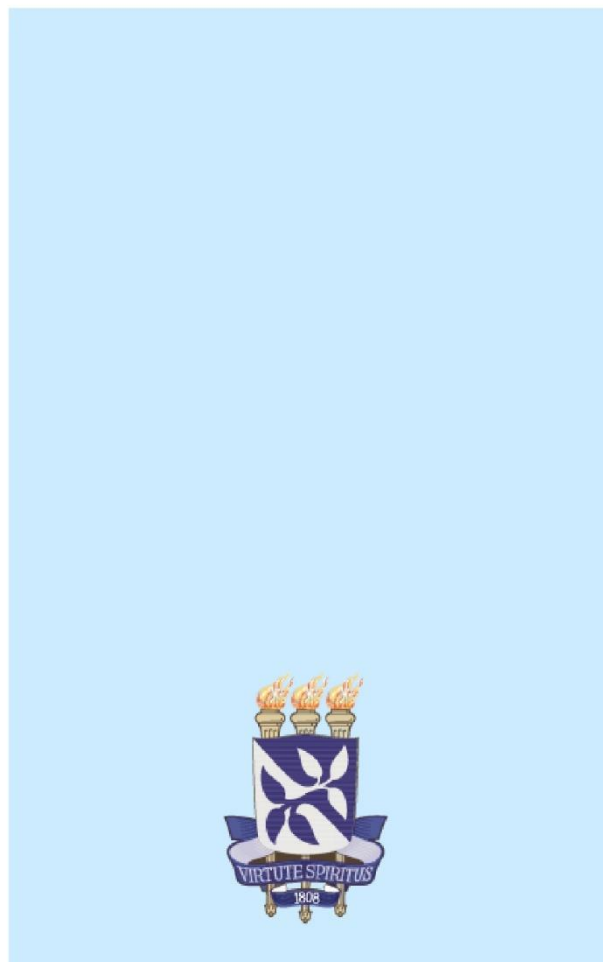


KARLA UCKONN OLIVEIRA

ESPAÇOS DE COMERCIALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA:
UMA VIA DE SUSTENTABILIDADE E AMPLIAÇÃO DA
PARTICIPAÇÃO POPULAR



**ESPAÇOS DE COMERCIALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA:
UMA VIA DE SUSTENTABILIDADE E AMPLIAÇÃO DA
PARTICIPAÇÃO POPULAR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Moura Benevides

Salvador
2022

Escola de Administração - UFBA

O48 Oliveira, Karla Uckonn.

Espaços de comercialização da economia solidária: uma via de sustentabilidade e ampliação da participação popular / Karla Uckonn Oliveira. – 2022.

141 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Moura Benevides.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2022.

1. Economia social – Bahia -Comercialização. 2. Comercialização – Aspectos sociais. 3. Sustentabilidade. 4. Desenvolvimento social. 5. Administração local – Aspectos sociais. 6. Participação popular. 7. Tecnologia apropriada – Aspectos sociais. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 334.0981



Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL (PPGDGS), realizada em 08/07/2022 para procedimento de defesa da Dissertação de MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL no. 14, área de concentração Desenvolvimento e Gestão Social, do(a) candidato(a) KARLA UCKONN OLIVEIRA, de matrícula 218222100, intitulada ESPAÇOS DE COMERCIALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA VIA DE SUSTENTABILIDADE E AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO POPULAR. Às 15:00 do citado dia, Escola de Administração, foi aberta a sessão pelo(a) presidente da banca examinadora Prof^{ra}. Dra. TANIA MOURA BENEVIDES que apresentou os outros membros da banca: Prof. Dr. FLORIANO BARBOZA SILVA, Prof. MSc. MILTON BARBOSA DE ALMEIDA FILHO e Prof^{ra}. Dra. NADJA MARIA AMADO DE JESUS. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo(a) presidente que passou a palavra ao(à) examinado(a) para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo(a) candidato(a), tendo a banca examinadora APROVADO o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo(a) presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

MSc. MILTON BARBOSA DE ALMEIDA FILHO

Examinador Externo à Instituição

Dra. NADJA MARIA AMADO DE JESUS, UNEB

Examinadora Externa à Instituição

Dr. FLORIANO BARBOZA SILVA, UFBA

Examinador Externo ao Programa

Dra. TANIA MOURA BENEVIDES, UFBA

Presidente

KARLA UCKONN OLIVEIRA

Mestrando(a)

Aos meus pais e às minhas filhas.

AGRADECIMENTOS

O caminho percorrido até a finalização desta dissertação, foi permeado por muitos encontros e partilhas.

Agradeço inicialmente, aos meus pais Antônio Calos e Yara e às minhas filhas Maya e Inah, a quem dedico toda a minha caminhada até aqui. Agradeço profundamente por tornar a maternidade mais leve, bonita e menos “solo” e por simplesmente acreditarem.

Agradeço também aos meus irmãos e cunhados Flávia, Kadu, Nana e Luís. Assim como aos meus sobrinhos: Duda, Nina, Lucca e Malu. Amo vocês.

Todo reconhecimento às mulheres que vieram antes de mim. Eu sou porque vocês são! E às que estão chegando, cada passo vale a pena.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Tânia Moura Benevides, por tanta dedicação, leveza e beleza em todo o processo. Que a vida seja tão generosa com você quanto você foi comigo!

Aos meus queridos companheiros de madrugadas e de questionamentos, Helder Bonfim e Silvia Bahia, todo o meu afeto e a gratidão pela amizade e força o longo dessa caminhada.

Aos meus companheiros de mestrado pelos momentos que passamos juntos. Aprendi muito com cada um. Ninguém larga a mão de ninguém.

Não poderia deixar de nomear os meus amigos, Toni e Trícia. Obrigada pela companhia ao longo do caminho. Vocês são uma inspiração.

Agradeço também aos companheiros e companheiras do Cesol Salvador, pela partilha nessa caminhada, tão bonita quanto difícil: Lilianne Rodrigues, Luzilene França, Reynan Reis, Rita Reis, Maria Augusta Gomes, Lúcia Cunha Jessica Santos, Iago Itã, Lorena Francine, Gilberto Magalhães, Dina Lopes, Rose Alves, Valter Rinke e Elis Regina. Estendo a minha gratidão à Organização Social Filhos do Mundo em nome de Vasco Aguzzoli, pela confiança e acolhimento nesses quase oito anos.

Um grande agradecimento à Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, em especial à Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo nas pessoas de Milton Barbosa,

Efson Lima, Mércia Porto, Jadson Santana, Joviniano Queiroz, José Paulo e Dayvid Santos, pela coragem de enfrentar os desafios da institucionalização da economia solidária com muita entrega e comprometimento. Estendo o agradecimento aos amigos e amigas de caminhada, ao longo dos quase dois anos que estive com vocês

Gratidão também, aos meus companheiros de caminhada, coordenadores dos 15 Cesol pesquisados: Thiago Fernandes, Simaia Barreto, Aline Craveiro, Dinorah Lobo, Tays Alves, Solange, Leiliane Barata, Adriana Costa, Carine Reis, Jildiney, Robson Buerarema, Cláudio Rebouças, André Lúcio, Nilo Ramos, Itamara.

Às queridas Angela Schenwber e Sandra Fae, pela dedicação e sensibilidade no fomento à rede Ecosol BA.

Reverencio a caminhada dos empreendimentos de economia solidária, formados por pessoas aguerridas, sonhadoras e de muita fé. Obrigada por partilharem suas vidas e por nos fazerem presenciar tantos milagres.

Agradeço também ao Instituto Universitário de Lisboa, na pessoa da professora Ana Margarida Esteves e do professor Luís Nuno Jorge, que me acolheram durante a residência social. Gratidão também aos gestores e técnicos do Centro de Informação e Documentação Anti-Colonial (CIDAC), Centro de Formação Profissional do Artesanato (CEARTE), ao GRAAL e ao Chapitô, por partilharem suas experiências de maneira generosa e contribuírem com o desenvolvimento dessa pesquisa, ao longo da residência social.

Agradeço ainda à existência das universidades públicas no Brasil, em especial à UFBA, minha casa por uma década. Em defesa da universidade pública e gratuita!

“Quem é ateu e viu milagres como eu,
sabe que os deuses sem Deus não cessam
de brotar, nem cansam de esperar. E o
coração que é soberano e que é senhor,
não cabe na escravidão, não cabe no seu
não, não cabe em si de tanto sim.”

(Caetano Veloso)

UCKONN, K. Espaços de Comercialização da Economia Solidária: Uma Via de Sustentabilidade e Ampliação da Participação Popular. (Dissertação) Mestrado em Gestão Social e Desenvolvimento Territorial da Universidade Federal da Bahia. 141 f. Salvador, BA, 2022.

RESUMO

Esta dissertação é uma investigação sobre a gestão social e desenvolvimento territorial com foco direcionado para as experiências de comercialização na economia solidária, no escopo do funcionamento dos Espaços Solidários de Comercialização (ESC) implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária (Cesol) da Bahia. O trabalho possui um caráter propositivo e seu objetivo foi criar um curso autoinstrucional de gestão de ESC ancorados nas bases da economia solidária. Para isso, foi realizado um estudo de caso descritivo de caráter qualitativo, envolvendo a realização de pesquisa bibliográfica; análise documental; observação participante e aplicação de questionário. No âmbito do referencial teórico, destacam-se os trabalhos de França Filho e Eynaud (2020) que apontam caminhos para a reconciliação entre o econômico e o social; a perspectiva da economia plural de Karl Polanyi (2000) e da gestão substantiva de Alberto Guerreiro Ramos (1981). Em seu conjunto, os resultados apontam que a gestão dos ESC, conscientes das contradições associadas aos fundamentos ontológicos da economia de mercado e da economia solidária, adicionalmente ao processo comercial, deve fomentar o potencial contido nas diferentes práticas econômicas distintas do mecanismo do mercado e introduzir mecanismos de auto-organização, fundada em valores da cooperação e da democracia. Por fim, apresentamos o curso intitulado “Pensando e Agindo na Gestão dos Espaços Solidários de Comercialização”, como Tecnologia de Gestão social (TGS) voltada ao fortalecimento dos ESC.

Palavras-chave: Economia Solidária. Gestão. Comercialização.

ABSTRACT

This dissertation is a research on social management and territorial development with a focus on marketing experiences in the solidarity economy, considering the functioning of Solidarity Marketing Spaces (ESC) implemented by the Public Solidarity Economy Centers (Cesol) from Bahia. This work has a purposeful character and its objective was to create a self-instructional course on ESC management anchored in the solidarity economic foundations. So, a qualitative descriptive case study was carried out, involving the accomplishment of a bibliographical research; participant observation and questionnaire application. In the field of theoretical reference, we highlight the works of França Filho and Eynaud (2020) that point out paths for reconciliation between the economic and the social; The perspective of the plural economy of Karl Polanyi (2000) and the substantive management of Alberto Guerreiro Ramos (1981). As a whole, the results suggest that the management of the ESC, aware of the contradictions associated with the ontological foundations of the market economy and the solidarity economy, in addition to the commercial process, should promote or potentially contain different economic practices other than the market mechanism and introduce mechanisms of self-organization, founded on the values of cooperation and democracy. Finally, we present the course entitled “Thinking and Acting in the Management of Solidarity Marketing Spaces”, as a Social Management Technology (SGT) aimed at strengthening ESC.

Keywords: Solidarity economy; Management; Commercialization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grade analítica do Paradigma Paraeconômico.....	25
Figura 2: Grade analítica da relação entre o econômico e o social.	33
Figura 3: Relação entre referenciais teórico e o objeto da pesquisa.....	34
Figura 4: Percurso de construção da Tecnologia de Gestão Social - TGS.....	43
Figura 5 - Etapas de Implantação dos Cesol pelas OS.	50
Figura 6: Linha do Tempo: Economia Solidária na Bahia - Da institucionalização da Política pública de Economia Solidária aos Cesol.	54
Figura 7: Comissões previstas em Regimento Interno para gestão dos ESC de Salvador	62
Figura 8: Comissão de qualidade prevista e implementada pelo ESC de Salvador	64
Figura 9: Linha do tempo - ESC Salvador	65
Figura 10: Rotinas associadas ao funcionamento dos ESC em Salvador.....	66
Figura 11: Fonte de receitas ESC de Salvador.	69
Figura 12: Equipe envolvida na ação dos ESC de Salvador.....	69
Figura 13: Mapa com localização dos Espaço Solidários de Comercialização por território. .	72
Figura 14: Nuvem de palavras – Espaços Solidários de Comercialização segundo coordenadores dos Cesol baianos.	73
Figura 15: Resumo perfil ESC da Bahia.	85
Figura 16: Os ESC e o paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos.	90
Figura 17: Os ESC e a grade analítica de conciliação entre o econômico e o social de França Filho e Eynaud.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Padrões Sociais em Polanyi.....	17
Quadro 2: Teoria da Vida Humana Associada.	22
Quadro 3: Requisitos da Lei de Adequação dos Requisitos, de Alberto Guerreiro Ramos.	26
Quadro 4: Eixos e níveis estratégicos na gestão territorial solidária.....	29
Quadro 5: Processo de Estudo de Caso, segundo Martins (2008).....	37
Quadro 6: Relação de Cesol por Território de Atuação (2019).....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Contagem de palavras. Editais Cesol/ Setre. 2012-2021.	55
Gráfico 2: Contribuição (%) dos parâmetros de avaliação de desempenho das OS na gestão dos Cesol, por dimensão.	57
Gráfico 3: Faturamento médio anual dos ESC.	74
Gráfico 4: Perfil dos clientes dos ESC.	75
Gráfico 5: Perfil dos clientes dos ESC.	75
Gráfico 6: Formas de pagamento aceitas pelos ESC.	76
Gráfico 7: Ferramentas utilizadas para registro das vendas e gestão financeira dos ESC.	76
Gráfico 8: Volume médio de produto em estoque por ESC.	77
Gráfico 9: Tipos de produtos comercializados nos ESC.	77
Gráfico 10: Percentual de ESC comercializando produtos de parceiros não atendidos pelos Cesol.	78
Gráfico 11: Desenvolvimento de atividades de curadoria nos ESC.	78
Gráfico 12: Percentual de Cesol com ESC operando com entrega em domicílio.	79
Gráfico 13: Formato das entregas em domicílio dos ESC.	80
Gráfico 14: Canais de comercialização virtual dos ESC.	80
Gráfico 15: Percentual de ESC que mantêm relações comerciais com outros ESC.	82
Gráfico 16: Percentual de ESC com rotas de entrega definidas.	82
Gráfico 17: Atores responsáveis pela gestão da comercialização dos ESC.	83
Gráfico 18: Atores responsáveis pela gestão financeira dos ESC.	83
Gráfico 19: Atores responsáveis pelo atendimento ao cliente nos ESC.	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABJC	Beneficente Josué de Castro
ABJC	Associação Beneficente Josué de Castro
ABPAGI	Associação Beneficente de Pesca e Agricultura de Ituberá
ADESBA	Associação de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável e Solidário do Estado da Bahia
ADESBA	Associação de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável e Solidário do Estado da Bahia
ARESOL	Associação Regional dos Grupos Solidários de Geração de Renda
Cadsol	Cadastro Nacional dos Empreendimentos Solidários
CAE	Cooperativas de Atividade e de Trabalho
CEDITER	Comissão Ecumênica dos Direitos da Terra
CESOL	Centro Público de Economia Solidária
Cesol	Centro Público de Economia Solidária
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COMVIDA	Comunidade Cidadania e Vida
CONAES	I Conferência Nacional de Economia Solidária
EES	Empreendimento Econômico Solidário
ESC	Espaço Solidário de Comercialização
FBES	Fórum Brasileiro de Economia Solidária
FEME	Associação Filhos do Mundo
Funcep	Fundo de Combate à Pobreza
IDSB	Instituto de Desenvolvimento Sustentável Baiano
MTE	Ministério do Trabalho
OS	Organização Social
Pab	Programa do Artesanato Brasileiro
RGPES	Rede de Gestores de Políticas Públicas em Economia Solidária
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
Sesol	Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo
Setre	Secretaria do trabalho, Emprego e Esporte do governo do Estado da Bahia
TGS	Tecnologia de Gestão Social
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNISOL	Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	PENSANDO COM AS REFERÊNCIAS TEÓRICAS SOBRE AS VIAS DE SUSTENTABILIDADE E DEMOCRATIZAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO SOLIDÁRIA.....	14
2.1	A ECONOMIA PLURAL DA KARL POLANYI.....	17
2.2	GESTÃO SUBSTANTIVA: AS RACIONALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS	21
2.3	GESTÃO E SOLIDARIEDADE: A OUTRA GESTÃO PROPOSTA POR FRANÇA FILHO E EYNAUD	28
3	APORTES METODOLÓGICOS: A PESQUISA FEITA COM AS MÃOS.....	35
4	OS CENTROS PÚBLICOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E OS ESPAÇOS SOLIÁRIOS DE COMERCILIZAÇÃO.....	44
4.1	TRAJETÓRIA HISTÓRICA: DA POLÍTICA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA À CRIAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DOS CESOL NA BAHIA	44
4.2	O CASO DO ESC IMPLANTADO PELO CESOL SALVADOR E OS APRENDIZADOS A PARTIR DESSA EXPERIÊNCIA	59
4.2.1	Governança dos ESC de Salvador.....	62
4.2.2	Rotinas associadas ao funcionamento dos ESC	66
4.3	ESC: SURGIMENTO E CONFIGURAÇÃO NOS TERRITÓRIOS DE IDENTIDADE DA BAHIA	70
4.4	DESAFIOS DA GESTÃO SOLIDÁRIA DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO A PARTIR DOS ACHADOS DOS CASOS ESTUDADOS	87
5	PESQUISANDO E AGINDO NA GESTÃO DOS ESC: UMA PROPOSTA PARA A QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES DE ESC DA BAHIA	95
6	CONCLUSÃO	108
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICES.....	117

APÊNDICE A - FOTOGRAFIA ESC VINCULADO AO CESOL ESTADUAL	117
APÊNDICE B – FOTOGRAFIA DO ESC VINCULADO AO CESOL SALVADOR – BARRA	118
APÊNDICE C- FOTOGRAFIAS ESC VINCULADOS AO CESOL SALVADOR – SALVADOR SHOPPING	119
APÊNDICE D – ROTEIRO OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	120
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO MAPEAMENTO DOS ESC.....	121

1 INTRODUÇÃO

A Economia Solidária é uma economia cujos meios de produção são propriedades comuns, as atividades produtivas são organizadas e realizadas coletivamente e os resultados do trabalho são compartilhados por todos, com base em decisões coletivas (SILVA, 2016).

Schiochet (2012), diz que a dimensão histórica e a dimensão concreta da economia solidária fazem parte da humanidade desde suas origens, entretanto, como fenômeno pode ser considerado como contemporâneo, pois se expressa através dos movimentos populares e dos processos democráticos em contraposição ao autoritarismo e ao modelo neoliberal. Assim, o conceito de economia solidária vem sendo relacionado a uma diversidade de práticas econômicas embasadas nos pilares da solidariedade, da cooperação e da autogestão, fundamentadas no trabalho e escoradas em laços de reciprocidade, onde a produção material atende às necessidades coletivas e guarda um sentido primordialmente social (SINGER, 2002).

O termo economia solidária surge no início dos anos 90, através dos trabalhos de Jean Louis Laville e Bernard Eme, na França. Os autores, se referiam à proliferação de práticas socioeconômicas diversas, dentro de um contexto de enfrentamento da exclusão social crescente, materializadas em práticas cujo intuito era, a partir de iniciativas locais, propor serviços de proximidade (solidários). Anteriormente, tais serviços eram produzidos na própria esfera doméstica (jardinagem, consertos domésticos, entre outros) ou também serviços relacionados a mediação social nos bairros em busca de melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente local. Aqui, elaborado num contexto europeu de formulação, o conceito de economia solidária nomeia atividades econômicas organizadas sob a lógica da cooperação, da autonomia e da gestão democrática, com a solidariedade sobrepondo-se ao interesse individual e ao ganho material (LAVILLE E GAIGER, 2009; FRANÇA FILHO, 2002).

A Economia Solidária vai se afirmando como uma forma organizativa alternativa à crise do final do século passado por meio da autogestão, da organização coletiva e da solidariedade com vias de construir uma nova forma societária. Nesse diapasão, promove uma nova relação entre produtores solidários e consumidores, gerando consumo consciente e comercialização justa e estreitando as relações do campo com a cidade (IPEA, 2006).

Ainda que o termo tenha sido forjado apenas no século XX, especialmente nos países periféricos em relação ao centro hegemônico mundial, práticas da economia solidária sempre subsistiram (GAIGER, 2013), a exemplo dos povos indígenas andinos - Aimara (Bolívia), Quéchua (Bolívia e Equador) e Guarani (Brasil, Paraguai). Tais povos apontam para uma vivência em harmonia consigo mesmo e com a natureza, a partir do sentido de pertença à natureza e do sentido da comunidade (ACOSTA, 2016).

Nesses países andinos e amazônicos, sobretudo a partir da cosmovisão dos povos indígenas equatorianos e bolivianos, surgiram propostas de mudanças profundas na organização social, política e econômica. É nesse contexto que uma proposta ecocêntrica, para superação do modelo antropocêntrico dominante caracterizado pela sociedade do consumo, é aprovada - a proposta do Bem Viver¹ - que se institucionaliza nas constituições do Equador (2008) e da Bolívia (2009) (ACOSTA, 2016).

Na Europa, registra-se também o surgimento dessas práticas, sobretudo a partir do século XIX quando, durante a Revolução Industrial, a classe trabalhadora urbana, sob os pilares da igualdade e democracia, valores básicos do movimento operário, buscou soluções para lidar com os efeitos excludentes do liberalismo econômico e recuperar o trabalho e a autonomia econômica (SINGER, 2002; CUNHA E SANTOS, 2011).

No Brasil, entre as décadas de 80 e 90, iniciativas de natureza semelhante às da Europa surgem diante de crises econômicas e sociais. Nesse período, muitas indústrias pedem concordata e entram em processo de falência. Na sequência, articulados, os trabalhadores arrendam ou adquirem a massa falida ou o patrimônio dos seus antigos empregadores, preservando assim os

¹ Bem Viver, no Brasil, ou *Buen Vivir* no Equador, ou *Vivir Bien* na Bolívia, são traduções de “*sumakkawasay*” (kpichwa), *suma qamaña* (aymara) e *nhandereko* (guarani). O Bem Viver é, em sua essência, um processo proveniente da matriz comunitária de povos indígenas andinos, presentes tanto nos Aimara (Bolívia), quanto nos Quéchua (Bolívia e Equador) e dos povos Guarani (Brasil, Paraguai), para uma vivência em harmonia consigo mesmos e com a natureza. Duas coisas são centrais no Bem Viver, o sentido de pertença à natureza e o sentido da comunidade. O Bem Viver questiona o conceito eurocêntrico de bem-estar. É uma proposta de luta que enfrenta a colonialidade do poder. É uma soma de práticas de resistência ao colonialismo e às suas sequelas e um modo de vida em várias comunidades indígenas que não foram totalmente absorvidas pela Modernidade capitalista ou que resolveram manter-se à margem dela. Apesar dos 500 anos de domínio europeu e dos efeitos da Inquisição Espanhola, gerando processos de modificação dos sistemas agrícolas tradicionais para a promoção da agricultura convencional e atendimento às demandas relativas à mercantilização das produções, as chamadas práticas pagãs ainda são celebradas, como rituais e adorações panteístas à natureza. Essas práticas apresentam-se não apenas um mecanismo de defesa, mas sabedorias sofisticadas alternativas para as crises ecológicas, sociais e políticas que atingem todo o mundo. Embora proponha a superação do capitalismo, não implica que primeiro deva-se sair dele para só então ser impulsionado, na medida em que múltiplas experiências perduram desde antes da colonização, até os tempos atuais (ACOSTA, 2016). Apresentando uma cosmovisão diferente da ocidental, propõe uma nova hierarquia onde os direitos à vida se sobrepõem aos direitos de crescimento e acumulação e assim, o mercado é integrado ao social (FRANÇA FILHO, EYNAUD, 2020).

seus postos de trabalho, inicialmente no formato de associações e, posteriormente, enquanto cooperativas (SINGER, 2002).

No contexto brasileiro, a economia solidária esteve, e ainda está, presente no campo e na cidade. No campo vem aprofundando relações com agricultores familiares, trabalhadores rurais sem-terra, artesãos, pescadores, extrativistas, apicultores, ribeirinhos, indígenas, camponeses, comunidades negras, quilombolas e terreiros de matrizes africanas. Ainda no campo se vincula ao movimento sindical de trabalhadores rurais, considerando os eixos da reforma agrária, regularização dos territórios dos quilombolas, defesa da agricultura e dos extrativismos vegetal e mineral (IPEA, 2006).

Na cidade, estabeleceu relações com os movimentos populares e sindicais de trabalhadores e com empreendimentos populares, ampliando os debates em torno da reforma urbana, cidadania e redução da jornada de trabalho, dentre outros (IPEA, 2006). Segundo França Filho e Laville (2004), somando-se à contribuição dos povos ancestrais, a economia solidária, das cidades brasileiras, se desenvolveu a interação com a economia popular a partir de numerosas pequenas atividades produtivas e comerciais das camadas sociais mais excluídas das grandes cidades.

França Filho (2002) afirma que a economia popular, ainda que represente um importante papel na superação das adversidades por parte das populações excluídas, por si só possui baixa capacidade para se traduzir em mudanças institucionais. O impacto dessas iniciativas só se dá de forma mais ampla através da solidariedade, encontrando no tecido social local ou comunitário, nas práticas de reciprocidade, os meios necessários para a criação de atividades².

No Brasil, a partir das experiências indígenas e dos povos negros, como os terreiros e as irmandades, destacam-se experiência de economia popular de caráter solidário, a exemplo de iniciativas de apoio social e reinserção em um contexto pós abolicionista, onde a liberdade para os povos escravizados estava longe de representar a segurança do acesso as instituições políticas e aos direitos civis e sociais (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020).

Do ponto de vista institucional, na experiência brasileira, a economia solidária, amplamente defendida pela sociedade civil como estratégia de desenvolvimento, ganha espaço enquanto Política Pública na esfera nacional. Como Política Pública, no ano de 2003, é criada a Secretaria

² Para aprofundar sobre os limites conceituais e sobre a porosidade entre a economia popular e economia solidária, sugere-se a obra de França Filho (2002) e de Kraychete e Carvalho (2012).

Nacional de Economia Solidária (SENAES) no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)³. Nesse percurso⁴, cria-se a Rede de Gestores de Políticas Públicas em Economia Solidária (RGPPES) e o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) (SINGER, 2004).

A Rede de Gestores é integrada por gestores das esferas municipal, estadual e federal, existindo para “[...] proporcionar intercâmbio, interlocução, interação e formação, além de propor políticas públicas cada vez mais apropriadas, em diálogo constante com os atores sociais da economia solidária” (IPEA, 2010, p. 37).

Criado em 2001, o FBES, composto por empreendimentos econômicos solidários, entidades de apoio e fomento e gestores de políticas públicas de economia solidária passa a ser organizado em todo o país em mais de 160 Fóruns Municipais, Microrregionais e Estaduais (FBES, 2016). Cabe destacar também que o Fórum Baiano de Economia Solidária foi um dos primeiros a serem criados no Brasil, no ano de 2003 (REIS, ALMEIDA FILHO, 2017).

Na Bahia, como resultado de uma manifestação encaminhada por carta pelo Fórum Baiano de Economia Solidária, ao recém-eleito governador e ex-ministro do Trabalho e Emprego do governo federal Jaques Wagner, em 2007, foi criada a Superintendência de Economia Solidária (Sesol), vinculada à Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (OLIVA, REIS, MEIRA, 2009). Em 13 de dezembro de 2011, foi aprovada a Lei 12.368, lei estadual de fomento à economia solidária e do Conselho Estadual de Economia Solidária.

No contexto da Política Pública de Economia Solidária da Bahia, os Espaços Solidários de Comercialização (ESC) nascem com um caráter pedagógico, com objetivo de assessorar os empreendimentos coletivos e solidários nos aspectos relacionados à comercialização. Estes espaços são implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária (Cesol).

³ Cabe salientar que houve iniciativas de políticas públicas de economia solidária que antecederam a criação da SENAES. Praxedes (2009) aponta o pioneirismo do Governo do estado do Rio Grande do Sul (1998-2002) na implantação de políticas estaduais de apoio à economia solidária. Também podem ser identificadas políticas municipais, a exemplo da Prefeitura de Porto Alegre (RS) (1993-2004), Belém (PA) (1997-2004), Santo André (1997-2000), São Paulo (SP) e Recife (PE) (2001-2004), as quais influenciaram na criação da SENAES. Outro município de referência em políticas de economia solidária é Osasco (SP).

⁴ O nascimento de instâncias representativas da economia solidária no plano nacional ocorre no mesmo momento histórico tanto no âmbito do estado (SENAES/MTE) quanto no da sociedade civil (Fórum Brasileiro de Economia Solidária), o que contribui para a hipótese de profundo imbricamento entre as organizações estatais e não estatais no espaço de produção da política pública. Nesse sentido, tais atores da sociedade civil, ao mesmo tempo em que se constituem alvo da política pública, participam do processo ou fluxo de formulação, implementação e controle (CUNHA, 2007).

Os Cesol são espaços multifuncionais de assistência técnica, que são territorializados⁵ ou regionalizados, alcançando mais de um território de identidade. Se destinam ao atendimento dos grupos produtivos, categorizados como de economia solidária, na busca por inclusão socioproductiva e condições de sustentabilidade, com base estruturada no conhecimento local, valorização das potencialidades e capacidade de organização dos trabalhadores numa perspectiva emancipatória. São equipamentos públicos vinculados à Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (Setre) e gerido por Organizações Sociais. As suas equipes são formadas por profissionais de especialidades diversas – jurídica, contábil, pedagogia, administração, comunicação etc. – que oferecem assistência técnica continuada aos empreendimentos em suas demandas, que muitas vezes não são interpretadas adequadamente por estruturas e sistemas convencionais de apoio ao empreendedorismo (BAHIA, 2018).

Em 2022, apesar do contexto nacional de desmonte das políticas de governo relacionadas à economia solidária⁶, os empreendimentos solidários permanecem ativos, conforme atestam o Cadastro Nacional dos Empreendimentos Solidários (Cadsol)⁷. Esses empreendimentos

⁵A Regionalização dos Territórios de Identidade foi adotada pela Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (Seplan) através da Lei nº 10.705, de 14 de novembro de 2007, quando lançou o Plano Plurianual 2008-2011, e contava à época com 26 Territórios de Identidade que abarcavam os 417 municípios. Desde então, atendendo os objetivos do governo estadual e às necessidades dos municípios baianos sofreu ajustes e atualmente está consolidada conforme Lei nº 13.468, de 29 de dezembro de 2015, que aprova o Plano Plurianual 2016-2019, contanto com 27 Regiões. O conceito de Território de Identidade surgiu a partir dos movimentos sociais ligados à agricultura familiar e à reforma agrária, sendo posteriormente adotado pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário para a formulação de seu planejamento. A adoção como unidade de gestão para o estado da Bahia foi ajustada conceitual e metodologicamente para a formulação do planejamento em todas as dimensões, incluindo a realidade urbana e as atividades dos setores econômicos secundário e terciário (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, SEI, 2021).

⁶De acordo com Silva (2018), o PPA 2012-2015 passou por mudanças significativas em sua estrutura de organização, sendo que o número de programas foi reduzido de mais de 400 para apenas 65. As ações da Secretaria Nacional de Economia Solidária passaram a integrar o programa Desenvolvimento Regional, Territorial Sustentável e Economia Solidária e tal secretaria ficou responsável pelo fomento para a organização e o desenvolvimento de cooperativas atuantes com resíduos sólidos, que representaram quase metade do orçamento da SENAES. A dotação orçamentária para as ações conduzidas pela SENAES no PPA 2016-2019 diminuiu significativamente se comparada ao PPA anterior, algo em torno de 70%, o que torna a capacidade de atendimento das metas projetadas deste PPA, bastante limitada. No final de 2015, quando o Ministério do Trabalho foi fundido ao Ministério da Previdência Social, através da medida provisória (MP) nº 696, resultando no Ministério do Trabalho e Previdência Social, a SENAES se manteve enquanto secretaria, mas, foi evidente a alteração na dinâmica de gestão dos programas. Em 2016, com o impeachment da presidente Dilma Rousseff e posse de Michael Temer, ocorreu uma reorganização ministerial, sendo que o Ministério do Trabalho volta a desmembrar-se da Previdência Social, MP nº 726, e ocorre grande reformulação em sua equipe gestora e técnica e a SENAES é transformada em subsecretaria ligada ao gabinete do ministro do Trabalho. Em janeiro de 2019, com a extinção do Ministério do Trabalho pelo novo presidente Jair Bolsonaro, a SENAES deixou de existir (MP nº 870) e foi transformada em departamento do Ministério da Cidadania. Enquanto departamento ficou associada à Secretaria de Inclusão Social e Produtiva Urbana, o que representou uma evidente cisão das políticas de Economia Solidária, uma vez que o setor rural ficou vinculado ao Ministério da Agricultura e subordinado à Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo. A fragmentação da Economia Solidária e a separação entre rural e urbano reduzem a força de políticas públicas integradas e retomam a lógica de segmentação, incapaz de representar a pluralidade dos empreendimentos econômicos solidários.

⁷Instituído pela Portaria MTE nº 1780/2014, o Cadastro Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários (CADSOL) é a ferramenta de reconhecimento público dos empreendimentos econômicos solidários e visa permitir-lhes o acesso às políticas públicas nacionais de economia solidária e demais políticas, programas públicos de financiamento, crédito, aquisição e comercialização de produtos e serviços e outras ações e políticas públicas a elas dirigidas.

encontram-se também associados a variadas movimentações dos atores sociais, demonstrando avanços locais consideráveis, em adesão a diversos movimentos sociais como os movimentos de mulheres, da agricultura familiar, do direito à terra e à moradia, da cultura. Contam com o apoio de governos locais de perfil democrático e popular que consideram a economia solidária como estratégia de desenvolvimento e reconstrução da malha social (GAIGER; KUYVEN, 2020).

A Bahia conta com 15 Centros Públicos de Economia Solidária e todos eles possuem ao menos um ESC implantado. Em 13 anos de existência dos Cesol no estado, os ESC foram ressignificados, passando de estruturas com a prevalência de práticas de ensino-aprendizagem acerca dos processos de comercialização, a arranjos que proporcionaram maior exposição e diálogo com o mercado, mantendo o seu funcionamento muito semelhante a lojas tradicionais. Ainda vinculados aos Centros Públicos, estes espaços tornam-se então um ponto de tensionamento entre as racionalidades da solidariedade e de mercado dentro desses equipamentos.

França Filho (2002) afirma que as iniciativas da economia solidária têm por diferencial a articulação de diferentes racionalidades, são diferenciais: a) a lógica de atuação e a hibridação práticas econômicas; b) o comportamento guiado pelos valores da cooperação e ajuda mútua, como a venda de produtos ou prestação de serviços (recurso mercantil); c) o recebimento de subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social ou outras finalidades (recurso não mercantil); e d) o trabalho voluntário ou circuito de trocas (recurso não monetário). Por outro lado, a economia de mercado funciona sob os moldes globais e capitalistas, pelos valores das virtudes de competição, do individualismo e da mais valia. É dentro deste contexto de convivência entre a economia solidária e a economia de mercado que o presente trabalho se insere.

Laville e Gaiger (2009) apontam que a expansão e surgimento de novas iniciativas da economia solidária se consolida após a chegada das forças de esquerda ao poder, tal mudança viabilizou a desobstrução do campo político para o fomento a práticas dessa natureza. Assim, a convivência entre a economia solidária e a economia de mercado deixa de ser um problema de cunho teórico e passa a representar um risco para as iniciativas no que tange a perda do seu espírito associativo, levando a degeneração.

Laville e Gaiger (2009) entendem que a economia solidária, para evitar a absorção de suas práticas pelo regime capitalista, pode expandir-se em setores de baixo interesse para o mercado,

mas de importância social inquestionável, como no caso dos serviços de proximidade e os sistemas locais de produção. Nesse terreno, segundo a lição das experiências que alcançaram mais dinamismo, a economia solidária tem a possibilidade de aprofundar sua inserção e encetar redes mais amplas de cooperação econômica, garantindo adicionalmente outros fatores de qualidade de vida constroem-se nas dialéticas do próprio sistema que combatem por não se submeter à lei férrea da acumulação ampliada (LAVILLE; GAIGER, 2009).

França Filho e Eynaud (2020) defendem que o surgimento de novos modelos de gestão é iniciado pelo desenvolvimento de um imaginário que rompa com a ideologia da competição e da performance financeira e que os gestores têm um papel fundamental na criação desse imaginário. Nessa perspectiva, e a partir das suas experiências com economia solidária, alguns autores vêm buscando problematizar suas práticas organizativas a partir de um quadro de referências de uma reflexão sobre as relações entre democracia e economia, que se inspira amplamente nos trabalhos de Karl Polanyi (FRANÇA FILHO E EYNAUD, 2020; FRANÇA FILHO, 2008; COSTA, 2011; ANDION, 2005).

Considerando os riscos de perda do espírito associativo dos ESC implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária na Bahia, que podem levar a degeneração, esta dissertação traz a seguinte questão de investigação: **como mitigar os efeitos da alta exposição ao mercado dos ESC implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária na Bahia, eliminando as principais contradições na execução das experiências de comercialização solidária?**

A fim de responder tal questionamento, e buscando propor uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) para os ESC implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária na Bahia o objetivo geral desta pesquisa é criar **um curso autoinstrucional de gestão de Espaços Solidários de Comercialização ancorados nas bases da economia solidária que sejam disponibilizados para os participantes das ESC na Bahia**. Para alcançá-lo, estão elencados os seguintes objetivos específicos: 1) caracterizar os Espaços de Comercialização dos Cesol, com ênfase no histórico do espaço de comercialização, perfil de participantes e processos de gestão; 2) identificar os limites e possibilidades do tensionamento decorrente das práticas da economia solidária e do modo de produção capitalista; 3) Realizar a prototipagem de uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) no formato de curso autoinstrucional, a partir das demandas formativas identificadas como relevantes ao fortalecimento de práticas de gestão de ESC.

A presente dissertação nasce sob a premissa de que as especificidades das organizações da economia solidária demandam o desenvolvimento do que Eynaud e França Filho (2020) chamam de “uma outra gestão”. Assim, a gestão para dos ESC deve, conscientes das contradições associadas aos fundamentos ontológicos da economia de mercado e da economia solidária, estabelecer estratégias de convivência com o mercado. Elas devem garantir a sustentabilidade socioeconômica dos Espaços, ao mesmo tempo em que preservam o caráter solidário, comunitário e democrático destes empreendimentos, levando em consideração a pluralidade de suas práticas econômicas e a relações sociais e elas vinculadas.

