDES, Joana, 2016.

*A sustentabilidade das ONG concessionárias de microcrédito – implicações e articulações teóricas e práticas*. Lisboa, tese de Doutoramento em Estudos Africanos, ISCTE-IUL.

Serge LATOUCHE, 2003.

«L'imposture du développement durable ou les habits neufs du développement», *Mondes en Développement*, Vol.31-2003/1, nº121, pp. 23-30.

MEADOWS, Donella,

MEADOWS, Dennis et al., 1972. *Os Limites do Crescimento*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

MEADOWS, Donella, MEADOWS,

Dennis & RANDERS, Jorgen, 2002. *A Synopsis Limits to Growth – the 30-Year Update*. Vermont, Chelsea Green Publishing Company.

MURTEIRA, Mário, 1990.

*Lições de Economia Política de Desenvolvimento*. Lisboa, Editorial Presença.

PEARCE, David

and ATKINSON, Giles, 1998. «The concept of Sustainable Development: an evaluation of its usefulness ten years after Brundtland», CSERGE Working Paper PA 98- 02.

RIST, Gilbert, 2008.

*The history of development – from Western origins to global faith*, London and New York, Zed Books Ltd..

SACH, Ignacy S, 1980.

*Stratégies de l'éco-développement*. Paris, Éd. Économie et Humanisme – Éditions ouvrières.

SACHS, Ignacy, 2002.

*Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro, Ed. Garamond.

SACHS, Ignacy, 2004.

*Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro, Garamond.

SACHS, Wolfgang, 1990.

«The Political Anatomy of Sustainable Development», *Interculture*, Vol. XXIII, N.4, Fall 1990, Issue 109, pp. 1-37.

SACHS, Wolfgang, 1992.

«Environment», em Wolfgang SACHS (Ed), 1992, *The development dictionary*. London and New Jersey, Zed Books Ltd., pp. 1-5; 26-37.

SACHS, Wolfgang, 1996.

«The Political Anatomy of Sustainable Development», *Interculture*, Vol. XXIX, N.1, Winter 1996, Issue 130, pp. 14-35.

SACHS, Wolfgang, 1999.

*Planet dialectics: Explorations in Environment and Development*. London, Zed Books Ltd..

SILVA, Minelle Enéas,

COSTA, Ana Carolina & GÓMEZ, Carla, 2011.

«Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG», *Reúna*. Belo Horizonte, Jul-Set, Volume 16, nº3, pp. 75-92.

MARQUES, Soromenho, 1998.

*O Futuro Frágil. Os Desafios da Crise Global do Ambiente*. Mem Martins, Publicações Europa-América.

UNITED NATIONS, 2002.

*Johannesburg Declaration on Sustainable Development – United Nations Conference on Sustainable Development*. Johannesburg, South Africa, 26 August – 4 September 2002.

UNITED NATIONS, 2012.

*The Future We Want – Outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development*. Rio de Janeiro, Brazil, 20–22 June 2012.

Francke-Dominique VIVIEN, 2008.

«Sustainable Development: an overview of economic proposals», *S.A.P.I.E.N.S* [Online], Vol. 1, N. 2 (2008), Acedido a 07 Julho 2016, <<http://sapiens.revues.org/227>>.

WCED, 1987.

*O Nosso Futuro Comum*. Lisboa, Meribérica.

# **Do Participar à Ação: o caso de uma Associação de Produtores de Leite**

**Daniela Moreira de Carvalho**  
**Naldeir dos Santos Vieira**  
**Ariádne Scalfoni Rigo**

**Daniela Moreira de Carvalho**  
Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco na Unidade Acadêmica de Garanhuns (UFRPE/UAG), graduada em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela UFRPE e doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

[daniela.carvalho@pq.cnpq.br](mailto:daniela.carvalho@pq.cnpq.br)

**Naldeir dos Santos Vieira**  
Professor da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM. Bacharel em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa – UFV, mestre em administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e doutorando em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Líder do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Gestão e Desenvolvimento Regional – NEGED..

[naldeir.vieira@ufvjm.edu.br](mailto:naldeir.vieira@ufvjm.edu.br)

**Ariádne Scalfoni Rigo**  
Professora da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e do Núcleo de Pós Graduação em Administração NPGA/UFBA. Doutora em administração pelo NPGA/UFBA e mestre em administração pelo PROPAD/UFPE. Estuda e pesquisa os temas relacionados à Economia Solidária, Cooperativismo, Autogestão. Se interessa pelo campo das finanças solidárias, moeda social e desenvolvimento de territórios.

[ariadne.rigo@univasf.edu.br](mailto:ariadne.rigo@univasf.edu.br)

## **RESUMO**

Este caso de ensino narra a história de uma Associação dos Produtores de Leite (APL). A Associação foi utilizada como instrumento para os produtores de leites quebrarem sua dependência dos atravessadores para a comercialização de seu produto. Muitos avanços foram obtidos como a comercialização direta com as indústrias de beneficiamento de leite, o que culminou em um incremento no valor pago por cada litro de leite. No entanto, muitas dificuldades ainda têm que ser superadas como a pouca participação e envolvimento dos associados no empreendimento e a necessidade de redução do custo das matérias-primas utilizadas pelos produtores. Deste modo, este caso tem como objetivo possibilitar o debate sobre as possíveis atividades que devem ser realizadas pela diretoria da associação para que esta atenda com maior efetividade as necessidades dos produtores associados. Este debate permite ao aluno amadurecer sua compreensão e conhecimento sobre a temática, se preparando melhor para situações similares que possam enfrentar na prática profissional.

### Contextualização

A Associação dos Produtores de Leite – APL está localizada no interior de Pernambuco, região com aptidão leiteira, mas com poucas ações de envolvimento coletivo. Neste contexto, a instituição se deparou com alguns desafios para sua constituição e sustentabilidade.

Um dos protagonistas principais da ALP é seu Adeildo, com características próximas a grande maioria dos associados, sendo assim um fiel representante da cultura organizacional da Associação. Na outra mão está seu Severino, o presidente da associação. A percepção dos pontos de vistas do associado e da direção nos leva à compreensão de um gargalo comum em organizações coletivas que é o nível de envolvimento e interesse para o engajamento à associação.

Adeildo é um pequeno produtor rural no interior de Pernambuco. Trabalha duro, sempre sem dinheiro, sem pensar muito sobre isso, embora reclamando, como «deve» ser a vida de um pobre agricultor. Adeildo é casado com Rute e eles têm 4 filhos. Sua propriedade é pequena onde ele cria 15 vacas de leite, cada animal produz em torno de 4 kg litros/vaca/dia. Seu Severino, o presidente da associação, é um homem influente na região, ele é médico veterinário, dono de uma casa de insumos agropecuários e bem articulado com algumas instituições locais.

Antes, ele entregava o leite aos carreteiros que eram os donos de caminhões que faziam uma linha comprando e coletando o leite dos produtores e revendendo aos laticínios e queijarias da região. Conhecidos também como intermediários ou atravessadores.

Seu Severino descreve bem o cenário em que viviam:

«Há muitos anos a gente vinha sofrendo na nossa região com o atravessador de leite; o criador não sabia qual era o preço final do produto na indústria, com isso a gente sempre recebia preços defasados. Quando havia aumento no preço de leite, na época de inverno,

nosso aqui do Nordeste, que nos favorece e que havia uma escassez de leite no Sul do país o nosso leite aumentava de preço e de volume, mas mesmo assim a gente não recebia o preço justo, porque havia um intermediário que bloqueava e negava que esse reajuste estava acontecendo.»

A região onde o seu Adeildo mora é uma região com Índice de Desenvolvimento Humano – IDH baixo, os municípios do entorno estão entre 16% dos municípios com menor IDH no Brasil. Esse indicador reflete em vários problemas educacionais, sociais e econômicos. Seu Adeildo não sabe ao certo como surgiu a associação. Ele sabe que o seu Severino, dono da casa agropecuária e pessoa muito influente na cidade, chamou todo mundo para fundar uma associação.

