



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUDMILA MEIRA

**A gestão de empreendimentos
econômicos solidários: Olhares
das ITCPs USP, UFRJ e UNEB**

Salvador
2005

LUDMILA MEIRA

**A gestão de empreendimentos
econômicos solidários: Olhares das
ITCPs USP, UFRJ e UNEB**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Suzana de Souza Moura.

Salvador
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

TERMO DE APROVAÇÃO

Ludmila Meira

A gestão de empreendimentos econômicos solidários: Olhares das
ITCPs USP, UFRJ e UNEB.
Ludmila Meira

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Maria Suzana de Souza Moura _____

Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia.

Universidade Federal da Bahia.

Nilton Vasconcelos Junior _____

Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia.

Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia.

Paula Chies Schommer _____

Doutora em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo

Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social

Salvador, 14 de dezembro de 2005.

*Dedico este trabalho a Maria Suzana de Souza Moura
por sua orientação além dos limites acadêmicos.*

Agradecimentos

Ao Universo que conspirou para que eu chegasse até esse momento;

Às instituições: CNPq, EAUFBA e a rede de ITCPs, pois sem o apoio destas este trabalho seria inviabilizado;

Aos professores: Maria Suzana de Souza Moura e em especial a Nilton Vasconcelos pela orientação;

Ao grupo de estudo *1,39*, pela motivação;

Aos colegas: Airton, Tatiana, Luis, André, Edmilson, Iracema, Estela, Lys, Tacilla, Érica, Waldélio, Leonardo, Jorge, Camile, Mônica, Carina, José Vieira, Jeová Torres e Vanessa Paternostro pela convivência sempre enriquecedora;

Aos familiares: Daniel Senna, Mércia Meira, Alice Lima, Tânia Senna, Flávia Senna e Manuela Senna, pelo carinho e apoio;

Aos amigos: Rogério, Rebeca, Priscila, Rachel, Ana Luisa e Mayla por acreditarem neste trabalho mesmo sem muita paciência para os *monólogos das madrugadas ébrias* e pelo respeito aos meus momentos de reclusão;

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho.

“Saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”.

Paulo Freire – Pedagogia da Autonomia

RESUMO

Esta dissertação trata da temática da gestão dos empreendimentos solidários. O objetivo é identificar as especificidades da gestão de empreendimentos econômicos solidários, particularmente das cooperativas populares na visão das incubadoras universitárias. Partiu-se do pressuposto de que as Instituições de Ensino Superior estão gestando novos métodos e instrumentos para atender as necessidades dos empreendimentos econômicos solidários - EES. Outro pressuposto foi de que na gestão dos empreendimentos econômicos solidários tem uma especificidade que a distingue das referências da administração tradicional, e ainda que a racionalidade substantiva tende a subordinar a racionalidade instrumental. Entende-se Economia Solidária como um movimento que expressa um novo paradigma nas relações econômicas, sendo os EES uma expressão destes. As Cooperativas Populares foram identificadas como organização de destaque dentre os EES brasileiros. Foram utilizados os critérios de definição de EES elaborados por pesquisadores que buscaram mapear estas organizações no Brasil, para construir um modelo de análise sobre as especificidades da gestão de empreendimentos solidários. O público alvo da pesquisa de campo foram as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs pioneiras, a amostra abarcou três das seis primeiras, a ITCP da Universidade Estadual da Bahia – UNEB, a ITCP da Universidade Federal do Rio de Janeiro –UFRJ e a ITCP da Universidade de São Paulo – USP. Constatou-se que o grau de amadurecimento da reflexão sobre as ferramentas de gestão dos EES ainda é precário nas ITCPs, porém existem métodos e instrumentos administrativos sendo gestados, que abarcam as especificidades dos EES.