Desta forma, o presente trabalho apresenta-se como uma investigação sobre a gestão social e desenvolvimento territorial, com foco direcionado para as experiências de comercialização dos Centros Públicos de Economia Solidária da Bahia. Esta dissertação, que apresenta um caráter propositivo, surge do desdobramento da atuação profissional enquanto gestora do Centro Público de Economia Solidária, equipamento implantado pela Secretaria do Trabalho, Renda e Esporte do Governo da Bahia e gerido pela Organização Social Filhos do Mundo⁸.

A realização desta pesquisa incide no desenvolvimento de uma TGS constituída de forma participativa e com caráter de replicação de boas práticas de comercialização na economia solidária. De modo que esta experiência se torna socialmente relevante aos contribuir com proposições concretas e inovadoras para a gestão de iniciativas análogas. A difusão de estratégias de gestão, assim como o detalhamento dos processos e a apresentação de diretrizes organizacionais necessários para a implementação de espaços de comercialização ancorados nos princípios da economia solidária, apresenta um caráter formativo e educacional para empreendimentos econômicos solidários, entidades de assessoria, assim como para o poder público.

Como apresentado, os espaços de comercialização do Cesol constituem um dos pilares das políticas de economia solidária da Bahia. Essas experiências estão em curso no Estado e a sincronidade do fenômeno aponta a relevância científica do presente trabalho. Acompanhar

⁸A Filhos do Muno (FEME) é a entidade de direito privado sem fins lucrativos sediada em Salvador, com titularidade de Organização Social (OS) e responsável pela gestão do Cesol de Salvador, desde o ano de 2012. Além do Cesol, atua, com ações de qualificação e inclusão socioprodutiva em parceria com a Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (SE-TRE), com a Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR) e com a Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SJDHDS), atendendo a mais de 3.000 famílias na gestão de projetos de Assistência Técnica em Extensão Rural e implantação de tecnologias sociais de convivência com o semiárido – MAIS ÁGUA. Tem a outorga de uma TV aberta e fechada, canal 10.3, com potencial de atingir telespectadores no raio de 90% do território metropolitano de Salvador, sendo a gestora da TV Kirimurê, o primeiro Canal da Cidadania, realizado comunitariamente em âmbito nacional.

cientificamente esse movimento de reposicionamento da Economia Solidária baiana irá contribuir para a superação das deficiências teóricas e metodológicas para compreensão do tema.

O caso em tela traz como diferencial, a vinculação da autora como integrante do movimento de construção da política pública, além da atuação como integrante da equipe de gestão dos Centros de Economia Solidária. A possibilidade de realização de uma pesquisa, nesse sentido também adquire relevância pessoal, tendo em vista que a experiência desta pesquisa constituída a partir do olhar de uma gestora, possibilita a construção de novos olhares sobre a economia solidária. Pesquisas feitas com as mãos de quem faz e vive a economia solidária na Bahia.

Nos últimos nove anos, como integrante da equipe, estive à frente do desenvolvimento de tecnologias sociais no âmbito da economia solidária e da inclusão socioprodutiva junto a mais de 200 empreendimentos coletivos. Assim, esta dissertação é o aprofundamento de minha inserção como pesquisadora, reconectando minha trajetória profissional com o aperfeiçoamento acadêmico. De modo que esse texto resulta das diferentes fases de atividades profissionais desenvolvidas, alcançando diretamente cerca de 1.000 famílias de empreendimentos populares e em situação de vulnerabilidade na cidade de Salvador- BA.

A experiência de gestão do Cesol possibilitou a aproximação e a participação direta com a Política Pública de Economia Solidária do Estado da Bahia. Essa vinculação permitiu participar de um conjunto de processos participativos de desenvolvimento de tecnologias sociais de promoção de políticas de fomento e incentivo da economia solidária.

A dissertação está organizada em seções, onde a “**Introdução**”, além de se constituir como primeira seção, apresenta uma breve caracterização do contexto de pesquisa, definindo o objeto estudado apresentando as principais características dos Espaços Solidários de Comercialização, assim como o processo de construção da problemática de pesquisa. Nesta seção brevemente apresenta-se as principais questões debatidas sobre no âmbito da gestão social, assim como os objetivos, justificativa do trabalho, o tipo de pesquisa e o detalhamento da tecnologia social a ser desenvolvida.

A segunda seção é denominada “**Pensando com as referências teóricas para construção reflexões sobre as vias de sustentabilidade e democratização da comercialização solidária nos ESC implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária na Bahia**” apresenta-se os conceitos centrais da análise, apresentando as diferenças entre A economia plural da Karl Polanyi (2000), a Gestão Substantiva e as racionalidades nas organizações de Guerreiro Ramos

(1981) e a Gestão Solidária de França Filho e Eynaud (2020). O texto faz um panorama descritivo dos principais conceitos norteadores do trabalho enfatizando os principais aspectos teóricos a serem problematizados na análise.

Na terceira seção intitulada “**Aportes Metodológicos Artesanais: a pesquisa feita com as mãos**”, apresentam-se as preocupações epistemológicas e escolhas metodológicas baseadas na pesquisa-ação e pesquisa participante. O texto detalha o tipo de pesquisa, contexto de estudo, abordagem e técnicas selecionadas para a realização do trabalho de campo. Apresenta ainda o detalhamento de ações para operacionalização das etapas para o desenvolvimento do curso autoinstrucional de gestão de Espaços Solidários de Comercialização ancorados nas bases da economia solidária.

A quarta seção é denominada “**Os Centros Públicos de Economia Solidária e a criação dos Espaços de Comercialização**”, essa seção visa apresentar os resultados da pesquisa de documentos sobre o histórico de implantação dos Centros Públicos de Economia Solidária da Bahia, com ênfase no processo de desenvolvimentos de espaços de comercialização solidária.

A quinta seção apresenta a proposta de TGS, o curso intitulado “**Pensando e Agindo na Gestão dos Espaços Solidários de Comercialização**”, detalhando a sua concepção e apresentando o protótipo para avaliação. Na sexta e última seção são trazidas as **considerações finais**.

2 PENSANDO COM AS REFERÊNCIAS TEÓRICAS SOBRE AS VIAS DE SUSTENTABILIDADE E DEMOCRATIZAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO SOLIDÁRIA

A economia solidaria, na forma como vem sendo construída é significada no Brasil e apresenta-se como uma estratégia de desenvolvimento, o que já foi afirmado desde a I Conferência Nacional de Economia Solidária (CONAES), realizada em 2006. Nos processos sociais e institucionais que antecederam e sucederam a essa conferência, procurou-se substantivar o entendimento sobre o desenvolvimento que se propunha. Nesse caso, parte-se da concepção de que: o ser humano é sujeito e finalidade da atividade econômica; as relações econômicas, sociais e com o meio ambiente são interdependentes; a sustentabilidade ambiental é fundamental; a justiça social e a democracia são prioridades; a propriedade dos meios de produção é coletiva; o trabalho é emancipado; a autogestão, a cooperação e a solidariedade são pilares; a segurança alimentar é direito; o consumo deve ser consciente, ético, solidário e justo; a igualdade de gênero, raça, etnia devem ser assegurados; deve-se buscar o acesso igualitário à informação e ao conhecimento; deve-se promover a participação igualitária; o fortalecimento das comunidades é um princípios (MTE/CNES, 2006).

A pesquisa de Paniago (2012), ao analisar a obra *Para Além do Capital - Rumo a uma Teoria da Transição*, de István Mészáros (2002), apresenta uma importante contribuição nesse sentido. De acordo com a autora, para Mészáros, todas essas tentativas que aventuram a possibilidade de controle do capital baseadas na crença de que é possível criar espaços de autonomia paralelos ao livre desenvolvimento da lógica do capital, encontram-se comprometidas em sua origem. O autor argumenta que tais iniciativas não levam em consideração as determinações objetivas e o fundamento ontológico do funcionamento vital do sistema ser um modo de sociometabolismo incontrolável, deixando intactas as condições para a sua reprodução material, atuando apenas nos limites absorvíveis pelas relações dominantes.

Torna-se incontestável, assim, o confronto com os princípios que norteiam o capitalismo, tais como a propriedade privada, o lucro, a subordinação do trabalho ao capital, a expansão constante dos mercados consumidores, o mercado como regulador das relações sociais e de produção, a livre concorrência, a exploração maximizada dos recursos naturais, entre outros.

A economia solidária trata-se, portanto, de uma perspectiva de transformação estrutural das relações socioeconômicas, cuja complexidade impõem um horizonte de tempo intangível e a necessidade de acumular experiências, forças e conhecimentos que convissem para o caminho de mudanças no âmbito do território na direção pretendida pela economia solidária. (ENTRELAÇOS, 2019, p. 6).

Apesar da amplitude atingida pelos estudos no campo da economia solidária, a gestão das organizações que dela fazem parte ainda é um tema pouco explorado (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020). De fato, no mundo moderno, a gestão passa a ser confundida com uma visão exclusivamente empreendedora mercantil e moldada nos modos de produção capitalista, estabelecendo concorrência e em seguida, anulando, combatendo e deslegitimando modelos alternativos de gestão das instituições públicas, das organizações sociais e das economias domésticas (FRANÇA FILHO, 2004).

A visão da gestão a partir dos modos de produção capitalista está ancorada em um *modus operandi* utilitarista, centrado em um tipo de racionalidade instrumental. O modelo de estrutura organizacional vertical subordina todo o comportamento organizacional à finalidade utilitarista de maximizar a reprodução do capital. Alheio às preocupações ambientais, provocam a ampliação progressiva das desigualdades, precarizando as relações de trabalho, em um processo de alienação da classe trabalhadora.

Sob a condição da separação absoluta do trabalho, a alienação assume a forma de perda de sua própria unidade: trabalho e lazer, meios e fins, vida pública e vida privada, entre outras formas de disjunção dos elementos de unidade presentes na sociedade do trabalho. Expandem-se, desse modo, as formas de alienação dos que se encontram à margem do processo de trabalho. Contrariamente à interpretação que vê a transformação tecnológica movendo-se em direção à idade de ouro de um capitalismo saneado, próspero e harmonioso, estamos presenciando um processo histórico de desintegração, que se dirige para um aumento do antagonismo, o aprofundamento das contradições do capital. (ANTUNES e ALVES. 2004, p. 348).

Os modelos de gestão mercantis não dão conta de pensar a solidariedade, assim, os aportes teóricos na área dos estudos organizacionais hegemônicos têm se mostrados inadequados e insuficientes para dar conta da complexidade das experiências de gestão em economia solidária (COSTA, 2011). Laville e Gaiger (2009) tratam dos riscos associados às experiências de economia solidária em um ambiente de alta exposição ao mercado. Os autores refletem, em seus estudos, que o êxito econômico em si das cooperativas acabou por facilitar sua absorção pelo regime capitalista, fazendo-as ceder ao isomorfismo institucional.⁹ Carneiro (2014) relata que

⁹ O isomorfismo institucional corresponde ao processo pelo qual as organizações adotam estruturas e sistemas similares, tornando as suas práticas idênticas entre si, num dado setor organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1991 *apud* MAJOR; RIBEIRO, 2008). Cabe ressaltar que o isomorfismo institucional não é encarado como

a reprodução de determinadas estruturas pode ocorrer de forma implícita ou explícita, voluntária ou involuntariamente, por meio de empresas de consultoria e associações de indústria e do comércio, por exemplo. Para o autor, o ambiente de incerteza torna-se uma força para que ocorra a imitação. Os autores citam exemplos, como o de Rochdale¹⁰, cujos sócios resolveram abolir os últimos resquícios da participação operária em suas cooperativas de produção, convertidas desde 1864 em empresas convencionais, embora de propriedade dos cooperados. Laville e Gaiger (2009) mencionam também cooperativas de consumo e de comercialização agrícola, que abandonaram a autogestão, passando a ser administradas como firmas capitalistas por quadros contratados pela direção, em detrimento da participação e do poder decisório dos sócios (LAVILLE; GAIGER, 2009).

Nesse contexto, nas incompletudes e insustentabilidades do modelo capitalista, França Filho e Eynaud (2020) propõem que o “encontro não acontecido” entre a gestão e a solidariedade possa ocorrer, possibilitando o desenvolvimento de uma outra gestão, a gestão solidária, baseada em outros princípios, construindo-se um paradigma próprio de análise para pesquisas em gestão dos empreendimentos de economia solidária e/ou das redes interorganizacionais solidárias (COSTA, 2011).

Do ponto de vista teórico, a operacionalização desta pesquisa demandou um aprofundamento de abordagens diversificadas para a compreensão de bases conceituais necessárias à especificidade da problematização científica da Economia Solidária. Para além de uma definição conceitual, essa seção objetiva traçar aproximações com a economia plural de Karl Polanyi, com a contribuição da gestão substantiva e das racionalidades Guerreiros Ramos nas organizações e

algo prejudicial, em verdade, existe certa vantagem, na medida em que minimiza custos de pesquisa de soluções viáveis e exitosas (CARNEIRO, 2014).

¹⁰ Em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester (Inglaterra), 27 tecelões e uma tecelã fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Quitable Pioneers Society Limited), a partir do investimento mensal de uma libra por participante, criaram uma sociedade com o objetivo de adentrar o mercado fortemente dominado pelas sociedades de capitais. A partir da ideia da valorização do ser humano em detrimento do capital, esta iniciativa veio a ser considerada a primeira cooperativa moderna do mundo, apresentando um estatuto social que estabelecia objetivos mais amplos para o empreendimento e definia normas igualitárias e democráticas para a constituição, manutenção e expansão de uma cooperativa de trabalhadores: vínculo aberto e voluntário; controle democrático por parte de seus membros (baseado no lema "um membro, um voto); participação econômica dos membros (baseada, sobretudo, no direito à participação nas decisões sobre a distribuição de proveitos); autonomia e independência em relação ao Estado e a outras organizações; compromisso em relação à educação de seus membros; cooperação entre cooperativas por meio de organizações locais, nacionais e mundiais; e contribuição para o desenvolvimento da sociedade em que está localizada. As normas estabelecidas para orientar sua estrutura e funcionamento foram analisadas e debatidas em dois congressos internacionais promovidos pela ACI (Associação Cooperativa Internacional), em 1937 e 1966, e foram adotadas universalmente como “princípios cooperativistas”, modernizando e transformando os princípios solidários e cooperativistas preexistentes em regras.

com a proposição de uma outra gestão de França Filho e Eynaud (2020) para a gestão da solidariedade. Essas abordagens apresentam as principais bases teóricas para entendimento das práticas de comercialização do Espaços Solidários, ao passo que ampliam o conceito de gestão, abrangendo as especificidades da economia solidária.

2.1 A ECONOMIA PLURAL DA KARL POLANYI

Karl Polanyi tece uma crítica ao reducionismo do econômico à economia de mercado, demonstrando que este último não é a única forma de circulação de bens e serviços econômicos. Para o autor, os atores econômicos possuem mais de uma forma de interagir que vão para além das relações de mercado. Essas formas, por sua vez, se apresentam como formas com grande poder de socialização (POLANYI, 2000).

Segundo o autor, antes da nossa época ‘[...] nenhuma outra economia existiu, mesmo em princípio, que fosse controlada por mercados’. Todos os sistemas econômicos conhecidos por nós, até o fim do feudalismo na Europa Ocidental, foram dirigidos por motivações não-econômicas. Nesses sistemas, as motivações individuais são disciplinadas a princípios gerais de comportamento, que são institucionalizados nas sociedades. Segundo o autor, a economia do homem teria permanecido, como regra, ‘[...] submersa em suas relações sociais’ (POLANYI, 2000, p. 65), sendo o sistema econômico mera função da organização social.

Assim, Polanyi (2000), ao afirmar a economia enquanto invariante histórica, que admite uma pluralidade de formas de produzir e distribuir riquezas, lista alguns tipos das formas de produção e de integração utilizadas para satisfação das necessidades humanas se configurando em diferentes princípios econômicos: a reciprocidade, a redistribuição e a domesticidade, ou alguma combinação delas. Estes princípios encontravam-se amparados em padrões sociais de simetria, centralidade e autarquia, com um tipo de consenso social. Esses três padrões podem ser mais bem compreendidos no Quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1: Padrões Sociais em Polanyi.

PADRÃO	CARACTERIZAÇÃO
Simetria	ocorre quando agrupações simétricas que estabelecem contatos entre pontos correlatos em um complexo sistema de dádivas entre os membros da comunidade.
Centralidade	marcado pela existência de “um intermediário na pessoa do chefe ou outro membro proeminente do grupo” que “recebe e distribui os suprimentos”.

Autarquia

tem como motivação para o trabalho, a satisfação das necessidades dos membros de grupos fechados. Nessas sociedades, o padrão dos grupos pode variar quanto à sua organização interna quanto à sua natureza, mas a centralidade de sua economia está voltada à manutenção do grupo.

Fonte: Adaptado de Polanyi (2000)

O princípio da reciprocidade é apresentado por Polanyi como um complexo sistema de dádivas entre os membros da comunidade, não motivadas pelo ganho ou pelo lucro e garante a conservação das relações sociais. Para descrever este princípio, Polanyi toma como exemplo o comércio Kula nas ilhas da Melanésia Ocidental:

As mercadorias não são acumuladas, nem mesmo possuídas permanentemente; o gozo dos bens recebidos está justamente em poder dá-los em seguida; não existe nenhuma disputa ou controvérsia, e nem barganha, permuta ou troca. [...] Um intrincado sistema de tempo-espço-pessoa, [...] que liga muitas centenas de pessoas em relação a milhares de objetos estritamente individuais, é aqui manipulado sem que existam registros ou administração, e também sem qualquer motivo de lucro ou permuta. O que domina não é a propensão à barganha, mas à reciprocidade no comportamento social. O resultado, no entanto, é uma realização organizacional estupenda na área econômica. (POLANYI, 2000, p. 69).

A reciprocidade, então, é facilitada pelo padrão institucional da simetria, sobretudo nas sociedades iletradas, onde a dualidade nas subdivisões da tribo assim como das relações intertribais colabora para a união de relações individuais de dar e tomar: '[...] o que se dá hoje é compensado pelo que se toma amanhã.' (POLANYI, 2000, P. 70).

O princípio da redistribuição ocorre quando os bens, incluindo a terra e os recursos naturais, são recolhidos e distribuídos segundo uma lei e costume, podendo ocorrer também envolvendo os direitos de apropriação. Para Polanyi (2000), o padrão institucional da centralidade colabora para a coleta, armazenagem e redistribuição de bens e serviços, na medida em que os indivíduos e grupos ofertam os frutos dos seus esforços (caça, coleta etc.) em benefício da comunidade, por intermédio de um chefe ou algum membro do grupo com esta função).

Os princípios de reciprocidade e redistribuição não seriam possíveis, porém, na ausência do princípio de domesticidade, como relatou Polanyi (2000, p. 73):

O terceiro princípio, destinado a desempenhar um grande papel na história, e ao qual chamaremos o princípio da domesticidade, consiste na produção para uso próprio. [...] A prática de prover as necessidades domésticas próprias [...] nada tinham em comum com a motivação do ganho, nem com a instituição de mercados. O seu padrão é o grupo fechado. Para Polanyi, a essência da domesticidade – como já fora observado por Aristóteles – reside na produção para uso contra a produção voltada ao lucro. Esse princípio de autossuficiência não deve se ver afetado pela existência de uma produção acessória para o mercado: 'enquanto os mercados e o dinheiro fossem meros acessórios de uma situação doméstica autossuficiente, o princípio da produção para uso próprio poderia funcionar'.

Revisitando os estudos sobre as economias primitivas, verifica-se que a mentalidade econômica, antes da grande transformação, apresenta uma submissão histórica à ordem social, com o intuito de salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais e seu patrimônio social, e não no interesse individual na posse de bens materiais. Nessas sociedades, ‘os costumes e a lei, a magia e a religião cooperavam para induzir o indivíduo a cumprir regras de comportamento, as quais, eventualmente, garantiam seu funcionamento em um sistema econômico.’ (POLANYI, 2000, p. 75).

Por fim, compondo um quarto princípio das economias não modernas, ainda que fosse muito comum desde a Idade da Pedra e coexistindo com as demais formas - reciprocidade, redistribuição e domesticidade - antes da grande transformação, os mercados tinham um papel muito menor na vida econômica e não eram sequer capazes de fixar os preços por causa de seu tamanho diminuto, estando o seu funcionamento enraizado nos mecanismos de controle social e político (POLANYI, 2000).

Foi somente após a criação de novas instituições de mercado e industrialização, que o mito da propensão da humanidade para troca e comércio se tornou em um esforço para moldar a própria natureza humana, de forma a ajustar-se ao novo mercado, agora autorregulado, desenraizando o econômico das relações sociais e políticas. Segundo Polanyi (2000), esse novo mercado só existe se estiver aliado a alguma forma de ordenamento central, um Estado propriamente dito, ou seja, uma ordem artificial).

Quando instituído, o mercado promove a dissolução de tudo aquilo que seja um constrangimento para a sua forma, ou seja, tudo que impeça lucro e negócios deve ser destruído. O mercado na forma de integração da troca, tende a se tornar o principal elemento da organização social, a prova disso é o desenvolvimento das mercadorias fictícias: o trabalho, a terra e o dinheiro (POLANYI, 2000).

Dessa forma a criação de instituições capitalistas não só mudou as leis, mas também alterou fundamentalmente a mentalidade econômica da humanidade, mascarando as demais mentalidades, promovendo uma inversão do modo de vida de sociedades inteiras. Assim, o livre-mercado seria justamente a causa da alienação dos seres humanos e de sua natureza externa, da sua subordinação a uma racionalidade individualista, da instituição de valores predominantemente mercantis, da reificação das relações humanas e da própria desumanização da sociedade. Nas palavras do autor:

Em última instância, é por isto que o controle do sistema econômico pelo mercado é consequência fundamental para toda a organização da sociedade: significa, nada menos, dirigir a sociedade como se fosse um acessório do mercado. Em vez de a economia estar embutida nas relações sociais, são as relações sociais que estão embutidas no sistema econômico. [...] A sociedade tem que ser modelada de maneira tal a permitir que o sistema funcione de acordo com as suas próprias leis. Este é o significado da afirmação familiar de que uma economia de mercado só pode funcionar numa sociedade de mercado. (POLANY, 2000, p. 77).

Salientamos aqui que Polanyi não se opõe os mercados ou o comércio e nem os questiona, mas apenas salienta que a sociedade de mercado, ou seja, o tipo peculiar e sem precedentes históricos de organização social necessário para o desenvolvimento de uma economia de mercado— não é, como se assume com frequência, “o resultado natural da difusão dos mercados”, mas sim “[...] o efeito de estimulantes altamente artificiais administrados ao corpo social” pelo ‘Deus *ex machina* da intervenção estatal’ (POLANYI, 2000, p. 78). Nesse sentido, como a economia sempre esteve “engastada na sociedade”, a sociedade capitalista tem que ser entendida como um caso excepcional e não como um padrão para avaliar a história social e econômica.

Para além da crítica ao mercado autorregulado, o autor tece uma crítica à falácia economicista, defendendo que a economia é fruto das necessidades físicas humanas em um meio social e que pode desenvolver várias formas de integração, não se resumindo ao mercado. Sua intenção é construir uma visão mais ampla da economia, que abrace a história das economias modernas e não modernas, devolvendo o poder econômico aos cidadãos enquanto se reabilita a política, com uma economia democraticamente controlada e socialmente enraizada (POLANYI, 2000).

Ao analisar Karl Polanyi França Filho e Eynayd (2021) chamam a atenção para o fato de que o ator aponta também para mecanismos de proteção aos trabalhadores: participação nas decisões, limitação nas diferenças de rendas e regulação do poder dos provedores de capitais, fomento ao (re)aparecimento de moedas locais e redução de externalidades ambientais negativas como forma de ampliar as chances de sobrevivência da humanidade, por meio da proposição.

Concluindo, através de uma abordagem multidisciplinar, Karl Polanyi contribui com um reposicionamento da análise organizacional dentro da perspectiva substantiva, a partir da noção de dependência do homem em relação à natureza e aos seus semelhantes para obter a sua subsistência.

Na modernidade, Laville (1994) aponta que os princípios econômicos listados por Karl Polanyi podem ser agrupados em três princípios imbricados, complementares, produtoras e consumidoras de riqueza: a) economia mercantil fundamentada no mercado autorregulado; b) economia

não mercantil fundamentada na redistribuição; e c) economia não monetária, fundamentada na domesticidade e na reciprocidade.

Para Laville e Gaiger (2009), essas formas simultâneas levam a economia solidária a ser partícipe de uma economia plural, constituindo-se suas iniciativas em tipos híbridos, entre as economias pública e privada. Para os autores, a partir dessa compreensão, abre-se, assim uma perspectiva descritiva e compreensivista de pesquisa, reenviando à análise de realizações existentes que, em diferentes partes do mundo, representam hoje milhares de experiências (EME; LAVILLE, 1994).

2.2 GESTÃO SUBSTANTIVA: AS RACIONALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS

O trabalho iniciado por Karl Polanyi, no campo econômico, pode ser complementado pelo de Alberto Guerreiro Ramos, possibilitando uma articulação com o seu pensamento fundamentado na natureza substantiva da gestão. Tal articulação demonstra que a sociedade, a partir da Revolução Industrial, tomou um caráter unidimensional nos modelos de análise e planejamento dos sistemas sociais que predominam, não apenas no campo da administração, mas também naquelas da ciência política, da economia e das ciências sociais em geral, fazendo uso dos valores de mercado como única referência para as atividades humanas.

A fonte do condicionamento aos valores do mercado está na subordinação da racionalidade às necessidades objetivas inerentes aos processos de produção, otimizando os meios em relação aos fins, criando seres sujeitos ao fluxo dos critérios e exigências utilitários das empresas. Assim, segundo a razão se tornou um cálculo utilitário de consequências, expressa na matematização do mundo (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Para iniciar o seu argumento, o autor resgata o argumento do Keynes¹¹, para afirmar que a teoria da organização, centrada na racionalidade objetiva do mercado, é ingênua. Não se pode,

¹¹ Ainda na década de 30, Keynes afirma que, durante um bom tempo, a humanidade precisaria focar em uma dimensão muito específica da sua racionalidade, que seria a racionalidade instrumental, até que se conseguisse produzir o suficiente para suprir as necessidades materiais básicas de todos e, uma vez que esse momento histórico fosse superado, a sociedade sairia do “túnel da necessidade econômica” e poderia olhar para os lados e voltar a discutir as questões subjetivas, tão importantes à existência humana. Assim, ainda que observasse que o desenvolvimento econômico teria decorrido de elementos que ele desprezava, como usura, avarizia e precaução, a sociedade dependia deste modelo, devendo “fazer de conta, para nós mesmos e para o mundo, que o certo é errado e o errado é certo; porque o errado é útil e o certo não é” (KEYNES, 1932, p. 372 *apud* GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 1).

portanto, abdicar de criticá-la, pois isso seria, parafraseando Keynes, “[...] fazer de conta, para nós mesmos e para o mundo, que o certo é errado e o errado é certo; porque o errado é útil e o certo não é [...]” (KEYNES, 1932, p. 372 *apud* GUERREIRO RAMOS, 1989).

A ideologia instrumental do progresso e do desenvolvimento não trouxe para os indivíduos a autonomia e as liberdades esperadas. Para o autor, a racionalidade instrumental aprisiona a subjetividade individual, na medida em que, por exemplo, aos indivíduos empregados das empresas, resta apenas a adesão à racionalidade utilitária das empresas, renunciando aos seus valores ou a simulação dessa adesão, assumindo a angustiante tarefa de gerenciar uma identidade múltipla entre sua vida profissional e sua vida pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Por outro lado, uma racionalidade substantiva da gestão habilita o sujeito a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações, através do debate racional, para atingir um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também a autorrealização pela concretização de suas potencialidades humanas (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Em uma crítica ao modelo contemporâneo da ciência social, Guerreiro Ramos (1989). propõe a teoria substantiva da vida humana associada. O quadro a seguir, elenca as qualificações gerais que realçam as distinções entre a teoria substantiva e a teoria formal da vida humana associada.

Quadro 2: Teoria da Vida Humana Associada.

FORMAL	SUBSTANTIVA
I. Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente.	I. Os critérios para ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização.
II. Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme em um sistema autorregulado	II. Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia.
III. O estudo crítico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos.	III. O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e em teoria, tende a produzir uma análise defectiva.
IV. O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série de determinados estados empírico-temporais.	IV. A história torna-se significativa para o homem através do método paradigmático de auto interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento.
V. A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade.	V. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta.

Fonte: Elaboração própria a partir de Guerreiro Ramos (1989, p. 29).

A partir da abordagem substantiva da vida humana associada, o autor propõe a teoria da delimitação dos sistemas sociais, que, segundo afirma o próprio autor, vem existindo milenarmente, no entanto, sua tradição vem sendo ignorada nos meios acadêmicos modernos. O objetivo dessa teoria é contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo centralizado no mercado, a partir do argumento de que uma teoria da organização centrada no mercado não é aplicável a todos, mas apenas a um tipo de atividade. Além disso, “[...] a sociedade centrada em mercado, mais de 200 anos depois do seu aparecimento, está mostrando agora as suas limitações e sua influência desfiguradora da vida humana como um todo [...]” (GERREIRO RAMOS, 1989, p. 11-12).

A delimitação dos sistemas sociais aponta que o ser humano, para a plena realização de sua existência, requer múltiplos espaços de vida em que ele realiza a interação simbólica. Desta forma, as organizações substantivas são um desses espaços onde é possível a autorrealização humana por meio do exercício pleno da vida. Guerreiro Ramos (1989) constata que em muitos sistemas sociais alternativos, esse tipo de organização floresce, não por negar a realidade, mas por se constituírem a partir de sistemas baseados no exercício pleno da razão, em que a interação simbólica é possível.

Assim, o autor, propõe um modelo multidimensional para a análise e a formulação dos sistemas sociais, onde “[...] o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado [...]” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.140). Nesse sentido, em uma sociedade onde os indivíduos podem escolher entre as várias possibilidades de busca de autorrealização, por meio de uma diversidade de padrões possíveis de interação social. Este modelo é chamado então de “paradigma paraeconômico”. Tal paradigma permite relativizar o modelo organizacional do mercado, dando visibilidade a formas organizacionais invisibilizadas.

Analisando a grade analítica proposta, verifica-se que no eixo horizontal, o autor coloca em contraste os critérios da orientação pessoal com os da orientação comunitária.

Em vez de proclamar a possibilidade de uma total integração das metas individuais e organizacionais, o paradigma aqui apresentado mostra que a atuação humana é um esforço complexo. [...] Como detentor de um emprego, o indivíduo é, geralmente, obrigado a agir segundo regras impostas. Contudo, em diferentes graus, tem ele várias necessidades. Por exemplo, precisa participar da comunidade, da mesma forma que tomar parte em especulações que deem expressão à singularidade do seu caráter. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 143).

No eixo vertical, o autor opõe uma situação absoluta de falta de normas – anomia - e o estado total de prescrição. Existe aí uma relação inversamente proporcional entre o nível prescritivo

de determinada organização e as oportunidades de realização pessoal. Desse quadro, emergem “tipos organizacionais” ideais que naturalmente não são encontrados em sua forma pura, mas sim combinadas de diferentes maneiras, em maior ou menor grau nos sistemas sociais.

A partir da leitura do modelo multidimensional proposto, quanto maior é o caráter *econômico* do trabalho, menos oportunidades de atualização pessoal é oferecida aos que executam pelas prescrições operacionais. Nesse escopo, apresenta as ideias de superorganização e despersonalização do indivíduo. O primeiro ocorre com a transformação de toda a sociedade (educação, saúde, cultura etc.) num universo operacionalizado em que se espera sempre que o indivíduo viva como um ator, a quem cabe um papel determinado. Em um sistema social super organizado, o indivíduo não dispõe de tempo ou de espaço verdadeiramente privados, duas condições para a vida pessoal criativa. Induzidos a interiorizar uma determinada identidade, exigida pelos papéis que desempenhe em uma sociedade super organizada, o indivíduo perde a sua identidade pessoal - despersonalização (GUERREIRO RAMOS, 1989).

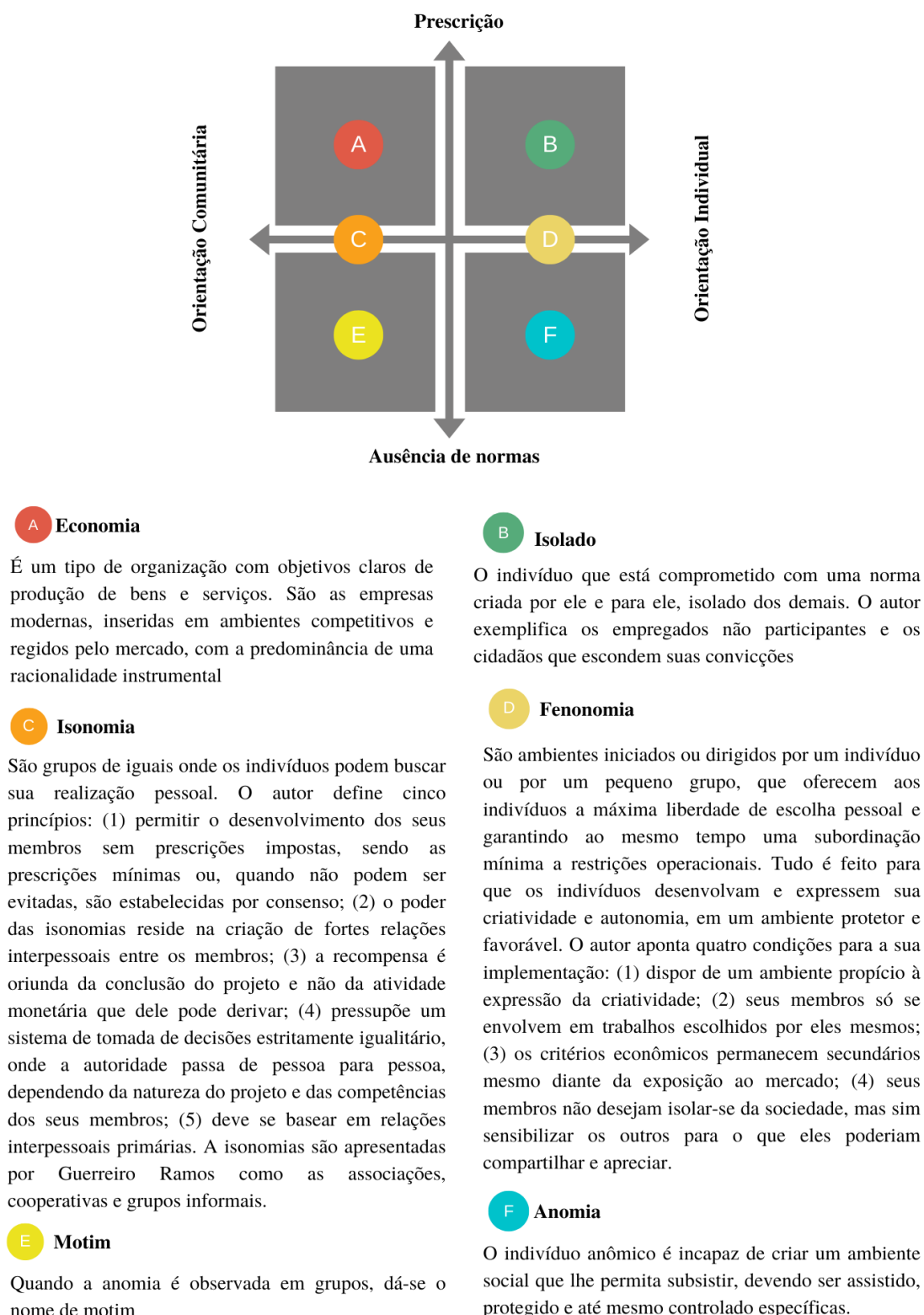
Nos sistemas sociais que visam maximizar a atualização pessoal, as prescrições que são mínimas e sempre estabelecidas com o pleno consentimento dos indivíduos interessados, não são eliminadas. Segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 146), “[...] são ambientes bastante flexíveis para estimular o senso pessoal de ordem e de compromisso com os objetivos fixados [...]”. O autor acrescenta que “[...] a total eliminação das prescrições e das normas é incompatível com uma significativa atualização humana [...]” (p. 146). Nessa perspectiva categorias *motim* e *anomia* apresentam-se como riscos a toda viabilidade de tessitura social.

Com o seu conceito de paraeconomia, ele identifica três formas organizacionais fora do enclave do mercado. Trata-se da isonomia que favorece a igualdade em uma abordagem comunitária, a fenonomia que favorece a criação individual ou coletiva e a anomia que afeta indivíduos que foram marginalizados pelo mercado e que precisam de apoio e acompanhamento em organizações especificamente dedicadas a tal.

Esse modelo multidimensional é uma tentativa sistemática de superar o processo de unidimensionalização da vida individual e coletiva. Guerreiro Ramos (1989, p. 142) define este último como:

Um tipo específico de socialização, através do qual o indivíduo internaliza profundamente o caráter – o *ethos* – do mercado e age como se tal caráter fosse o supremo padrão formativo de todo o espectro das suas relações interpessoais. Esse processo é característico da sociedade centrada no mercado, na forma institucional peculiar que a mesma assumiu nos países industriais desenvolvidos.

Figura 1: Grade analítica do Paradigma Paraeconômico.



Fonte: Elaboração própria (2022) a partir de Guerreiro Ramos (1989, p. 141).

“[...] o paradigma paraeconômico pressupõe que o desenvolvimento do mercado deva ser politicamente regulado, de modo que não venha a solapar a base dos enclaves isonômicos e fenômenos [...]” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 184). Embora a ênfase do autor tenha recaído sobre os sistemas isonômicos e fenômenos, o autor afirma que o desenvolvimento do mercado também poderá deteriorar ainda mais os estados de anomia e isolamento dos indivíduos. Por outro lado, o Estado, alinhado com a nova ciência das organizações, deverá ser justamente capaz de assumir o papel central de articulador, a fim de reverter os contextos extremos do paradigma paraeconômico.

Uma arte de formulação de sistemas sociais preocupada com a atualização humana, na eficiência na produção de bens e na prestação de serviços, precisa defender uma variedade de ambientes organizacionais em que esses diferentes objetivos possam ser mais ou menos atendidos (GUERREIRO RAMOS, 1998).

Assim, a partir do paradigma paraeconômico, Guerreiro Ramos (1989) formula a possibilidade de uma sociedade multicêntrica, que demanda um esforço planejado e intencional na implementação de um novo tipo de Estado, que invista na ampliação de formas organizacionais com uma racionalidade substantiva, onde será possível a realização pessoal, a convivência e não necessariamente esforços do mercado. Para isso, os sistemas sociais deverão ser projetados e organizados de acordo com alguns requisitos, ou seja, aqueles aspectos que seriam relevantes, tanto para a consecução como também para a garantia dos objetivos de cada um dos espaços sociais necessários a vida humana associada.: tecnologia, tamanho, esquemas cognitivos utilizados, ocupação e utilização dos espaços, medidas de tempo vigentes em cada um dos tipos apresentados. O autor denominou esse conjunto de regras de “*Lei de Adequação dos Requisitos*”. Para cada um dos enclaves, então, se observaria a predominância de algumas características nessas dimensões, as quais estariam associadas à consecução dos seus objetivos (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Quadro 3: Requisitos da Lei de Adequação dos Requisitos, de Alberto Guerreiro Ramos.