Seu Severino, o presidente da associação, explica que sua criação ocorreu a partir do surgimento de um programa governamental. Este programa visava tanto reduzir as deficiências nutricionais das populações carentes, como a distribuição de um litro de leite fluído pasteurizado por família carente, buscando beneficiar os produtores e esta população.

Antes do programa o preço do leite na região era de 0,18 centavos/litro. Com o programa do Governo passou a ser vendido a 0,40 centavos/litro. De acordo com Severino esse programa impulsionou a organização dos produtores da região porque eram 40 produtores familiares beneficiados, ou seja, conseguiram mobilizar 40 produtores. Seu Adeildo concorda que a situação começou a melhorar quando o governo criou o programa, «afinal já era tempo de haver alguma ajuda do governo».

Com o tempo o governo não mais reajustou os preços. Devido a menor intermediação do governo na compra do leite, os produtores, minimamente organizados, resolveram formar uma associação. De acordo com o seu Severino, nesse momento havia uma base social sólida para formá-la. Na ocasião não havia nenhum tipo de associação ou cooperativa na região, todo o leite era comercializado por intermediários.

Verificou-se que a associação surgiu de uma política aparentemente vertical e assistencialista que encontrou no município uma iniciativa de coesão social. Apesar dessa análise de que o grupo de produtores estava envolvido na criação da associação, seu Adeildo não percebeu muita organização do grupo. Ele afirma que a renda dele e dos outros associados, advinda da produção de leite, melhorou depois da implantação da Associação. Entretanto, destaca que ainda não está bom:

«Mudou muito, melhorou mais, porque a gente vendia leite muito barato perdia uns 0,05, 0,06 centavos em cada litro de leite, e hoje a gente está vendendo direto com a firma, mas sempre tem que melhorar mais, se der mais um aumentozinho... porque ainda acho barato. Não é como a gente quer mesmo, mas melhorou.»

Atualmente a associação tem a função de balizar os preços locais de leite. Ou seja, os concorrentes procuram saber qual o preço que a Associação está pagando para definir o seu preço. Caso haja a extinção da Associação, os carreteiros voltam a impor o preço que convier, e não o preço de mercado.

Em se tratando de uma região pobre, como os municípios abrangidos pela Associação, e ainda a população do meio rural, que em geral, sofre acentuadamente os reflexos da pobreza é «notável o fato de que a privação de liberdade econômica, na forma de pobreza extrema, pode tornar uma presa indefesa na violação de outros tipos de liberdade» (SEN, 2004, p.23).

Observa-se que a associação apesar de ter conseguido grandes conquistas enfrenta gargalos que impede seu desenvolvimento. Em decorrência, a diretoria estuda maneiras para que a instituição satisfaça as necessidades de seus associados. Neste sentido, ao final do mês está agendada uma reunião para a elaboração de um planejamento estratégico da associação e definição de novas ações que atendam às demandas de seus associados.

### A Associação

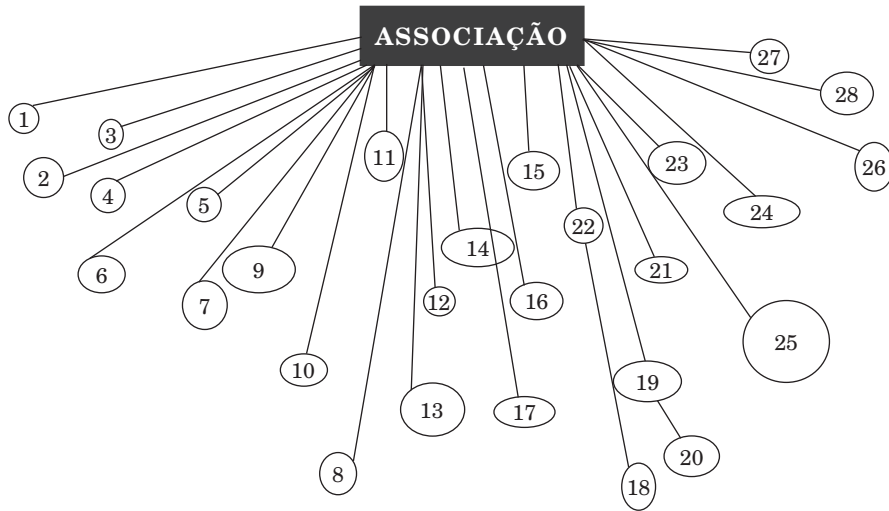
Atualmente a associação é formada por aproximadamente 460 produtores de leite, abrangendo 6 municípios do interior de Pernambuco. Os associados têm propriedades que variam de 3 a 300 ha, sendo a maioria com 50 ha. Há uma média de 14 animais com produção média de 7,0 Kg/vaca/dia nestas propriedades.

A proposta da Associação é a organização baseada em núcleos produtivos (figura 1), em localidades distintas, que seriam orientados pela Associação. Assim cada núcleo organizaria a captação, resfriamento e comercialização próprios junto a associação. Seu Adeildo participa de um núcleo produtivo, já que o tanque é caro e inviável para um pequeno produtor adquirir sozinho. O presidente explica melhor como é a proposta do núcleo:

«A gente montou o que a gente chama de núcleos produtivos, os resfriadores nos sítios então em torno, mais ou menos de 5 a 8 quilômetros. O pessoal faz a ordenha e leva o leite direto ao resfriamento e aí nós chamamos de núcleos produtivos, é aí onde cada comunidade se reúne e discute os seus problemas e nós queremos que esse núcleo produtivo cresça individualmente porque cada caso é um caso, as realidades são diferentes, até uns que precisam, querem inseminação, outros não querem inseminação, já querem uma patrulha mecanizada, querem tratores para trabalhar. Então cada um tem uma idéia e, quando terminassem de pagar o resfriador, avançariam.»

Segue abaixo um diagrama que representa a associação e seus núcleos produtivos:

**Figura 1**  
**Diagrama dos Núcleos Produtivos**  
**da Associação dos Produtores de Leite — APL**



**Fonte**  
 Elaborado pelos autores.

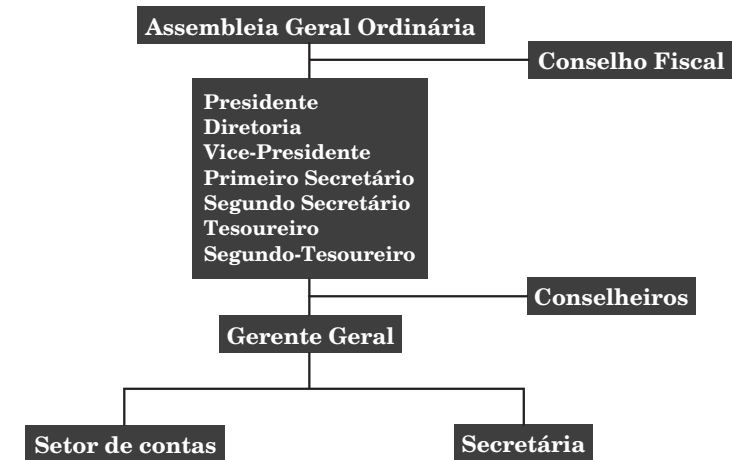
Cada núcleo é representado no diagrama por uma bola com um número. Tal como a figura (1), os núcleos são em tamanhos, volume de leite e distâncias diferentes, mas todos estão ligados pelo vínculo com a associação. O núcleo tem uma organização para manter a limpeza e recepção do leite no tanque de expansão que garanta a qualidade do leite, para isso é contratado um funcionário. Em geral, esse funcionário é morador da comunidade e jovem, promovendo então uma geração de emprego no campo.

Para o pagamento do tanque de granelização, que deve existir em cada núcleo, é retirado 0,02 centavos e para o pagamento dos gastos administrativos é retirado 0,005 centavo por litro de leite. Na época da entre-safra nem todos os

núcleos conseguem se auto financiar, então é preciso que passe o pagamento do tanque às vezes para 0,025 a 0,03 centavos. Essa mudança, de acordo com o presidente Severino, é feita em concordância com os associados.