Palavras-chave: Economia Solidária, Empreendimentos Econômicos Solidários, Cooperativismo Popular, Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the particularities from the administration of the Solidary Economic Business, especially popular cooperative society. Started from the population that the Universities are administering new methods and tools to serve the necessities of EES – Empreendimentos Econômicos Solidários (Solidary Economic Business). Another postulation was that in the administration of EES the substantive rationality subordinates the instrumental rationality. Understand the Solidary Economy, as a movement which expresses a new paradigm in economic relationships, being the EES an expression of these. The popular cooperative society were identified as pre-eminent organization among Brazilian EEs. Were used rules to identify what is EEs, defended by researchers who look for to list these organizations in Brazil, to build a model of analysis about particularities of EEs. The main public of this field research were the Technology Incubators popular cooperatives – iTCPs (Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares) pioneers, the sample includes three of six first of them. The iTCPs of UNEB (Universidade Estadual da Bahia), of UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) and USP (Universidade de São Paulo). Notice that the degree of maturation on the analyses of the tools of administration in the EES still to be precarious in the iTCPs, however exist methods and administration in the EES still to be precarious in the iTCPs, however exist methods and administrative tools being managed due the articulation of university incubators with the cooperatives who include the particularities of the EEs.

Key Words: Solidary Economies –Solidary Economic Business -

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	12
INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITOS.....	22
ECONOMIA SOLIDÁRIA	22
<i>Alternativa de vida.....</i>	23
<i>Economia do Trabalho</i>	26
<i>Alternativa ao modo de produção capitalista</i>	28
<i>Abordagem de alternativa aos setores populares</i>	32
<i>Abordagem da antropologia econômica</i>	34
EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS - EES	37
COOPERATIVAS POPULARES	46
INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES -ITCPS.....	50
CAPÍTULO II - ESPECIFICIDADES DA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS	
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS.....	55
<i>Resgatando conceitos</i>	58
<i>Sistematização de análises da gestão dos EES.....</i>	62
PROPOSTA DE UM MODELO DE ANÁLISE	69
CAPÍTULO III –ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	73
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA	73
RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	75
<i>Reflexões sobre as ITCPs pesquisadas</i>	76
<i>Dimensão Social.....</i>	78
<i>Dimensão Econômica</i>	81
<i>Dimensão Pública.....</i>	82
<i>Dimensão Técnico Produtiva.....</i>	85
CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	96
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO.....	105
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Evolução dos Princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional

Quadro 2 - Resumo das características de Empreendimentos Solidários utilizados em Pesquisas

Quadro 3 - Quadro de Análise da Gestão de Empreendimentos Solidários

Quadro 4 - Modelo de Análise da Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários

Quadro 5 – Síntese dos resultados

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASMOCONP – Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras

BANSOL – Associação de Fomento à Economia Solidária

CAPINA – Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia

COOFE – Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira

COOPAFRO - Cooperativa de Afrodescendentes

COOPERCORTE – Cooperativa de Costura e Artesanato

CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa

EES – Empreendimento Econômico Solidário

EPADE - Escritório Público de Pesquisas e Apoio ao Desenvolvimento Local e Regional

ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

NEPOL - Núcleo de Estudos sobre Poder Local

NPGA/EAUFBA - Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

PDGS - Programa de Desenvolvimento da Gestão Social

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

UCSAL - Universidade Católica do Salvador

UNIFACS - Universidade Salvador

INTRODUÇÃO

Este trabalho integra o projeto de pesquisa “A Gestão de Empreendimentos Solidários: em busca de referenciais teóricos”, desenvolvida junto ao Programa de Desenvolvimento da Gestão Social do Núcleo de Estudos sobre Poder Local – PDGS/NEPOL, inseridos no Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – NPGA/EAUFBA, com apoio do CNPq.

Vale salientar que o envolvimento com este tema remete à graduação da autora quando, em pesquisa de iniciação científica, iniciou seus estudos em Economia Solidária. Neste tempo, 2000, participou também da implementação do projeto *Ostreicultura Comunitária em Ponta dos Mangues*, projeto vencedor do Concurso Nacional de projetos Sociais promovido pela Federação Nacional dos Estudantes de Administração – FENEAD. O acúmulo destas experiências resultou na elaboração do projeto *BANSOL – Associação de fomento à economia solidária*, ganhador também do Prêmio FENEAD. Tal trajetória influenciou a realização deste trabalho.

Neste estudo, investigamos as peculiaridades da gestão dos empreendimentos solidários, particularmente das Cooperativas Populares incubadas por Universidades. A importância do desenvolvimento deste tema se dá devido a reemergência do fenômeno da Economia Solidária, havendo poucos estudos sobre a forma de administrar seus empreendimentos.