REQUISITOS	DESCRIÇÃO
Tecnologia	Normas, comportamentos e instrumentos por meio dos quais os resultados são produzidos.
Tamanho	Número de pessoas do cenário social. É uma condição essencial para que as relações e a interação simbólica entre os membros de um sistema social sejam possíveis.
Esquemas cognitivos utilizados	A cognição trata das formas de conhecimento em uso em cada sistema social. O sistema cognitivo pode ser funcional, político, personalístico e deformado.
Ocupação e utilização dos espaços	O espaço constitui o local reservado ao sistema social, condição necessária e básica de cada sistema. Perante a lei da adequação dos requisitos, cada sistema social deve ter o espaço necessário para realização de seus propósitos. De acordo com Salm (2015),

Medidas de tempo vigentes

embora isso compreenda a lógica mais elementar, a realidade demonstra que o sistema de mercado abrange quase todo o espaço para a existência humana. Assim, o desenho do espaço em diferentes sistemas sociais também deve levar em conta que podem ser criados sistemas sociais socioafastadores e outros que são socioaproximadores.

Se refere à orientação temporal dos membros de um sistema social O tempo pode ser entendido, de acordo com o uso que dele se faz, como: tempo serial ou linear, convivial, de salto e errante. O tempo linear diz respeito aos sistemas formais, associando-se à ideia de duração da vida. O tempo convivial se refere à sociabilidade do ser humano. Ele é próprio de espaços isonômicos. O tempo de salto é pessoal e ocorre quando o ser humano se abstrai, medita ou exercita o pensamento, entendido como uma conversa consigo próprio.

Fonte: Elaboração própria a partir de Guerreiro Ramos (1989).

No âmbito do estudo das racionalidades das organizações, baseado na obra de Alberto Guerreiro Ramos, Serva (1996) criou uma ferramenta de análise que permitiu avaliar empiricamente qual a racionalidade predominante, dentre a instrumental e a substantiva, nos processos administrativos em organizações produtivas reais e como elas se concretizam na prática. Desde então, diversos estudos aplicaram o método analítico de Serva nas mais variadas organizações brasileiras (MATTA, 1998; FRAGA, 2000; PINTO, 2001; REIS, 2001; ALMEIDA, 2002; PINHEIRO, 2003; TONET, 2004; BARRETO, 1993; LINS, 2004; VALERIANO, 2006; MUDREY, 2006; RAMOS, 2006; SILVA, 2007; SEVERO e PEDROZO, 2008; BESEN, 2010; DIAS, 2009; CAITANO, 2010).

Quinze anos depois, os estudos da racionalidade na Ciência da Administração chegaram a uma nova fronteira. Inaugura-se então a segunda geração dos estudos de racionalidade na prática administrativa, com o objetivo de extrair da primeira geração as principais contribuições ao campo de estudos e evidenciar a manifestação da racionalidade substantiva na gestão organizacional. (SIQUEIRA, 2012; SILVA, 2009; OLIVEIRA, 1996).

Após um amplo apanhado do paradigma da paraeconomia, desenvolvido por Guerreiro Ramos, França Filho e Eynaud (2020, p. 98-99) afirmam que:

De fato, o mercado só pode mascarar e esmagar as múltiplas dimensões da vida e variedade de interpretações sociais. Para Guerreiro Ramos, parece então difícil conciliar a realização pessoal e o utilitarismo no sentido econômico formal. Se queremos garantir as duas coisas ao mesmo tempo- porque as consideramos como imperativas na vida social-, então, é necessário definir os enclaves em que cada um pode funcionar satisfatoriamente. Portanto, todo o desafio do desenvolvimento humano é conseguir garantir a essas atividades e às formas organizacionais que às promovem, as condições necessárias para a sua existência, sua perenidade e sua autonomia. [...] Defender uma sociedade multicêntrica significa defender um modelo multidimensional que legitima as abordagens e a racionalidade substantiva. [...].

A partir desse entendimento, os autores defendem que o mercado deva ser regulado politicamente de modo a não fragilizar as bases dos demais enclaves.

Dialogando com o conceito de Economia Plural de Karl Polanyi e de gestão substantiva de Guerreiro Ramos e, a partir de um resgate histórico das reflexões sobre os estudos organizacionais e sobre a economia solidária, França Filho e Eynaud (2020) afirmam que a especificidade das organizações da economia solidária demanda o desenvolvimento de uma “outra gestão”. A ideia dos autores será abordada na sessão que segue.

2.3 GESTÃO E SOLIDARIEDADE: A OUTRA GESTÃO PROPOSTA POR FRANÇA FILHO E EYNAUD

Para França Filho e Eynaud (2020), a outra gestão, é uma gestão democrática realizada a partir do entendimento da imbricação entre os campos econômico e social, da desmercadorização das mercadorias fictícias e da inovação social. Para os autores, a economia solidária propõe a reconciliação entre o econômico e o social, sendo um projeto de redemocratização da economia.

Para os autores, as organizações com um modelo de governança democrático são capazes de coletar numerosos recursos, sejam eles mercantis, não mercantis ou não monetários. Os autores apontam que tal realidade não pode ser alcançada por meio de técnicas e ferramentas de gerenciamento específicas, ainda que estas apresentem-se com importantes e não devam ser negligenciadas. Para eles, a governança democrática perpassa por dois aspectos, a saber:

- a) a garantia da pluralidade das partes interessadas agregando atores com diferentes interesses em torno de um mesmo projeto. Para isso é necessário garantir boas estratégias de partilha de informações e comunicação entre os membros, articulando diferentes círculos de solidariedade. Os autores atentam que para um compartilhamento democrático de decisões, muitas vezes é necessário um formalismo e procedimentos que podem parecer pesados para alguns dos atores (FRANÇA FILHO, EYNAUD, 2020); e
- b) a governança inclusiva, que está relacionado à ação pública de uma determinada experiência e pressupõe considerar a solidariedade como meio de igualar as condições, convidando a todos para contribuir de acordo com meios disponíveis e receber de acordo com as próprias demandas, com práticas recíprocitárias. O ponto chave é sair da solidariedade social, tida como natural, para uma solidariedade organizada e efetiva. A inclusão das múltiplas partes interessadas e sobretudo dos atores e atrizes marginalizados, demanda um investimento intencional no sentido de muni-lo(as) de conhecimento e ferramentas para uma participação efetiva nos processos de decisão, conhecendo e revisando os próprios dispositivos de gestão da experiência, com o intuito de identificar e prevenir seus efeitos potencialmente excludentes, de modo a promover o acolhimento e a mobilização da diversidade de atores envolvidos (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

Além da democratização da gestão, França Filho e Eynaud (2020) defendem que práticas de economia social e solidária não podem se conceber independente da ideia de territorialidade, na medida em que o território e o desenvolvimento são indissociáveis na compreensão de uma outra economia e, por sua vez, uma outra economia apresenta-se um elemento estratégico para o desenvolvimento. A gestão democrática faz do território o lugar fundamental para o seu exercício, envolvendo um duplo registro da ação política, por um lado mantendo uma dinâmica interna de auto-organização e por outro lado, o envolvimento em uma ação pública (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

França Filho (2019) propõe que um esboço de uma política de gestão solidária dos territórios deva seguir dois eixos estratégicos e quatro eixos de intervenção.

Quadro 4: Eixos e níveis estratégicos na gestão territorial solidária

EIXOS ESTRATÉGICOS	NÍVEIS DE INTERVENÇÃO
Reconstrução institucional	Mercado ressignificado
	Redistribuição
	Reciprocidade
Regulação institucional	Busca de Investidores solidários

Fonte: elaboração própria (2022) a partir de França Filho e Eynaud (2020, p. 127)

O primeiro eixo estratégico é a reconstrução institucional e consiste em revalorizar o princípio mercantil no sentido de uma ressignificação de suas práticas é entendida a partir dos investimentos inovadores, seguindo os princípios da reciprocidade, da redistribuição e do mercado ressignificado. O objetivo do eixo é de apoiar os atores que inovam, operando um trabalho de ressignificação das atividades de mercado, por exemplo, as ações que atuam segundo a lógica do comércio justo e solidário, se colocam, no espaço do mercado para modificar suas regras por dentro (GAIGER e LAVILLE, 2009). De acordo com FRANÇA FILHO e EYNAUD (2020, p. 128)

Com os seus produtos, eles quebram o livre jogo do mercado para inventar um novo enquadramento na origem das trocas mercantis, segundo regras sociais e ecológicas. Assim, o comércio justo trabalha com os pequenos produtores nos quais ele garante um preço fixo, no qual estes poderão planejar razoavelmente suas economias domésticas. O preço de compra é, desse modo, subtraído, via regras auto-produzidas, dos mecanismos de livre fixação dos mercados.

O segundo eixo estratégico é a regulação institucional, que é entendida como uma forma de avaliar e corrigir os efeitos de externalidades negativas de um investimento e destacar o potencial de efeitos externalizadores positivos para o território, sendo, portanto, a relação com investidores externos. Esse eixo trata do uso do princípio redistributivo enquanto elemento de

transformação, na medida que gera uma lógica de economia não mercantil. O autor aponta que as políticas públicas têm um grande papel na efetivação das atividades redistributivas nos territórios, financiando atividades portadoras de forte potencial de transferência e de realocação de recursos, além de elevado impacto social. São as ações que não geram recursos financeiros suficientes para a sua manutenção, mas que possuem forte potencial de socialização, além de outros indicadores de utilidade social. (FRANÇA FILHO, 2019)

França Filho e Eynaud (2020) apontam que para uma economia substantiva, é necessário também uma atuação na desmercadorização e reintegração das mercadorias fictícias, identificadas por Karl Polanyi como o trabalho, a moeda e natureza. Em contraponto ao gerenciamento científico¹² que promove a uberização¹³ do trabalho, negligenciando construções sociais e invisibilizando do trabalho doméstico, os autores apresentam exemplos de gestão substantiva do trabalho.

O primeiro exemplo são as cooperativas de atividade e de trabalho (CAEs), surgidas na França, na década de 1990. No Brasil são regulamentadas através da Lei 12.690/2012 e são consideradas como sociedades constituídas por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho (LAVILLE; GAIGER, 2009). As CAEs têm “[...] uma ambição emancipatória em relação aos seus membros e se inscrevem, de fato, na ação pública [...]” (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

O segundo exemplo são as cooperativas de plataforma, que surgem em resposta à plataformização (ou uberização) do trabalho, na perspectiva de que a economia colaborativa. Nesse caso não deve apagar a necessidade de reflexão e transparência, proteção social, taxação e sustentabilidade das plataformas digitais. O termo - economia colaborativa - foi popularizado em 2014 pelo professor e ativista Trebor Scholz, da *The New School*, nos Estados Unidos. Nesse sentido propõe um modelo democrático e aberto para os serviços digitais, baseado na copropriedade,

¹² A gestão científica do trabalho de Taylor, segundo os autores, está “menos preocupada com o trabalho do que com sua adaptação sem limites às necessidades do capital” (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020, p. 57), sentindo-se enfraquecida quando ao trabalhador é dado o poder de decisão e destruindo a solidariedade por meio da competição entre os empregados (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

¹³ A uberização é um processo de transformação do trabalho, pelo qual os trabalhadores fazem uso de bens privados - como um carro - para oferecer serviços por meio de uma plataforma digital. França Filho e Eynaud (2020) apontam a uberização como uma representação do taylorismo, onde atividades desenvolvidas por assalariados passam a ser operadas por “autoempreendedores”, que disponibilizam sua força de trabalho, mas uma capital de recursos (equipamentos, veículos etc.) e um capital reputacional (monitoramento da reputação do indivíduo).

gestão compartilhada e sob a lógica da cooperativista, inclusive com o envolvimento da comunidade de usuários nas decisões. (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

Em termos de desmercadorização da natureza, França Filho e Eynaud (2020) apontam para um processo de reapropriação dos territórios pelos sujeitos que nele habitam. Nesse âmbito, as iniciativas de incubação de empreendimentos econômicos solidários e de territórios são apontadas pelos autores com experiências de estímulo à organização das comunidades locais, em redes de economia solidária, pensando no seu desenvolvimento sustentável. Essas redes ocupam-se das dimensões econômicas, mas também das dimensões sociopolíticas e socio-organizativos associados ao desenvolvimento.

Assim, a construção de uma outra gestão está diretamente associada à inovação social e ao desenvolvimento de suas próprias soluções. A inovação social é entendida como “toda nova abordagem, nova prática ou nova intervenção, ou ainda todo novo produto constituído para melhorar uma situação ou solucionar um problema social tendo encontrado destinação, seja no nível de instituições, de organizações e de comunidades” (BOUCHARD, 1999 *apud* FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

Diferentemente da inovação centrada no desenvolvimento de novas tecnologias voltadas ao aumento da produtividade e invenção de novos serviços e produtos, dominada por especialistas e técnicos, estão presentes entre atores públicos e privados, como iniciativas da sociedade civil e da economia solidária (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

Para além da governança democrática, de uma gestão integrada ao desenvolvimento territorial e da reintegração das mercadorias fictícias, França Filho e Eynaud (2020) defendem a reconciliação entre o econômico e o social, partir de uma concepção do econômico que vai para além das dinâmicas de mercado, como meio para a construção de uma gestão substantiva. Os autores entendem essa (re)conciliação, não como uma justaposição, mas como uma interação dinâmica entre o econômico e o social. Nesse sentido, propõem uma grade analítica orientada a partir da seguinte questão: ***“Sob que condições se observa, no nível da dinâmica organizacional e sua gestão, uma interação dinâmica entre o econômico e o social?”*** (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020, p.138, grifo nosso).

Os autores propõem duas perspectivas de análise, tendo em vista avaliar a interação dinâmica entre as lógicas econômicas e as lógicas sociais: uma do objetivo que guia a gestão e outra do processo de realização da gestão.

A partir das perspectivas dos autores, ilustradas na Figura 2, são elencados critérios para análise, a saber:

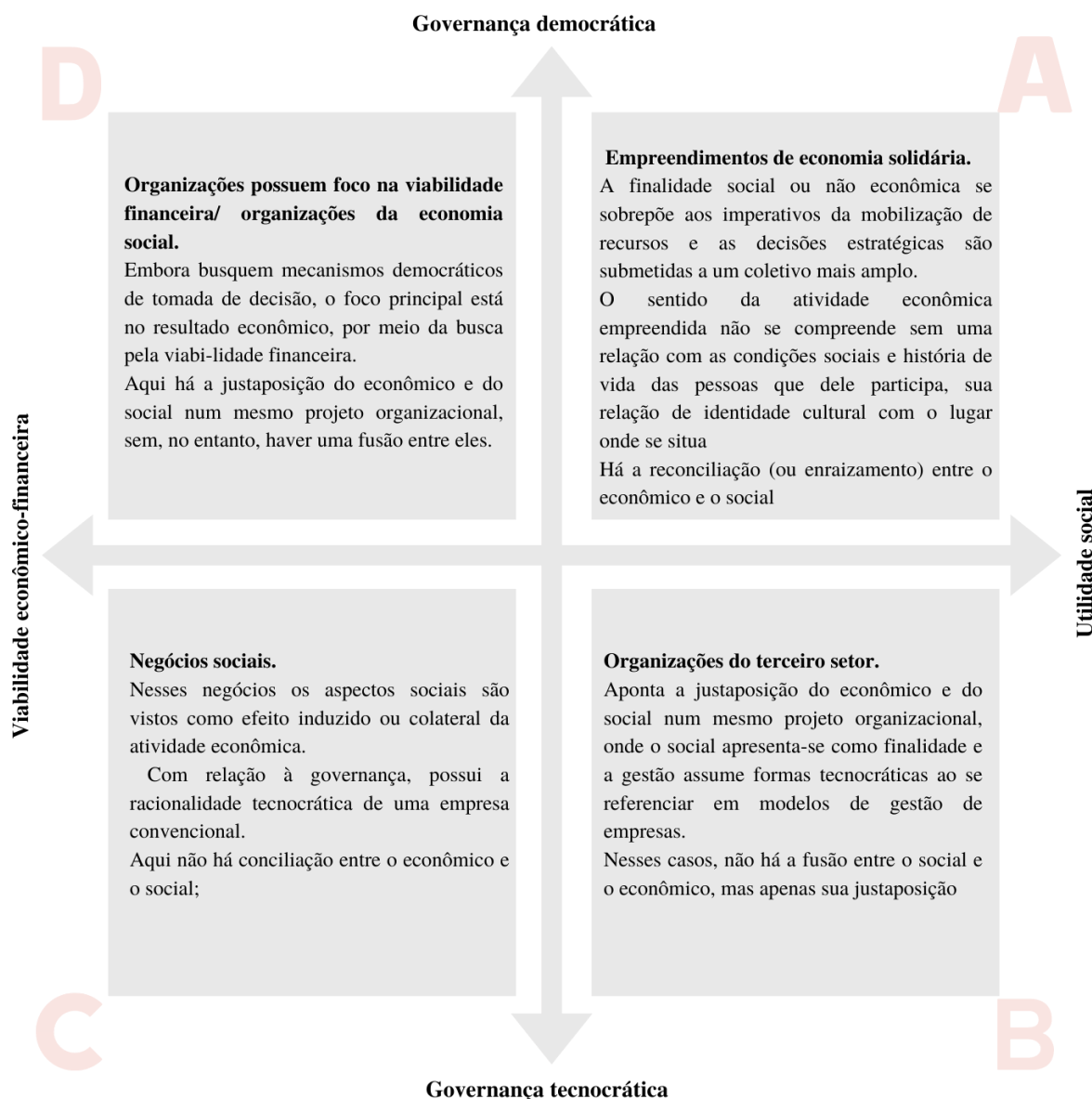
- o propósito da iniciativa (princípios, diretrizes e normas que orientam a conduta ou o comportamento), representado no eixo X do diagrama; e
- o modo de operar a gestão (processo de organização, tomada de decisão e condução da gestão), representado no eixo Y do diagrama.

Para o primeiro critério, são elencadas dois subcritérios: a utilidade social, sendo considerada como a conduta ou comportamento guiados por critérios não econômicos, cujas fontes de recursos não estão vinculadas ao autofinanciamento sob condições de mercado; e a viabilidade financeira, como a conduta ou comportamento guiados pela capacidade de autofinanciamento sob as condições de mercado) (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

O segundo critério, apresenta também dois subcritérios: a governança democrática (práticas de gestão orientadas a partir de dinâmicas coletivas fundadas em princípios de cooperação e mecanismos democráticos de condução); e a governança tecnocrática (quando tomadas de decisão e condução da gestão não são realizadas coletivamente e se orientam fundamentalmente por diretrizes técnico- financeiras) (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020).

Por fim, os autores apontam que o panorama apresentado nos quadrantes não é rígido e estático, podendo mudar de intensidade de acordo com a realidade de cada organização. A grade analítica proposta ajuda a “[...] compreender os desafios, seja do ponto de vista da natureza dos conflitos que caracteriza, seja em termos do alcance estratégico de suas ações para a transformação almejada” (FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020, p. 154).

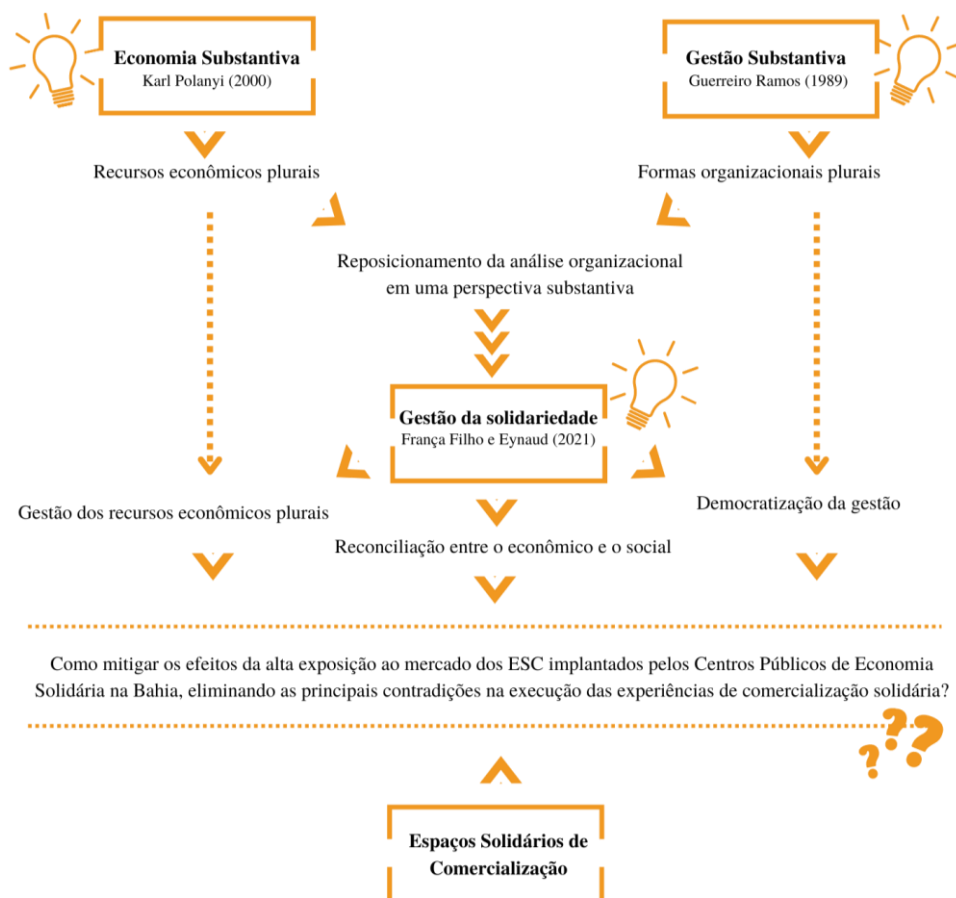
Figura 2: Grade analítica da relação entre o econômico e o social.



Fonte: Adaptado de França Filho, Rigo e Souza (2019a *apud* FRANÇA FILHO e EYNAUD, 2020, p. 138)

Por meio das suas abordagens, Polanyi (2000) e Guerreiro Ramos (1989) compartilham a ideia de que a lógica formal do mercado não pode explicar toda a riqueza da criação humana, propondo o reposicionamento da análise organizacional para uma perspectiva substantiva, no caminho para que o mercado, como um entre outros enclaves, seja suficientemente controlado, protegendo os demais enclaves da sua pressão. Articulando os pensamentos desses dois autores, França Filho e Eynaud (2020), a partir da análise das diferentes formas de governança democrática que podem ativar processos de reconciliação entre o econômico e o social, o que os autores chamam de (re) solidarizar a gestão.

Figura 3: Relação entre referenciais teórico e o objeto da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria (2022).

De modo a responder a questão de partida dessa pesquisa, busca-se visitar a história e o perfil dos Espaços Solidários de Comercialização na Bahia. Sua história está imbricada com a dos Centros Públicos de Economia Solidária (Cesol) e sua progressiva aproximação da esfera do mercado, como poderemos verificar no capítulo que segue.

3 APORTES METODOLÓGICOS: A PESQUISA FEITA COM AS MÃOS

Esta dissertação de mestrado se constitui como um estudo descritivo de caráter qualitativo que busca desenvolver uma Tecnologia de Gestão Social para a gestão dos espaços solidários de comercialização. A TGS apresentada se estrutura no formato de um curso autoinstrucional a ser disponibilizado em Ambiente Virtual de Aprendizagem do CESOL ou de uma Universidade Pública parceira.

No que tange a pesquisa descritiva Richardson (2017, p. 6) diz que “[...] esse tipo de pesquisa procura descrever sistematicamente uma situação, problema, fenômeno ou programa para revelar da estrutura o comportamento de um fenômeno”. Assim, ao descrever os riscos de perda do espírito associativo dos ESC implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária na Bahia, propondo um curso que apresenta possibilidades de enfrentamento, pode-se classificar esse estudo como descritivo.

No que concerne ao caráter qualitativo, essa pesquisa é fundamentalmente interpretativa, isso porque ocorre porque esta é desenvolvida em um cenário natural. Nessa tipologia de abordagem o pesquisador vai ao local onde está o participante para conduzir a pesquisa, e, quando possível, atua como observador participante. Isso permite desenvolver um detalhamento mais apropriado sobre o objeto de análise, pautado nas experiências reais dos participantes. Assim, ao considerar ser mais adequado a adoção da abordagem qualitativa para a análise dos ESC, para a execução desta análise, foram adotados métodos múltiplos de coleta de dados, diversificando e promovendo a participação ativa e sensível dos participantes no estudo, a saber, os colaboradores das organizações gestoras dos Cesol pesquisados (RICHARDSON, 2017).

Os pesquisadores qualitativos buscam o envolvimento dos participantes na coleta de dados e tentam estabelecer harmonia e credibilidade com as pessoas no estudo. Eles não perturbam o local mais do que o necessário. Além disso, os métodos reais de coleta de dados, tradicionalmente baseados em observações abertas e documentos, agora incluem um vasto leque de materiais, como sons, e-mails, álbum de recortes e outras formas emergentes. Os dados coletados envolvem dados em texto (ou palavras) e dados em imagem (ou fotos).

Para a realização da pesquisa, quanto aos meios, considerando o que instrui uma abordagem qualitativa – a adoção de métodos múltiplos – inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica de modo a escolher os autores da Economia Solidária mais alinhados com o propósito

do estudo. Assim, a seção de revisão bibliográfica intitulado **“Pensando com as referências teóricas para construção reflexões sobre as vias de sustentabilidade e democratização da comercialização solidária nos ESC implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária na Bahia”** dialoga com substancialmente com Karl Polanyi, Guerreiro Ramos, França Filho e Eynaud. Apropriando-se do marco teórico que alicerça o trabalho realizou-se uma pesquisa documental, o que viabilizou a escrita da seção **“Os Centros Públicos de Economia Solidária e a Criação dos Espaços de Comercialização”**. As pesquisas bibliográfica e documental viabilizam o levantamento de dados secundário que dão sustentação ao trabalho.

A escolha do estudo descritivo de abordagem qualitativa possibilitou descobertas importantes sobre o fenômeno central de interesse – Os ESC dos Centros Públicos de Economia Solidária. A teoria ou padrão geral de entendimento foi surgindo à medida que as informações iniciais foram circunscrevendo temas mais amplos, o que resultou em um estudo de uma realidade com uma interpretação ampla evidenciados no conteúdo proposto para o curso.

Adicionalmente esta natureza, preponderantemente qualitativa, é coerente com a abordagem teórica adotada, tendo em vista que percebe o ator como central na construção de conceitos a partir da interpretação que faz da realidade. Entende-se que abordagens qualitativas trazem contribuições fundamentais na pesquisa social, tendo em vista seu caráter investigativo, descritivo, com ênfase nos processos e nestes significados dos fatos para os atores envolvidos (RICHARDSON, 2017).

Esta dissertação também se configura como estudo de caso, na medida em que busca, a partir do estudo das experiências dos Espaços Solidários de Comercialização implantados pelos Cesol, desvendar contradições inerentes à experiência e propor ações para mitigá-las. O Estudo de Caso é um estudo aprofundado de um objeto de estudo ou fenômeno.

Um caso, para Martins (2008) é aquele cujo estudo apresenta claramente os limites entre o fenômeno e o seu contexto, evitando assim interpretações e descrições indevidas e que trata o tema-problema com rigor científico. Para o autor, por meio de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o Estudo de Caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa. O caso analisado, assim como a triangulação dos dados do fenômeno tratado a partir de uma plataforma teórica de avaliação da sua própria condição, não só qualificam esta pesquisa como Estudo de Caso, como validam a qualidade científica dessa pesquisa.

Para o estudo de caso em análise, adotou-se as 19 fases apresentado por Martins (2008), demonstrada a seguir.

Quadro 5: Processo de Estudo de Caso, segundo Martins (2008).

FASES	DESCRIÇÃO
1 - Escolha do caso	Se deu em função da relevância das ações de comercialização dos Cesol para o estado e para o movimento de Economia Solidária.
2- Autorização para o estudo	O estudo foi autorizado pelo Superintendente de Economia e Cooperativismo da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Governo da Bahia e pelos presidentes das Organizações Sociais gestoras dos Cesol.
3- Primeiras ideias sobre o tema	O levantamento inicial se deu a partir dos relatórios técnicos de execução dos Cesol.
4- Assunto tema	O assunto tema e a questão norteadora foram definidos a partir da análise de dados secundários disponibilizados pelas Organizações Sociais.
5- Questão norteadora	
6- Plataforma teórica	Baseada na gestão substantiva de Guerreiro Ramos (1989), a economia plural de Karl Polanyi (2000) e na gestão solidária de França Filho e Eynaud (2020).
7- Proposição ou tese	Construídos a partir do aprofundamento dos dados secundários fornecidos pelos Cesol e pela observação participante da autora, levando em consideração a plataforma teórica definida
8- Planejamento da pesquisa	
9- Protocolo do Estudo de Caso	
10- Coleta de dados e evidências	
11- Resultados	
12- Triangulações	
13- Encadeamento de evidências	
14- Demonstração/explicação da tese	Os dados primários e secundários levantados foram coletados e triangulados para a finalização do Estudo de Caso. No escopo da coleta de dados, a presente metodologia é constituída em duas dimensões. A primeira é voltada para o processo de transformação do olhar da gestora, que integrará as seguintes técnicas: observação participante; diário de campo; análise de documentos. A segunda, é voltada para a produção de conhecimento através observação participante, aplicação de questionário.
15- Confiabilidade e viabilidade dos achados	
16- Inferência analítica	
17- Conclusões	
18- Relatório	Em formato de dissertação e protótipo de curso autoinstrucional de gestão de Espaços Solidários de Comercialização ancorados nas bases da economia solidária.
19- Formatação, edição e publicação	

Fonte: Elaboração própria (2022).

A escolha pela experiência dos Espaços Solidários de Comercialização (ESC) implantados pelos Cesol se deu em virtude da importância desses equipamentos para a política pública de Economia solidária da Bahia, alcançando mais de 20 mil famílias em todo o estado da Bahia. Enquanto ESC associado a uma Política Pública, carece de reforço nos mecanismos relativos à inclusão dos setores populares e de fomento à prática de processos econômicos não-mercantis.

Outro ponto relevante para a escolha do caso é o fato de a pesquisadora possuir grande familiaridade com os espaços solidários de comercialização de Salvador, tendo participado do processo de implantação de uma das principais experiências de comercialização, enquanto gestora do Cesol do Território Metropolitano de Salvador, e ter acesso a todos os documentos de gestão deste.

A pesquisadora também compõe a coordenação executiva da Rede Ecosol Ba, rede de produção de conhecimento envolvendo gestores, equipe técnica e beneficiários dos 15 Cesol baianos, onde se discutem temas variados, entre eles os desafios da comercialização dentro da perspectiva da Economia Solidária.

Desta forma, esse movimento foi de construção da gestora-pesquisadora, que toma a realização dessa pesquisa um ato de produção do conhecimento ao passo que a sua intervenção se dá de forma direta na realidade estudada e visa em sua própria realização a desenvolvimento de um projeto político de caráter emancipatório.

Para Martins (2008) quando o pesquisador-autor conduz um Estudo de Caso em organização de que faz parte, cuidados devem ser tomados para evitar contaminações de análises e interpretações, fruto de impressões e juízos de valores do profissional. Deste modo, o primeiro grande desafio da pesquisa foi o processo de objetivação da pesquisa e as reflexões sobre as escolhas epistemológicas que se adequariam à construção do lugar de gestora pesquisadora. Há oito anos desenvolvo a função de gestora do Centro e, na medida em que a pesquisa está inserida na minha rotina, no fluxo de minhas relações laborais, inicialmente, encontrei grande dificuldade no desenvolvimento da pesquisa, tendo sido necessário um grande esforço de mudança da forma de olhar e vivenciar o meu lugar.

Conhecer a sua própria realidade. Participar da produção deste conhecimento e tomar posse dele. Apreender e escrever a sua história de classe. Aprende a reescrever a História através da sua história. Ter no agente que pesquisa uma espécie de gente que serve. Uma gente aliada, armada dos conhecimentos científicos que foram sempre negados ao povo, àqueles para quem a pesquisa participante - onde afinal pesquisadores-e-pesquisados são sujeitos de um mesmo trabalho comum, ainda que com situações e tarefas diferentes - pretende ser um instrumento a mais de reconquista popular. (BRANDÃO, 1981, p. 11).

Superar as dificuldades iniciais foi necessariamente a reflexão sobre a metodologia aqui apresentada.

Com base nas proposições de Brandão (1981) a pesquisa social e ação educativa visam conhecer e transformar a realidade, através da construção participativa de respostas e soluções práticas para questões coletivas. Compreendendo a afirmativa de Martins (2008) e a partir da reflexão do papel da pesquisadora diante do caso em análise, acreditamos ser importante ressaltar que defendemos a necessidade de criticarmos epistemologicamente as máximas de defesa da neutralidade axiológica, afirmando a possibilidade de construção de conhecimento científico a partir do engajamento de processos coletivos emancipatórios.

Brandão apud Haugette (1992) apresenta três princípios fundamentais da pesquisa participantes, a saber:

- Possibilidade lógica e política dos grupos populares serem produtores diretos, ou, pelo menos, associados ao próprio saber organização de classe que por ser popular, não deixa de ser científico e crítico;
- O poder de determinação do uso de do destino político da pesquisa partilhado pela coletividade, e;
- O lugar e as formas de participação do conhecimento científico que gera a necessidade da pesquisa ao mesmo tempo que gera a necessidade da sua participação.

A pesquisa, na fase exploratória de pesquisa, foi validada e construída conjuntamente com gestores da Organização Social Filhos do Mundo e com representantes da Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Governo da Bahia, que forneceu os dados preliminares para definição do assunto tema e da questão norteadora. Essa etapa foi de grande importância para a realização do trabalho de campo e contou com realização de reuniões de apresentação e redefinição dos objetivos do projeto.

A contextualização empírica preliminar inclui a identificação da política de Economia Solidária da Bahia, caracterização histórico dos espaços de comercialização e dados gerais dos Cesol e ESC participantes pesquisa, composto pela coleta de dados de fontes secundária, apresentando um mapeamento organizacional dos processos do espaço de comercialização.

A **revisão bibliográfica** foi fundamental para auxiliar na construção da Plataforma Teórica do estudo de caso, que por sua vez, e a partir do aprofundamento dos dados secundários fornecidos pelos Cesol e pela observação participante da autora, forneceram subsídios para a proposição e planejamento da pesquisa. No âmbito do referencial teórico, destacam-se aqui os trabalhos de França Filho e Eynaud (2020) que, através de uma abordagem multidisciplinar, apontam caminhos para a reconciliação entre o econômico na perspectiva dos estudos organizacionais, a partir da perspectiva da economia plural de Karl Polanyi (2000) e da gestão substantiva de Alberto Guerreiro Ramos (1981).

No escopo da **coleta de dados e informações**, a presente metodologia é constituída em duas dimensões. A primeira é voltada para o processo de transformação do olhar da gestora, que integra as seguintes técnicas: observação participante; diário de campo; análise de documentos; entrevistas semiestruturadas. A segunda é chamada voltada para a produção de conhecimento

através da participação, constituída com a realização de questionário com gestores, empreendimentos e agentes do poder público.

A **análise dos documentos** é uma etapa importante a fim de ampliar o repertório teórico e prático acerca da dimensão e natureza dos processos associados à gestão dos ESC implantados pelos Cesol. Os documentos foram delimitados no formato de relatórios técnicos, regimentos internos, documentação jurídica, relatórios financeiros, atas de reuniões. O roteiro para análise dos documentos, visando estabelecer o foco e organizar as informações necessárias à pesquisa, buscou-se informações acerca da governança, fluxo financeiro, fluxos econômicos plurais, gestão da aprendizagem e utilidade social dos ESC analisados. A análise dos documentos, foi iniciada em 2019, logo após a definição do projeto, seguindo até o ano de 2020. Os documentos utilizados para análise foram escritos e provenientes do governo e de organizações da sociedade civil, como:

- Documentos do Governo: Editais lançados; a lei Estadual 12.368/11, que institui a Política Estadual de Fomento à Economia Solidária e Cria o Conselho Estadual de Economia Solidária – CEES;
- Documentos emitidos por organizações não governamentais: relatórios de atividades dos Cesol entre 2014 e 2020; relatórios de reuniões da Rede Ecosol BA entre 2019 e 2022; duas versões de regimentos internos do ESC de Salvador; atas de encontros da Rede Ecosol BA e dos encontros dos empreendimentos participantes dos ESC de Salvador; relatórios financeiros dos ESC de Salvador entre os anos de 2013 e 2022.

A técnica de **observação participante** foi empregada para a articulação dos conhecimentos propostos nos pontos associados à governança, fluxos econômicos plurais, gestão da aprendizagem e utilidade social. Foi realizada em duas etapas. A primeira, entre os anos de 2019 e 2020, em um período que a autora estava vinculada ao quadro de servidores da Sesol/Setre, distante da operação direta dos ESC, porém vinculada às ações em um nível governamental, focada no estudo de caso do Cesol Salvador, em parceria com o grupo gestor de dois shopping centers da capital baiana. A escolha por esta experiência se deu em virtude do acesso facilitado às rotinas do ESC, assim como por ser a experiência de maior exposição ao mercado entre as demais estudadas. Nessa fase, a autora acompanhou as reuniões na gestão do Cesol, entre eles e os empreendimentos.

A segunda fase, entre os anos de 2020 e 2022, quando a autora retornou à gestão do Cesol de Salvador e passou a participar das ações de criação da Rede Ecosol Bahia, chegando a, em 2021, assumir a coordenação executiva, juntamente com outras 4 representantes dos Cesol.

Nesse segundo momento, o foco foi na observação das atividades de comercialização da Rede e dos 15 Cesol que a compõem. A pesquisa foi registrada em um diário de campo, registrando eventos, reunião de gestores e atividades de rede produção de conhecimento e comercialização ECOSOL BA. De posse dos resultados obtidos pelo Estudo de Caso e pela observação das experiências dos ESC associados aos Cesol baianos, identificamos os processos de gestão dos espaços solidários de comercialização, elencando estratégias de gestão de espaços desta natureza voltadas à conciliação entre as dimensões econômico e social, desenvolvendo os elementos iniciais para a proposição do curso autoinstrucional.