A estrutura organizacional da Associação é muito simples, contando com apenas três funcionários próprios da associação e um cedido, temporariamente, pela prefeitura. A estrutura é feita de maneira que a Associação seja um tanto quanto «virtual», uma vez que por ela na verdade não passa leite, ela não tem nenhum contato direto com o produto, ela só tem o papel de articuladora, promotora do escoamento da produção dos associados fazendo com que o produto vá direto ao processador (a agroindústria), eliminando o intermediário nessa cadeia.

**Figura 2**  
**Organograma da Associação dos Produtores de Leite**



**Fonte**  
 Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A diretoria é composta por seis membros, sendo: presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretários, tesoureiro e segundo tesoureiro. A Associação é composta também por um conselho fiscal com nove membros e por conselheiros (sem número determinado) convidados pela diretoria.

Não há uma contabilidade estabelecida, a organização dos dados financeiros é muito simples, com apenas uma elementar sistematização periódica e dados encontrados de forma descontínua. Os dados são apenas de entradas e saídas de caixa: entradas com o leite e saídas com o pagamento aos associados. Depois, são discriminados gastos operacionais tais como resma de papel, material de limpeza, de escritório, correios, contas de telefone, água e energia, dentre outros. Por serem anotações elementares e pouco sistematizadas, dificultam uma análise mais sistematizada da associação.

### Percepções dos associados sobre a Associação

A associação apresenta bom desempenho e, apesar das dificuldades inerentes a um empreendimento, tem possibilidades de sucesso. Mesmo com este aspecto favorável, considera-se fundamental conhecer a essência das relações na organização para avaliar a solidez e manutenção do desempenho. Saber como os associados e diretores percebem a associação, seus planos e níveis de comprometimento permitem diagnosticar pontos críticos e gargalos que se bem trabalhados podem ser atenuados ou extintos antes que reflitam em problemas reais à organização. Nesse sentido seu Adeildo fala sua opinião sobre a associação, sobre seu interesse em continuar e outras informações da sua percepção. As falas do seu Adeildo são por si esclarecedoras quanto aos pontos fracos na relação com a associação.

«A associação, acredito que enfrenta também, não é só a gente que sofre não, eles também tem dificuldade, não tem? Eu acredito que sim, não só é a gente querer partir pra vantagem, eu acredito que todo

canto que a gente trabalhar hoje tem dificuldade, não tem esse que todo mundo leva vantagem, eu penso no meu ponto de vista, eu num sei dos outros.»

«É o seguinte a gente procura sempre melhorias, então se tiver uma melhoria a mais em outro local, a gente tem que procurar a melhora, a gente não vai ficar numa coisa só, a gente saiu dos carreteiros pra ficar na associação, se tiver um canto melhor que a associação claro que a gente vai sair porque a gente não vai ficar num canto só direto, a gente procura a melhoria.»

«Bom, a gente tá comprometido porque a gente tá dentro dela, no futuro também, mas o futuro como se diz, a Deus pertence...»

«Se for por um preço melhor, vendo. Ninguém tem amizade com ninguém, nesse negócio de preço de leite (Se vier um concorrente para comprar o leite a um preço melhor).»

Seu vizinho Tião o interrompe para falar sua opinião.

«[...] Eu tive conversando com Betão e nós estávamos falando em sair da associação, e ele tava vendendo leite pra 'Leite Novo' e a *freezer* dele é fora da associação, aí o que a 'Leite Novo' fazia: olhava o tanque e dizia que o leite não presta, aí ia se embora, o rapaz que tomava conta do *freezer* pegava o leite e levava num sei pra donde e testava o leite e dizia, o leite tá bom, aí a outra firma ia pegar o leite, aí ele já saiu e disse que ia entrar na associação. Aí a gente fica pensando em sair, mas tem que ficar na associação mesmo. Porque não tem como fugir não. Porque se chegar outro aqui um pouco melhor fica a mesma coisa de antigamente do carreteiro, porque o carreteiro comprava da gente, vamos supor que passa cinco carreteiros aqui, aí chega outro que vai pagar mais tanto, aí a gente tira o leite,

quando num vai trinta dias volta com o leite para trás porque? Já está cheio de leite. Aí, eu acho que certo é ficar com que nós estamos e continuar, aí depende: se baixar, baixou... Ninguém sabe se vai baixar mesmo, os outros é que chegam aqui noticiando. A gente tem que vender as vacas acabar com a vacaria ficar só com dez vacas, e se leite num tem jeito a gente vai partir pra isso, porque a mão de obra é pesada é farelo, nós estamos dando farelo; quem tem pasto, a lagarta veio e comeu, não deixou nada, tudo é mão de obra, eu acho que não tem como esse leite ficar barato demais, tem? Se fica mesmo muito barato a gente tem até que sair... mas vamos lutar e vê se assim melhora.»

Seu Tião também opina sobre as dificuldades enfrentadas pela associação:

«Toda associação com muita gente assim é difícil, um pensa de um jeito, outro de outro. É porque o povo não se une muito, às vezes tem reunião lá, e muita gente falta, às vezes vai a metade só.»

É possível observar na fala do seu Tião um entendimento inicial sobre a importância da fidelidade, sem o interesse imediatista apenas. Contudo, os argumentos partem de uma dedução ainda distante da relação com a associação. Para entender melhor qual a percepção do seu Adeildo foi questionado ao mesmo a diferença que ele percebe em entregar leite para uma associação e uma empresa normal. Ele disse que «não tem diferença, é tudo igual, mas na associação é melhor porque o preço é melhor».

Então ele foi questionado quanto a sua participação nas assembleias: «Participo, mas eu fico lá quieto só ouvindo. (...) não é diferente do que eles estão falando, deixa os maiores falar, porque eu sou bem miudinho».

Após esses relatos que revelam certo distanciamento do entendimento da associação como algo seu, foi perguntado a Seu Adeildo qual sua opinião sobre a direção da associação. Ele relata que:

«Até o momento está indo bem, o presidente é um bom administrador, honesto, ele trabalha em benefício da associação, ele não trabalha visando lucro pra ele, eu acho que ele tem muita é boa vontade, grande desempenho e trabalha por amor à causa por benefício de todos os produtores sem interesse pessoal, porque ele tem o negócio dele, tem as fazendas dele, e deixa de está dentro dum negócio dele pra ir resolver problema no Recife ou em Maceió, problemas com as empresas que a associação comercializa, acho até ele com uma força de vontade que acho que tem hora que eu não fazia isso.»

Severino, o presidente, fala sobre a participação dos associados na associação. Ele fala sobre essa participação tanto no dia a dia como nas assembleias e na solução de eventuais problemas que venham a ocorrer.

«Eles são muito descansados, eles não são muito de participar, também jogam toda confiança na gente, não são muito de se importar e deveriam estar sempre participando, mas o povo não é de está cobrando, não são, eles são tranquilos, ficam pra lá não querem saber de nada. Só nas assembleias que eles vêm, e eles deveriam ajudar, porque a gente não ganha nada para isso, aí eles deviam ficar participando com a gente para melhorar.»

Seu Adeildo fala também da falta de tempo para se envolver com a associação já que o trabalho no campo toma muito tempo e é contínuo. Na lida com a propriedade rural não se tem feriado, dia santo, nem férias. O trabalho é diário e permanente. Já o presidente da associação assume que a participação de muitos associados é uma participação

objetiva, ou seja, enquanto é conveniente financeiramente a entrega do leite eles o fazem, não existindo um envolvimento de co-responsabilidade, superação e continuidade junto à associação.

De acordo com funcionários e diretoria, é extremamente difícil trazer o produtor para participar de alguma atividade. Quando questionado sobre a existência de dias de campo e palestras seu Adeildo diz não participar: «[...] vem gente de fora, mas eu nunca participei, porque eu não tenho tempo, são muitos os compromissos».

A maior parte dos associados gostaria que a associação se empenhasse em fornecer (vender) farelo a eles, o farelo é usado na alimentação do gado e é um insumo muito caro e importante para a sobrevivência e produtividade do animal, especialmente, no período de seca, quando acaba o volumoso (capim) ou o mesmo não supre a toda necessidade nutritiva do animal, ou, ainda, quando há infestação de lagartas que consomem o pasto também. O farelo pode ser usado também como suplemento alimentar para melhorar a produtividade do gado. É um suplemento caro e, como é comprado em grande parte nos estados do Sudeste, o custo de transporte ainda aumenta o preço, muitas vezes, inviabilizando sua compra pelo produtor.

O pedido pela comercialização do farelo se estende a vários associados. Outro argumento que justifica é por haver uma maior facilidade de recebimento já que o pagamento é feito pela associação. Assim o pagamento do farelo já ficaria retido, tal como é feito com os empréstimos atualmente. Provavelmente esse apelo à venda do farelo se dá devido ao alto custo do produto no custo total de produção.

### A gestão da associação

Com a Associação formada, com estatuto, os produtores/diretores procuraram as indústrias de laticínios no sentido de formar uma parceria para a venda do leite. Como conta o presidente, seu Severino.

«A gente pegou essa palavra tão bonita, porque a gente entendia que a indústria depende da gente e a gente depende da indústria, isso é evidentemente, mas que a grande surpresa é que as maiores indústrias, ou pelo menos a maior indústria quando se falou em fazer um contrato entre comprador e vendedor ela ficou assustada, disse não, de maneira nenhuma. Entre outras coisas, o que aconteceu é que ela disse: — Quando for na época de eu baixar como é que eu baixo? Vou ter que conversar com vocês em uma mesa redonda? Então ela não aceitou, era uma empresa que comprava leite de Pernambuco, nós procuramos outra empresa...»

Diante dessa reação dos laticínios do Estado a Associação resolveu procurar outra indústria fora do Estado. Uma indústria em Alagoas foi a primeira a transacionar com a Associação. Eles começaram a vender ao laticínio 3.800 litros de leite/dia no decorrer da atuação da Associação chegaram a alcançar 61.000 litros de leite/dia, e atualmente a Associação está com aproximadamente 48.000 litros de leite/dia.

No decorrer da história da Associação começaram a surgir problemas que não se esperava, portanto não estavam precavidos. Um deles foi iniciado com a negociação com indústrias, já que o montante de leite era crescente e não seria bom trabalhar com uma clientela restrita, pois, um único cliente geraria certa instabilidade, qualquer problema com este cliente teria um reflexo direto em todo o volume de produção e de rentabilidade da organização. A não ser que se firmasse uma parceria sólida.

Houve então a procura por outras indústrias para negociação, de acordo com a diretoria depois se observou que algumas indústrias começaram a ter receio da Associação, quando perceberam a força que esta tinha e que poderia ainda crescer. Houve certa resistência ao crescimento e/ou qualquer possível expansão da Associação, pois à medida que a Associação se fortalece ela toma porte para impor preços e quaisquer outras cláusulas contratuais que os clientes ou fornecedores não queiram abrir mão. De acordo com a diretoria, o que de fato se observou foi certo «boicote» ainda que tácito, voltado contra a Associação.

A Associação se manteve firme nas negociações, dentro desse contexto de manipulação de algumas empresas para diminuir o poder de barganha da mesma, e hoje ela já consegue estabelecer negociações mais equilibradas. Apesar de eventualmente ocorrerem problemas de ordem comercial, atrasos no pagamento, dificuldades de se chegar a um ponto comum no preço de leite, nada disso foge às situações comuns no âmbito das negociações comerciais.

### O desenrolar do caso

Chegado o momento da reunião para a elaboração do planejamento estratégico a diretoria se reúne com os demais associados e possibilita o debate sobre os avanços obtidos em todos estes anos de atividades, sobre suas principais limitações e oportunidades, e, sobre os anseios prioritários dos associados.

Muitas foram as «pedras» no caminho até o momento, e muito ainda tem a se avançar. Deste modo, seu Severino, após o debate faz um questionamento fundamental: «que medidas devemos tomar em nossa associação para amenizar nossos problemas e proporcionar uma melhor assistência a todos?»

### Questões sugeridas para discussão

- 1—Quais os principais problemas vivenciados durante a consolidação e crescimento da associação?  
São problemas comuns? Por quê?
- 2—Como analisar esses problemas do ponto de vista teórico conceitual?
- 3—Quais ações devem ser implementadas para solucionar os principais problemas apontados?
  - a/ A baixa participação e fidelização dos associados para com a Associação?
  - b/ As futuras ações para permitir a sustentabilidade da Associação?

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amartya SEM, 2004.  
*Desenvolvimento como liberdade*.  
São Paulo, Companhia das Letras.

## Notas de Ensino

### Fonte de dados

A associação citada trata-se de uma organização real assim como os fatos apresentados ao longo do caso. Os dados foram obtidos por meio de observação e da realização de entrevistas semiestruturadas com o presidente e alguns dos seus associados. A escolha dos entrevistados foi intencional diante do fato dos mesmos serem considerados como fontes de informações cruciais para o entendimento da realidade do caso.

### Objetivos de aprendizagem

O Caso APL foi concebido para ser utilizado em disciplinas de Associativismo, Gestão Social e Economia Solidária de cursos da graduação ou em programas de pós *latu sensu* durante módulos que enfoquem a discussão dos temas constituição de associações, gestão democrática, participação e, planejamento participativo.

Por meio da preparação e discussão do caso, o aluno deve se envolver no processo decisório sobre tomada de decisão em grupos associativos. Tal envolvimento deve levar em consideração as particularidades regionais, questões relacionadas à cultura organizacional e gerenciamento de conflitos.

Espera-se que ao final do debate os alunos ampliem sua visão sobre os gargalos das associações e sobre as estratégias para superá-los tornando-se mais maduros para lidar com situações semelhantes às presentes no caso.

### Sugestões de condução do caso em sala de aula

Formar grupos entre os estudantes para avaliar as soluções do caso, considerando o grau de dificuldade em solucionar problemas comportamentais na organização. Verificar quais as possíveis soluções na perspectiva de diferentes grupos pode permitir um significativo avanço nas possibilidades de solução.

## Contribuições para uma discussão teórica

Os principais problemas identificados são a centralização das decisões na figura do presidente que é uma pessoa influente na região, estimulada pelo comportamento passivo dos produtores que, em geral, confiam no mesmo e preferem não se envolver no processo decisório. Essa situação compromete o nível de participação dos cooperados e o envolvimento dos mesmos na associação. Outro problema observado é que, apesar da direção da associação ter interesse em torná-la uma cooperativa, ainda existe é preciso avançar na solução da estrutura e dos problemas de gestão. Assim o gerenciamento profissionalizado é outro gargalo na consolidação e continuidade dessa associação.

O presidente vem de uma classe social com renda mais alta que a maioria dos associados, com formação em nível superior, que já participou de algumas mobilizações sociais na cidade. Seu Adeildo sendo um associado típico indica o quão afastado das decisões os associados estão. Ele representa a grande maioria dos produtores que não sabe das informações, não se envolve. Quem sabe e explica como surge e funciona a associação é o presidente. Deste modo, o esclarecimento de alguns conceitos como participação e gestão democrática são cruciais para a discussão do caso.

A participação é um importante indicador de democracia, emancipação social e, portanto de desenvolvimento. De acordo com Bandeira (1999) a participação tem dois aspectos importantes, primeiro – o caráter de elemento essencial para o funcionamento da democracia; e segundo – seu importante papel instrumental, proveniente da viabilização dos processos de capacitação e aprendizado coletivo relevantes para a promoção do desenvolvimento.