De modo a mapear a situação dos demais ESC implantados pelos Cesol em todo o território baiano e como estratégia de triangulação dos dados, em 2022, foi desenvolvido um questionário virtual e aplicado junto aos coordenadores dos Cesol. Dos 15 Cesol implantados, 13 possuem ESC em funcionamento. Apenas os do Território da Chapada Diamantina, com sede em Mucugê, e Metropolitano de Salvador II, com sede em Lauro de Freitas, encontram-se sem Espaços Solidário de Comercialização implantado no momento e, desta forma, não responderam a pesquisa. O Cesol localizado em Lauro de Freitas, para comercialização dos produtos conta com estruturas de feiras itinerantes. O Cesol localizado em Mucugê está em um período de transição na gestão entre Organizações Sociais e deverá inaugurar o ESC no ano de 2023. Os resultados estão descritos no capítulo 4. Optamos por preservar a identidade de cada Cesol e de seu respectivo respondente, apresentando somente os dados sistematizados por entendermos que o objetivo da pesquisa não está associado a uma avaliação de desempenho do Cesol, entendendo que para isso, caberia um amplo debate acerca dos indicadores de eficiência e eficácia do serviço, mas sim, o de compreender alguns elementos do perfil dos ESC baianos.

Os formulários continham perguntas que investigavam: fluxo financeiro, volume do estoque, tecnologias utilizadas, canais de comercialização, localização, governança, aspectos formativos, além de questões objetivando investigar a observação dos coordenadores acerca da natureza dos ESC na realidade dos respectivos Cesol. Os dados construídos na pesquisa, possibilitaram a construção de um Curso Autoinstrucional de Gestão de Espaços Solidários de Comercialização, na medida em que permitiram identificar as fragilidades, desafios e potenciais dessas estratégias.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a análise ou interpretação e o tratamento dos dados são duas atividades distintas, porém relacionadas, porque na primeira o pesquisador detalha os dados da pesquisa, faz relações e comprovações, já a segunda é o que esclarece a importância

e os resultados obtidos e podem ser representados em forma de gráficos, tabelas, quadros, entre outros. Na análise de documentos, foram usadas as estratégias de análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

A técnica da análise de dados é o coração da pesquisa, segundo Bardin (2016), todos os dados construídos na pesquisa foram submetidos a um processo de codificação. Esta técnica de análise incide na organização dos conteúdos que permite organizar, ordenar, transcrever e categorizar os dados possibilitando uma análise transversal. Fundamenta tal processo de análise as três das quatro propriedades da análise dos dados: objetividade, sistematicidade e dimensão qualitativa. A dimensão quantitativa não foi considerada nesta pesquisa, pois o caráter dela é estritamente qualitativo (COLBARI, 2014).

Denzine Lincoln (2005) apontam que a triangulação pode ser compreendida como uma combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenômeno. O cruzamento dos múltiplos métodos se coloca para os autores como uma alternativa qualitativa para validação de uma pesquisa, propiciando um aprofundamento da compreensão dos objetos de estudo. O processo de construção da análise desta pesquisa se deu através da aplicação da técnica de investigação da triangulação de dados integrando a análise de documentos, a aplicação de questionário e observação participante.

O modelo analítico da pesquisa se dá em um jogo de escalas no qual a transformação do cotidiano dos Espaços Solidários de Comercialização é considerada em uma perspectiva analítica ampliada, capazes de correlacionar as iniciativas de comercialização da Economia Solidária no Estado da Bahia. Os agenciamentos práticos da vida cotidiana, as práticas de gestão da solidariedade são tomadas como experiências que em si, apresentam elementos de mediação entre os novos olhares sobre a produção econômica e pautados em princípios democráticos participativos.

Sendo assim, entende-se que este caso, seguindo as fases descritas anteriormente, possibilitou a compreensão do recorte, interpretação dos dados coletados e avaliação das contradições, levando a convergência das evidências obtidas como se espera em um Estudo de Caso.

O curso, apresentado na TGS, é voltado para gestores de iniciativas da economia solidário e é organizado em três módulos Gestão da Solidariedade, Espaços de Comercialização e Gestão da Participação, com carga horária de 45h.

Figura 4: Percurso de construção da Tecnologia de Gestão Social - TGS.



Fonte: Elaboração própria (2022).

4 OS CENTROS PÚBLICOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E OS ESPAÇOS SOLIÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO

A presente seção visa apresentar os resultados da pesquisa de acampo e de documentos sobre o histórico de implantação dos Centros Públicos de Economia Solidária da Bahia, com ênfase no processo de desenvolvimento de espaços de comercialização solidária. O texto é subdividido nas seguintes subseções: a Política de Economia Solidária da Bahia e os Espaços Solidários de Comercialização (ESC).

4.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA: DA POLÍTICA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA À CRIAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DOS CESOL NA BAHIA

Esta seção traz um breve histórico da política pública de economia solidária do estado da Bahia, trazendo uma breve contextualização do seu surgimento, a sua organização institucional, diretrizes de estruturação, culminando na criação dos Centros Públicos de Economia Solidária (Cesol), principais equipamentos de efetivação dessa política junto aos empreendimentos do estado.

Em 2007, a Superintendência de Economia Solidária (Sesol) é criada, vinculada à Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (Setre) do Governo da Bahia. Sua criação parte de uma manifestação da sociedade civil encaminhada por intermédio de uma carta do Fórum Baiano de Economia Solidária ao recém-eleito Governador, reivindicando a criação de uma esfera institucionalizada no Estado para assumir a responsabilidade de implementar uma política estadual de apoio e fomento à economia solidária na Bahia. A criação da Sesol, pela Lei 10.549/2006, representou mais uma frente de luta pela economia solidária, que tem por princípio a construção democrática das suas estratégias e ações (REIS; ALMEIDA FILHO, 2017).

De acordo com Reis e Almeida Filho (2017), para construir uma política pública em um estado como a Bahia, foi necessário utilizar várias bases de informação, a saber: a) a carta do Fórum que apresentava, entre outras reivindicações, ações relacionadas ao Marco Legal, à criação de Centros Públicos de Economia Solidária e à democratização do acesso a recursos públicos por meio do lançamento de editais; b) os anais da I e II Conferências Nacionais de Economia Solidária e o Atlas de Economia Solidária; c) os anais das Plenárias Nacionais de Economia Solidária; d) contribuições da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), que já vinha

desenvolvendo a política nacional de economia solidária desde 2003; e) as iniciativas de políticas públicas desenvolvidas no âmbito municipal e estadual, identificadas pela Rede de Gestores de Política Pública de Economia Solidária; f) a escuta da sociedade civil - empreendimentos, universidades, entidades de apoio e fomento - por intermédio de audiências, reuniões, grupos de trabalho, comitês gestores, entre outros; g) sínteses das reuniões do Conselho Estadual de Economia Solidária e Conselho Estadual de Cooperativismo; e h) pesquisa bibliográfica - artigos, dissertações, teses, participação em Seminários, entre outros.

Segundo os autores, a criação da Sesol proporcionou a inclusão da temática da Economia Solidária no instrumento orçamentário público, dando efetividade aos custos e investimentos em políticas públicas na área, no Plano Plurianual (PPA) de 2008-2011 e, posteriormente, no PPA 2012-2015, com recursos significativos do orçamento do Estado da Bahia e do Fundo de Combate à Pobreza (Funcep). Isso possibilitou a implantação do “Programa Bahia Solidária: Mais Trabalho e Renda” com o objetivo de promover o fortalecimento e a divulgação da economia solidária mediante políticas integradas, visando a geração de trabalho, renda, inclusão social e promoção do desenvolvimento justo e solidário.

Posteriormente, em 2011, as ações de assistência técnica da política estadual de economia solidária passam a compor o Programa Estadual de Inclusão produtiva Vida Melhor (REIS; ALMEIDA FILHO, 2017). Este Programa, cuja finalidade é incluir socioprodutivamente, pelo trabalho decente, pessoas em situação de pobreza e com potencial laborativo, com vistas à sua emancipação, é direcionado aos baianos na faixa etária de 18 a 60 anos, prioritariamente inscritos no CadÚnico pertencentes a famílias com renda mensal de zero até meio salário-mínimo por pessoa. O Programa foi lançado através do Decreto 13.167, de 11 de agosto de 2011.

No escopo do Programa Vida Melhor, estão previstas ações de Transferência de Equipamentos e Insumos Produtivos; Microcrédito Assistido; Articulação com as demais Políticas de Proteção e Promoção Social e de Assistência Técnica (BAHIA, 2018). Segundo Matos et al. (2016), as ações de assistência técnica do Programa devem ter um caráter estruturante,

[...] com base no conhecimento e valorização das potencialidades locais, na organização dos trabalhadores e trabalhadoras numa perspectiva emancipatória, visando resultados que compreendem a formação política, gerencial e técnica e o fomento às ações socioprodutivas, geradoras de trabalho e renda, voltadas para os grupos produtivos, a articulação entre diversos atores públicos e privados e a construção de outro modelo de desenvolvimento. (BAHIA, 2018, p. 20).

Conforme relatam Reis e Almeida Filho (2017), a política estadual de economia solidária da Bahia nasce centrada nos seguintes elementos: a) estruturação e institucionalização da política, com a criação de marcos jurídicos específicos; b) constituição de direitos econômicos, relacionados ao acesso ao crédito e às finanças solidárias; c) atendimento direto a empreendimentos; e d) a criação de estrutura de serviços públicos de assistência técnica e de crédito em espaços físicos de amplo acesso aos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES).

Na direção da criação de marcos jurídicos e institucionais, aponta-se a aprovação da Lei 12.368/2011, que dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia, do Conselho Estadual de Economia Solidária e da Lei de Cooperativismo, 11.329/2009, que institui a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo e cria o Conselho Estadual de Cooperativismo, como grandes marcos legais (BAHIA, 2022).

A Sesol, de acordo com a prática de trabalho e com o novo regimento em fase de aprovação compõe quatro coordenações: a Coordenação de Inovação e Fomento à Economia Solidária e Cooperativismo (Cofes), a Coordenação de Formação e Difusão de Economia Solidária e do Cooperativismo (Cofd) e a Coordenação de Microcrédito e Finança Solidária (Comfis), a Coordenação de Assistência Técnica e Inclusão Socioprodutiva (Catis) e a Coordenação de Informações Estratégicas, Monitoramento e Avaliação (Ciema) (BAHIA, 2022).

No âmbito da constituição dos direitos econômicos, ou seja, acesso a recursos financeiros por parte dos empreendimentos para desenvolvimento das suas ações, as principais estratégias giraram em torno do acesso ao microcrédito, através da criação do Credisol¹⁴ e do acesso ao Credibahia; implantação de Fundos Rotativos Solidários¹⁵; e implantação de Bancos Comunitários¹⁶. Estes últimos têm sido fomentados através de editais públicos, desde o primeiro ano de

¹⁴ O Programa de Crédito Solidário é fruto de um Convênio firmado entre a Setre e Desenhahia, que criou em 2009 uma linha de crédito específica para atender aos empreendimentos que desenvolvem atividades produtivas de maneira coletiva e autogestionária, organizados sob a forma de Cooperativas ou Associações. Os recursos para essa ação são oriundos do Fundo de Desenvolvimento Social e Econômico (Fundese) e do Programa de Apoio a Projetos de Interesse Social (Papis) e podem ser acessados pelo CNPJ ou CPF (BAHIA, 2022).

¹⁵ Os Fundos Rotativos Solidários (FRS) são poupanças coletivas para suprir determinadas necessidades dos seus participantes ou de outros grupos ou famílias mediante o consenso de regras acordadas pelos integrantes dos Fundos. Eles mobilizam, organizam e emprestam recursos a pequenos projetos coletivos e alternativos, como empreendimentos econômicos solidários, mobilizações sociais ou atividades formativas. São rotativos porque apresentam algum tipo de devolução de recursos. Também são considerados instrumentos de Finanças Solidárias que, em tese, praticam a autogestão, formando uma poupança voluntária e reinvestem em prol da própria comunidade. Os recursos circulam na própria comunidade e a reposição desses fundos obedece a uma lógica da solidariedade e a regras de reciprocidade (GONÇALVES, 2010; GUSSI *et al*, 2012; OLIVEIRA, 2011, RAHMER, 2015).

¹⁶ Bancos Comunitários são serviços financeiros solidários, em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda na perspectiva de reorganização das economias locais, tendo por base os princípios da Economia Solidária. Seu objetivo é promover o desenvolvimento de territórios de baixa renda, através do fomento à criação de redes locais de produção e consumo. Baseia-se no apoio às iniciativas da economia popular e solidária em seus diversos âmbitos,

existência da Sesol. Atualmente, após anos de apoio, a Bahia conta com uma rede estadual de Bancos Comunitários e um Comitê Gestor Estadual de Fundos Rotativos Solidários (BAHIA, 2022).

No escopo das ações relacionadas ao apoio direto aos empreendimentos, estão as ações de investimentos direcionados aos empreendimentos de economia solidária, voltados ao desenvolvimento de processos de formação, à aquisição de ativos, à estruturação da produção, articulação em redes e cadeias, entre outros, que contribuam para a sustentabilidade dos grupos (REIS; ALMEIDA FILHO, 2017).

Esse apoio tem se dado por meio de editais¹⁷, tais como: Edital 007/2008 de apoio às incubadoras de empreendimentos econômicos solidários; Edital 04/2012 de apoio a projetos de feiras territoriais/regionais e estadual de economia solidária; Edital 08/2012 de ação de apoio aos catadores de resíduos sólidos; Edital 01/2014 de apoio a empreendimentos econômicos solidários e a redes de economia solidária no âmbito dos espaços socioculturais de matriz africana; e Edital 009/2019 de execução de projetos, atividades e iniciativas voltadas para o desenvolvimento da comercialização dos produtos da economia solidária e do cooperativismo (BAHIA, 2022).

Com relação à estrutura de serviços públicos, trata da implantação de espaços permanentes para os empreendimentos, como postos de atendimento dos Centros Públicos de Economia Solidária (Cesol)¹⁸ e desenvolvem também atividades de formação e comercialização, espaço para eventos, atividades culturais, reuniões de fóruns e redes de economia solidária e a articulação de ações de desenvolvimento local e territorial (REIS; ALMEIDA FILHO, 2017).

Em um resgate histórico, Reis e Almeida Filho (2017), lembram que os Cesol baianos se espelham nas experiências desenvolvidas pela Senaes, a partir de 2004 e que já implantou diversos centros em alguns municípios do Sul e Sudeste do Brasil.

[...] a experiência na Bahia diferencia-se fundamentalmente em dois aspectos: a abrangência de atendimento, estadual e territorial; e a forma de implantação, a qual pode

como: de pequenos empreendimentos produtivos, de prestação de serviços, de apoio à comercialização e o vasto campo das pequenas economias populares (PALMAS, 2022).

¹⁷ Para acessar os editais na íntegra - link: <http://www.setre.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=183>. Acesso em: 19 abr. 2022.

¹⁸ Retomando, os Centros Públicos de Economia Solidária são espaços multifuncionais que oferecem aos empreendimentos coletivos e solidários uma assistência técnica multidisciplinar em diversas áreas importantes para a sustentabilidade dos grupos, tais como administrativa, comercial, produtiva, contábil e jurídica (BAHIA, 2022).

ser dividida em dois momentos – execução direta (2008-2013) e execução por Contratos de Gestão (2011-atual). (REIS; ALMEIDA FILHO, 2017, p. 90).

Assim, os primeiros Cesol foram executados pelo Governo do Estado, através da Sesol, com equipe e estrutura próprias. Seguindo uma sequência de ações de implantação das políticas públicas de economia solidária iniciadas no Brasil em 2002, em um contexto de instalação de governos estadual e federal, governos de coalizão de centro-esquerda, progressistas e populares. Até o ano de 2011, a Setre por meio da Sesol, instalou três Cesol com gestão estadual, sendo uma unidade em Salvador, com atuação em todo o Estado, e outras duas em Vitória da Conquista e Feira de Santana, ambos com atuação nos respectivos territórios.

A ideia inicial da sociedade civil, representada pelo Fórum Baiano de Economia Solidária, era a de que a execução fosse feita por alguma organização da sociedade civil. No entanto, para a Sesol/Setre a execução direta pelo Estado, com estrutura e equipe própria em caráter permanente, era fundamental para garantir a perenidade.

Acreditava-se na época que no futuro seriam feitos concursos para quadros efetivos da Sesol (coisa que nunca aconteceu), e que isso (devido a estabilidade da carreira), em conjunto com uma sede própria (que não dependeria de aluguel ou de convênios), ajudaria garantir a continuidade do serviço. Outro fator seria a possibilidade de contar com recursos para manutenção e funcionamento dentro do orçamento do estado, repassados diretamente para a unidade responsável pela política de forma regular. Na época foram feitas visitas técnicas às experiências municipais consideradas exitosas em outros estados (Osasco e Londrina) e que tinham uma boa capacidade de atuação, oferecendo uma boa perspectiva de êxito com este modelo (REIS, 2020, p. 250)

No entanto, de acordo com Reis (2020) a forma de execução direta não correu como se esperava, com o acúmulo de restrições decorrentes do aparato burocrático do estado que comprometeram o andamento dos trabalhos. No Cesol Estadual, cita a autora, havia problemas ligados à manutenção, à limpeza (atraso no pagamento dos terceirizados e interrupção dos seus serviços), à disponibilidade de materiais básicos para o espaço e à estrutura para prestação dos serviços, entre outros. Apesar dos grandes avanços e resultados positivos da sua atuação, os Cesol com gestão estadual acabavam encontrando sérias barreiras decorrentes dos limites do estado e não davam conta de atender as necessidades cotidianas que a dinâmica de atuação do Cesol precisava (REIS, 2020).

Após a adesão da Setre ao Programa Vida Melhor e de modo a garantir a consecução ágil desse serviço de interesse, o governo do estado elege a modalidade dos contratos de gestão, a serem executados por organizações sociais qualificadas, passando de executor ou prestador direto de serviços para se tornar regulador, provedor ou promotor destes (SAEB, 2016).

Assim, desde 2011, os Cesol passam a ser geridos por entes privados sem fins lucrativos, selecionados por meio dos editais 09/2012 e 03/2013 de Implantação de Centros Públicos de Economia Solidária, e qualificados como Organizações Sociais (OS), observando as diretrizes do Programa Estadual de Organizações Sociais.

A decisão da Setre de adotar o modelo de contrato de maior capacidade de execução da política pública, ampliando e qualificando os serviços de modo a atingir o atendimento a um maior número de beneficiários, com custo menor e maior eficiência, diminuição das desigualdades e ampliando a sustentabilidade dos empreendimentos de Economia Solidária. (BAHIA, 2020).

Para Reis e Almeida Filho (2017, p. 90)

[...] esse formato traz uma perspectiva inovadora de operacionalização da política pública de economia solidária com contratos de gestão, e busca alcançar um número maior de beneficiários e certa coesão metodológica, além de maior qualidade e efetividade no serviço prestado ao público. (REIS, ALMEIDA FILHO, 2017, p. 90).

Os trabalhos de cada Cesol eram estabelecidos pelos termos dos editais e dos contratos de gestão, podendo realizar adequações nas estratégias de ação em função do contexto territorial e organizacional. O primeiro chamamento público para contratação de Organizações Sociais, Edital 09/2012, efetivou oito contratos de gestão, dando cobertura de atendimentos na Região Metropolitana de Salvador, com três Cesol, e outros cinco nos seguintes Territórios de Identidade do estado da Bahia: Sertão Produtivo, Sertão do São Francisco, Litoral Sul, Bacia de Jacuípe e Recôncavo, tendo um Cesol em cada (BAHIA, 2012).

As Organizações Sociais contratadas pela Setre para implantar os Centros Públicos de Economia Solidária durante vinte e quatro meses realizaram as atividades apontadas na Figura 5 apresentada a seguir.

Após vinte e quatro meses de execução dos contratos, oriundos do Edital 09/2012, foi realizada a renovação para continuidade destes, por igual período, observando o cumprimento das metas outrora pactuadas, bem como realizado um ajustamento das metas para o novo período. Ao final dos quatro anos de execução dos contratos, foi verificado que 2.151 empreendimentos foram atendidos nos serviços ofertados (BAHIA, 2019).

O segundo chamamento, Edital 003/2013, efetivou mais nove contratos com dez lotes: a) Portal do Sertão e os municípios de Lamarão, Candeal, Serrinha, Ichu, Teolândia, Retirolândia e Conceição do Coité; b) Irecê; c) Bacia do Rio Grande; d) Itaparica; e) Semiárido Nordeste I; f) Piemonte Norte do Itapicuru; g) Piemonte da Diamantina e os municípios de Monte Santo, Cansanção e Itiúba; h) Médio Rio de Contas e Baixo Sul; i) Vitória da Conquista e município

de Itapetinga; j) Chapada Diamantina; l) Litoral Norte e Agreste de Alagoinhas. Posteriormente, alguns dos lotes foram cancelados ou rescindidos (BAHIA, 2019).

Figura 5 - Etapas de Implantação dos Cesol pelas OS.



Fonte: Elaboração própria a partir de Bahia (2012).

Ao final de 2016, chegou-se ao final da execução dos contratos iniciados em 2012. A Setre, objetivando assegurar a continuidade do serviço prestado aos empreendimentos e a Sesol junto com a Procuradoria Geral do Estado, orquestraram meios de estabelecer os primeiros contratos emergenciais no campo da assistência técnica gerencial, algo inédito no país. Tal estratégia foi lançada enquanto se construía novo processo seletivo. Nesta modelagem, oito Cesol – territórios Irecê, Sertão Produtivo, Portal do Sertão, Metropolitano, Bacia do Jacuípe, Sertão do

São Francisco, Piemonte Norte Itapicuru, Litoral Sul – tiveram a execução ampliada a partir de dois contratos emergenciais, cada um com duração de 180 dias com ações voltadas para o fortalecimento da comercialização dos empreendimentos (BAHIA, 2019).

Em 2018 e 2019, foram lançados os editais 06/2018 e 01/2019, que tratam da constituição de 13 Cesol, enquanto equipamentos públicos de assistência técnica continuada, universal e gratuita, distribuídos em 15 territórios.

Quadro 6: Relação de Cesol por Território de Atuação (2019).

TERRITÓRIO	O.S. GESTORA	SEDE	MUNICÍPIOS	Nº EM- PRE- ENDI- MEN- TOS
Região Metro- politana de Sal- vador 1 – Salva- dor	Filhos do Mundo (FEME)	Salvador	Salvador, Itaparica e Vera Cruz	149
Recôncavo	Comissão Ecumê- nica dos Direitos da Terra (CEDITER)	Santo Amaro	Cabaceiras do Paraguaçu - Cachoeira - Castro Alves - Conceição do Almeida - Cruz das Al- mas - Dom Macedo Costa - Governador Man- gabeira - Maragogipe - Muniz Ferreira - Mu- ritiba - Nazaré - Salinas da Margarida - Santo Amaro - Santo Antônio de Jesus - São Felipe - São Félix - Sapeaçu - Saubara – Varzedo.	128
Sertão Produ- tivo	Instituto de Desen- volvimento Susten- tável Baiano (IDSB)	Gua- nambi	Brumado - Caculé - Caetité - Candiba - Con- tendas do Sincorá - Dom Basílio - Guanambi - Ibiassucê - Ituaçu - Iuiú - Lagoa Real - Li- vramento de Nossa Senhora - Malhada de Pe- dras - Palmas de Monte Alto - Pindaí - Rio do Antônio - Sebastião Laranjeiras - Tanhaçu - Tanque Novo – Urandi.	128
Litoral Sul	Associação Benefi- cente Josué de Cas- tro (ABJC)	Itabuna	Almadina - Arataca - Aurelino Leal - Barro Preto - Buerarema - Camacan - Canavieiras - Coaraci - Floresta Azul - Ibicaraí - Ilhéus - Itabuna - Itacaré - Itaju do Colônia - Itajuípe - Itapé - Itapitanga - Jussari - Maraú - Mascote - Pau-Brasil - Santa Luzia - São José da Vitó- ria - Ubaitaba - Una – Uruçuca.	149
Bacia do Jacu- ípe	Rede Pintadas	Pintadas	Baixa Grande - Capela do Alto Alegre - Ca- pim Grosso - Gavião - Ipirá - Mairi - Nova Fátima - Pé de Serra - Pintadas - Quixabeira - Riachão do Jacuípe - São José do Jacuípe - Serra Preta - Várzea da Roça - Várzea do Poço.	128
Sertão São Francisco	Associação de Apoio ao Desenvol- vimento Sustentável e Solidário do Es- tado da Bahia (ADESBA)	Juazeiro	Campo Alegre de Lourdes - Canudos - Casa Nova - Curaçá - Juazeiro - Pilão Arcado - Re- manso - Sento Sé - Sobradinho – Uauá.	128

Irecê	Comunidade Cidania e Vida (COMVIDA)	Irecê	América Dourada - Barra do Mendes - Barro Alto - Cafarnaum - Canarana - Central - Gentio do Ouro - Ibipeba - Ibititá - Ipupiara - Irecê - Itaguaçu da Bahia - João Dourado - Jussara - Lapão - Mulungu do Morro - Presidente Dutra - Uibaí - São Gabriel - Xique-Xique.	128
Piemonte Norte do Itapicuru	Associação Regional dos Grupos Solidários de Geração de Renda (ARE-SOL)	Monte Santo	Monte Santo, Itiúba, Andorinha - Antônio Gonçalves - Caldeirão Grande - Campo Formoso - Filadélfia - Jaguarari - Pindobaçu - Ponto Novo - Senhor do Bonfim.	128
Baixo Sul	Associação Beneficente de Pesca e Agricultura de Ituberá (ABPAGI)	Nilo Peçanha	Aratuípe - Cairu - Camamu - Gandu - Ibirapitanga - Igrapiúna - Ituberá - Jaguaripe - Nilo Peçanha - Piraí do Norte - Presidente Tancredo Neves - Taperoá - Teolândia - Valença - Wenceslau Guimarães.	128
Sisal e Portal do Sertão	Associação Central da Cidadania	Serrinha	Araci - Barrocas - Biritinga - Candeal - Cansanção - Conceição do Coité - Ichu - Itiúba - Lamarão - Monte Santo - Nordestina - Queimadas - Quijingue - Retirolândia - Santaluz - São Domingos - Serrinha - Teofilândia - Tucano - Valente, Feira de Santana, Ipirá, Conceição do Jacuípe, Amélia, Rodrigues, Coração de Maria, Ipirá, Tanquinho, Teodoro Sampaio, Santanópolis.	128
Região Metropolitana de Salvador 2 – Lauro de Freitas	Associação Central da Cidadania	Lauro de Freitas	Camaçari, Candeias, Lauro de Freitas, São Sebastião do Passé, Mata de São João e Simões Filho.	128
Sudoeste e Itapetinga	Casa da Cidadania	Vitória da Conquista	Anagé, Aracatu, Barra do Choça, Belo, Campo, Bom Jesus da Serra, Caetanos, Cândido Sales, Caraíbas, Condeúba, Cordeiros, Encruzilhada, Guajeru, Jacaraci, Licínio de Almeida, Maetinga, Mirante, Mortugaba, Píripá, Planalto, Poções, Presidente Jânio Quadros, Ribeirão do Largo, Tremedal, Vitória da Conquista, Itapetinga	128
Costa do Descobrimento e Extremo Sul	Associação Beneficente Josué de Castro (ABJC)	Porto Seguro	Alcobaça, Caravelas, Ibirapóia, Itamaraju, Itanhém, Jucuruçu, Lajedão, Medeiros Neto, Mucuri, Nova Viçosa, Prado, Teixeira de Freitas, Vereda, Belmonte, Eunápolis, Guaratinga, Itabela, Itagimirim, Itapebi, Porto Seguro, Santa Cruz Cabrália	96
Piemonte da Diamantina	Associação de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável e Solidário do Estado da Bahia (ADESBA)	Senhor do Bonfim	Morro do Chapéu, Andorinha, Antônio Gonçalves, Filadélfia, Jaguarari e Senhor do Bonfim	96
Chapada Diamantina	Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL)	Mucugê	Abaíra, Andaraí, Barra da Estiva, Boninal, Bonito, Ibicoara, Ibitiara, Iramaia, Iraquara, Itaetê, Jussiape, Lençóis, Marcionílio Souza, Mucugê, Nova Redenção, Novo Horizonte, Palmeiras, Piatã, Rio de Contas, Seabra, Souto Soares, Utinga, Wagner.	96

Fonte: Bahia (2019); Bahia (2022).

Em 2020, é lançada outra chamada pública, o Edital 002/2020, para implantação de dois Cesol, alcançando os territórios do Extremo Sul, Costa do Descobrimento e Piemonte da Diamantina, chegando, em 2021, após implantação dos novos Cesol, ao número atual de 15 Centros Públicos de Economia Solidária na Bahia, alcançando 18 Territórios de Identidade.

Em 2021, é lançada a Rede Ecosol BA, composta inicialmente por pessoas e organizações que atuam no contexto dos 15 Cesol baianos. Apresenta-se como um espaço colaborativo de compartilhamento, produção, sistematização e difusão de conhecimentos e estratégias aplicados ao desenvolvimento sustentável da economia solidária. A Rede também é entendida como uma ferramenta de suporte à ação pública de fomento à economia solidária na Bahia, em particular e prioritariamente aos Cesol, sem ser confundida com uma rede de política pública. A Rede formalizou e consolidou as trocas entre pessoas e organizações que atuam na ação pública de fomento à economia solidária na Bahia já existentes. Na medida em que esses atores operam menos por um plano de ação comum com uma perspectiva acumulativa e integradora dos esforços realizados e mais por laços que se estabelecem ocasionalmente diante de problemas concretos (AUÁ, 2019).

Considerando esta trajetória que revela da instalação da Política Pública à criação dos Cesol, tem-se a linha do tempo delineada na Figura 6, apresentada a seguir.

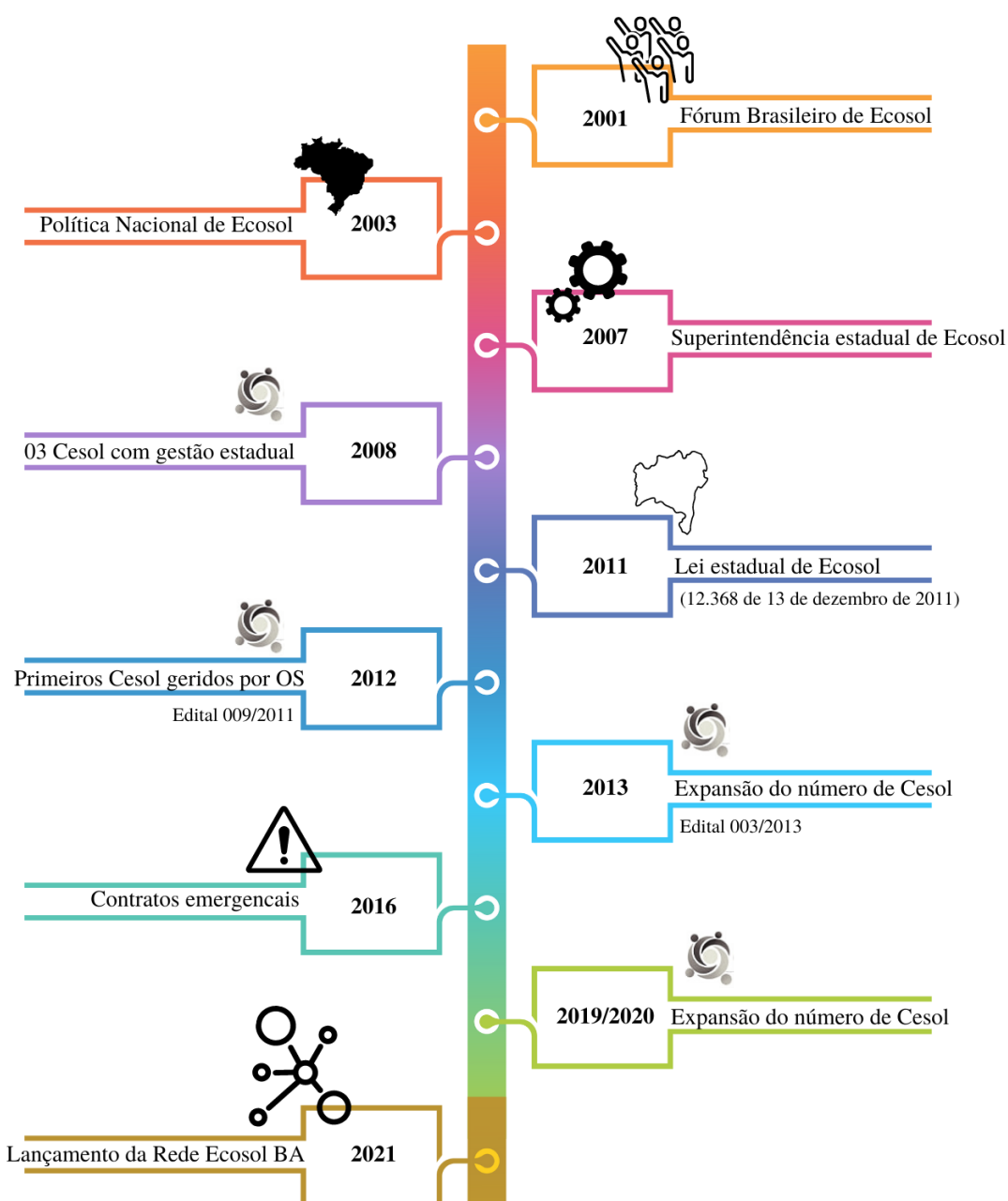
O viés econômico perseguido nos serviços dos Cesol é ancorado “[...] na emergência de outras subjetividades, baseadas em princípios de justiça social e em outro tipo de relação entre consumidores e produtores (BAHIA, 2021, p.31), entretanto, ao longo da sua trajetória a condução na gestão dos Cesol foram se alterando.

Desde os contratos emergenciais, em 2016 e 2017, o tema da comercialização e o fomento a práticas de acesso ao mercado¹⁹ passam a ganhar maior destaque na descrição do serviço a ser

¹⁹ Os editais mais recentes trazem os seguintes conceitos dos comercialização e mercado na perspectiva da assistência técnica: “A comercialização aparece como processo, coordenação e efeito entre produção e consumo de bens e serviços, considerando desde a concepção da produção, à escolha dos meios e dos recursos, passando pela transformação desses recursos em produtos, serviços ou ideias, até a distribuição e satisfação dos públicos consumidores [...] A comercialização, nesse escopo, é visualizada, pelos/as praticantes da economia solidária como uma das variáveis que interferem no sistema produtivo. [...] Dentro da perspectiva de assistência técnica a ser galgada pelos Cesol, o mercado é percebido como substantivo plural – mercados. Aqui eles são percebidos como espaços e processos socialmente condicionados por interações as mais diversas entre agentes econômicos que protagonizam negociações, trocas, transações e configuram contratos e arranjos, e que não se resumem a uma lógica financeira [...] Como construção social, o mercado é tratado como via de organização das trocas. É um ambiente de interação, regido por normas, regras, códigos, comportamentos, símbolos (formais e informais, explícitos, observáveis ou não) no qual as decisões são operadas por zonas de influência micro e macro conjunturais constantemente. Portanto, é um ambiente dinâmico, operado com certa plasticidade e que, conforme interferências, vai sendo amoldado. Não se pode negar, entretanto, que a via convencional mercadológica se impõe como hegemônica, não só pelo capital operado e acumulado, mas pelas condições de pressão e de operação que exerce.” (BAHIA, 2021, p. 32).

ofertado pelos Centros. Para a equipe técnica, era importante dar um passo à frente na direção da comercialização, tendo em vista que os empreendimentos, principalmente do primeiro edital, já haviam sido bastante trabalhados na metodologia inicial de assistência técnica (REIS, 2020).

Figura 6: Linha do Tempo: Economia Solidária na Bahia - Da institucionalização da Política pública de Economia Solidária aos Cesol.

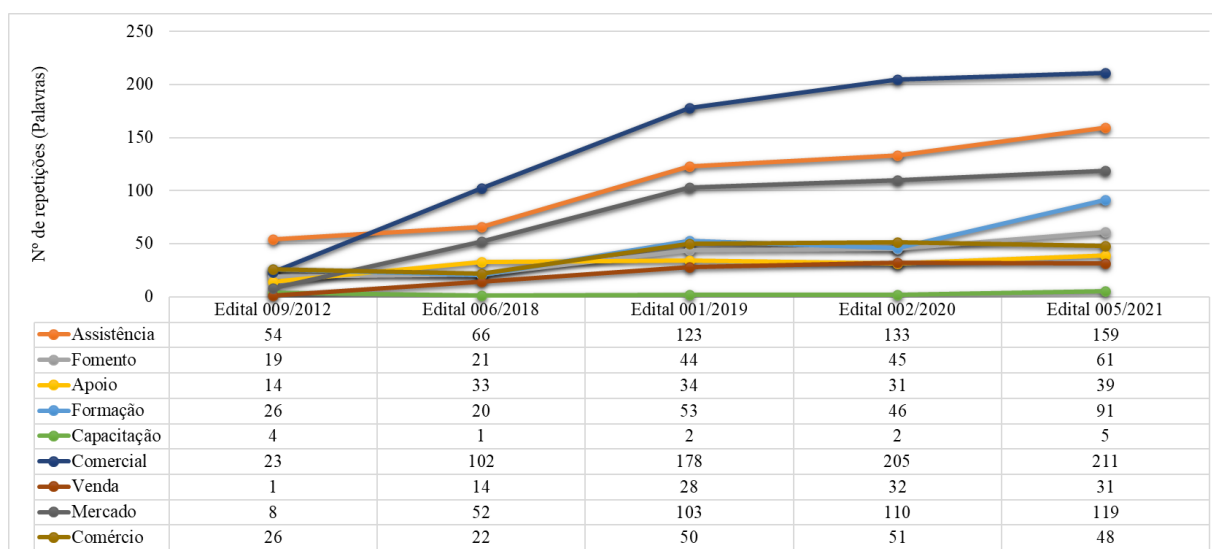


Fonte: Elaboração própria (2022).

A comercialização era um dos componentes finalísticos do Edital 03/2013 de assistência técnica em comercialização e passa a ser o elemento central do trabalho de assistência técnica (REIS, 2020; BAHIA, 2019).

Uma simples contagem de palavras, nos Editais referenciados no Gráfico 01, demonstra o crescimento, em número absoluto, das aparições de palavras associadas à comercialização, tais como: comercial, comercialização, vendas, mercado, em maior volume que as demais palavras associadas à assistência técnica e comercialização, como apresentado.

Gráfico 1: Contagem de palavras. Editais Cesol/ Setre. 2012-2021.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Cabe lembrar que os serviços do Cesol são descritos como serviços de assistência técnica a empreendimentos associativos desde os primeiros editais. Entretanto, o que se discute aqui é o fato de que a política pública estadual de economia solidária evoluía e ampliava a preocupação com as práticas comerciais e com o escoamento dos produtos. Assim, a própria ação de assistência técnica passa atuar como base para o sucesso das práticas comerciais.

Com a mudança de foco para a comercialização, enquanto objetivo central, os Cesol foram direcionados a articular redes e investir em espaços de comercialização. Entre as principais ações empreendidas pelos Cesol, segundo a Setre (2018), estão:

- Disponibilização de espaços de comercialização, ou nas próprias sedes de atuação, ou em lojas financiadas pelos contratos ou parceiras, sendo doze pontos fixos de comercialização, entre eles, as lojas no Salvador Shopping entre 2015 e 2018;
- Fomento a centrais de comercialização, com cinco centrais de comercialização entre 2016 e 2018;
- Apoio ao acesso a programas de compras institucionais, mediante 300 contratos assinados via Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), movimentando recursos estimados em R\$ 30 milhões entre 2015 e abril 2016.

Esse ponto pode ser verificado também através da análise dos parâmetros para avaliação do desempenho das O.S. na gestão dos Cesol, desenvolvido pela Sesol/Setre e presentes nos Editais. No Gráfico 2, dividimos esses parâmetros presentes no primeiro (009/2012) e no último (005/2021) Edital, nas seguintes dimensões de serviços: a) Implantação e gestão, integrando ações de implantação da estrutura física, administrativa e diagnóstico inicial da economia solidária no território; b) assistência técnica gerencial, composta pela realização de estudos de viabilidade, construção de planos de ação com os empreendimentos e apoio na gestão organizacional dos empreendimentos; c) assistência técnica socioproductiva, com as ações de qualificação dos processos produtivos e dos produtos em si; d) acesso ao crédito, com ações específicas voltadas ao acesso ao crédito para estruturação dos empreendimentos; e) formação e assistência técnica específicas, onde podem ser alocadas ações de cunho formativo e técnico para o desenvolvimento dos empreendimentos em áreas específicas, de acordo com os seus planos de ação, podendo então, estar relacionada com mais de uma dimensão, dentro de um mesmo contrato; f) assistência técnica em comercialização, com as ações de apoio na estruturação da comercialização, disponibilização de espaços para comercializar e até mesmo atividades no âmbito da comunicação e do marketing; g) dimensão política²⁰, onde estão dispostas as ações de estímulo à incidência política e controle social no âmbito da política pública de economia solidária por parte dos empreendimentos, enquanto sociedade civil organizada e h) monitoramento e avaliação, integrando ações de monitoramento de indicadores de desenvolvimento das famílias alcançadas e dos seus empreendimentos.

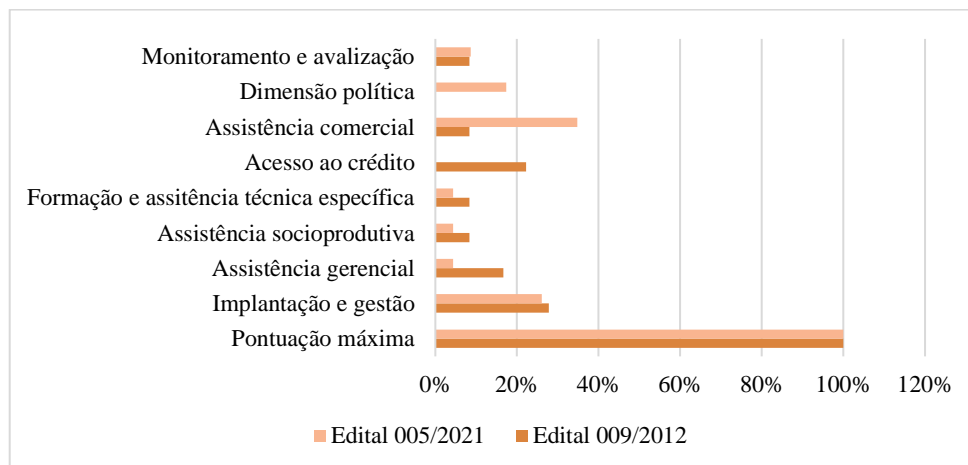
Ao analisar o referido Gráfico, é possível verificar que, ao realizar a avaliação de desempenho, as ações de comercialização passam a contribuir com maior peso na nota final de uma OS no edital de 2021, em detrimento do edital de 2012. Outro elemento interessante é que a assistência técnica socioproductiva, antes (em 2012) tida como um dos aspectos do assessoramento em prol do fortalecimento dos empreendimentos, tem (a partir de 2018) a sua descrição alterada, para um aspecto mais utilitarista e é associada na organização dos indicadores à finalidade comercial:

A equipe do Cesol deverá identificar características dos produtos, processos e serviços ofertados pelos empreendimentos, detectando os processos produtivos (técnicas,

²⁰ Embora não contasse de forma explícita no quadro de indicadores que norteava a avaliação de desempenho das OS, a dimensão política, no sentido do estímulo à participação social sempre estiveram presentes, desde os primeiros editais, enquanto princípios metodológicos associados à própria Economia Solidária. Entretanto, nos editais a partir de 2018, foram incorporados indicadores associados a tais práticas, facilitando a associação de ações desta dimensão à avaliação de desempenho das OS.

tecnologias) com vistas a implementação de procedimentos que permitam adequação do desempenho do produto a demanda de mercado. (BAHIA, p. 38).

Gráfico 2: Contribuição (%) dos parâmetros de avaliação de desempenho das OS na gestão dos Cesol, por dimensão.



Fonte: Elaboração própria (2022).

O Termo de Referência dos editais lançados a partir de 2018, ao tratar da metodologia a ser utilizada para prestação dos serviços do Cesol, fundada no argumento de que parte dos empreendimentos que vem recebendo assistência técnica desde 2012, acessando crédito, capacitações específicas e orientações relacionadas à produção, deve, neste novo ciclo, ter o serviço de assistência técnica voltada, então, para os campos gerencial e comercial. Os editais orientam que

[...] para os empreendimentos que já constam no perímetro de atendimento dos Cesols, algumas destas áreas precisam ser mantidas e outras acrescidas, atrelando, de um lado, a continuidade dos serviços estruturantes da ação pública e, de outro, a ampliação do leque de serviços, os quais enfrentam desafios especialmente no campo gerencial-comercial (BAHIA, 2021 p. 33).

O edital 005/2021 (p. 24) diz ainda que,

[...] na perspectiva do alcance da sustentabilidade dos empreendimentos associativos, a proposta apresentada pelo presente Termo de Referência visa orientar a execução das novas atividades a serem desenvolvidas pelos Cesol, considerando o percurso explicitado, sem perder de vista o objetivo superior dos serviços outrora publicizados, qual seja: contribuir para incluir socioproductivamente, através do trabalho decente, pessoas com capacidade laboral. Para tanto, e lançando luz no horizonte daquilo que consideramos ser a próxima etapa para a busca da sustentabilidade dos empreendimentos atendidos, a geração de renda a partir da comercialização dos produtos dos empreendimentos na perspectiva do comércio justo e solidário em rede, as Organizações Contratadas deverão executar os serviços com suas respectivas atividades, observando os indicadores de metas.

Para além da ênfase nas ações voltadas à comercialização, registra-se também progressivas mudanças relacionadas à natureza das ações e ao papel do próprio Cesol nessas ações. O edital lançado em 2012, as ações de comercialização são descritas da seguinte forma: Fomentar, planejar e organizar redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário; promover

eventos de comercialização; assessorar na criação de mecanismos para inserção mercadológica; disponibilizar espaço físicos e virtuais para formação prática em comercialização.

Por outro lado, no edital lançado em 2021, os componentes associados a esta temática são descritos como: inserção dos produtos dos empreendimentos no mercado convencional; construção de Plano de Marketing para os produtos e serviços da Rede de Comercialização dos empreendimentos atendidos pelo CESOL; produção e veiculação de peças de comunicação e propaganda; inserção de empreendimentos em Redes de comercialização; formalização de Cooperativas Centrais (2º grau) constituídas com fins de comercialização; implantação de estabelecimentos comerciais -lojas para comercialização dos produtos dos empreendimentos.

No primeiro momento, encontramos as palavras *“fomento”, “assessoria” e “disponibilização”*, indicando o posicionamento do Cesol enquanto entidade de apoio e fomento aos empreendimentos, no escopo das atividades comerciais. Era papel do Cesol, garantir estrutura física e apoio técnico adequados às práticas comerciais dos empreendimentos. Já no segundo momento, encontramos as seguintes palavras *“inserção”, “construção”, “produção”, “veiculação”, “formalização” e “implantação”* associadas à atuação do Cesol. Nesse ponto, percebemos, ainda que de forma sutil, uma mudança do papel do equipamento público na relação com as práticas comerciais, assumindo um maior protagonismo, garantindo não apenas a estrutura para que ela seja desenvolvida, mas assumindo a realização das atividades comerciais em si.

Ainda no escopo das ações voltadas ao fomento das práticas comerciais, somando esforços aos Cesol, em 2019, são contratadas Organizações da Sociedade Civil (OSC), por meio do Edital 009/2019, com o objetivo de executar projetos voltados para o desenvolvimento da comercialização dos produtos da economia solidária através de três linhas, a saber:

- I. Realização de festivais territoriais de economia solidária que congreguem atividades comerciais, culturais, formação e gastronomia;
- II. Realização de feiras de economia solidária que congreguem atividades comerciais e culturais durante os festejos juninos;
- III. Implantação de Espaços de Comercialização da Economia Solidária em feiras livres municipais beneficiando empreendimentos solidários.

Esta última linha não chegou a ser executada, tendo sido o seu edital suspenso. As ações do edital deveriam ser executadas em parceria com os Cesol, em cada território, na medida em que o equipamento se torna referência para mobilização e apoio logístico.

Em 2020, a partir da pandemia do novo coronavírus, os Cesol adentraram na comercialização virtual, hora implantando plataformas virtuais, hora utilizando aplicativos de mensagens ou o próprio telefone e *drivethru*, de acordo com as diferentes realidades territoriais. As OSC executoras dos projetos de apoio às práticas comerciais, repactuaram metas associadas aos termos de colaboração, se comprometendo com a construção de uma plataforma de comercialização virtuais que integrasse empreendimentos atendidos pelos 15 Cesol implantados na Bahia. Esta ação tem demandado um alto investimento por parte dos Cesol na integração e no fortalecimento das ações de venda direta, de modo a estruturar estoques e logística eficientes às práticas de comercialização virtual, o que aponta para a necessidade de formação continuada para os gestores.

As ações de venda direta dos produtos dos empreendimentos são desenvolvidas por meio da implantação dos Espaços Solidários de Comercialização. Ao observar a transformação do perfil dos ESC implantados no contexto dos Cesol para uma progressiva aproximação com o mercado, optou-se pela avaliação do caso dos ESC de Salvador na seção que segue. Esta experiência, que teve início ainda em 2013 nas sedes dos Cesol soteropolitanos, tendo migrado para um contexto de *shopping centers*, em 2015, acabou por servir como referência para a implantação ou a reformulação de muitos dos ESC já implantados, desta vez, com um maior enfoque nos aspectos comerciais. É justamente pelo fato de ter sido implantado, inicialmente, dentro de um contexto de baixa exposição ao mercado, e posteriormente, migrado para um contexto de ampla exposição ao mercado, assumindo novos atores e elementos na sua gestão e operação, a experiência apresenta elementos de grande relevância para os estudos organizacionais na perspectiva da economia solidária.

4.2 O CASO DO ESC IMPLANTADO PELO CESOL SALVADOR E OS APRENDIZADOS A PARTIR DESSA EXPERIÊNCIA

A iniciativa pioneira e que adquiriu maior robustez e que serviu de modelo para a implantação ou crescimento de diversos outros ESC na Bahia e em outros Estados foi a articulação de dois dos Cesol Metropolitano, Lotes 1 e 2, à época, geridos pela Organização social Centro de Estudos Socioambientais (Pangea), com o conglomerado comercial JCPM, grupo gestor do Salvador Norte Shopping.

Ancorados na perspectiva de responsabilidade social, estes espaços foram implantados no Salvador Norte Shopping, localizado no bairro de São Cristóvão, na capital baiana. Implantado nos moldes dos ESC do Cesol estadual, envolvia os empreendimentos dos segmentos de artesanato²¹, trabalhos manuais²² e moda da carteira de empreendimentos atendidos por esses dois Centros.

Com o distrato dos lotes 1 e 2 do Cesol, no final do ano de 2015, o poder público articulou junto ao grupo econômico a permanência do Espaço Solidário, agora vinculado a outro lote de Cesol, o Lote 3, gerido pela Organização Social Filhos do Mundo-FEME, que possuía uma experiência de ESC implantado na sede do Cesol, também com uma abordagem formativa. Chamado de **“Espaço de Formação em Comercialização – Vitrine Solidária”**, era um espaço disponibilizado no Cesol para comercialização dos produtos dos empreendimentos, através de uma experiência pedagógica que articulava teoria e prática no seu cotidiano.

Em seu caderno metodológico, a Feme afirma que o objetivo deste espaço era “proporcionar um ambiente de formação prática em gestão, produção e comercialização, com base na Economia Solidária, para empreendimentos dos segmentos de artesanato e costura assistidos pelo Cento Público de Economia Solidária da Barra – Cesol 3.” (FEME, 2014, p. 17).

Para a instituição, a própria gestão do espaço era considerada como um elemento formativo, na medida em que era realizada coletivamente através de uma comissão formada por membros de empreendimentos e da equipe técnica do Cesol, renovada trimestralmente, mediante a convocação de uma assembleia geral (FEME, 2014).

A partir do ingresso nos *shopping centers*, na tentativa de concentrar esforços neste novo desafio, a operação do ESC foi transferida inteiramente para o espaço físico do shopping, migrando de uma experiência de baixa exposição ao mercado e intensa atividade formativa na sede do Cesol, para um ambiente de superexposição ao mercado e ainda com o desafio de manter uma

²¹ De acordo com o Programa do Artesanato Brasileiro (PAB), o artesanato é “toda a produção resultante da transformação de matérias-primas, com predominância manual, por indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural” (BRASIL, 2012, p. 14).

²² De acordo com o Programa do Artesanato Brasileiro (PAB), no trabalho manual, “apesar de exigir destreza e habilidade, a matéria-prima não passa por transformação. Em geral são utilizados moldes pré-definidos e materiais industrializados.” (BRASIL, 2012, p. 16).

ambiência de formação junto aos empreendimentos vinculados a ele, no escopo do contato de gestão celebrado com a Setre.

Assim, os anos de 2015 e 2016 foram marcados pelo desenvolvimento de protocolos e ferramentas que viabilizassem a operação dos espaços, em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelos *shoppings centers*, adotando e quando possível, adotando ferramentas e modelos de gestão de lojas convencionais, adaptando-os quando possível, aos parâmetros estabelecidos no contrato de gestão do Cesol.

Os protocolos e regramentos criados nesse período foram registrados em um Regimento Interno preliminar, trazendo a subdivisão de processos e responsabilidades, além do estabelecimento do Fundo Solidário, fundo composto a partir de um percentual dos recursos advindos da comercialização dos produtos, utilizado para custeio das despesas dos Espaços. Com relação ao quantitativo de empreendimentos, em um primeiro momento, entre os anos de 2015 e 2017, compunham os Espaços Solidários cerca de 40 empreendimentos coletivos, associados à carteira de atendimento dos Lotes 1, 2 e 3 do Cesol.

A partir do estreitamento da relação entre a organização social e o grupo gestor do *shopping*, mais um espaço físico foi cedido, agora no Salvador Shopping, metro quadrado comercial de maior visibilidade da capital baiana. As transações monetárias ali realizadas assumiram volume, até então, não vivenciado pelos empreendimentos atendidos pelo Cesol Metropolitano. No decorrer dos seis primeiros meses de implantação do Espaço Solidário no Salvador Shopping, cerca de R\$ 600.000,00 foram auferidos pela venda dos mais de 6.000 produtos, variando entre elementos de decoração, utensílios de uso doméstico, confecções de cama-mesa-banho, brinquedos e vestuário, itens que tendem a remeter à transmissão geracional de saberes relacionados a práticas manuais, repassadas por meio da oralidade e do aprender fazendo.

Em se tratando das vendas, o ingresso no ambiente de *shopping center* representou um incremento médio de 2.500% no volume de vendas dos ESC, com um salto de valores que variam entre mil e dois mil reais e receitas mensais de 25 a 60 mil reais.

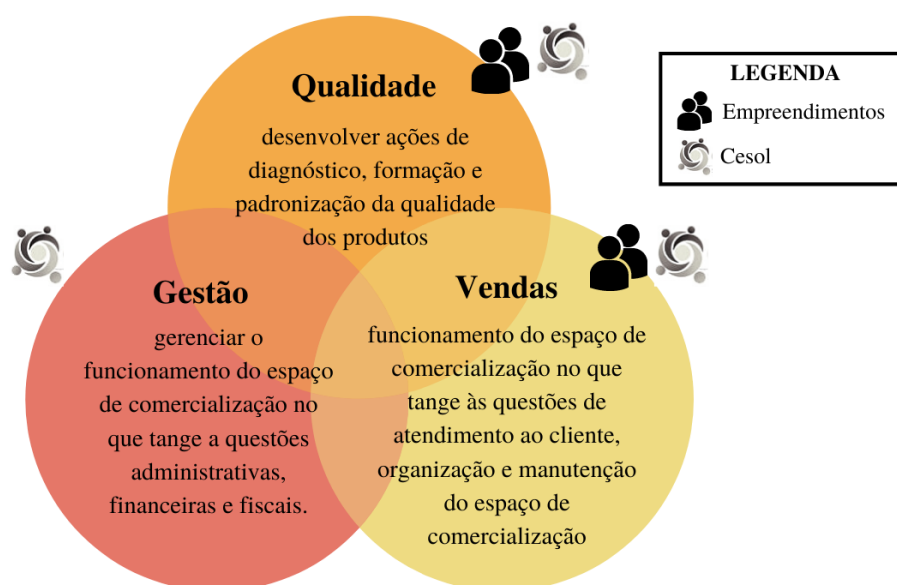
No caso em análise, a migração do contexto do pequeno espaço implantado em um bairro residencial de Salvador para o contexto de *shopping center* exigiu um investimento na reformulação de instrumentos e estratégias de gestão, sobretudo para dar conta da ampliação do fluxo de vendas. Desta forma, em busca de modelos de gestão que respondam aos desafios da ampliação das práticas mercantis e sob o discurso de profissionalização das atividades comerciais, os ESC

passaram a imitar práticas empresariais, muitas vezes guiadas por princípios que se contrapõem à sua própria prática. Por outro lado, exigiu um grande esforço para fomento e manutenção das práticas de gestão da solidariedade entre os atores e atrizes envolvidos(as).

4.2.1 Governança dos ESC de Salvador

Os regulamentos e acordos realizados para a gestão dos Espaços Solidários de Comercialização no Regimento Interno construído em 2016, pela equipe técnica do Cesol, foram validados pelos empreendimentos. Na ocasião, o foco das definições esteve relacionado à operação, prevendo as seguintes comissões, repactuando junto aos empreendimentos, as responsabilidades e níveis influência nas tomadas de decisão. As comissões estabelecidas e suas respectivas finalidades estão demonstradas na figura 7.

Figura 7: Comissões previstas em Regimento Interno para gestão dos ESC de Salvador



Fonte: Elaboração própria (2022).

As comissões de vendas e de qualidade previstas eram de composição mista, envolvendo representantes dos empreendimentos e do Cesol. Sendo que no primeiro caso, a equipe técnica envolvida tem a função exclusiva de mobilização e articulação, ficando a cargo dos empreendimentos a realização das ações, que era basicamente o cumprimento de plantões para atendimento ao cliente durante os horários de funcionamento do *shopping center*.

Para a comissão de Qualidade foi prevista a composição de 03 técnicos especialistas do Centro Público de Economia Solidária gerido pela Associação Filhos do Mundo e 06 representantes de empreendimentos, indicados pelo coletivo de empreendimentos da dos Espaços Solidários de Comercialização. Esta comissão nunca foi implantada e o processo de controle de qualidade é realizado, até então, por uma consultora contratada pela Organização Social.

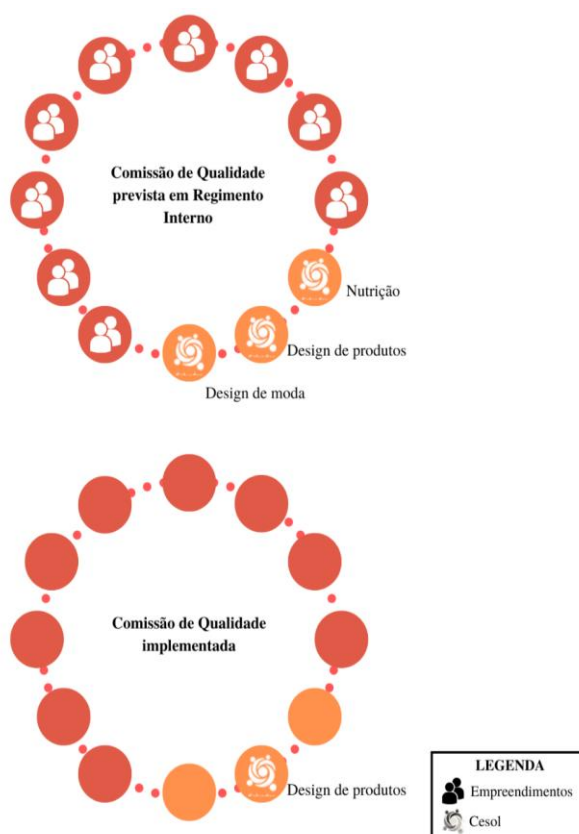
Hoje, apesar da não participação dos empreendimentos, como previsto em Regimento Interno, o processo de avaliação tem caráter pedagógico e deve estimular o crescimento, ampliação de repertório e desenvolvimento do potencial criativo de cada produtor(a), de acordo com critérios preestabelecidos e previamente acordados com os produtores. Fica a critério de cada produtor(a), definir em qual momento deverá buscar atendimento por parte da designer, de acordo com as suas demandas individuais, se já na etapa de desenvolvimento conceitual e idealização da peça ou para auxílio na escolha e execução das técnicas de produção ou até mesmo na etapa final. As demandas de ajuste que porventura são identificadas pela designer são sinalizadas diretamente ao (à) produtor(a) para que, mediante um processo de assessoria técnica, possam desenvolver saídas para a qualificação do produto. Neste momento, são observados também aspectos relacionados à precificação dos itens e se necessário, realiza-se o estudo de viabilidade econômica ou construção de ficha técnica do produto.

A comissão de gestão é composta apenas por técnicos do Cesol, que atuavam no desenvolvimento de normas e protocolos do espaço físico, mediando as negociações referentes à utilização do espaço junto à administração do *shopping center*. Eles também desenvolvem e acompanham a utilização dos instrumentos de gestão de forma a facilitar os processos e realizando prestações de contas mensais das vendas e do Fundo Solidário ao coletivo de empreendimentos que comercializam seus produtos nos Espaços Solidários de Comercialização.

Tendo o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) que dava cobertura jurídica e fiscal para a implantação dos espaços e sendo gestora do Centro Público de Economia Solidária, a OS assumiu a maior parte dos riscos, mas também a centralidade nesses processos de decisão. Este processo foi validado pelo agrupamento de empreendimentos recém-formado e ainda um tanto perdido com a robustez demandada desta nova experiência. Ao menos duas vezes ao ano, são realizadas assembleias envolvendo os empreendimentos. As pautas das assembleias são construídas a partir das demandas do Cesol e dos empreendimentos. São registradas conquistas pleiteadas pelos empreendimentos, ao longo do histórico de encontros, como a inclusão dos custos com as taxas das operadoras de cartão, antes pagas pelos empreendimentos, como despesa

associada ao fundo composto a partir de um percentual das vendas, ou até mesmo ajustes nos critérios de avaliação dos produtos, a exemplo dos produtos religiosos, que passaram a ter critérios mais rígidos, dentro da perspectiva do respeito à identidade cultural associada a cada religião e até mesmo mudanças estéticas nos ESC.

Figura 8: Comissão de qualidade prevista e implementada pelo ESC de Salvador



Fonte: Elaboração própria (2022).

Ao mesmo tempo, por deter o controle das informações financeiras e ser o ponto focal na relação com *shopping center* e com o Estado, a OS apresenta grande vantagem e responsabilidade no processo de negociação e de tomada de decisão, ficando os empreendimentos, em muitos momentos, associados aos ESC apenas como beneficiários e em outros, como agentes reguladores da ação.

No período de implantação, não havia clareza da complexidade envolvida não apenas na operação, mas nas diversas dimensões da gestão, sobretudo no âmbito dos interesses e das influências das diversas partes interessadas.

Ao longo de sua história, nos aspectos relacionados à gestão, destacam-se três períodos (ver Figura 9). O primeiro, já mencionado anteriormente, ocorreu em 2016, após início das atividades dos shoppings e definição das comissões de gestão. Antes desse período, todos os processos e tomadas de decisão eram realizados pelos empreendimentos e cabia ao Cesol, ofertar apoio técnico e formação.

O segundo marco temporal ocorreu em 2017, quando, em um período de intervalo entre contratos do Cesol, com o enxugamento da equipe responsável pela assessoria técnica, um ano após o início das atividades comerciais no maior shopping center de Salvador, o Salvador Shopping. Nesse período, a gestão dos ESC passa a ser realizada pela equipe administrativa do Cesol, as ações formativas e de assessoria técnica são interrompidas e percebe-se um progressivo aumento da hierarquização da gestão, acarretando conflitos entre a Organização Social e os próprios empreendimentos.

Figura 9: Linha do tempo - ESC Salvador



Fonte: Elaboração própria (2022).

O terceiro momento ocorreu em 2020, após a suspensão das atividades comerciais presenciais, inclusive as dos shoppings centers, em virtude dos decretos para contenção do avanço da pandemia do covid-19. Ao contrário do ocorrido em 2017, em 2020 as ações de assessoria técnica foram mantidas e a interrupção afetou apenas as ações comerciais. Registra-se, nesse período, o surgimento de iniciativas autogestionárias entre os empreendimentos, a partir de práticas de reciprocidade e redistribuição. Experimenta-se ainda o fortalecimento de uma rede de empreendimentos que passa a assumir um papel de grande relevância na retomada das atividades

comerciais, o ano seguinte, organizando ações solidárias e negociando diretamente com a gestão do Cesol elementos relativos aos interesses desses empreendimentos.

Um aspecto a destacar nesta dissertação é a rotina de comercialização de um ESC.

4.2.2 Rotinas associadas ao funcionamento dos ESC

As rotinas associadas ao funcionamento dos ESC de Salvador estão descritas na figura 10, com destaque para as atividades que envolvem, formalmente, a participação dos empreendimentos.

Figura 10: Rotinas associadas ao funcionamento dos ESC em Salvador.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Nota-se um baixo nível de participação dos empreendimentos, sobretudo nos processos chave, inclusive os de monitoramento e avaliação, ficando a sua participação voltada às atividades operacionais, como atendimento ao cliente e mapeamento das demandas sociais.

A rotina de revezamento para a realização do atendimento ao cliente é complexa, na medida que envolve a gestão de uma escala de plantões, contendo quase 300 pessoas, mensalmente. Os

plantões fazem parte da rotina dos Espaços Solidários, desde o início da sua implantação, antes mesmo da relação com os shopping centers. Eles surgem com uma função mista, associados a uma dinâmica pedagógica e à manutenção da operação dos Espaços. O cálculo do número de plantões por empreendimento é feito pela equipe do Cesol, sendo disponibilizado para o coletivo de empreendimentos e varia de acordo com o número de integrantes (ao menos um plantão por integrante), número de ESC, períodos festivos que impactem no volume de clientes por turno, horário e dia de funcionamento dos shoppings. Assim, a cada mês, cada integrante do empreendimento está presente nos ESC, contribuindo na sua operação e recebendo orientações por parte da equipe técnica do Cesol, ao menos uma vez, durante o período médio de seis horas e meia.

Tradicionalmente, nos ESC, de acordo com a rotina estabelecida ainda nos seus primeiros anos com menor inserção comercial, os empreendimentos se revezavam em plantões diários, no desempenho das atividades relativas ao funcionamento das vendas, ficando a cargo do Cesol, a realização de atividades pedagógicas e de assistência técnica. O Termo de Comodato com os shoppings prevê a obrigação da comodatária em ter sempre um responsável pelo Salão Comercial cedido, durante todo o horário de funcionamento do shopping. Assim, ao ingressar nos ambientes dos shopping centers, entra em cena então o(a) novo(a) ator/atriz voltado(a) à operação dos ESC, os(as) agentes de vendas, pessoas contratadas pela OS para atuar como elo entre as ações do Cesol e da própria OS e a operação do Espaço Solidário em si. Além dessa função de representação institucional, cada agente de vendas lida diariamente com o registro e o reporte das comunicações originárias dos shoppings e dos empreendimentos, operação e registro das vendas, atendimento ao cliente, supervisão dos serviços relacionados à manutenção e à limpeza dos espaços físicos, registro da presença e recepção dos empreendimentos. Desde o primeiro momento, definiu-se junto ao coletivo de empreendimentos que (os) as agentes de vendas contratados(as) seriam necessariamente integrantes dos empreendimentos, selecionados(as) pela OS, que tivessem o perfil e habilidades voltadas à manutenção dos espaços, sendo recomendada certa rotatividade entre as pessoas contratadas, de modo a beneficiar o maior número de pessoas possível. Desta forma, parte do recurso oriundo da atividade de comercialização e que compõe o fundo de caixa dos Espaços Solidários é restituído para os próprios empreendimentos, remunerando a sua força de trabalho.

No escopo das ações associadas à composição do estoque, o mix de produtos, embora seja impactado em certa medida pelo processo de assistência técnica exercido pela designer

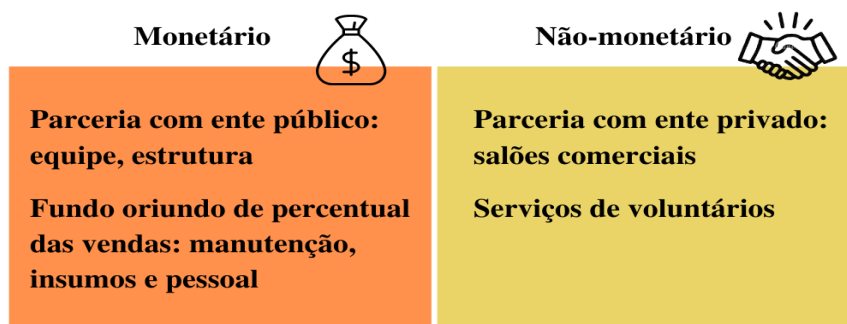
associada ao Cesol²³, é principalmente composto a partir das decisões dos próprios empreendimentos e, ainda que o Cesol conte com uma designer voltada para o apoio ao desenvolvimento das peças e controle de qualidade, com pouco direcionamento por parte do Cesol.

Quanto aos aspectos financeiros, a receita dos espaços solidários está composta da seguinte forma: recursos oriundos da parceria firmada com o conglomerado comercial JCPM, que desonera o Cesol do pagamento dos custos fixos e variáveis do condomínio; recursos públicos relacionados ao contrato de gestão celebrado entre a Organização Social e o Governo do Estado; e recursos oriundos da comercialização dos produtos, mediante a composição de um fundo formado com o percentual de 30% das vendas realizadas. De acordo com o Regimento Interno, para a composição do fundo, eram, inicialmente, acrescidos 10% ao valor original de cada produto. Posteriormente, após análise das despesas e receitas e surgimento dos custos com os agentes de vendas, este percentual foi ampliado para 30%. Os valores de cada produto são definidos pelos produtores e produtoras, mediante apoio de técnicos do Cesol, com a realização de estudos de viabilidade econômica. Desta forma, o destino da receita dos espaços solidários de comercialização tem a proporção de 30% para custeio de despesas operacionais e 70% para repasse direto ao empreendimento. A receita é utilizada para custeio das ações do Espaço Solidário, a saber: vendas, limpeza, embalagens, gestão financeira, agentes de vendas, softwares, taxas bancárias, taxas das operadoras de cartões, gestão do estoque, logística, além das ações de articulação e a formação dos empreendimentos envolvidos. De acordo com o repasse dos valores oriundos das vendas mensalmente, o Cesol emite relatórios financeiros e os

Os critérios utilizados na avaliação dos produtos são: (i) Criatividade e composição: a capacidade do(a) produtor(a) em desenvolver produtos funcionais ou decorativos demonstrando beleza, originalidade e conteúdo cultural relacionados ao meio em que vive, caracterizando suas experiências pessoais e o(a) diferenciando de outros(as) criadores; (ii) Simetria e proporção: a padronização dos detalhes projetuais como os gráficos, modelagens e formatos que constituem a peça, de preferência observando as sugestões da natureza como tonalidade das cores e anatomia; (iii) harmonia de cores: este ponto combina uma infinidade de decisões estéticas e lida com sensações e temas que as cores inspiram; pode ser feita por combinação, quando são usadas cores semelhantes e dispostas em proximidade no círculo cromático ou por contraste, quando são usadas cores diferentes dispostas de forma simetricamente opostas no círculo cromático; (iv) adequação da forma à função: este aspecto relaciona os procedimentos de uso do produto com o seu formato e medidas, tornando-o mais prático e funcional a exemplo de alças, abotoamentos e bolsos; (v) durabilidade: característica que confere confiabilidade ao produto, garantindo que este é resistente às ações do tempo, como poeira e umidade, podendo ser alcançada com colagens reforçadas utilizando a cola adequada para cada matéria prima e principalmente envernizando ou impermeabilizando a peça; (vi) acabamento: diz respeito ao modo de fazer de cada tipologia artesanal, ao cuidado ao manusear a matéria prima, à forma como se transforma e une as partes de um modo que o consumidor nem sempre descubra como aquele produto é feito; (vii) produtos religiosos: a avaliação de produtos religiosos segue critérios de representações estéticas que conservem a integridade da identidade dos indivíduos representados, sendo observados aspectos como a cor da pele, objetos e posturas em determinadas posições, cores das roupas, tonalidades dos metais e presença ou ausência de fisionomia.

empreendimentos são auxiliados na leitura e interpretação das planilhas e posterior controle e planejamento de estoque.

Figura 11: Fonte de receitas ESC de Salvador.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Sobre a equipe, os ESC trabalham hoje com a composição demonstrada na figura 12.

Figura 12: Equipe envolvida na ação dos ESC de Salvador.



Fonte: Elaboração própria (2022).

No escopo deste trabalho, os principais aprendizados a partir da experiência dos ESC localizados em Salvador são:

- Ainda que a existência de regulamentos que determinem instâncias de participação seja de sua importância para o estabelecimento de uma governança democrática, a sua implementação só garantida a partir do esforço do todo para efetivá-las, incluindo ações de formação, assistência técnica e monitoramento;
- Os ESC são ambientes capazes de mobilizar práticas econômicas plurais;
- A assistência técnica tem um papel de grande relevância no fomento e na gestão da solidariedade, sobretudo em ambientes de alta exposição ao mercado;
- A sustentabilidade das iniciativas da economia solidária está associada e é proporcional à ao desenvolvimento das dimensões econômicas, políticas e culturais;
- A operação dos espaços solidários de comercialização demanda o desenho de uma metodologia que transite entre as relações de mercado e as relações sociais.

A partir do estudo dessa experiência, foi realizado um instrumento de coleta de dados com o objetivo de mapear a situação dos demais ESC implantados pelos Cesol em todo o território baiano. Os resultados dessa pesquisa serão apresentados na próxima seção.

4.3 ESC: SURGIMENTO E CONFIGURAÇÃO NOS TERRITÓRIOS DE IDENTIDADE DA BAHIA

Os Espaços Solidários de Comercialização (ESC), no escopo das ações dos Cesol, nascem com uma perspectiva formativa, atuando como um laboratório de práticas comerciais, focado na seguinte atividade - **disponibilizar espaços físicos e virtuais para formação prática em comercialização** (BAHIA, 2012).

O primeiro ESC implantado, no contexto da unidade do Cesol Estadual, foi concebido como local educativo (BAHIA, 2008), onde eram realizadas oficinas e outros eventos com o foco na formação em técnicas de comercialização no âmbito da economia solidária. Seu caráter era eminentemente destinado à aprendizagem e ao estímulo de qualificação dos empreendimentos e de seus produtos (BAHIA, 2018). Reis (2020, p. 253) relata:

O Espaço Solidário, inaugurado em 2009 no Cesol Estadual, era um local onde os EESs participavam de um processo de formação em comercialização, dentro do qual poderiam expor e comercializar seus produtos. Assim, tratava-se de um espaço onde os EESs vivenciavam uma formação teórico-prática e tinham acesso a conteúdos de diversas áreas. Estes conteúdos tratavam da convivência no espaço através das oficinas de capacitação técnica referentes à comercialização, à administração, à contabilidade, ao jurídico, ao design, à informática, às relações interpessoais, à formação em economia solidária e à avaliação etc. A gestão do espaço era coletiva e com regimento estabelecido em um Regimento interno construído coletivamente, o qual incluía a participação dos EESs nos plantões e comissões (financeiro, estoque e qualificação dos produtos e comunicação). A seleção dos EESs a integrar o Espaço Solidário era feita por meio de Chamada Pública para participar do processo pedagógico e de formação em comércio justo e solidário realizado no espaço. Dentre os conteúdos abordados na formação estavam: aspectos ligados à convivência no espaço (sensibilização em economia solidária por exemplo); formações específicas (a partir do diagnóstico realizado na etapa de seleção dos empreendimentos eram levantadas as principais deficiências nas áreas de administração, contabilidade, jurídica, designer, informática e relações interpessoais definição das atividades formativas); e práticas do comércio justo e solidário.

Entretanto, progressivamente, acompanhando a evolução dos contratos de gestão em direção a uma maior robustez das ações de cunho comercial, os ESC passam a assumir formatos mais comerciais, atuando como uma das principais iniciativas de diálogo com o mercado, mais propriamente, do mercado de varejo. Antes associados a práticas formativas em comercialização, nos editais mais recentes, aparecem vinculados ao componente finalístico “empreendimentos inseridos nas Lojas Economia Solidária” de acordo com a seguinte descrição:

Percentual de empreendimentos comercializando em espaços constituídos com apoio do CESOL, os quais disponibilizam ao consumidor produtos desenvolvidos e/ou aperfeiçoados por intermédio da assistência técnica, seja no varejo, no atacado ou por encomenda. Para o atendimento deste Indicador, de modo a possibilitar a aferição de sua execução pela equipe técnica da SETRE/SESOL, destaca-se a imprescindibilidade de apresentação textual do faturamento do EES com indicativo do valor agregado/incremento de receita advindo da comercialização do(s) produto(s) que acessaram o mercado convencional (BAHIA, 2019, p. 12)

Observa-se uma mudança do olhar do governo acerca da funcionalidade dos ESC, ao menos nos instrumentos de referência para a execução. Em pesquisa realizada sobre o perfil das atividades desenvolvidas nos ESC, em 2022, após 10 anos dos primeiros Cesol na Bahia, foram mapeados 26 ESC implantados vinculados a 13 dos 15 Cesol em funcionamento²⁴.