A participação normalmente acontece como fruto de um processo educacional de empoderamento, como forma dos indivíduos decidirem sobre a realidade que os cerca. Dificilmente a participação se dá de forma natural,

principalmente em populações muito carentes, onde há certa descrença (desânimo, morbidez, desestímulo), baixa auto-estima e conseqüentemente falta de consciência do papel ativo-transformador na sociedade e nos potenciais dos indivíduos em mudar sua realidade.

É importante que haja uma participação na constituição (mobilização da comunidade), na tomada de decisões, nos benefícios e nas avaliações. A participação do associado não deve se restringir a sua mera presença nas reuniões e assembléias. Para que ela seja efetiva, ele deve ter liberdade e estar motivado a falar, a expressar suas idéias. Esse envolvimento com os assuntos da associação, mesmo que de forma simples e objetiva, sem considerar a complexidade do processo decisório que exige conhecimentos administrativos específicos, é fundamental para que o associado se envolva e se identifique com a sua organização.

De acordo com Rios (1979) existem dois níveis de participação: a participação objetiva e a participação subjetiva, refletindo a convergência objetiva e subjetiva de interesses. Por participação subjetiva entende-se como a identificação do associado com a organização a que pertence como co-proprietário, isto é, ele não a vê como entidade de fulano ou de sicrano, mas a vê como uma entidade pela qual também se sente responsável e diretamente interessado, ou seja, como uma extensão de sua unidade de produção agrícola. Na participação subjetiva verifica-se a convergência subjetiva de interesses, isto é, os interesses se sobrepõem a questões puramente práticas e «economicistas», tendo assim caráter duradouro, visão de longo prazo e comprometimento por parte dos associados e não apenas o fornecimento da produção na associação, como ocorre na convergência objetiva de interesses, que se atém apenas a aspectos práticos e imediatistas.

A participação efetiva promove a viabilidade social dos empreendimentos associativos, já que uma base social sólida, participativa, com relações de confiança, reciprocidade

gera desenvolvimento. Configurando-se num ambiente mais organizado, com troca de informações, capacitação, convergência objetiva e subjetiva de interesses, um maior comprometimento dos associados e conseqüentemente maiores resultados econômicos.

No caso da Associação verifica-se prioritariamente a participação objetiva, ou seja, os associados entregam o leite todos os dias à Associação através dos núcleos até porque como essa é uma participação muito pragmática é natural que ocorra já que a entrega do leite é uma necessidade de subsistência. Já a participação subjetiva que exige níveis maiores de coesão social e comprometimento se mostrou problemática. Diante dessa importância é relevante observar aspectos tais como: o tipo de participação que ocorreu na Associação, se subjetiva ou objetiva. Afinal, a Associação deve ser uma sociedade de pessoas, democraticamente gerida, que se reúnem para juntar esforços em torno de objetivos comuns.(eu cortaria esta parte, pois já respondeu na frase anterior)

Numa associação, o mais importante deve ser o indivíduo e não o capital, isso torna possível que pessoas de diferentes condições sócio-econômicas se igualem em termos de direitos dentro da organização, ou seja, na associação cada sócio tem direito a um voto. O momento principal em que um associado efetiva essa igualdade é com a participação nas assembléias, onde ele coloca suas opiniões e reivindica seus direitos de igual para igual com os demais associados. Porém, a maioria dos associados não possui consciência de que são responsáveis pela associação, que são seus donos, desconhecendo que a assembléia geral é o órgão de deliberação máxima de uma organização associativista.

De acordo com Ammann (1992) a participação em questões voltadas ao processo produtivo está diretamente relacionada ao grau de decisão com relação aos objetivos da organização, o nível de instrução, informação disseminada, e aos retornos econômicos existentes. Há uma espécie de

afastamento, é como se o associado estivesse à parte da realização da associação, exercendo apenas o papel de fornecedor de leite e não de dono e responsável pelo sucesso ou insucesso da mesma. Essa realidade é típica da falta de convergência subjetiva de interesses.

Um dos grandes gargalos da participação, dentre outros empecilhos, pode ser atribuída à falta de educação associativista, de informação e cultura da cooperação, os quais são grandes empecilhos a uma participação plena e transformadora. Existe uma fidelidade, diga-se imediatista, de curto prazo, sem muita base para turbulências futuras. Por isso é preciso um trabalho de conscientização para prover um comprometimento de longo prazo, uma participação subjetiva. Esses aspectos que constroem as peculiaridades da associação precisam ser difundidos através de trabalhos educativos e sensibilizadores. Cursos, oficinas, trabalhos participativos que estimulem e promovam uma maior consciência da importância da associação, da valorização e do comprometimento necessários à sustentabilidade da organização.

É imprescindível também reconhecer o papel de liderança desempenhado pelo presidente da associação, que é benquisto pela grande maioria dos associados. Existe um alto grau de confiança e ele também é bem relacionado com as instituições parceiras que na totalidade reconhecem na figura do presidente o sucesso da organização. Entretanto, como foi observado por Llorens (2001), a liderança muito forte pode inibir a participação de muitos, ou ainda, acomodar os associados, já que eles podem se sentir seguros a ponto de não terem interesse em se envolver com a gestão, ou a direção tomada pela associação. A segunda possibilidade parece mais de acordo com o observado na Associação dos Produtores de Leite. Até porque existe uma confiança explícita para com a direção da associação, apesar da expectativa de melhora.

Em relação à gestão da associação, em primeiro lugar, é importante ressaltar a característica simples e embrionária da associação. Essa simplicidade da sua estrutura organizacional facilita o acesso a resultados economicamente positivos. Em geral cooperativas e associações são frágeis no desenvolvimento de uma visão estratégica quanto ao processo produtivo e aos desafios colocados por um mercado globalizado e altamente competitivo. O que é comum de se observar é uma falta de capacitação profissional dos gestores desses empreendimentos, altos custos de transação, devido a sua estrutura gestonária (gestão democrática) e do grande número de sócios.

Como a Associação ainda se encontra num estágio inicial, com perspectivas e planos de ampliação, a observação verificou que caso isso se concretize serão necessárias mudanças, em diversos pontos. Provavelmente essa ampliação virá agregada a um processamento do leite, havendo a necessidade de uma maior complexidade nos procedimentos administrativos: a necessidade de contratação de um contador, de treinamento da mão-de-obra atual, a incidência de impostos, custo de logística (atualmente, boa parte da logística cabe ao comprador), e ainda todos os custos industriais, dentre outros.

A associação deve, desde já, preparar uma gestão mais profissional (não no sentido de comprometimento dos funcionários, mas de capacitação técnica da gestão), uma maior solidez social, com uma educação associativista, no intuito de construir uma convergência subjetiva de interesses numa amplitude maior de associados, a fim de construir uma maior fidelidade dos associados e um comprometimento dos mesmos com a associação.

A possibilidade de venda do farelo pela associação pode esbarrar no fato do presidente da associação ter uma loja de produtos veterinários e insumos agrícolas em geral, dentre eles, a venda do farelo. Provavelmente isso deva ser um fato que no mínimo torne morosa a implantação de algo nesse

sentido. No entanto, esta não parece ser uma ação de difícil implementação, uma vez que se caracteriza como um compra em comum, de apenas um produto. Tal transação, passível de ser executada por uma associação, traria uma série de benefícios aos produtores e conseqüentemente à toda associação porque a produção tenderia a melhorar com o aumento da disponibilização do farelo para as vacas.

E como não poderia deixar de ser comentado a dificuldade de lidar com muitas pessoas, com interesses diferentes, cultura, valores, prioridades diferentes etc, leva, muitas vezes, ao erro de acreditar que as organizações associativistas são passivas, pois as pessoas têm objetivos comuns e, portanto não existem conflitos. Ledo engano! Grande parte das associações é repleta de conflitos, devido a diferentes interesses e prioridades, não há como fugir das relações de conflito com o trabalho coletivo que é natural e até certo ponto importante. O maior desafio é orquestrar os conflitos de maneira que eles sejam positivos e sirvam para o crescimento e desenvolvimento da organização e não levem a uma desagregação social e econômica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Safira Bezerra AMMANN, 1992.  
*Ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil*. 8ª ed., São Paulo, Cortez.

Gilvando Sá Leitão RIOS, 1979.  
*Cooperativas agrícolas no Nordeste brasileiro e mudança social*. João Pessoa, UFPB.

Pedro BANDEIRA, 1999.  
«Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional», texto para discussão nº 630, Brasília, IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Francisco Albuquerque LLORENS, 2001.  
*Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política*. Rio de Janeiro, BNDES.

# **Pedagogia da Autogestão: uma boa base para sua construção teórico-metodológica**

**Ana Dubeux**

**Ana Dubeux**  
Professora adjunta da Universidade Federal Rural de Pernambuco Departamento de Educação. Membro do Núcleo de Agroecologia e Campesinato e do Centro de Formação em Economia Solidária do Nordeste.

[anadubeux66@gmail.com](mailto:anadubeux66@gmail.com)

## **«Educação Popular: Ausências e Emergências dos Novos Conhecimentos e Sujeitos Políticos da Economia Solidária»**

**Carolina Valéria de Moura Leão \***

### **Resumo**

Para não corrermos riscos inúteis, optamos por transcrever o resumo publicado pela autora em sua tese: «As articulações dos trabalhadores e trabalhadoras do movimento social da Economia Solidária, no Brasil, demonstram que as suas práticas sociais de autogestão do trabalho necessitam de novas referências pedagógicas, em conformidade com o seu caráter emancipatório. A necessidade de reunir os elementos que configurem a Pedagogia da Autogestão, na Educação Popular em Economia Solidária, está entre as suas preocupações. Esta investigação busca conhecer quais são estes elementos, a partir da práxis político pedagógica dos grupos de produção associada do CTC, com a pedagogia da Criação do Saber, no interior do trabalho associado e educação. Assim, recorre a uma metodologia de inserção da investigadora num processo vivencial, a Investigação Ação Participativa (IAP). Esta compreende etapas de aproximação dos sujeitos e reconhecimento inicial do «objeto de estudo abordado»; a inserção com a realização de acordos coletivos de investigação, recorte e identificação do «objeto provisoriamente coconstruído»; tratamento das informações vivenciais com transcrições, codificações, criação do modelo de análise e exposição comentada; partilha-interação do «objeto coconstruído». Os elementos encontrados incluem a concepção de educação; o método, a metodologia, o papel dos educadores, a aprendizagem de uns com os outros e a didática.»

### **Apresentação da obra**

A tese está dividida em duas partes, sendo cada uma composta por dois capítulos. Na primeira parte a autora explicita e caracteriza os novos sujeitos políticos da economia solidária a partir da análise da importância de valorização dos conhecimentos por eles produzidos, e, tendo como ponto de partida a reflexão sobre as epistemologias do sul (Santos e Meneses, 2010) explica em que medida a educação popular corrobora a importante tarefa de delinear e aprofundar o debate em torno da pedagogia da autogestão, tão pouco aprofundado na academia. Na segunda parte, um riquíssimo capítulo sobre a investigação-ação participativa trabalha as bases para a discussão dos elementos recolhidos junto ao Centro de Trabalho e Cultura (CTC), iniciativa de economia solidária de Recife no Brasil, explicitando e analisando os movimentos da «criação do saber» pelos sujeitos envolvidos no processo de investigação-ação em torno da pedagogia da autogestão.

### **Alguns elementos de análise**

A tese de Carolina Leão é uma dessas raras preciosidades que encontramos na academia, principalmente por conseguir articular de maneira excelente a investigação e a ação. A autora brasileira, que vive há mais de 20 anos em Portugal, tem um vasto currículo de ação militante no movimento de economia solidária, sobretudo através da cooperativa MÓ de Vida. Seu lugar de fala é assim privilegiado pois a autora pode também ser considerada como um dos sujeitos emergentes da economia solidária a partir da sua prática. Esta é uma das centralidades da tese, ou seja, a necessidade de compreendermos a construção de conhecimentos dos sujeitos da economia solidária a partir do cotidiano de suas experiências.

Se analisarmos algumas das referências teóricas sobre a economia solidária no Brasil (Singer, 2000 e 2002; Gaiger, 2004 e 2014; França Filho, 2002), veremos que a autogestão

é característica que lhe é intrínseca, coisa nem sempre referenciada nos demais países. No entanto, a literatura que analisa o esforço pedagógico dos trabalhadores da autogestão no processo de autoaprendizagem e de socialização de seus frutos entre os pares para a consolidação de suas próprias iniciativas e redes é extremamente escassa. A tese em questão procura fazer este caminho a partir das referências das epistemologias do sul e da educação popular.

A autora aponta um aporte interessante e sólido no sentido de situar algumas bases teóricas que ajudam a melhor compreender a relação entre pedagogia e autogestão à partir de um olhar sobre as raízes do processo de construção do conhecimento popular na América Latina e Caribe. A construção vai no sentido de compreender em que medida a educação dos trabalhadores da autogestão, feita por e para estes últimos, a partir de valores tais que a cooperação e a solidariedade, consolidam o conhecimento emancipação que por sua vez, quase que em forma de espiral irá, também de maneira autogestionária fortalecer a ação de outros trabalhadores da autogestão articulados em movimento.

É a lógica da «criação do saber» utilizada pelo Centro de Trabalho e Cultura (CTC) que serve de inspiração à análise, riquíssima também de um ponto de vista metodológico, pois num processo original de ação-reflexão-ação, a investigação ação participativa (IAP) faz mergulhar o leitor num processo de busca e aprofundamento interessantes acerca dos objetivos, conteúdos, metodologias, didática e finalidades da pedagogia da autogestão. Recomendo a leitura.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

FRANÇA FILHO, Genauto  
Carvalho (2002)  
«Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais».  
*Análise & Dados*, 12 (1),9-19

GAIGER, Luiz Inácio (2004).  
*Sentidos e experiências da economia solidária do Brasil*. Porto Alegre:  
Editora da UFRGS, Brasil

GAIGER, Luiz Inácio  
& Grupo Ecosol (2014).  
*A Economia Solidária no Brasil: uma análise dos dados nacionais*.  
São Leopoldo: Editora Oikos.

SINGER, Paul (2000)  
*A Economia Solidária no Brasil*.  
São Paulo: Contexto

SINGER, Paul (2002)  
*Introdução à Economia Solidária*.  
São Paulo: Editora Fundação Perseu  
Abramo

SANTOS, Boaventura Sousa  
& MENESES, Maria (2010).  
*Epistemologias do Sul* (2ª ed.).  
Coimbra: Almedina.

### **\* Carolina Valéria de Moura Leão**

Doutora em Sociologia Económica e das Organizações pelo ISEG –Univ. de Lisboa. Graduada em Turismo pela Faculdade da Cidade, RJ/Brasil. Fundadora da Cooperativa Mó de Vida/ONGD, onde desenvolve projetos relacionados com as «Outras Economias», com ênfase na Economia Solidária, redes de Comércio Justo, Circuitos Curtos –Soberania Alimentar e Turismo de Base Comunitária. É coordenadora do NOEs (Núcleo de Pesquisa Outras Economias BR/PT) e membro colaboradora do SOCIUS –Univ. de Lisboa.

## Barcelona: L'économie plurielle qui transforme nos villes

Nora Inwinkl

Nora Inwinkl  
é uma doutoranda italiana em  
Economia Solidária, que se encon-  
tra a estagiar em Barcelona com  
a XES – Xarxa (ou Rede) Catalana  
de Economia Solidaria

Au cours des journées du 20 et 21 octobre 2016, Barcelone a hébergé la seconde **Trobada Internacional de Municipalisme i Economia Solidària**, organisée par le Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària i Consum de la Mairie de Barcelone. Le titre de la rencontre était «Villes pour une économie plurielle et transformatrice», mettant au centre du débat le rôle que les municipalités et, plus généralement les gouvernements de proximité, ont et peuvent avoir dans le cadre de la promotion de l'économie solidaire. Des invités internationaux, des représentants d'entités locales et des intervenants de la société civile organisée (coopératives, collectifs d'action locale, réseaux d'économie solidaire, etc.) ont participé à l'événement, qui se voulait un espace pour le partage, la coopération et l'échange de connaissances et d'expériences en matière d'économie solidaire et de gouvernement local, avec pour objectif principal de travailler sur un modèle de développement socioéconomique basé sur la participation, l'horizontalité, le respect du travail, la cohésion sociale et la durabilité environnementale, en contraste avec les formes qui prévalent aujourd'hui d'exploitation et d'exclusion.