²⁴ Os Cesol do Território da Chapada Diamantina, com sede em Mucugê, e Metropolitano de Salvador, com sede em Lauro de Freitas, encontram-se sem Espaços Solidário de Comercialização implantado no momento e, desta forma, não responderam a pesquisa. O Cesol localizado em Lauro de Freitas, para comercialização dos produtos conta com estruturas de feiras itinerantes. O Cesol localizado em Mucugê está em um período de transição na gestão entre Organizações Sociais e deverá inaugurar o ESC nos meses que seguem.

Figura 13: Mapa com localização dos Espaço Solidários de Comercialização por território.



Fonte: Elaboração Própria (2022).

Os ESC acompanharam toda a história dos Centros Públicos em seu Território de atuação, variando em sua robustez, apelo comercial, incremento das ações pedagógicas.

Em se tratando da função formativa originalmente destinadas aos ESC por meio dos documentos de referência para execução dos contratos, a pesquisa revelou que 69,2% dos ESC mantêm alguma atividade de formação associada diretamente às atividades relativas ao seu funcionamento. Essas atividades abordam questões associadas às práticas comerciais e ao próprio funcionamento dos ESC: melhoramento de produtos, organização da produção, embalagem, precificação, mercado, atendimento ao cliente, controle de vendas e estoque, comunicação e marketing. Em depoimento registrado no formulário preenchidos pelos Cesol, um dos coordenadores relata que

[...] temos o Espaço Solidário como um espaço de apresentação dos produtos e um termômetro da qualidade dos produtos, todas as vendas pedimos os clientes um feedback da qualidade dos produtos (temos um panfleto com QR-Code para nos dê esse retorno) e na grande maioria, os clientes se não respondem quando retornam a loja, respondem pela pesquisa, sendo assim o processo de melhoria dos produtos perpassam pela opinião dos clientes. Os clientes se sentem parte do processo. [COORDENADOR DO CESOL H]

Dois Cesol relatam realizar atividades formativas que extrapolam as práticas comerciais, um deles, aborda questões associadas à gestão coletiva e outro às políticas públicas.

Ainda no questionário, quando solicitados a atribuir uma nota entre zero e dez para a contribuição dos ESC para a formação dos empreendimentos, sendo 0, nenhuma contribuição e 10 o máximo de contribuição, obteve-se um valor médio de 7,5, variando entre 2 e 9. Quando esta

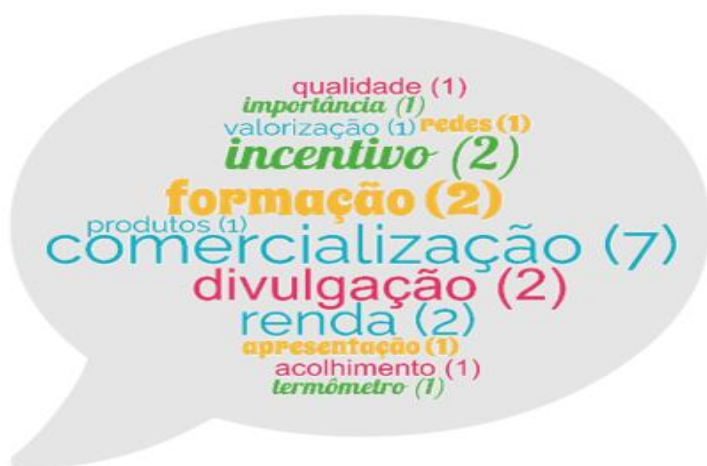
mesma pergunta foi realizada associada à contribuição dos aspectos comerciais, o valor médio das respostas foi de 9, variando entre 8 e 10. De acordo com o relato de um dos coordenadores, no campo final do formulário aberto a observações e comentários:

Os espaços solidários são importantes para a divulgação e comercialização dos produtos da economia solidária, ajudando a escoar a produção gerando renda para as famílias e desenvolvimento. [COORDENADOR DO CESOL F]

Seis dos entrevistados ofertaram notas iguais para a contribuição dos ESC para as atividades formativas e de comercialização. Seis coordenadores atribuíram maior contribuição dos ESC para os aspectos relacionados à comercialização e apenas um coordenador atribuiu maior contribuição para os aspectos formativos, no escopo das ações do Cesol.

Quando solicitados a resumir em três palavras a principal função dos ESC, temos como resultado a seguinte nuvem de palavras²⁵. Ao lado de cada palavra, inserimos o respectivo número de repetições nos questionários respondidos. Com um maior número de repetições (7), temos a palavra **“comercialização”**. Em segundo lugar, temos as palavras **“incentivo”**, **“formação”**, **“divulgação”** e **“renda”**, com duas repetições cada. Os demais termos foram **“qualidade”**, **“importância”**, **“redes”**, **“valorização”**, **“apresentação”**, **“acolhimento”** e **“termômetro”** com apenas uma repetição.

Figura 14: Nuvem de palavras – Espaços Solidários de Comercialização segundo coordenadores dos Cesol baianos.



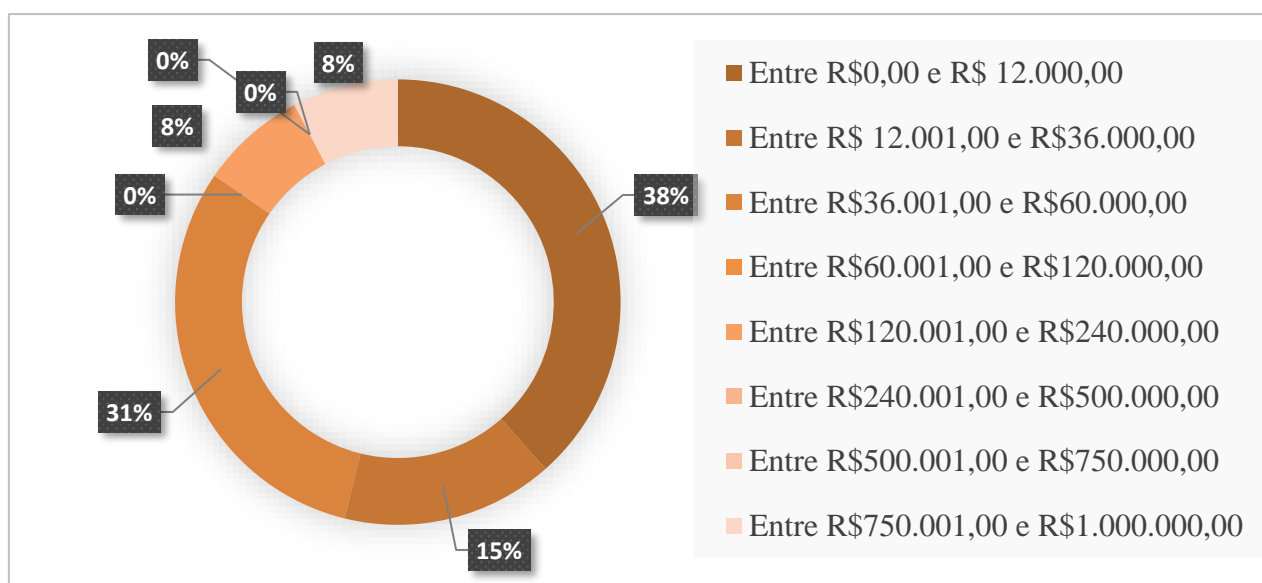
Fonte: Elaboração Própria (2022).

²⁵ Nuvens de palavras são imagens compostas por palavras de várias cores e tamanhos e, opcionalmente, organizadas em direções distintas. Normalmente as nuvens de palavras são usadas para demonstrar, de maneira visual, a frequência de ocorrência das palavras dentro de um texto: quanto maior for o número de vezes que a palavra aparece no texto, maior será a fonte usada para exibir essa palavra.

A partir da leitura desses dados e da pontuação atribuída aos aspectos relacionados contribuição dos ESC nos âmbitos da comercialização e da formação, reforça-se a ideia de que o papel desses espaços, na atualidade, volta-se prioritariamente para os aspectos comerciais, não apenas nos editais, mas também na prática, a tal ponto que 4 dos 13 Cesol respondentes declarando não realizar atividades formativas para os empreendimentos associadas diretamente a eles. Entre estes Cesol, há dois de origem recente - 2021 - e dois cuja implantação ocorreu no primeiro ciclo de Centros Públicos, em 2012.

Com relação aos aspectos comerciais, a pesquisa revelou que 38,5% dos Cesol tem um faturamento médio anual entre R\$ 0,00 e R\$12.000,00 no âmbito das ações do ESC; 15,4%, entre 12.001,00 e R\$36.000,00; 30,8% entre R\$36.000,00 e 60.000,00; 7,7% entre R\$ 12.001,00 e R\$ 24.000,00 e 7,7% entre R\$750.000,00 e R\$1.000.000,00.

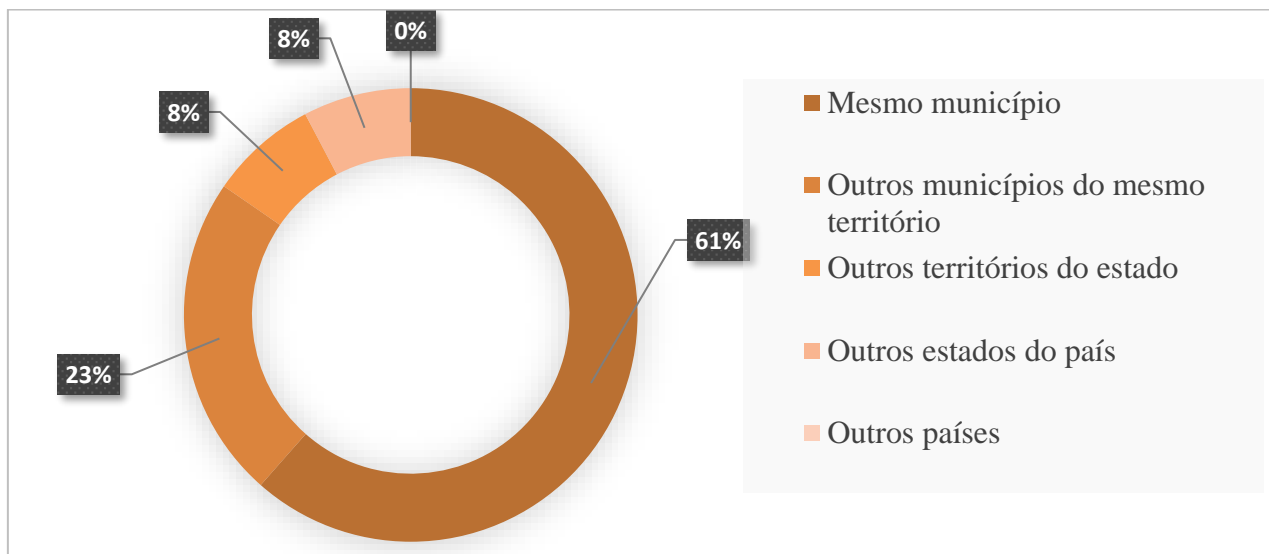
Gráfico 3: Faturamento médio anual dos ESC.



Fonte: Elaboração Própria (2022).

61,5% dos Cesol informam que os principais compradores dos ESC são do mesmo município, 23,1% de municípios do mesmo território, 7,7% de outros territórios de identidade da Bahia e 7,7% de outros estados do Brasil.

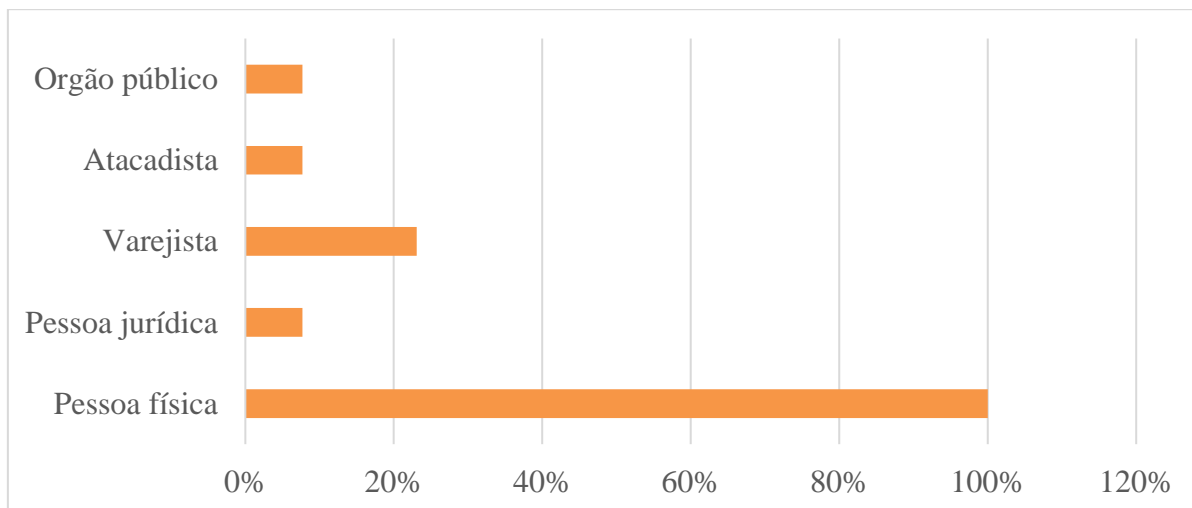
Gráfico 4: Perfil dos clientes dos ESC.



Fonte: Elaboração Própria (2022).

A totalidade dos Cesol afirmam que seus ESC comercializam diretamente para pessoas físicas, 23,1% também para varejistas, 7,7% para atacadistas, 7,7% para órgão público.

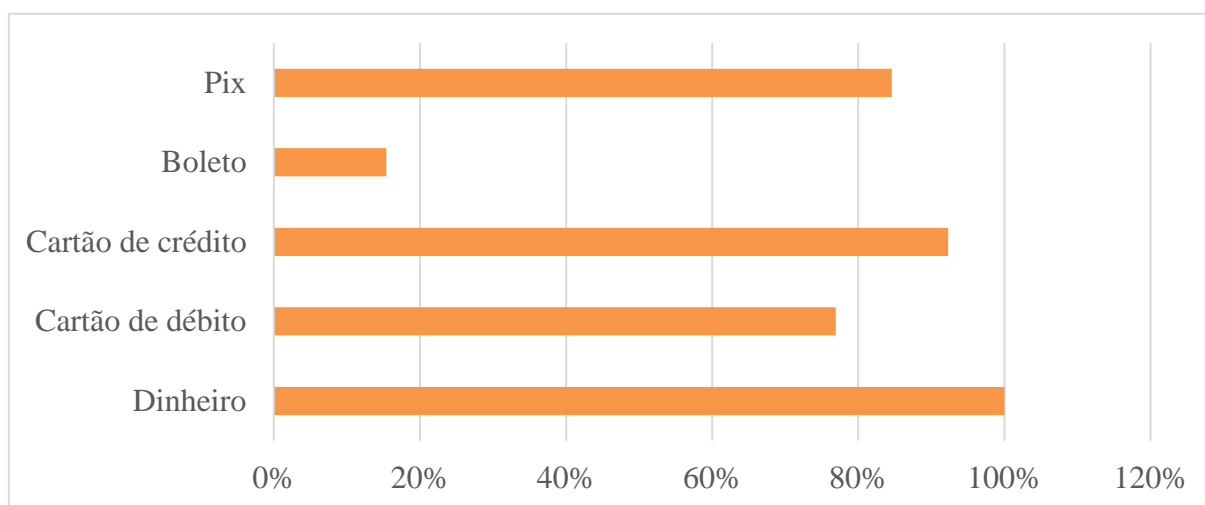
Gráfico 5: Perfil dos clientes dos ESC.



Fonte: Elaboração Própria (2022).

Em termos de estrutura para a comercialização, 100% dos Cesol afirmam que os pagamentos podem ser realizados em espécie, 76,9% em cartão de débito, 92,3% aceitam cartões de crédito, 15,4% emite boleto e 84,6% aceitam pix.

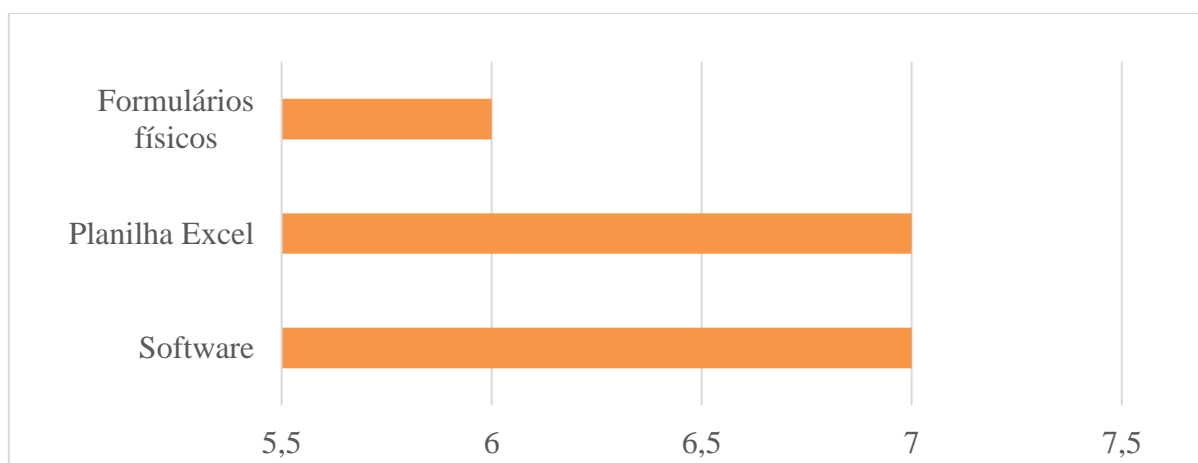
Gráfico 6: Formas de pagamento aceitas pelos ESC



Fonte: Elaboração Própria (2022).

53,8% dos Cesol utilizam-se de softwares para gestão de estoque, registro de vendas e gestão financeira, 53,8% utilizam planilhas eletrônicas e 46,2% realizam os registros e controles por meio de planilhas físicas. 53,8% dos Cesol utilizam-se de softwares para gestão de estoque, registro de vendas e gestão financeira, 53,8% utilizam planilhas eletrônicas e 46,2% realizam os registros e controles por meio de planilhas físicas.

Gráfico 7: Ferramentas utilizadas para registro das vendas e gestão financeira dos ESC.

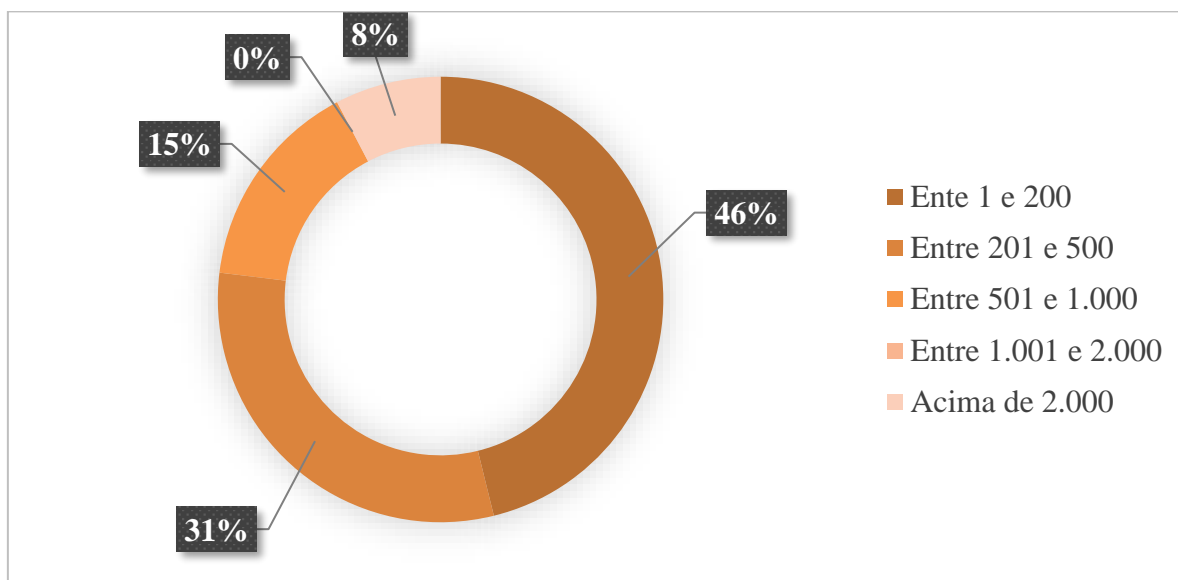


Fonte: Elaboração Própria (2022).

Entre os Cesol pesquisados, 46,2% possuem em seu estoque um volume médio de 1 a 200 itens nos seus ESC, 30,8%, de 501 a 1.000 itens; 14,4% entre 501 e 1.000 itens e 7,7% acima de 2.000 itens. Estes itens variam entre alimentos beneficiados (100% dos Cesol), artesanato

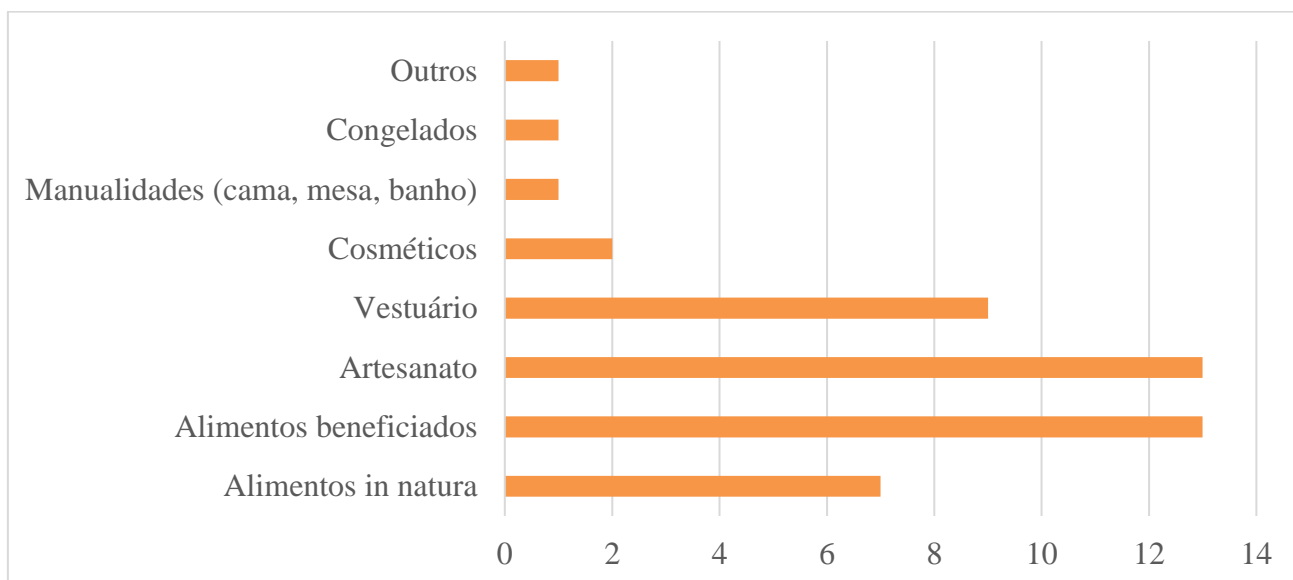
(100%), vestuário (69,2%), alimentos *in natura* (53,8%), e outros (cosméticos- 7,7%, vassouras- 7,7%, plantas ornamentais- 7,7%, congelados- 7,7%). 53,8% dos Cesol afirmam que os ESC comercializam produtos de empreendimentos que não estão associados às ações de assistência técnica dos Cesol.

Gráfico 8: Volume médio de produto em estoque por ESC.



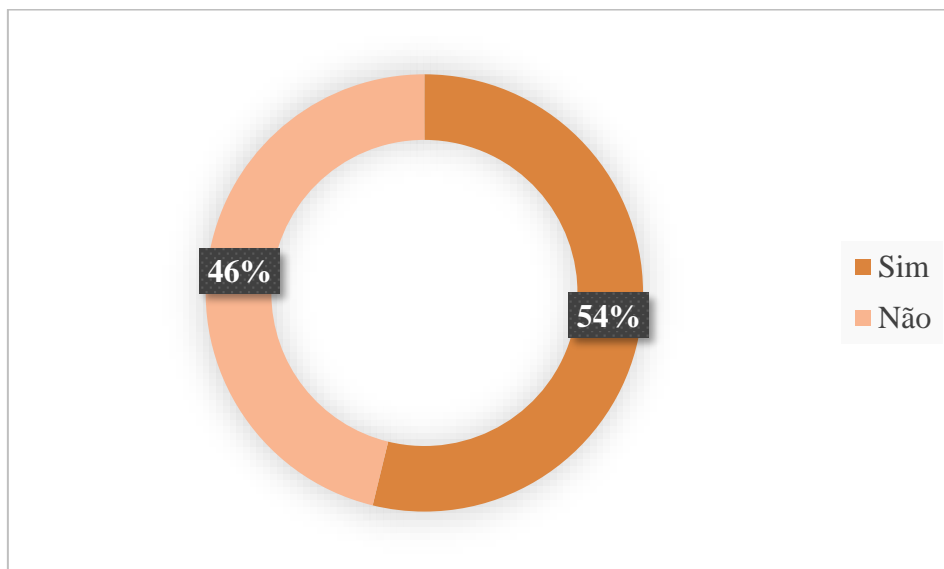
Fonte: Elaboração própria (2022).

Gráfico 9: Tipos de produtos comercializados nos ESC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

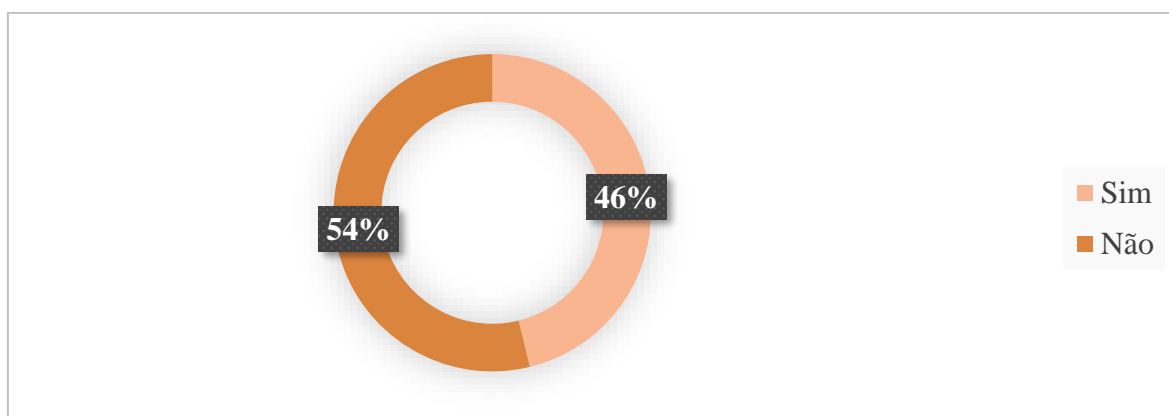
Gráfico 10: Percentual de ESC comercializando produtos de parceiros não atendidos pelos Cesol.



Fonte: Elaboração própria (2022).

46,2% dos Cesol informam que os produtos passam por um processo de curadoria antes de entrarem nos estoques. Os demais 53,8% comercializam os produtos dos empreendimentos atendidos, sem um processo sistemático de seleção. Para 100% destes, o Cesol compõe a equipe que realiza a curadoria, para 50%, os empreendimentos também atuam nesse processo.

Gráfico 11: Desenvolvimento de atividades de curadoria nos ESC.



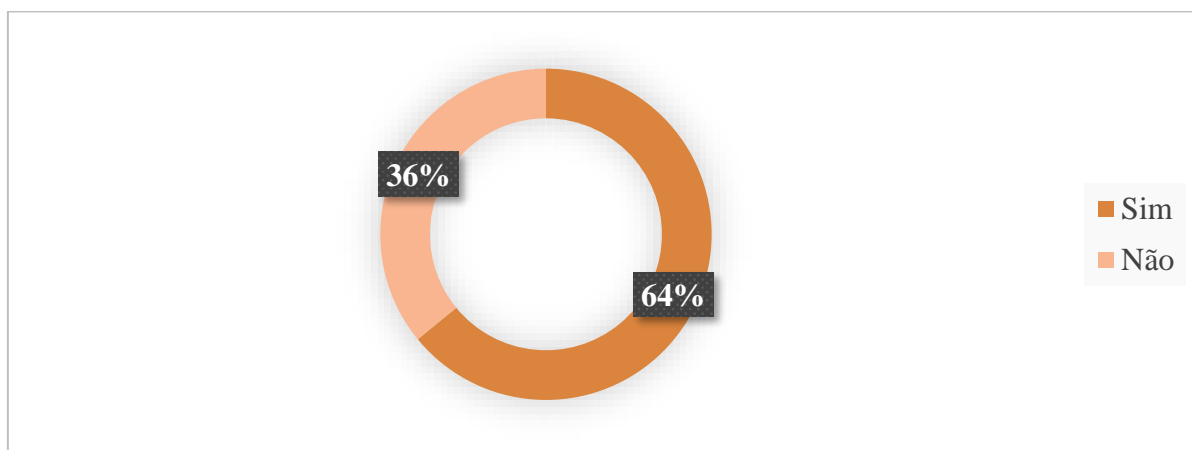
Fonte: Elaboração própria (2022).

Atualmente, os Espaços Solidários trabalham com um estoque mínimo bastante reduzido, em formato de consignação, de modo a facilitar a desocupação e a montagem da estrutura em salões comerciais com características físicas diferentes, além de reduzir os custos com manutenção

das peças e realização periódica de inventário. A estratégia do estoque mínimo associada à reposição periódica dos produtos é apoiada pelos empreendimentos, sobretudo os que possuem pouco ou nenhum capital de giro para composição de estoques volumosos, visto que estes apresentam um maior prazo para retorno do investimento inicial. O fluxo das vendas determina o ritmo da produção, na medida em que os empreendimentos são acionados periodicamente, para reposição dos produtos comercializados e entrada de novos produtos ou diante de uma compra em volume maior que o esperado.

69,2% dos Cesol possuem a modalidade de delivery associada a práticas comerciais dos ESC, trabalhando com as seguintes modalidades de entrega.

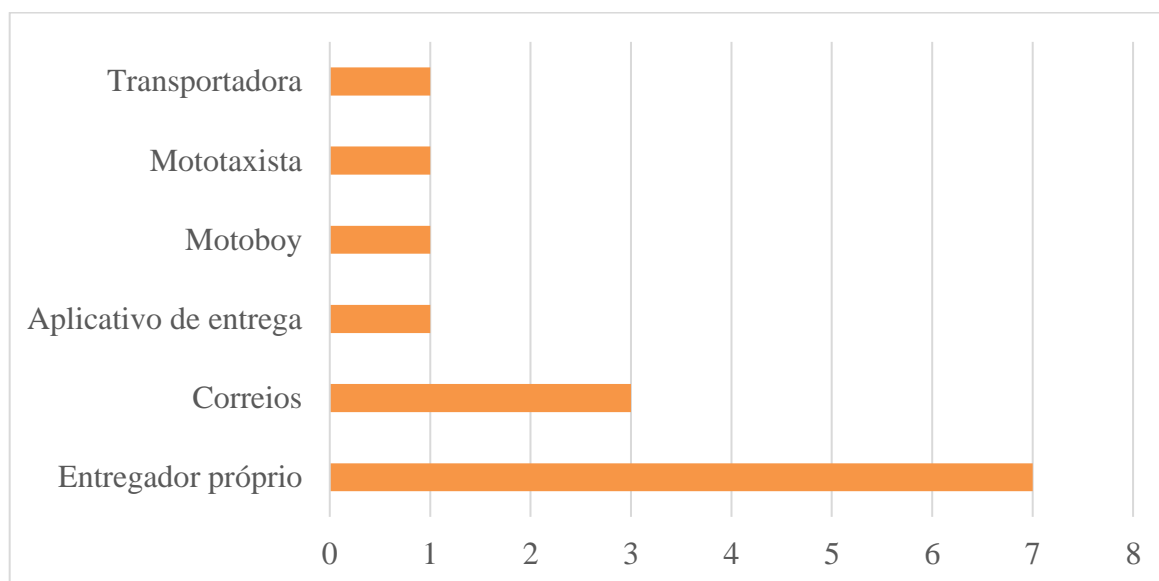
Gráfico 12: Percentual de Cesol com ESC operando com entrega em domicílio.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação as tipologias de entrega, verificou-se que se utilizam de: entregador próprio (53,8%), correios (23,1%), aplicativos de entrega (7,7%), motoboys (7,7%) e mototaxistas (7,7%).

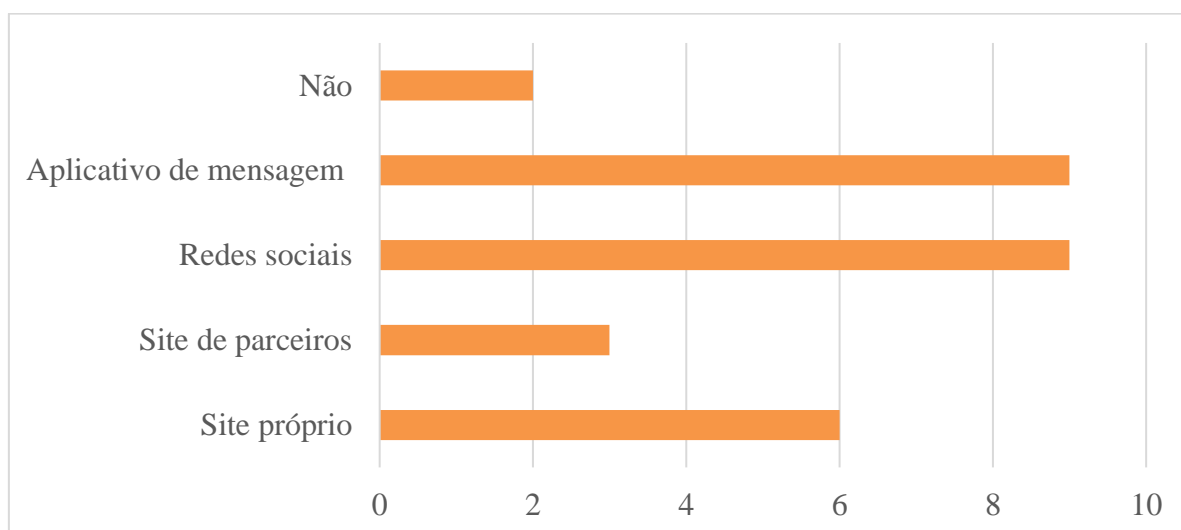
Gráfico 13: Formato das entregas em domicílio dos ESC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

84,6% realizam vendas por meios digitais, sendo que 46,2% possuem site próprio, 23,1% utilizam plataformas de parceiros, 69,2% realizam suas vendas por redes sociais e 69,2%, por meio de aplicativo de mensagens. Apenas 2 dos 13 Cesol não possui nenhuma modalidade de vendas por meios digitais.

Gráfico 14: Canais de comercialização virtual dos ESC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

O ingresso das atividades comerciais dos ESC no mundo digital se deveu sobretudo ao período de *lockdown* durante a pandemia do COVID-19, quando, de acordo com decretos estaduais e municipais, houve períodos longos de interrupção das atividades comerciais, fechando

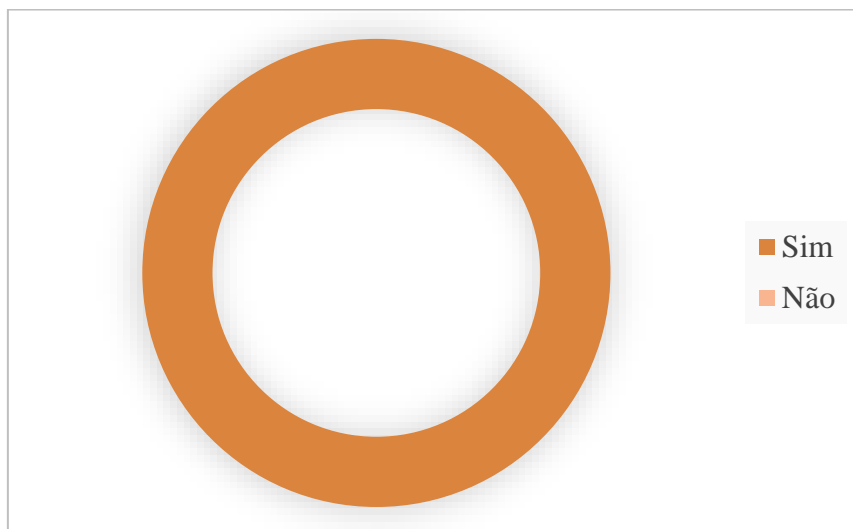
inclusive estruturas como os shopping centers. Inicialmente, em uma expectativa de um retorno breve às atividades físicas de comercialização, as vendas foram realizadas por meio de telefone e aplicativo de mensagens, contando com as redes sociais como grande vitrine.

O investimento em estruturas mais robustas como os sites de e-commerce, próprias e de parceiros chega enquanto provocação da Setre na perspectiva do desenvolvimento de um grande evento online, no período dos festejos juninos. O 3º Festival de Economia Solidária – São João da Minha Terra - ocorreu no mês de junho de 2020, em meio ao período de festejos juninos, quando, em decorrência da pandemia do Covid-19, as atividades presenciais haviam sido suspensas em todo o estado. Assim, realizado em formato virtual, o festival agregou a diversidade de produtos de empreendimentos atendidos regionalmente pelas 13 unidades de Centros Públicos de Economia Solidária, além de música, cultura, gastronomia e formações gratuitas em *lives* realizadas nas redes sociais, tornando-se um dos mais robustos eventos juninos associados ao governo do estado. As vendas virtuais, durante o evento, tiveram um volume de cerca de R\$ 60.000,00.

A partir do evento, ganharam força as discussões acerca do desenvolvimento de estratégias de atuação em rede para realização das atividades comerciais, com desenvolvimento de logística e rotas interterritoriais para circulação dos produtos e criação de uma plataforma para centralizar a comercialização dos produtos dos ESC. Em 2021, foi realizado IV Festival, com o mesmo tema. Desta vez, em parceria com a *startup* ESCOAF, que, para este evento, passa a ser responsável, com o apoio da equipe técnica dos Cesol, pela comercialização e logística dos produtos advindos dos ESC em Salvador e Região Metropolitana. A comercialização local, permaneceu acontecendo sob a responsabilidade de cada ESC. Os valores comercializados neste evento, alcançaram a marca de R\$ 90.000,00.