Les personnes impliquées dans la galaxie multiforme que certains appellent l'économie sociale et solidaire (et d'autres par des noms divers et variés) sont de plus en plus nombreuses. Pourtant dans les agendas politiques qui décident du sort de la planète, ces expériences demeurent invisibles. La situation est en train de changer, du moins dans certaines expériences significatives ; en ce qui concerne les municipalités et, plus généralement, les gouvernements de proximité. C'était là le thème au centre de la seconde Trobada Internacional de Municipalisme i Economia Solidària, qui a eu lieu à Barcelone, les 20 et 21 octobre, une rencontre internationale qui a discuté le défi des politiques publiques, réunies très souvent avec succès au cours des dernières années par des acteurs portés presque naturellement vers

la mise en réseaux avec une pluralité de pratiques qui témoignent d'une richesse extraordinaire. Les risques, depuis celui de dénaturer les principes de base jusqu'à un rapport de forte dépendance sur le plan institutionnel, sont bien établis. Les antidotes, depuis la participation informelle à l'horizontalité des processus, sont également connues. Il s'agit peut-être surtout de consolider ensemble un chemin courageux et pluriel et de libérer la fantaisie.

Au cours des dernières décennies, les principes, mais surtout les pratiques de ce que nous appellerons ici Économie Sociale et Solidaire (ESS), sans entrer dans le débat des définitions, se sont diffusés, impliquant toujours plus de secteurs et de personnes. Pourtant, elles souffrent d'un grave problème d'invisibilité, risquant ainsi de rester connues seulement aux yeux de ceux et celles qui y travaillent et des citoyens et citoyennes sensibilisés. À une époque comme la nôtre, où ce qui n'est pas vu n'existe pas, il est crucial de diffuser les concepts, les significations et les expériences de l'ESS pour qu'elle puisse s'imposer sur la scène publique et s'opposer au modèle néolibéral dominant. Rendre visible les discours et les pratiques pour gagner en légitimité et en espace dans les agendas politiques. L'ESS est présentée comme une économie plurielle et transformatrice—en plus de solidaire—, destinée à affirmer un nouveau paradigme socioéconomique alternatif au modèle néolibéral; pour ce faire, il faut conjuguer les théorisations et les pratiques d'action politique, tant dans les lieux non institutionnels et de mouvement, que dans les institutions et le gouvernement. Trouver une voie d'entrée dans les politiques publiques est peut-être le défi majeur que l'ESS s'est donné au cours de la dernière décennie et de fait, elle ne s'est pas retrouvée sans atouts.

Souvent ces pratiques se voient accusées d'hyperlocalisme, mais à Barcelone il a été établi clairement dès le début que se renfermer sur soi-même ne mène à rien et

surtout rend les territoires trop faibles et incapables de répondre aux différentes formes que le capitalisme néolibéral assume dans nos villes. Ce qui est petit est sûrement très beau, mais ce n'est pas tout: il est nécessaire de coopérer, de mettre en œuvre des pratiques de comparaison et d'échange, de partager et construire ensemble et c'est pour cette raison que la Trobada a voulu être le moteur de la construction d'un réseau (xarxa en catalan) de gouvernements locaux pour l'économie solidaire; que ce soit au niveau national ou international. Une xarxa qui soit d'abord un réseau de complicité et de coopération. Ont été invitées de Montréal et de Paris respectivement, Béatrice Alain, du Chantier de l'Économie Sociale et Directrice Générale du Global Social Economic Forum—GSEF 2016, et Fanelie Carrey-Conte, aujourd'hui conseillère en Ile-de-France et ex députée parmi les promotrices de la loi nationale française sur l'ESS. Toutes deux ont présenté les expériences dans lesquelles elles sont impliquées, mettant l'accent sur les aspects critiques de ce que nous pouvons appeler un processus d'institutionnalisation de l'ESS. À ceci se sont ajoutés, au cours de la seconde journée, les expériences des municipalités espagnoles qui sont en train d'adopter des parcours d'achats publics responsables: Barcelone, Madrid, Saragosse, Séville et Valencia.

Les fils rouges qui ont guidé les deux journées ont été très nombreux, tous inhérents au domaine de l'ESS et tous nécessaires pour son affirmation. D'un côté, la nécessité de définir clairement les concepts, comme l'a exposé Pablo Guerra (Université de la République de l'Uruguay), qui a illustré les 5 postulats de base d'une économie plurielle, transformatrice et solidaire. En émerge la nécessité de définir des critères partagés pour séparer ce qu'est l'ESS de ce qu'elle n'est pas (et peut-être ce qu'elle veut feindre d'être pour s'accaparer de nouveaux espaces de marché selon la logique néolibérale). Ce qu'elle n'est sûrement pas?

Un secteur de l'économie! L'ESS est et doit être intersectorielle, elle doit réussir à gagner du terrain dans tous les secteurs de politiques publiques et ne pas s'«autosecteuriser», avec l'inévitable conséquence de rester un environnement de niche de marché. C'est là-dessus que se meuvent certains gouvernements locaux, mettant des clauses précises que les entreprises doivent respecter pour obtenir des appels d'offre et des marchés publics de la part de l'Administration Publique. Des clauses qui, évidemment, doivent se fonder sur les principes de l'ESS, comme par exemple le respect du travail et des conditions salariales, ne pas poursuivre des formes de discrimination ou alors tendre vers la durabilité environnementale. Les concepts et les politiques sont accompagnés aussi des pratiques et d'une autre nécessité fondamentale qui est la mise en avant de ce qui existe déjà dans les territoires et n'a pas de visibilité. Ont été présentés les résultats de la recherche «Les autres économies de la ville, identifier l'écosystème des économies transformatrices de Barcelone» (Les altres economies de la ciutat. Identificant l'ecosistema d'economies transformadores de Barcelona»), une analyse précise des mouvements et des phénomènes présents dans la ville catalane, restituant des chiffres et des catégorisations en constante évolution.

La route est encore longue et c'est vrai, elle n'est pas facile et nombreux sont les risques dont les acteurs présents semblent très conscients. Bouger à l'intérieur d'un système imprégné d'un paradigme dont on veut s'éloigner rend le chemin glissant, augmentant la possibilité de contamination ou, pire, de pollution des bonnes pratiques par celles de caractère néolibéral. Un exemple manifeste en est la confusion qui se fait très souvent avec Uber, Airbnb ou d'autres formes de sharing economy qui n'ont rien à voir avec l'ESS. Jordi Via l'explique très bien dans un article du Critic en conclusion des travaux de la rencontre: 'la seva [dell'ESS,] principal fortalesa ser experiències reals en lloc

d'elucubrations teòriques provoca alhora les seves grans febleses: estar contaminada per pràctiques pròpies del mateix sistema que es vol combatre i haver de desenvolupar-se en un marc jurídic, econòmic, cultural i polític pensat per servir l'economia capitalista, no la solidària'. («La force principale (de l'ESS) – le fait d'être des expériences réelles et non des élucubrations théoriques – provoque ses plus grandes faiblesses: de se contaminer au contact des pratiques propres au système qu'elle veut combattre et de devoir se développer dans un cadre juridique économique, culturel et politique pensé pour être au service de l'économie capitaliste et non de l'économie solidaire»).