Até o ano de 2020, período da finalização desta pesquisa, 100% dos coordenadores afirmam possuir relação comercial com algum outro ESC associado a um dos Cesol baianos

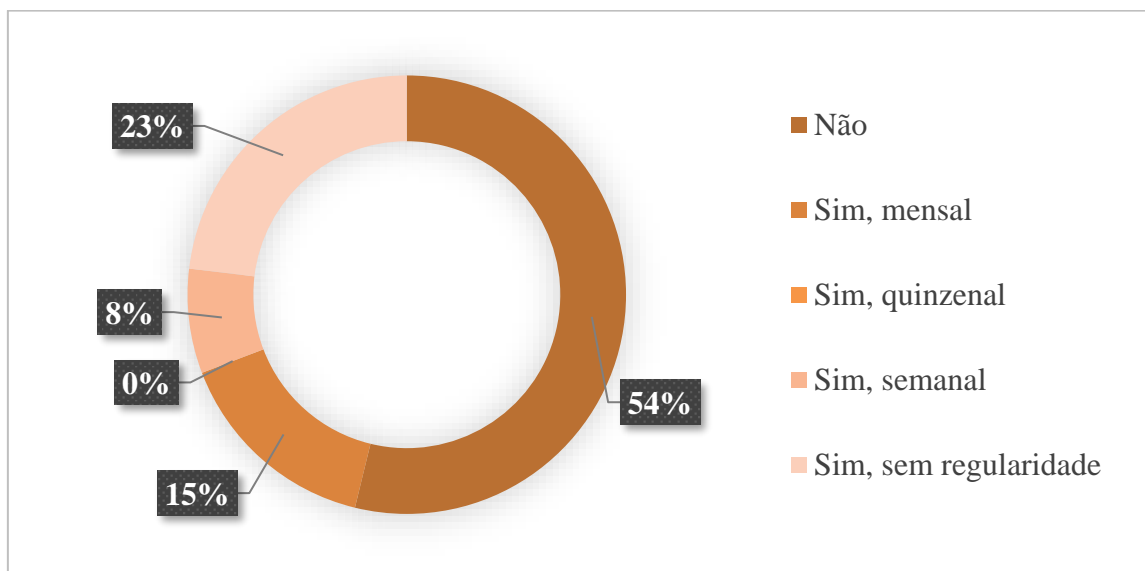
Gráfico 15: Percentual de ESC que mantêm relações comerciais com outros ESC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

53,8% desses Cesol afirma não possuir rota periódica de entrega de produtos para outros territórios, sendo então a entrega definida de acordo com a demanda e disponibilidade de produtos. Os demais ESC possuem rotas mensais (15,4%), semanal (7,7%) e rotas definidas, porém sem regularidade em termo de período (23,1%).

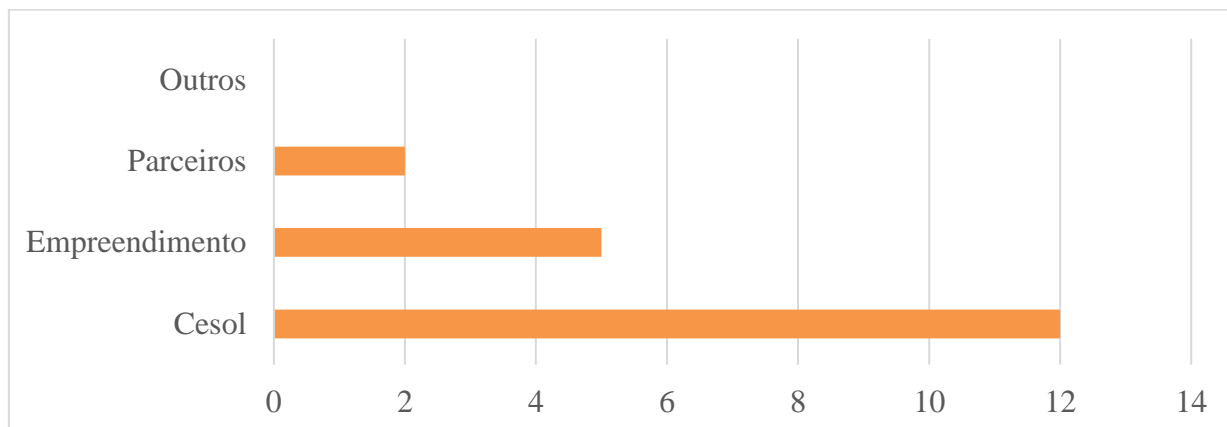
Gráfico 16: Percentual de ESC com rotas de entrega definidas.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Com relação aos aspectos gerenciais, 12 coordenadores afirmam que o Cesol é responsável pela gestão comercial dos ESC, destes, em 50% dos casos o Centro é o único responsável por este aspecto da gestão.

Gráfico 17: Atores responsáveis pela gestão da comercialização dos ESC.

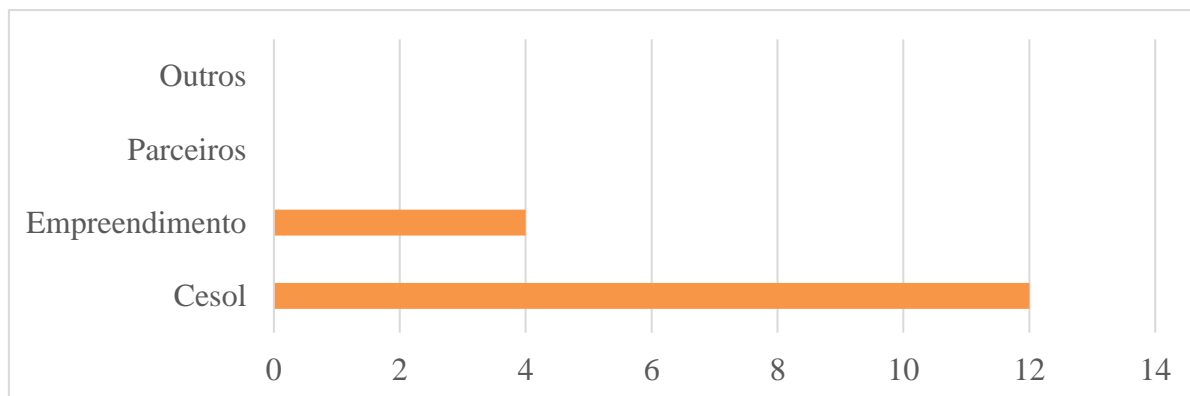


Fonte: Elaboração própria (2022).

Nos demais casos, em 5 Cesol, os empreendimentos estão envolvidos, sendo que em um deles, a responsabilidade sobre a gestão comercial é exclusivamente do empreendimento. Em dois Cesol, parceiros se envolvem na gestão comercial dos ESC, nesses casos, os parceiros são cooperativas parceiras que exercem as atividades comerciais, ofertando um amparo fiscal, porém nunca assumindo-a de forma exclusiva.

No âmbito da gestão financeira, 12 coordenadores declaram que é exercida pelo Cesol ou pela Organização Social executora, sendo que sete deles não possuem nenhum outro ator envolvido nesse aspecto. Em 4 Cesol, os empreendimentos estão envolvidos, sendo que em um deles, a responsabilidade sobre a gestão financeira é exclusiva do empreendimento. Em dois Cesol, parceiros se envolvem na gestão financeira dos ESC, sendo que em um deles esse ator não divide espaço com outros no exercício desta função.

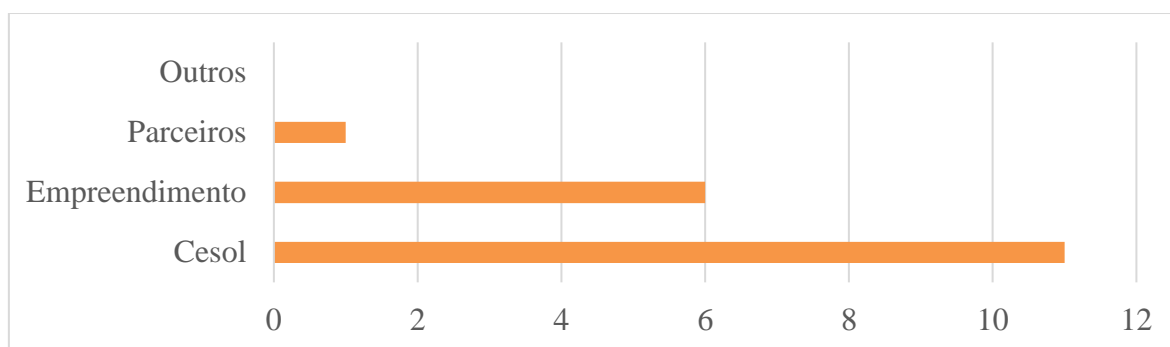
Gráfico 18: Atores responsáveis pela gestão financeira dos ESC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Com relação ao atendimento direto ao cliente no escopo das ações de comercialização, 11 dos Cesol pesquisados afirmam que é realizado pela equipe do próprio Centro Público, sendo que em 7 deles, essa função é exercida com exclusividade pelo Cesol. Em 6 Cesol, os empreendimentos se envolvem no atendimento ao cliente, sendo que no ESC associado a um Cesol, essa função é exclusivamente atribuída a este ator. Em um Cesol, o atendimento ao cliente é exercido também pelo parceiro, sendo que em nenhum deles, o parceiro assume esta função com exclusividade.

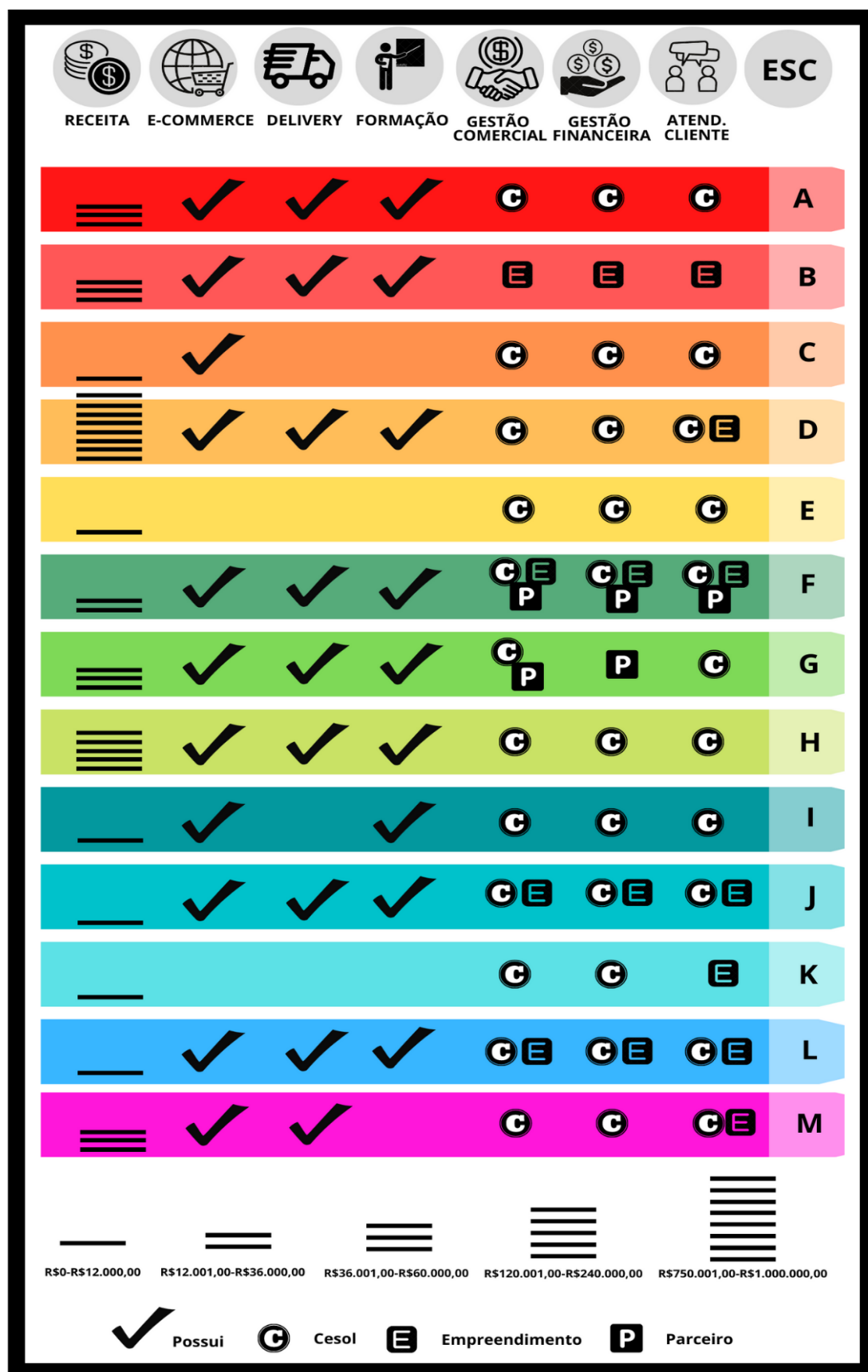
Gráfico 19: Atores responsáveis pelo atendimento ao cliente nos ESC.



Fonte: Elaboração própria (2022).

De acordo com o relatório elaborado pela Instituto Auá (2020), após entrevistas a 13 dos 15 Cesol implantados na Bahia, constata-se que mesmo diante dos investimentos da política pública de fomento produtivo e de assessoria técnica à gestão e organização dos empreendimentos, ainda persistem desafios no campo da viabilidade econômica que passa, em grande medida, pelo escoamento e comercialização da produção. O perfil das ESC da Bahia segue apresentado a seguir.

Figura 15: Resumo perfil ESC da Bahia.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Ao observar o perfil das ESC e o posicionamento destas no estado verifica-se que vários parecem ser os componentes do desafio de transformação. A partir das observações, são estes:

- Atender aos critérios para registro, certificação, emissão de alvarás, CNPJ e manutenção de sua regularidade e outras normativas legais necessárias para inserção dos produtos em mercados formalizados;
- Evitar circunstâncias que ampliem as desigualdades entre os empreendimentos dado à sua condição atual de organização e capacidade de inserção comercial;
- Criar mecanismos de equalização e cooperação entre os empreendimentos;
- Não alienar os produtores de seus produtos em face da padronização demandada por determinados mercados consumidores;
- Criar processos emancipados de aprimoramento produtivo e de produtos;
- Articular e consolidar mercados locais/territoriais;
- Abrir mercados em outras escalas territoriais de maneira sustentada e sustentável e com formação de consumidores nos princípios da economia solidária;
- Superar problemas de logística de transporte da produção, desde os empreendimentos até os pontos de comercialização e consumidores;
- Acessar o uso de novas tecnologias da comunicação e informação; a economia solidária da Bahia, sendo essencialmente produtora de alimentos, pode dar respostas à sociedade num momento de aumento da fome e da insegurança alimentar da população, como o que voltamos a vivenciar no país;
- Difundir a economia solidária, já que essa pode espalhar-se no imaginário social como uma alternativa ao desenvolvimento excludente e reprodutor das desigualdades sociais que vivenciamos dia após dia no país;
- Mobilizar a população das periferias das grandes cidades para fazer parte desse movimento;
- Integrar as várias iniciativas da política pública no estado e potencializar o impacto alcançado, por meio de ações colaborativas na busca de soluções comuns para os desafios enfrentados e de visibilidade e diálogo com a sociedade;
- Ampliar a participação na política pública e da autogestão dos empreendimentos – através de rede, ou cooperativa, ou central etc.) – nos processos de comercialização;
- Manter o vínculo entre a luta política e o progresso econômico dos empreendimentos.

O propósito perseguido pela política pública de economia solidária da Bahia, bem como por todos os atores envolvidos – de tornar-se uma alternativa efetiva de desenvolvimento sustentável – não é trivial nem de curto prazo. Requer estratégias e investimentos múltiplos, multidirecionais e muita luta e organização social. Fortalecer as ações em desenvolvimento, aprofundando a reflexão sobre ajustes que devam ser feitos e efetivando-os, é a necessidade imperiosa para manter a vitalidade da estratégia. Portanto, criar espaços coletivos, participativos e colaborativos para que essa *práxis* aconteça é uma das ações que deve ser implantada com intencionalidade clara.

Ampliar e consolidar o protagonismo dos empreendimentos e suas organizações associativas, cooperativas ou de representação nas instâncias de participação da política pública e na gestão das estratégias e dos instrumentos criados (Lojas, Sites e outros) é condição necessária para a autogestão, a autonomia e a capacidade de dar continuidade aos processos desencadeados, mesmo em conjunturas futuras que possam ser adversas. Do mesmo modo, aprofundar as alianças locais e com outras organizações e movimentos sociais contribuirá para essa perspectiva de continuidade dos processos sociais desencadeados e sustentados atualmente pela política pública.

Articular todas essas iniciativas em curso e as que venham a ser implementadas para que interajam, se retroalimentem e se potencializem num ambiente comum é o objeto do projeto que aqui se esboça. Esse ambiente comum, ou a casa comum que vem sendo arquitetada na Bahia deve valer-se das novas tecnologias da comunicação e informação e gerar uma plataforma digital, ao mesmo tempo abrigo e campo de ação. Nesse momento também é importante destacar a renovação dos mandatos executivos e legislativos municipais, que abrem a oportunidade de avançar numa agenda de ampliação e integração das políticas públicas entre estado e municípios.

4.4 DESAFIOS DA GESTÃO SOLIDÁRIA DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO A PARTIR DOS ACHADOS DOS CASOS ESTUDADOS

Conforme apresentado nas seções anteriores, os ESC reproduzem os desafios já postos à Economia Solidária, em especial a tensão entre uma cultura mercantil proveniente da assimilação dos valores da lógica de mercado tradicional e o caráter social dos processos solidários. Para França Filho (2004), a economia solidária é um fenômeno que apresenta formas inéditas de

ação pública e um modo original de ação no âmbito organizacional. Como vimos, as atividades dos ESC implantados no âmbito da política estadual de economia solidária da Bahia explicitam essas tensões.

A análise a partir da coleta de dados primários e secundários aponta uma crescente centralidade dada na gestão dos ECS a dimensão da comercialização. Foi possível perceber o aumento das ações de comercialização, seguido por um maior retorno financeiro da maioria das atividades comerciais. O que se analisa é que, o histórico de implantação demonstra um processo de transição de objetivos da Política de Economia Solidária da Bahia na ação dos Cesol, assim como um incremento nos indicadores das metas de gestão para a realização destas atividades.

A análise dos editais, apresentada na seção **“4.3 Esc: surgimento e configuração nos territórios de identidade da Bahia”** apontou um crescimento exponencial da palavra comercialização nos editais, incluindo o incremento no número e complexidade de indicadores associados às práticas comerciais, ao tempo que há também diminuição da atenção às atividades de fortalecimento socioprodutivo dos empreendimentos ou indicadores associados ao desenvolvimento de aspectos substantivos do desenvolvimento.

Esta situação aponta para um conjunto de desafios que recolocam questões centrais da Economia Solidária, ao tempo que criam questões específicas para a gestão dos ESC. Destacam-se desafios referentes à democratização da gestão, envolvendo a participação na gestão e a gestão da participação; visibilidade e gestão das práticas econômicas plurais; estruturação de práticas comerciais enraizadas nas relações sociais e políticas.

(a) Democratização da gestão, envolvendo a participação na gestão e a gestão da participação

Como pudemos compreender com os questionários realizadas junto aos coordenadores dos Centros Públicos de Economia Solidária, na maioria dos casos (69%), os processos de tomada de decisão dos ESC, tanto relacionados às questões financeiras, quanto os relacionados às questões comerciais, estão centralizados, sobretudo, nas equipes dos Cesol. Nestes Espaços, não existem mecanismos sistematizados de participação dos empreendimentos pré-estabelecidos e quando os têm, como é o caso dos ESC de Salvador, a participação desses atores está associada ao desenvolvimento de atividades fins e, em se tratando de processos decisórios, sua participação tem um caráter consultivo. Nesses casos, os empreendimentos se envolvem com os ESC

em uma relação análoga às de "clientela", que somente acessam um serviço público, gerido por uma organização social.

O interessante é que, ainda em se tratando dos ESC de Salvador, antes de ganharem maior robustez, a gestão era protagonizada pelos empreendimentos, cabendo ao Cesol, apenas assessorar e ofertar ferramentas e formação para o pleno desenvolvimento das atividades comerciais. Com a migração para o contexto de shopping center, e o aumento repentino e significativo do fluxo e das demandas associadas às vendas, o Cesol assume a gestão, inicialmente em caráter provisório, enquanto se construía instâncias de participação, o que nunca chegou a ocorrer, mesmo após sete anos da experiência nos shopping centers.

França Filho e Eynaud (2020), a capacidade de mobilização de recursos plurais está diretamente associada à sustentabilidade das organizações da economia solidária e são diretamente proporcionais ao nível de democratização da sua gestão. Nesse escopo, os autores elencam dois aspectos associados à gestão democrática. O primeiro é a garantia da pluralidade das partes interessadas agregando atores com diferentes interesses em torno de um mesmo projeto, o que estamos chamando aqui de "participação na gestão", que seria o envolvimento dos diversos atores com seus diversos interesses em torno da sustentabilidade dos ESC. Nesse ponto, o cenário ideal seria o envolvimento de representantes da entidade de assessoria técnica e formação, nesse caso, o Cesol; de gestores públicos, no caso em tela, a Setre; e empreendimentos cujos produtos são comercializados e que acessam as formações e parceiros locais. Aqui, a diversidade das partes interessadas deve variar de acordo com as características de cada território. Por exemplo, um ESC pode incluir na gestão a representação de uma rede local de consumo, o que poderia garantir compras antecipadas ou contratos permanentes, dando maior segurança aos produtores.

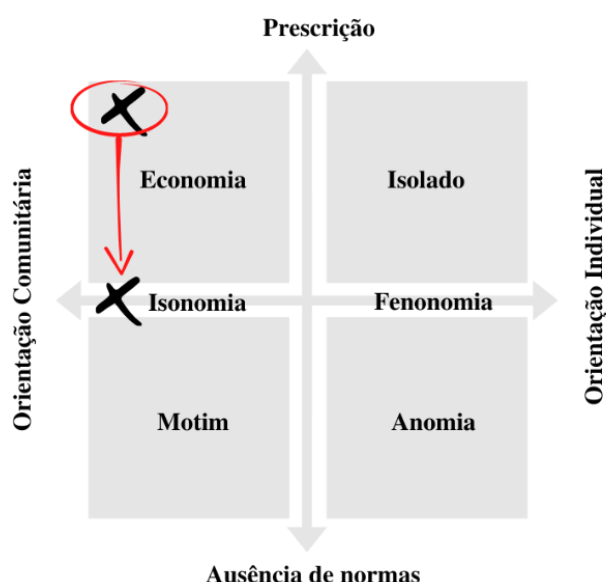
O segundo é a governança inclusiva, que trataremos aqui como "gestão da participação", trata de criar mecanismos (tecnologias sociais) que possibilitem a participação efetiva desses diversos atores, igualando suas condições de participação. Aqui, estão ações voltadas à formação e estruturação dos atores e atrizes dentro de suas fragilidades até a criação ou revisão de mecanismos de participação de modo a identificar e corrigir seus potenciais efeitos excludentes. Nesse último aspecto, inclusive a partilha dos ganhos e a oferta dos recursos para o coletivo não seguiram uma lógica mercadológica, mas a partir de práticas recíprocas ou redistributivas.

Um exemplo desse tipo de prática, seria a criação de um fundo de investimento, formado a partir de recursos dos coletivos e destinado aos empreendimentos em situação de maior

vulnerabilidade econômica, de modo a igualar o acesso a capital de giro, ativos produtivos e outros investimentos que viabilizassem o aumento da escala ou a melhoria de um produto. Além disso, este fundo poderia financiar a realização de formação nos mais variados aspectos que poderiam de alguma forma impactar negativamente no seu potencial de negociação junto aos demais atores envolvidos na gestão ou até mesmo sufocar o potencial de participação de outros atores, podendo variar de questões como a alfabetização, à inclusão digital, aspectos da gestão financeira ou até mesmo temáticas sociais (gênero, raça, desenvolvimento, cultura).

Utilizando o paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981) como referência, aqui se defende que, ainda que os ESC tenham, a partir do fortalecimento da sua função comercial e da pressão pela interlocução com o mercado e pelo alcance de resultados equivalentes à empresas convencionais, tenham se aproximado do perfil designado pelo autor como “economia”, haja um alinhamento organizacional, no sentido de posicioná-los na busca por aspectos relacionados à “isonomia”: permitindo o desenvolvimento dos seus membros sem prescrições impostas, sendo as prescrições mínimas ou, quando não podem ser evitadas, são estabelecidas por consenso; fomentando a criação de fortes relações interpessoais entre os membros; desenvolvendo sistemas de tomada de decisões igualitários, onde a autoridade passa de pessoa para pessoa, dependendo da natureza do projeto e das competências dos seus membros.

Figura 16: Os ESC e o paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos.



Fonte: Elaboração própria (2022) a partir de Guerreiro Ramos (1989).

(b) Visibilidade e gestão das práticas econômicas plurais: a reconciliação entre o econômico e o social

A existência de práticas econômicas plurais, sobretudo as não monetárias, associadas ao princípio da reciprocidade, puderam ser identificados sobretudo a partir da observação participante, na medida que não aparecem nos relatórios e demais instrumentos de gestão, sendo negligenciadas até mesmo em atas de encontros e relatórios de campo dos Cesol. Em alguma medida, embora se reconheça e valide a sua existência, nos aspectos formais associados à gestão, elas tendem a desaparecer.

Defendemos a visibilidade para a circulação desses recursos no sentido de incluir estes aspectos no âmbito da gestão, o que França Filho e Eynaud (2020) chamam da “gestão da solidariedade”. A ideia aqui não é formatar essas práticas para que elas caibam em uma gestão tecnocrática, mas, a partir de uma gestão substantiva, identificá-las e desenvolver ferramentas, mecanismos e protocolos de fomento e até mesmo de salvaguarda de tais iniciativas. Na palavra dos autores, o ponto chave é “passar dessa solidariedade social de certa forma natural para uma solidariedade organizada e efetiva, sem para tanto perder o essencial do impulso inicial (LABORDE, 2015, p.112 *apud* FRANÇA FILHO, EYNAUD, 2020, p. 112).

A suspensão das atividades comerciais presenciais como medidas de contenção da pandemia do Covid-19, em 2020, evidenciou a existência e o poder de práticas econômicas plurais na sustentabilidade dos ESC. Os ESC de Salvador, como relatado na seção 4.2.3, já haviam passado por um período de supressão das atividades associadas à assistência técnica e à formação, por cerca de sete meses, impactando diretamente na governança dos espaços, que se torna ainda mais centralizada e hierarquizada, causando inclusive a insatisfação dos empreendimentos, e no perfil dos empreendimentos, reduzindo as ações de redistribuição e compensação das lacunas socioeconômicas entre eles e aqueles mais estruturados e em cuja trajetória, puderam acessar recursos que os muniram de maior vantagem competitiva no mercado.

Entretanto, como em 2021, com a suspensão das atividades comerciais, inicialmente em 100%, porém com uma equipe de assessoria técnica comprometida e atenta, o ESC implantado em Salvador experienciou um crescente movimento de práticas econômicas diversas, que variam da troca de produtos, partilha de moldes e técnicas para a confecção dos novos produtos associados ao período (máscaras, toucas, aventais etc.), a arrecadação de alimentos para suprir as necessidades básicas das pessoas de maior vulnerabilidade, além da estruturação de um projeto de

doações sistemáticas de insumos produtivos para os empreendimentos que estavam sem capital de giro para a produção.

Com o retorno progressivo das atividades presenciais de comercialização, porém ainda sem acesso à vacina, se estruturou um esquema de rodízio solidário e a composição de um fundo emergencial para manutenção do funcionamento dos ESC de modo a manter as pessoas com maior risco de morte em suas residências, mas ao mesmo tempo, manter as vendas dos produtos e garantir uma renda mínima às participantes. Nessas iniciativas, os empreendimentos assumem o protagonismo, cabendo às equipes do Cesol identificar os sinais de surgimento de práticas econômicas diversas, fomentando e instrumentalizando os diversos atores e atrizes envolvidos.

Na perspectiva do princípio não mercantil, fundado no princípio da prática redistributivas, a principal via de circulação de riquezas, é o contrato de gestão do Centro Público de Economia Solidária, financiado pelo Governo do Estado, por meio da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte e, mais recentemente, o Termo de Fomento assinado com o Governo Federal por meio da antiga Subsecretaria Nacional de Economia Solidária do extinto Ministério do Trabalho.

No primeiro caso, os recursos são provenientes Fundo Estadual de Combate e Erradicação à Pobreza (Funcep) e no segundo, do Tesouro Nacional. Os recursos são repassados para a Associação, que desenvolve serviços de assistência técnica e estruturação dos espaços de comercialização. No que tange a estruturação, com os recursos destas fontes, foram adquiridos mobiliários e equipamentos para as lojas.

A assistência técnica envolve, além das formações pontuais em temas diversos (economia feminista, economia solidária, marketing, precificação etc.), disponibiliza um profissional que auxilia nos relatórios de vendas e na marcação mensal dos plantões, além de uma designer de produtos para desenvolver o processo de triagem das mercadorias no ato da entrada dos produtos.

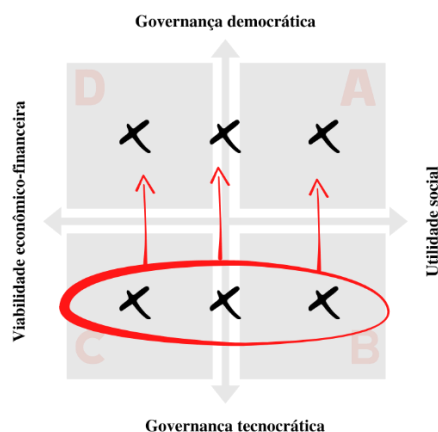
Acolher e fomentar a circulação de recursos plurais, inclusive como indicadores de sustentabilidade da ação, demanda, antes de tudo, pensar a natureza dos ESC no escopo das ações dos Cesol. Como foi dito nas seções anteriores, os ESC nascem com uma função formativa e, seguindo as mudanças associadas aos Cesol, penetram os espaços comerciais. Nessa transição, não houve momentos para reflexões profundas acerca das suas ações, cabendo a cada Cesol a implantação e a adequação das ações, de acordo com a sua intuição, que, grande maioria dos

ESC, nos levou a referências de gestão mercantil. Nesse ponto, e diante de uma década da política estadual de economia solidária, evocamos mais uma vez Guerreiro Ramos que, parafraseando Keynes, afirma que não podemos mais nos permitir a ingenuidade “[...] fazer de conta, para nós mesmos e para o mundo, que o certo é errado e o errado é certo; porque o errado é útil e o certo não é [...]” (KEYNES, 1932, p. 372, APUD GUERREIRO RAMOS, 1989).

As referências de gestão do mercado e as ferramentas foram e têm sido úteis e importantes, assim como o diálogo com o mercado. Porém, o que está posta neste trabalho é a provocação para darmos um salto e problematizamos essa relação, entendendo suas implicações e seus benefícios, para, assim, fazermos escolhas conscientes e embasada nos princípios da economia solidária.

Usando a grade analítica proposta por França Filho e Eynaud, identificamos que, hoje os ESC encontram-se associados aos quadrantes inferiores do eixo associado à governança, ou seja, dentro de um modelo de governança democrática. No que tange a discussão acerca do equilíbrio entre a utilidade social e a viabilidade econômica, de acordo com os questionários apresentados na seção **“4.3 Esc: surgimento e configuração nos territórios de identidade da Bahia”**. os ESC demonstram oscilações em seus perfis, onde alguns assumem sua vocação social e apresentam poucos mecanismos viabilidade econômica e outros que, ainda que não a tenham alcançado, persegue a viabilidade econômica, ignorando a função social. A proposta seria promover uma reflexão acerca da natureza dos espaços, de modo a promover a reconciliação entre o econômico e o social, com base no reconhecimento dos aspectos substantivos da economia sob a qual os ESC estão instalados.

Figura 17: Os ESC e a grade analítica de conciliação entre o econômico e o social de França Filho e Eynaud.



Fonte: Elaboração própria (2022) a partir de França Filho e Eynaud (2020).

O fato de a experiência existir e isso, por si só, conter relevância simbólica, educacional e econômica não é suficiente para a sua continuidade na trilha da utilidade social. A maturação de tais pressupostos parece fundamental para a replicabilidade da experiência, que pode incorrer em isomorfismo e degenerações se não (re)visitar seu propósito organizacional. Assim, entendemos que a experiência dos Espaços Solidários é válida enquanto proposta governamental, que pode assumir a roupagem de um arranjo interorganizacional, envolvendo as esferas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, para mobilização, qualificação e ampliação de renda de empreendimentos urbanos, promovendo um ambiente de proteção da extensão predatória do mercado. Para efetivação desta função social, os Espaços Solidários, adicionalmente ao processo comercial, devem fomentar o potencial contido nas diferentes práticas econômicas distintas do mecanismo do mercado e introduzir mecanismos de auto-organização, fundados em valores da cooperação e da solidariedade.

5 PESQUISANDO E AGINDO NA GESTÃO DOS ESC: UMA PROPOSTA PARA A QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES DE ESC DA BAHIA

Esta seção apresenta a proposta para a qualificação dos gestores de ESC da Bahia, produto elaborado com base na análise da trajetória histórica: da política de economia solidária à criação e transformação dos Cesol na Bahia; do caso do ESC implantado pelo Cesol Salvador e do surgimento e configuração dos ESC nos Territórios de Identidade da Bahia. Ou seja, a coleta de dados secundários e primários triangulados servirão de subsídio para o desenvolvimento do curso **“PENSANDO E AGINDO NA GESTÃO DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO”**.

Este projeto materializa os subsídios para a definição de uma política de formação de gestores para ESC. Embora nem todas as ações previstas possam ser cumpridas de uma vez, estas refletem o processo de levantamento de dados, análises e reflexão, também a partir das experiências vividas no lugar de gestora, bem como os elementos de uma política pública para a Economia Solidária. Os conteúdos devem contribuir para o desenvolvimento de competências e habilidades para o exercício da gestão de uma ESC fundados na solidariedade e possibilitando o desenvolvimento de uma outra gestão, a gestão solidária. Assim tem-se:

- Apresentação, contendo a denominação do curso; dados da instituição; unidade responsável pela oferta; identificação da grande área e área do conhecimento e; coordenação responsável;
- Caracterização, da entidade promotora; das vagas; da carga horária;
- Plano de ensino contendo ementa, e os objetivos geral e específicos; metodologia; carga horária; modalidade; e avaliação.

Não compete a este trabalho realizar uma discussão aprofundado sobre esta modalidade de educação, uma vez que esta figura, como uma dentre outras possibilidades de formatos a serem, eventualmente, desenvolvidos, resultante do desejo de que este conteúdo chegue a todos os territórios de identidade da Bahia. A modalidade autoinstrucional, não foi, assim, prevista como objetivo a ser atingido, mas emergiu como uma circunstância formativa, possibilitando a ampliação do seu alcance. A reflexão sobre esta, no entanto, pode figurar, como objetivo de estudo de outros trabalhos de pesquisa desenvolvidos a partir dos resultados aqui obtidos.

Na seção a seguir, apresenta-se a proposta de curso de formação para os gestores de ESC, que compõem o principal subsídio de uma política formativa sugerida por este trabalho, sem eliminar outras possibilidades que daí possam surgir.

5.1 PROJETO DE FORMAÇÃO

TÍTULO: PENSANDO E AGINDO NA GESTÃO DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO

INSTITUIÇÃO: Filhos do Mundo

COORDENAÇÃO: Karla Uckonn Oliveira

VAGAS: Livre, por se tratar de um curso autoinstrucional

CARGA HORÁRIA: 45h

DESCRIÇÃO DO PROJETO: O Curso de Formação de gestor de ESC é uma proposta resultante da pesquisa de mestrado desenvolvida no CIAGS, que visa contribuir na formação do gestor de ESC de modo que disponham de elementos teórico-práticos que viabilizem a gestão dos empreendimentos solidários. O protótipo do curso se encontra disponível no link: <https://avate.uneb.br/>. A Universidade do Estado da Bahia disponibilizou o Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle no seu Campus Virtual, denominado, Uneb Digital para abrigar o protótipo, de modo que este possa ser avaliado nessa etapa de pesquisa.

PROPOSTA DE FORMAÇÃO: A sistematização do projeto de formação do gestor de ESC resulta da pesquisa bibliográfica e documental, combinada com levantamento de dados primários, através de observação participante e aplicação de questionários desta dissertação de mestrado.

OBJETIVOS:

Geral: Propiciar ao gestor um espaço para discussão do processo de gestão de ESC, com base em suas necessidades, desejos e cotidiano, de modo que a atuação tenha maior eficiência no que compete à gestão, em consonância com os princípios da economia solidária.

Específicos:

- Proceder a formação do gestor de ESC que tenham interesse na compreensão da função do gestor alinhado aos princípios da Economia Solidária;
- Possibilitar ao gestor a abordagem de temáticas sobre os desafios da gestão de iniciativas de comercialização na Economia solidária.
- Promover a partir da experiência adquirida conteúdos e temáticas que subsidiem uma ação competente, crítica e articulada com as necessidades;
- Proporcionar a reflexão sobre o desenvolvimento da gestão, de modo a promover a sua inserção na dimensão administrativa, como gestor sem que isso implique no seu distanciamento das dimensões políticas e sociais.

METODOLOGIA: O Curso de Formação do Gestor de ESC é voltado para a formação técnica dos gestores de iniciativas comerciais da Economia Solidária. Será realizado na modalidade de educação à distância, autoinstrucional, com carga horária de 45 horas, distribuídas em três blocos. A metodologia consiste em estimular o pensamento crítico para orientar a condição de gestor, por meio da avaliação de casos e situações práticas, à luz do referencial teórico apresentado. Os blocos e conteúdo correspondentes aos temas abordados, na implementação, se aprovado nas instâncias cabíveis, integrarão uma sala em ambiente virtual do Cesol, ou de uma Universidade Pública parceira, nesse caso um Campus Virtual. As atividades realizadas nos blocos envolverão leituras e exercícios *online*. Na estrutura do curso disposta no AVA, tem-se a publicação de material didático relacionado a processos formativos, plano de ensino, vídeo, entre outros.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

- Gestão e Solidariedade;
- Espaços de comercialização;
- Gestão da participação.

MATERIAL DIDÁTICO: No que se refere ao material didático, será utilizado sugestões bibliográficas baseadas nos objetos de aprendizagem desenvolvidos especificamente para a formação.

AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM: A avaliação acontecerá ao final de cada módulo por meio de um questionário disponível na plataforma.

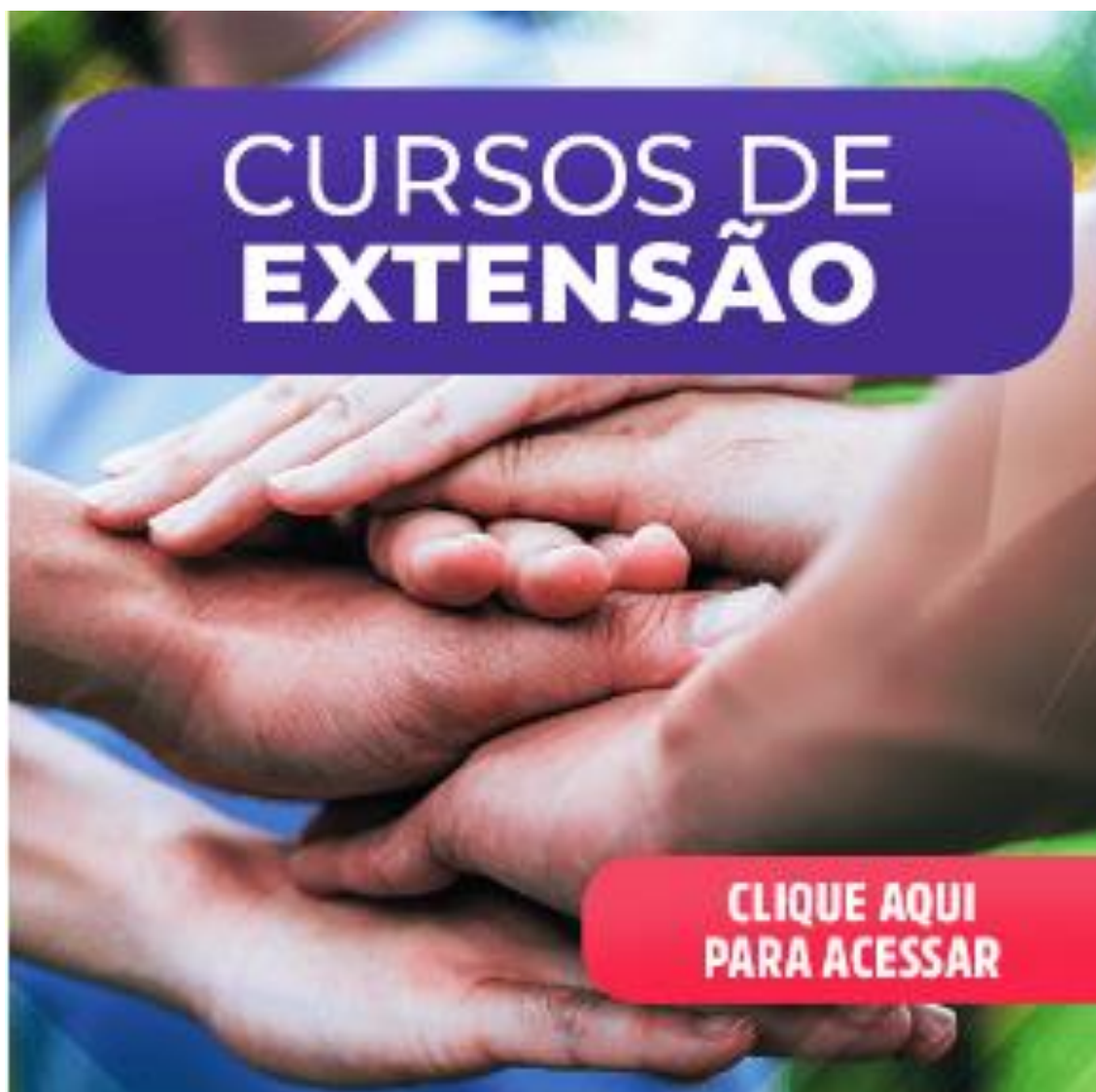
PROTÓTIPO

O protótipo, aqui apresentado, foi estruturado de modo que fosse possível a visualização do potencial de formação de gestores na Economia Solidária. Assim, espera-se viabilizar uma análise do impacto que essa Tecnologia de Gestão Social tem para a modificação da realidade da gestão na Cesol. Serão apresentadas as telas do curso que está alocado no Campus virtual da Uneb.








CAMPUS VIRTUAL



AMBIENTE DE EXTENSÃO



ÁREA DO CURSO



[Meus cursos](#) > [Cursos de Extensão](#) > [Cursos 2022](#)


Cursos 2022

Categorias de Cursos:

Cursos de Extensão / Cursos 2022

Buscar cursos Vai ?

📍 UNEAD - Formação em Gestão em Espaços Solidários de Comercialização



APRESENTAÇÃO

Esse bloco destina-se à apresentação geral do curso, da professora conteudista responsável por ele e disponibiliza os arquivos relevantes para a compreensão e o acompanhamento do curso, tais como: manual do cursista, plano de ensino e orientações básicas.



EXTENSÃO

PENSANDO E AGINDO NA GESTÃO DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO

GOV. DA BAHIA

cesol

Secretaria Municipal de Salvador / Vale do Itapicuru

GOVERNO DO ESTADO

Apresentação | Gestão da Solidariedade | Espaços de Comercialização | Gestão da Participação | Ampliando os Estados | Avaliação de Curso | Certificado Online

APRESENTAÇÃO

“PENSANDO E AGINDO NA GESTÃO DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO”

Este curso faz parte de uma política de formação para gestores de Espaços Solidários de Comercialização (ESC), que visa Propiciar ao gestor um espaço para discussão do processo de gestão de ESC, com base em suas necessidades, desejos e cotidiano, de modo que a atuação tenha maior eficiência no que compete à gestão, em consonância com os princípios da economia solidária. O curso foi estruturado em 3 blocos assim divididos:

BLOCO 1 – GESTÃO DA SOLIDARIEDADE: A discussão neste bloco está ancorada na apresentação dos principais conceitos estruturantes para compreensão da função do gestor alinhado aos princípios da Economia Solidária, de forma que serão abordados os seguintes conceitos: associativismo, cooperativismo, desenvolvimento sustentável, economia solidária, políticas públicas, economia substantiva, gestão substantiva, economia plural e gestão da solidariedade.

BLOCO 2 - ESPAÇOS DE COMERCIALIZAÇÃO: Neste bloco, sugere-se um aprofundamento teórico e histórico sobre a operacionalização do conceito de gestão e solidariedade através do panorama histórico sobre a Política Pública de Economia Solidária da Bahia. É apresentado o conceito de Espaço Solidário de Comercialização, explorando a história de criação e transformação dos Centros Públicos de Economia Solidárias na Bahia. Traça-se uma análise sobre a transformação do papel do Estado das funções de executor ou prestador direto de serviços para se tornar regulador, provedor ou promotor das políticas de Economia Solidária. Assim como a apresentação de experiências, gestão e solidariedade realizadas pela sociedade civil.

BLOCO 3 – GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO: Da mesma forma sugerida para o Bloco 02, aqui há um aprofundamento sobre o processo de gestão dos ESC, de modo a analisar de forma detalhada situações do cotidiano, analisando cases e situações práticas que evocam problematizações teóricas sobre as dimensões administrativas, políticas e social da gestão dos empreendimentos solidários.

Aproveite esse percurso formativo!

Karla Uckonn Oliveira



BLOCO 1 – GESTÃO DA SOLIDARIEDADE

A discussão neste bloco está ancorada na apresentação dos principais conceitos estruturantes para compreensão da função do gestor alinhado aos princípios da Economia Solidária, de forma que serão abordados os seguintes conceitos: associativismo, cooperativismo, desenvolvimento sustentável, economia solidária, políticas públicas, economia substantiva, gestão substantiva, economia plural e gestão da solidariedade.

Apresentação | **Gestão da Solidariedade** | Espaços de Comercialização | Gestão da Participação | Ampliando os Estudos! | Avaliação de Curso | Certificado Online

EXTENSÃO | PENSANDO E AGINDO NA GESTÃO DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO

BLOCO 1
GESTÃO DA SOLIDARIEDADE



BLOCO 1 – GESTÃO DA SOLIDARIEDADE

A discussão neste bloco está ancorada na apresentação dos principais conceitos estruturantes para compreensão da função do gestor alinhado aos princípios da Economia Solidária, de forma que serão abordados os seguintes conceitos: associativismo, cooperativismo, desenvolvimento sustentável, economia solidária, políticas públicas, economia substantiva, gestão substantiva, economia plural e gestão da solidariedade.

LEITURAS

Artigo 1

Artigo 2

Artigo 3

VÍDEOS

Economia Solidária

Economia Solidária é alternativa para geração de emprego e renda

Programa Roda Viva - Entrevista com Paul Singer

ATIVIDADES

Atividade Avaliativa - Bloco 1

BLOCO 2 - ESPAÇOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Neste bloco, sugere-se um aprofundamento teórico e histórico sobre a operacionalização do conceito de gestão e solidariedade através do panorama histórico sobre a Política Pública de Economia Solidária da Bahia. É apresentado o conceito de Espaço Solidário de Comercialização, explorando a história de criação e transformação dos Centro Públicos de Economia Solidárias na Bahia. Traça-se uma análise sobre a transformação do papel do Estado das funções de executor ou prestador direto de serviços para se tornar regulador, provedor ou promotor das políticas de Economia Solidária. Assim como a apresentação de experiências, gestão e solidariedade realizadas pela sociedade civil.

Apresentação Gestão da Solidariedade Espaços de Comercialização Gestão da Participação Ampliando os Estudos! Avaliação de Curso Certificado Online



BLOCO 2 - ESPAÇOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Neste bloco, sugere-se um aprofundamento teórico e histórico sobre a operacionalização do conceito de gestão e solidariedade através do panorama histórico sobre a Política Pública de Economia Solidária da Bahia. É apresentado o conceito de Espaço Solidário de Comercialização, explorando a história de criação e transformação dos Centro Públicos de Economia Solidárias na Bahia. Traça-se uma análise sobre a transformação do papel do Estado das funções de executor ou prestador direto de serviços para se tornar regulador, provedor ou promotor das políticas de Economia Solidária. Assim como a apresentação de experiências, gestão e solidariedade realizadas pela sociedade civil.

LEITURAS

- Artigo 1
- Artigo 2
- Artigo 3

VÍDEOS

- Gestão Solidária
- Gestão Solidária Cesol
- Gestão Solidária ESC

ATIVIDADES

- Atividade Avaliativa - Bloco 2

BLOCO 3 – GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO

Da mesma forma sugerida para o Bloco 02, aqui há um aprofundamento sobre o processo de gestão dos ESC, de modo a analisar de forma detalhada situações do cotidiano, analisando cases e situações práticas que evocam problematizações teórica sobre as dimensões administrativas, políticas e social da gestão dos empreendimentos solidária.




Apresentação | Gestão da Solidariedade | Espaços de Comercialização | Gestão da Participação | Ampliando os Estudos! | Avaliação de Curso | Certificado Online





BLOCO 3 – GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO

Da mesma forma sugerida para o Bloco 02, aqui há um aprofundamento sobre o processo de gestão dos ESC, de modo a analisar de forma detalhada situações do cotidiano, analisando cases e situações práticas que evocam problematizações teórica sobre as dimensões administrativas, políticas e social da gestão dos empreendimentos solidária.

LEITURAS

-  Artigo 1
-  Artigo 2
-  Artigo 3

VÍDEOS

-  Militância Social
-  Gestão da Participação
-  Participação Social

ATIVIDADES

-  Atividade Avaliativa - Bloco 2 (copiado)

DEMAIS ELEMENTOS DO CURSO

MIDiateca: se constitui como acervo complementar, como vídeos, arquivos de áudio, documentos, artigos etc.



AValiação do Curso: se constitui como um formulário que avalia as diversas categorias do curso, com finalidade de melhoria contínua.



Formulário de avaliação de Curso

Visão geral Editar questões Modelos Análise Mostrar respostas

Adicionar uma questão Escolher...

Editar ▼

O OBJETIVO DESTES QUESTIONÁRIO É AVALIAR A QUALIDADE DO CURSO REALIZADO POR VOCÊ. SUA AVALIAÇÃO É MUITO IMPORTANTE PARA MELHORIA DAS NOSSAS AÇÕES. POR FAVOR, NÃO DEIXE ITENS EM BRANCO.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

Avaliação do conteúdo e estrutura do Curso

CERTIFICAÇÃO: o curso por ser livre e autoinstrucional, se cumprida todas as etapas parametrizadas no sistema, terá certificação automática, de validação eletrônica.

Apresentação Gestão da Solidariade Espaços de Comercialização Gestão da Participação Ampliando os Estudos! Avaliação de Curso **Certificado Online**



CERTIFICADO ONLINE

:: O Certificado Online estará disponível após o cursista responder o formulário de avaliação deste curso.

ATENÇÃO

Você deve concluir o curso no prazo de até **45 dias**, a contar da data de inscrição. Após esse prazo, o acesso ao conteúdo de curso, e consequentemente ao certificado, será suspenso. Assim, ao concluir o curso faça o download do seu certificado e dos conteúdos desejados.



Após a conclusão das atividades propostas e responder o **Formulário de Avaliação** do curso, o cursista deverá emitir o seu certificado através do link abaixo.

Emitir um certificado de teste

Certificados emitidos

Operações em lote

ATENÇÃO

Você deve concluir o curso no prazo de até **45 dias**, a contar da data de inscrição. Após esse prazo, o acesso ao conteúdo de curso, e consequentemente ao certificado, será suspenso. Assim, ao concluir o curso faça o download do seu certificado e dos conteúdos desejados.



Pressione o botão abaixo para visualizar o seu certificado em uma nova tela

Obter o Certificado



CERTIFICADO

Nome do cursista

Concluiu o Curso

UNEAD - Formação em Gestão em Espaços Solidários de Comercialização

com carga horária de 15h.

Média Final: -

Salvador, 1 de julho de 2022

d1f6ec80-f97f-11ec-b8ed-ab92e89b9168


TÂNIA MOURA BENEDITES
Coordenadora da UNEAD

EXTENSÃO

PENSANDO E AGINDO NA GESTÃO DOS
ESPAÇOS SOLIDÁRIOS DE COMERCIALIZAÇÃO





Com o curso, espera-se ofertar aos gestores da economia solidária um espaço para discussão do processo de gestão de ESC, com base em suas necessidades, desejos e demandas inerentes ao cotidiano. A pesquisa sobre o caso do ESC implantado pelo Cesol Salvador e do surgimento e configuração dos ESC nos Territórios de Identidade da Bahia permitiu a aproximação sobre situações práticas dos processos de comercialização. A análise aprofundada no caso Salvador e o diálogo com outros Centros Públicos permitiu a compreensão de fenômenos situados e recorrências de situações compartilhadas entre os demais Centros Públicos da Bahia. Esta seção apresentou a aplicação prática da análise, sistematizada na proposta para a qualificação dos gestores de ESC da Bahia, produto elaborado com base na análise da trajetória histórica da política de economia solidária à criação e transformação dos Cesol na Bahia. Espera-se com a realização da formação, que os gestores possam ter maior eficiência no que compete à gestão em consonância com os princípios da economia solidária.

6 CONCLUSÃO

A comercialização na Economia Solidária tem sido um grande desafio para a gestão. As iniciativas da economia solidária têm se ampliado nos últimos 10 anos, a partir da implantação de uma política pública voltada para o fomento aos empreendimentos econômicos e solidários. Na prática, as experiências integram, no que tange às dimensões de comercialização, tensionamentos entre essas racionalidades da solidariedade e de mercado. Assim, esta investigação buscou aprofundar a análise sobre experiências de comercialização em curso, no Estado da Bahia, através das ações realizadas pelos Centros Públicos de Economia Solidária, culminando no desenvolvimento de um curso autoinstrucional voltado para gestores de ESC.

O ponto de partida do trabalho foi o risco de perda do espírito associativo dos ESC implantados pelos Centros Públicos de Economia Solidária na Bahia, advindos da crescente demanda de realização das ações de fomento à comercialização, em espaços de alta exposição ao mercado. A pesquisa buscou caracterizar a criação e a transformação do Cesol na Bahia, indagando sobre como mitigar os processos de alta exposição ao mercado dos ESC implantados, eliminando as principais contradições na execução das experiências de comercialização solidária?

A caracterização dos Espaços de Comercialização dos Cesol, com ênfase no seu histórico, realizada a partir da coleta de dados primários e secundários, apontou uma crescente centralidade dada na gestão dos ECS a dimensão da comercialização. Foi possível perceber o aumento das ações de comercialização, seguido por um maior retorno financeiro da maioria das atividades comerciais. O que se analisa é que, o histórico de implantação demonstra um processo de transição de objetivos da Política de Economia Solidária da Bahia na ação dos Cesol, assim como um incremento nos indicadores das metas de gestão para a realização destas atividades.

O estudo de caso do ESC associado ao Cesol Salvador e as demais experiências do Estado, nos permitiram identificar os limites e possibilidades do tensionamento decorrente das práticas da economia solidária e do modo de produção capitalista. Os dados apontam para um conjunto de desafios que recolocam questões centrais da Economia Solidária, ao tempo que criam questões específicas associadas à formação dos gestores dos ESC. Destacam-se desafios referentes à democratização da gestão, envolvendo a participação na gestão e a gestão da participação; visibilidade e gestão das práticas econômicas plurais; estruturação de práticas comerciais enraizadas nas relações sociais e políticas.

Hoje, a Bahia conta com 15 Cesol, que alcançam cerca de 1.800 empreendimentos coletivos, chegando a atingir mais de 15.000 famílias, ao longo dos últimos 10 anos. Espera-se, que, não apenas o curso, mas todo este trabalho, contribua como elemento de provocação dos agentes executores da política pública de economia solidária, sobretudo os envolvidos nas questões relacionadas à comercialização, para o aprofundamento do diálogo acerca das referências que subsidiam as decisões acerca da gestão da comercialização dos ESC ou iniciativas análogas a estas.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa mobilizou o debate sobre economia substantiva de Polanyi (2000), associada aos estudos de gestão substantiva de Guerreiro Ramos (1989) e a gestão da solidariedade de França Filho e Eynaud (2020). Esse movimento teórico permitiu aprofundar as especificidades das práticas econômicas solidárias, ao passo que identificava os limites sobre as correlações com a lógica mercantil. A articulação conceitual foi fundamental para a proposição da análise e compreendendo a complexidade das experiências e apontando dimensões constitutivas das práticas de comercialização solidária.

Pode-se perceber que metodologicamente as técnicas mobilizadas possibilitaram o processo de construção de dados e a análise crítica dos resultados. A primeira fase da observação participante foi importante para, a partir da experiência do caso do ESC de Salvador, identificou as principais contradições na gestão desses equipamentos da economia solidária em um ambiente de grande exposição ao mercado. A segunda fase, buscou ampliar a compreensão sobre a comercialização solidária na Bahia, e identificou os processos de gestão dos espaços solidários de comercialização, elencando estratégias de gestão de espaços desta natureza voltadas à conciliação entre as dimensões econômico e social.

Essa dissertação teve também por objetivo o protótipo de um curso autoinstrucional de gestão de ESC para o desenvolvimento de uma TGS com caráter de replicação de boas práticas de comercialização. Desta forma, foi desenvolvido um curso autoinstrucional voltado para empreendimentos econômicos solidários, entidades de assessoria e para o poder público. O curso será realizado na modalidade de educação à distância, autoinstrucional, com carga horária de 45 horas, distribuídas em três blocos: gestão e solidariedade; espaços de comercialização; gestão da participação.

A experiência de execução da pesquisa e os dados construindo em campo, apontam que os pontos articulados no corpo do trabalho, mais do que esgotar a discursividade das questões

colocadas no início da pesquisa, essas indagações foram disparadoras de uma série de novas problemas que projetam esse estudo para futuras investigações. A transformação da política de economia está em curso e as complexidades das práticas projetam novos questionamentos que podem ser investigados em pesquisas futuras. Destacam-se nesse sentido a utilização de plataformas virtuais de comercialização, os processos de comercialização integrada entre os ESC, a composição de fundos solidários como mecanismos de solidarização dos processos econômicos plurais dos ESC.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, A. **O bem viver: uma oportunidade para imaginar outros mundos**. Tradução de Tadeu Breda. São Paulo: Editora Elefante, 2016.

ACOSTA, A. La economía social y solidaria en el centro del debate. *In: Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital*. 1 era. Edición. Ed Abya-Yala. 2011, p. 9-32.

ALMEIDA, M. A. **Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) — PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2002.

ALVESSON, M. Beyond Neo Positivists, Romantics and Localists: a reflexive approach to interviews *in: organizational research*. Academy of Management Review. 2003, p.13-33.

ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, p. 79-101, 2005.

ANTUNES, R. ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, v. 25, p. 335-351, 2004.

AUÁ. Instituto. Rede de Sistematização e Produção de Conhecimento para o Desenvolvimento Sustentável dos Empreendimentos Econômicos Solidários da BA, 2020. **Relatório do Termo de Fomento 009/2020 SETRE-Instituto AUÁ**. 2021

BAHIA. Edital de seleção nº. 005/2021 Assistência técnica e extensão urbana para empreendimentos associativos, através da implantação/gestão de centro público de economia solidária, por entidade de direito privado sem fins lucrativos, qualificada ou que pretenda qualificar-se como organização social. 2020

BAHIA. Edital de seleção nº 002/2020. Assistência técnica e extensão urbana para empreendimentos associativos, através da implantação/gestão de centro público de economia solidária, por entidade de direito privado sem fins lucrativos, qualificada ou que pretenda qualificar-se como organização social. 2020

BAHIA. Edital de seleção nº. 001/2019 Assistência técnica e extensão urbana para empreendimentos associativos, através da implantação/gestão de centro público de economia solidária, por entidade de direito privado sem fins lucrativos, qualificada ou que pretenda qualificar-se como organização social. 2019

BAHIA. Edital de seleção nº 006/2018. Assistência técnica e extensão urbana para empreendimentos associativos, através da implantação/gestão de centro público de economia solidária, por entidade de direito privado sem fins lucrativos, qualificada ou que pretenda qualificar-se como organização social. 2018

BAHIA. Edital de seleção nº N° 09/2012. Assistência técnica e extensão urbana para empreendimentos associativos, através da implantação/gestão de centro público de economia

solidária, por entidade de direito privado sem fins lucrativos, qualificada ou que pretenda qualificar-se como organização social. 2012

BAHIA, SEI. Secretaria da Administração do Estado da Bahia. **MANUAL DE GESTÃO Programa Estadual de Organizações Sociais**. 1ª Ed, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 3º reimp. da 1ª edição de 2016. São Paulo: Edições 70, 2016. Título Original: L' analyse de contenu

BARRETO, C. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. *In*: XVII ENANPAD, 1993, Salvador. **Anais** [...]. Salvador, 1993.

BESSEN, F. **As fenomenias e a economia plural: O olhar da gestão na dimensão territorial**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

BRANDÃO, C. R. **O que é educação**. 19. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

CAITANO, D. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional: contribuição para consolidação de um campo de estudos**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

CASSELL, C. *et al.* Learning to be a qualitative management researcher. **Management Researcher**. Vol. 40, nº 5, 11.2009, p. 513-533.

COLBARI, A. L. Empreendedorismo e capital social no discurso institucional do Sebrae. **Simbiótica. Revista Eletrônica**, n. 6, p. 1-25, 2014.

COLIN, B.; EME, B.; LAVILLE, J. L. **Cohésion sociale et emploi**. Desclée de Brouwer, 1994.

COSTA, J. C. Mulheres e economia solidária: hora de discutir a relação! **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 14, n. 1, p. 19-27, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/fcs/article/view/15649>. Acesso em: 20 de maio de 2022

CUNHA, G. C.; SANTOS, A. M. Economia Solidária e pesquisa em ciências sociais: desafios epistemológicos e metodológicos. *In*: HESPANHA, P.; SANTOS, A. M. **Economia solidária: questões teóricas e epistemológicas**. Coimbra, Portugal: Edições Almedina: CES, 2011.

CUNHA, E. V. *et al.* A sustentabilidade em distritos de economia solidária: por uma proposta analítica fundada em dois eixos. **Cadernos Gestão Social**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2007.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. *In*: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 2005. p. 1–32. Sage Publications

DIAS, C. **Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Caderno sobre Economia Solidária e Feminista**. Disponível em: file:///C:/Users/Vilma%20e%20Ailton/Downloads/eco-sol_feminista_final.pdf. Acesso em: 20 de maio de 2022

FRANÇA FILHO, G. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. (org.). **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Salvador: Mandacaru, 2004, p. 19-143

FRANÇA FILHO, G. Definindo gestão social. In: Silva Jr, Jeová; Mâsih, Rogerio *et al* (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008

FRANÇA FILHO, G. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Editora da UFRGS, 2004.

FRANÇA FILHO, G. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. (org.). **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Salvador: Mandacaru, 2004, p. 19-143

FRANÇA FILHO, G. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **BAHIA ANÁLISE & DADOS**. Salvador, SEI. v.12. n.1, p 9 - 19, jun. 2002. Disponível em: <https://base.socioeco.org/docs/economiasolidria-fronteirasconceituais.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2022

FRANÇA FILHO, G.; EYNAUD, P. **Solidariedade e organizações: pensar uma outra organização** - Salvador: EDUFBA: Ateliê de Humanidades, 2020.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; RIGO, Ariádne Scalfoni and SOUZA, Washington José de. The reconciliation between economic and social in the notion of social enterprise: limits and possibilities (in the Brazilian context). *Organ. Soc.* [online]. 2020, vol.27, n.94, pp.556-584. Epub Aug 10, 2020.

FRAGA, M. L. **A empresa produtiva e a racionalidade substantiva: a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional interativo: de Mary Parker Follett a Collins e Porras**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, p. 211-228, 2013.

GAIGER, L. I. Germany; KUYVEN, Patrícia Sorgatto. ECONOMIA SOLIDÁRIA E TRAJETÓRIAS DE TRABALHO: Uma visão retrospectiva a partir de dados nacionais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 35, 2020.

GAIGER, L. & LAVILLE, J. L. “Economia solidária”. in: CATTANI, Antonio David *et al*. **Diccionario de la otra economía**. Universidad Nacional de General Sarmiento, Coimbra, Almedina, 2013. p. 162-168.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**, São Paulo: FGV, 1989.

HAGUETTE, T. F. Metodologias qualitativas na sociologia. *In: Metodologias qualitativas na sociologia*. 2013. p. 223 p-223 p.

I Conferência Nacional de Economia Solidária “Economia Solidária como Estratégia e Política de Desenvolvimento”. Brasília., jun. 2006. **Documento final**. Brasília, 2006.

KRAYCHETE, G; CARVALHO, P. **Economia popular solidária**: indicadores para a sustentabilidade. Tomo Editorial; 1ª edição. 11 set. 2012

LAVILLE, J.-L. L'économie solidaire, une perspective internationale. **Paris: Desclée de Brouwer**, 1994. p. 334.

LINS, N. M. **Articulação entre elementos da racionalidade instrumental e substantiva nos processos organizacionais da CACC Durval Paiva**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

MATOS, L. S. *et al.* Inovação na gestão pública baiana: análise do processo de implantação dos centros públicos de economia solidária (CESOL). **NAU Social**, v. 6, n. 11, 2015.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

MATTA, W. da. **Pesquisa da racionalidade no Sistema Unimed da Bahia**. Salvador. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1998.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Informações Gerais sobre o Cadastro Nacional de Entidades Sindicais**. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/cnes/informacoes.asp>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

MUDREY, D. **Racionalidade e valores: um estudo de caso em duas unidades da rede Uni- Yôga**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu: Univali, 2006.

OLIVA, H.; REIS, T.; MEIRA, L. Economia solidária no governo da Bahia. **Boletim Mercado de Trabalho**, Brasília, n. 39, maio. 2009. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/BMT39_completo.pdf . Acesso em: 17 out. 2013.

OLIVEIRA, M. R. S. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. 1996. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

PINTO, W.S. **Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

PINHEIRO, D. **Sustentabilidade social de uma organização da economia social: um estudo de caso na AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3. ed. London: Sage Publications, 2002.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRAXEDES, S. Políticas públicas de economia solidária: novas práticas, novas metodologias. **Boletim Mercado de Trabalho**, Brasília, n. 39, maio. 2009. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/BMT39_completo.pdf . Acesso em: 17 out. 2013.

RAMOS, M. F. **Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão social e Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006. 174 f.

REIS, L. G. C. **A Racionalidade Substantiva na Avaliação de Projetos em ONGSs: Três Casos**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

REIS, T. A. **Política pública e sustentabilidade no campo da economia solidária: uma análise à luz da experiência baiana dos centros públicos de economia solidária (Cesols)**. 2019. 480 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

REIS, T; ALMEIDA FILHO, M. B. Institucionalização e Instrumentos da Política de Economia Solidária Reflexões à luz da experiência da Bahia. **Rev. Mundo do Trab. Cont**, v. 1, n. 1, p. 1-199, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed.rev., atual e ampl. São Paulo: Atlas, 2017

SCHIOCHET, V. A experiência da Secretaria Nacional de Economia Solidária: um breve relato. In: LIANZA, S.; HENRIQUES, F. C. (Orgs.) **A economia solidária na América Latina: realidades nacionais e políticas públicas**. Rio de Janeiro: Pró Reitoria de Extensão UFRJ, 2012. p 55-62

SEI. **Cartografia Temática**. 2022. Disponível em: https://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2650&Itemid=657. Acesso em: 20 de maio de 2022

SEVERO, L.S.; PEDROZO, E. Á. A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental?. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 58-81, 2008.

SILVA, M. **Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal,

2009.

SILVA, P. G. **Sustentabilidade social: um estudo de caso no mosteiro Monte Carmelo**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2007.

SILVA, S. P. **A política de economia solidária no ciclo orçamentário nacional (2004-2018): inserção, expansão e crise de paradigma**. Texto para Discussão, 2018.

SILVA, S. P.; Carneiro, L. M. **Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos**. Repositório do Conhecimento do Ipea. Brasília, 2016. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7410/1/RP_Os%20Novos%20dados%20do%20mapeamento%20de%20economia%20solid%20aria%20no%20Brasil_2016.pdf. Acesso em: 20 de maio de 2022

SINGER, P. **Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário**. Estudos avançados, v. 18, p. 7-22, 2004.

SINGER, P. **Políticas públicas da secretaria nacional de economia solidária do ministério do trabalho e emprego. IPEA**. p. 43-48. mai. 2009. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4788/1/bmt39_06_ES1Paul.pdf. Acesso em: 20 de maio de 2022

SIQUEIRA, G. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas: novas fronteiras do campo de estudos**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2012.

TONET, R. **Fenonomias, economia plural e desenvolvimento local: um estudo na feira de artesanato em Curitiba – PR**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004.

VALERIANO, J. C. **Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG**. Dissertação. 2006. FEAD. Dissertação (Mestrado em Administração) - Belo Horizonte: FEAD- MINAS - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WAIANDT, C. A. **O Ensino dos Estudos Organizacionais nos Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A - FOTOGRAFIA ESC VINCULADO AO CESOL ESTADUAL



Fonte: acervo pessoal da autora

**APÊNDICE B – FOTOGRAFIA DO ESC VINCULADO AO CESOL SALVADOR –
BARRA**



Fonte: acervo pessoal da autora

APÊNDICE C- FOTOGRAFIAS ESC VINCULADOS AO CESOL SALVADOR – SALVADOR SHOPPING



Fonte: acervo pessoal da autora



Fonte: acervo pessoal da autora

APÊNDICE D – ROTEIRO OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

ROTEIRO OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

1 Aspectos gerais

Nome da experiência

Período de implantação/encerramento

Quais os objetivos declarados da experiência?

Quais atores estão envolvidos na experiência?

Plano de operação e gestão

Custos e receitas (investimentos, custos operacionais, receitas, lucro)

Mercado

2 Recursos econômicos plurais

Diz respeito a capacidade do empreendimento gerar e mobilizar os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades. Esses recursos dizem respeito a capacidade do empreendimento em reproduzir materialmente suas condições de sobrevivência, para além dos recursos apenas financeiros.

O ESC gera receita financeira fruto de relações de comercialização? Em qual volume? Quase são os principais beneficiados desta ação?

O ESC mobiliza recursos por meio de parcerias, acordos e contratos oriundos de fontes de financiamento governamentais ou não governamentais?

O ESC obtém de recursos não financeiros por meio de diferentes e variados mecanismos de cooperação na realização do trabalho coletivo segundo princípios de solidariedade? Como funcionam?

2 Governança

Trata da capacidade de auto-organização ou autoinstituição da iniciativa, ou seja, fazer funcionar e perdurar um grupo de pessoas trabalhando a partir de um objetivo comum, onde se vive um processo de gestão associada de pessoas, que envolve a construção lenta de uma cultura política democrática.

Quais os fluxos e tomada de decisões estratégicas?

Quais atores estão envolvidos nos processos de tomada de decisão?

Em que medida os demais através se envolvem? Quais possuem autonomia?

3 Ação Pública

Trata da capacidade de articular pactos, interações, acordos ou contratos com os poderes públicos, preservando sua autonomia.

A experiência dialoga com atores externos? Quais e em quais termos?

O ESC demonstra capacidade de gerar e socializar saberes em relação ao trabalho desenvolvido pelo grupo na dinâmica do empreendimento?

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO MAPEAMENTO DOS ESC

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito da dissertação de Mestrado Gestão Social e Desenvolvimento Territorial, realizada na Universidade Federal da Bahia/ Escola de Administração por Karla Uckonn.

O objetivo é, para além de obter informações atualizadas, debater o papel nos espaços solidários no escopo das ações dos Cesol. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (dissertação de Mestrado).

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar uma das alternativas.

Obrigada pela sua colaboração.

Dúvidas e questionamentos: 71 98741-5640

***Obrigatório**

1. 1- Cesol *

2. 2- Organização Social *

3. 3- Número de Espaços Solidários implantados no momento *

4. 4- Endereço do(s) espaço(s) solidário(s) *

<https://docs.google.com/forms/d/1MTsQb3GEuM2u3onhjhwT89f1v5YgybdlaUT5qc217DA/edit>

1/9

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

5. 5- Venda média anual dos ESPAÇOS SOLIDÁRIOS (caso não tenha um ano de abertura, calcular a renda média dos meses abertos e multiplicar por 12) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre R\$0 e R\$12.000,00
- ☐ Entre R\$12.001,00 e R\$ 36.000,00
- ☐ Entre R\$36.001,00 e R\$.60000,00
- ☐ Entre R\$60.001,00 e R\$ 120.000,00
- ☐ Entre R\$120.001,00 e R\$ 240.000,00
- ☐ Entre R\$240.001,00 e R\$ 500.000,00
- ☐ Entre R\$500.000,00 e R\$750.000,00
- ☐ Entre R\$750.001,00 e R\$ 1.000.000,00
- ☐ Acima de R\$1.000.000,00

6. 6- Tamanho aproximado do estoque do Espaço Solidário em número de produtos (unidades) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 1 e 200
- ☐ Entre 201 e 500
- ☐ Entre 501 e 1.000
- ☐ Entre 1.001 e 2.000
- ☐ Acima de 2.000

7. 7- Tipo de itens presentes nos espaços solidários (escolha uma ou mais alternativas) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Alimentos inatura
- ☐ Alimentos beneficiados
- ☐ Artesanato
- ☐ Vestuário
- ☐ Outro: _____

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

8. 8- Qual o perfil dos principais clientes? (escolha uma ou mais alternativas)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Pessoa Física
- ☐ Pessoa Jurídica
- ☐ Varejista
- ☐ Atacadista
- ☐ Órgão Público
- ☐ Outro: _____

9. 9- Qual a localidade dos principais clientes?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mesmo município
- ☐ Outros municípios do mesmo território
- ☐ Outros Territórios do estado
- ☐ Outros estados do país
- ☐ Outros países

10. 10- Quais formas de pagamento aceitam nos Espaços Solidários (escolha uma ou mais alternativas)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Dinheiro
- ☐ Cartão débito
- ☐ Cartão crédito
- ☐ Boleto
- ☐ Pix
- ☐ Outro: _____

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

11. 11- Existe alguma atividade formativa ofertada aos empreendimentos ASSOCIADA DIRETAMENTE ao ingresso nos Espaços Solidários? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

12. 12- Caso afirmativo, quais seriam?

13. 13- Os espaços de comercialização vendem produtos de fornecedores QUE NÃO SÃO atendidos por este ou por qualquer Cesol? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

14. 14- Quem é responsável pela gestão da COMERCIALIZAÇÃO dos espaços solidários? (marque uma ou mais alternativas) *

Marque todas que se aplicam.

☐ Cesol

☐ Empreendimentos

☐ Parceiros

☐ Outro: _____

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

15. 15- Quem é responsável pela gestão FINANCEIRA dos espaços solidários? *
(marque uma ou mais alternativas)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Cesol
☐ Empreendimentos
☐ Parceiros
☐ Outro: _____

16. 16- Como é feito o registro das VENDAS e controle de ESTOQUE nos Espaços Solidários? (marque uma ou mais alternativas) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Software
☐ Planilha excel
☐ Formulários físicos
☐ Outro: _____

17. 17- Quem é responsável pelo atendimento comercial? (marque uma ou mais alternativas) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Cesol
☐ Empreendimento
☐ Parceiro
☐ Outro: _____

18. 18- Quem é responsável pela logística de deslocamento do produto do empreendimento ao Espaço Solidário? (marque uma ou mais alternativas) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Cesol
☐ Empreendimento
☐ Parceiro
☐ Outro: _____

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

19. 19- O Espaço Solidário Trabalha com delivery? *

Marcar apenas uma oval.☐ Sim☐ Não20. 20- O Espaço Solidário possui alguma dessas modalidades de e-commerce? *
(marque uma ou mais alternativas)*Marque todas que se aplicam.*☐ Site próprio☐ Site de parceiros☐ Vendas por meios das redes sociais☐ Vendas por meio de Whatsapp, Telegram ou telefone☐ Não☐ Outro: _____

21. 21- Quais modalidades de entrega o Espaço Solidário faz uso para o e-commerce? (marque uma ou mais alternativas) *

Marque todas que se aplicam.☐ Entregador próprio☐ Correios☐ Aplicativos de entrega☐ Não se aplica☐ Outro: _____

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

22. 22- O Cesol possui alguma rota de entregas periódicas para outros territórios? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não
- ☐ Sim, semanal
- ☐ Sim, quinzenal
- ☐ Sim, mensal
- ☐ Sim, sem regularidade
- ☐ Outro: _____

23. 23- Em caso positivo, descreva a(s) rota(s)

24. 24- Existe processo de curadoria antecedendo a venda do produto? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

25. 25- Se sim, quem é responsável pela curadoria? (marque uma ou mais alternativas)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Cesol
- ☐ EES
- ☐ Parceiro
- ☐ Outro: _____

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

26. 26- O Espaço Solidário possui relação comercial com outros Cesol? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

27. 27- Com apenas 3 palavras, descreva a principal função dos Espaços Solidários no escopo das ações do Cesol. *

28. 28- Em uma escala de 0 a 10, qual a contribuição do Espaço Solidário nas ações de COMERCIALIZAÇÃO do Cesol que faz parte? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. 29- Em uma escala de 0 a 10, qual a contribuição do Espaço Solidário nas ações de promoção PARTICIPAÇÃO DOS EES NA GESTÃO do Cesol que faz parte? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

01/07/2022 09:42

PERFIL DOS ESPAÇOS SOLIDÁRIOS - ECOSOL BA

30. 30- Em uma escala de 0 a 10, qual a contribuição do Espaço Solidário nas ações de FORMAÇÃO do Cesol que faz parte? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. 31- Observações (caso ache necessário)

32. Autorizo a pesquisadora Karla Uckonn a utilizar as informações coletadas, desde que as mesmas sejam utilizadas única e exclusivamente para sua dissertação de mestrado, conforme descrito anteriormente. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