## Normas Editoriais

### Artigos

Todos os textos propostos para publicação devem seguir as normas constantes deste documento e serão objeto dos processos de apreciação e de decisão do Conselho de Redação. Deverá remeter com o seu artigo e uma nota biográfica (máximo de 500 caracteres) e o seu contato de @ ou alternativa. Os artigos serão sempre acompanhados por um resumo em português (de preferência também em inglês) e não pode exceder 900 caracteres. No resumo deve figurar o título do artigo, um conjunto de palavras-chave, em número não superior a 5. Os artigos não devem ultrapassar os 50 000 caracteres, incluindo notas e bibliografia. As divisões internas do texto deverão ser acompanhadas de subtítulos. Os textos devem ser impressos de um só lado de folhas A4, com margens amplas, a espaço e meio. Quando necessários, os quadros e tabelas são admitidos, desde que reduzidos ao mínimo possível. Os gráficos, caso existam, têm que ser fornecidos em suporte informático separado, um para cada gráfico, em formato Excel (para sistemas operativos Microsoft Windows ou Apple Macintosh). Os manuscritos deverão ser enviados obrigatoriamente, no programa Microsoft Word (para sistemas operativos Microsoft Windows ou Apple Macintosh), para:

### Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico

Rua D. Maria José Borges, 137–R/C  
9500-466 Fajã Baixo Ponta Delgada

As citações devem aparecer entre aspas baixas («e») ou, quando maiores que três linhas, indentadas e também entre aspas baixas. Num ou noutro caso, terão que ser devidamente referenciadas em nota. As notas, deverão ser, obrigatoriamente colocadas no final do artigo e nunca em rodapé. Todas as obras citadas ou referenciadas devem estar compiladas no final do artigo, por ordem alfabética do apelido dos autores, obedecendo ao seguinte padrão:

PENVENNE, Jeanne Marie, (1995). *African Workers and Colonial Racism. Mozambican strategies and struggles in Lourenço Marques, 1877-1962*. Johannesburg Witwatersrand University Press.

Nos artigos ou contribuições para obras coletivas, o título do artigo ou contribuição deve vir entre aspas baixas, seguido da indicação em itálico da revista ou título da obra colectiva, da indicação do volume e número da revista –ou local de edição e editora da obra–, e das páginas correspondentes ao artigo ou contribuição citada:

SMITH, Alan K., (1973). «The peoples of Southern Mozambique: an historical survey», *Journal of African History*, vol. XIV, (4), London, Cambridge University Press, pp. 565:580.

### Recensões

Devem ter menos de 5 000 caracteres e seguir as normas acima descritas. A obra recenseada deve ser identificada pelo seu autor, data de edição, título, local de edição, editora, número de páginas e ilustrações (caso existam). Ainda a matéria dos artigos e recensões é de inteira responsabilidade dos autores que os subscrevem. Ainda a matéria dos artigos e recensões é de inteira responsabilidade dos autores que os subscrevem.

### Publicações eletrónicas

No caso de publicações eletrónicas é necessário indicar também a data da última consulta à página e o respetivo URL, no seguinte formato:

Emily Thomson (2009), «Do Ends Justify Means? Feminist Economics Perspectives of the Business Case for Gender Equality in the UK Labour Market», *e-cadernos ces*, 5, 118-133. Consultado a 02.12.2011, em: [http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/ecadernos5/6%20-%20E\\_%20Thomson%2002\\_12.pdf](http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/ecadernos5/6%20-%20E_%20Thomson%2002_12.pdf).

## Editing Rules

### Articles

All texts proposed for publication should follow the norms contained in this document and will be the subject of consideration and decision processes of the Editorial Board. You should send a biographical note (maximum 500 characters) and your contact mail or an alternative. Items will be always accompanied by a summary in Portuguese (preferably also in English) and cannot exceed 900 characters. The abstract must appear the title of the article, a set of key words in not more than 5 numbers. Articles are limited to 50 000 characters, including notes and bibliography. Internal divisions of the text must carry subtitles. Texts should be printed in one-sided A4 paper, with large margins, and separations of 1,5 spaces between each line. If tables and boxes are considered necessary, they should occupy as little space as possible. Graphic charts must be delivered in separated computer, one for each chart, in Excel (Windows or Macintosh) document to:

### Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico

Rua D. Maria José Borges, 137–R/C  
9500-466 Fajã Baixo Ponta Delgada

Quotations should appear between low commas («and») or, when longer than three lines, indented (also between low commas). In either case, they must be referred to in corresponding endnotes (and not in footnotes). All cited or referenced books should be listed in the end of the article, by author's surname in alphabetical order, according to the following pattern:

Jeanne Marie PENVENNE, (1995). *African Workers and Colonial Racism. Mozambican strategies and struggles in Lourenço Marques, 1877-1962*. Johannesburg Witwatersrand University Press. In the case of articles or contributions in

collective books, the title must be mentioned between low commas, followed by the name of the journal or the collective book, in italic; and indicating the volume and number of the journal, or the place and publisher of the book, as well as the corresponding pages of mentioned article or contribution:

Alan K. SMITH, 1973. «The peoples of Southern Mozambique: an historical survey», *Journal of African History*, vol. XIV, (4), London, Cambridge University Press, pp. 565:580.

### Reviews

Reviews should have 5 000 characters or less and follow the rules indicated above for articles. The reviewer must necessarily identify the reviewed work by author, date, title, place, publisher, number of pages, and illustrations (if included). The contents of the published articles and reviews are of their author's full responsibility.

### Electronic publications

In the case of electronic publications it needs to specify the date of the last visit the page and its URL in the following format:

Emily Thomson (2009), «Do Ends Justify Means? Feminist Economics Perspectives of the Business Case for Gender Equality in the UK Labour Market», *e-cadernos ces*, 5, 118-133. Access 02.12.2011, em: [http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/ecadernos5/6%20-%20E\\_%20Thomson%2002\\_12.pdf](http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/ecadernos5/6%20-%20E_%20Thomson%2002_12.pdf)

### Permuta de Revistas

Solicita-se permuta  
Se solicita el intercambio con otras revistas  
Exchange desired  
Nous prions desirer

## **ACEESA**

### **Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico**

A Associação Centro de Estudos de Economia Solidária do Atlântico tem reconhecimento jurídico desde 1 de junho de 2006, é uma associação que se inclui no ramo do setor da solidariedade social, com reconhecido interesse público para a Região Autónoma dos Açores.

Editar e publicar a Revista de Economia Solidária, é concretizar a nossa missão, centralizado e promovendo a reflexão sobre a Economia Solidária enquadrando-se nos debates atuais e contributos, teóricos e práticos, projetando desafios e propostas da Economia Solidária, em toda a sua diversidade.

É contribuir para o desenvolvimento de estudos na área da Economia Solidária, do desenvolvimento social e local e da rede de empresas de inserção da Região Autónoma dos Açores congregando esforços para a atualização e divulgação dessas matérias.

É Incitar, promover e formar discussão sobre os desafios da sociedade contemporânea valorizando os direitos humanos, em áreas como a luta contra a pobreza, a discriminação, as desigualdades sociais, a preservação do ambiente e valorização das culturas e territórios, na lógica da construção do desenvolvimento com sustentabilidade.

Rua D. Maria José Borges, 137  
9500-466 Fajã de Baixo  
Ponta Delgada – São Miguel – Açores – Portugal

**T** +351 296 099 433  
+351 296 281 554  
ceesageral@gmail.com

**[www.aceesa-atlantico.org](http://www.aceesa-atlantico.org)**



O Selo CORES foi criado pela Cresacor. É uma garantia, para os consumidores, que os princípios da Economia Solidária estiveram na base da criação dos produtos /serviços que detêm esta marca. Deter este Selo significa que na base do produto ou serviço o valor da produção tem como fim o interesse comum e não o lucro e que a intervenção social é realizada de maneira diferente, apostando na capacitação e desenvolvimento pessoal e sócio profissional das pessoas.

**[www.cores.pt](http://www.cores.pt)**

**[www.cresacor.pt](http://www.cresacor.pt)**