O conceito de Economia Solidária ainda está em construção, porém baseado na leitura de vários autores¹, podemos dizer que o termo sintetiza uma diversidade de experiências organizacionais de caráter econômico, baseadas em novas e antigas formas de solidariedade, seja numa perspectiva de busca de alternativa de emprego, seja numa perspectiva de construção de um modelo alternativo ou diferenciado do capitalismo ou, simplesmente, enquanto utopia experimental de novas formas de sociabilidade e de vivências de valores relacionados com o modo de ser cuidado.

¹ (FRANÇA 1999, SINGER 2000, VAINER 2000, ARRUDA e BOFF 2000, ARRUDA 1996, CORAGGIO 2000, RAZETTO 1997)

Adota-se aqui o entendimento de empreendimento solidário como uma forma de expressão da Economia Solidária, que pode assumir formato de cooperativa, empresa autogestionária, rede e outras formas de associação para produção e/ ou aquisição de produtos e serviços.

A emergência deste tema no Brasil nos remete ao contexto da última década de 90, de aprofundamento do desemprego. Em resposta a esta situação gerada pelas práticas neoliberais, surgem projetos pontuais de trabalhadores organizados a partir de outra lógica, a da cooperação (KRAYCHETE, 2000; CORAGGIO, 2000; GAIGER, 2000; SINGER, 2002).

Pode-se verificar este fato através do aumento do número fóruns estaduais e municipais de Economia Solidária e das redes criadas com objetivo de fomentar este fenômeno, a exemplo da rede de Sócio Economia Solidária². No Rio Grande do Sul, destaca-se a Cáritas como responsável pela formação do Fórum de Economia Popular e Solidária; no Rio de Janeiro a articulação de vários atores originou o Fórum de Cooperativismo Popular, em São Paulo encontra-se o Fórum Municipal de Economia Solidária (SOUZA, 2003) e na Bahia existe um Fórum Baiano de Economia Solidária.

Vale salientar que, o atual cenário político brasileiro tem favorecido a discussão de alternativas de reinserção do trabalhador, sendo que a Economia Solidária ganhou destaque com a criação, em 2003, de uma Secretaria Nacional própria, vinculada ao Ministério do Trabalho³, a SENAES- Secretaria Nacional de Economia Solidária. O Programa Primeiro Emprego deste Ministério buscou a inserção dos jovens no mercado através de uma formação cooperativista, assim como o Programa Nacional de Qualificação que trabalhou com esta temática.

As Universidades também estão apoiando o desenvolvimento da Economia Solidária seja através de extensão ou pesquisa. Num mapeamento dos empreendimentos solidários na Região Metropolitana de Salvador e no Litoral Norte (SEI: 2004), por exemplo, dentre as instituições que contribuíram com a pesquisa encontramos cinco universidades, três públicas e duas particulares. São elas: A Universidade Salvador -UNIFACS, através da Pesquisa Desenvolvimento Urbano⁴, Participação Popular e Economia Solidária; a Universidade

²Mais informações no sitio: <http://www.fbes.org.br/entidades.htm>

³ Mais informações no sitio: www.mte.gov.br/economiasolidaria

⁴ Atualmente a UNIFACS possui também o EPADE - Escritório Público de Pesquisas e Apoio ao Desenvolvimento Local e Regional, que dentre outras atividades apóia cooperativas populares.

Católica do Salvador - UCSAL pelo Programa Economia dos Setores Populares do Núcleo de Estudos do Trabalho que coordenou o referido mapeamento e esforça-se em aprofundar a análise deste fenômeno⁵; A Universidade Federal da Bahia - UFBA, com o Bansol – Associação de Fomento à Economia Solidária; a Universidade Estadual da Bahia - UNEB através da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares ITCP, que atua incubando e assessorando cooperativas populares de Salvador; e o Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia – CEFET⁶ através do Núcleo de Estudos em Trabalho e Tecnologia da Gestão.

Dentre estes atores, destacamos o trabalho das ITCPs que objetivam a inclusão de pessoas no mercado de trabalho utilizando o conhecimento universitário para qualificação dos trabalhadores. Segundo Guimarães (2003), projetos desta natureza situados no âmbito das Universidades são importantes para garantir a continuidade do trabalho de incubação. O governo teria um tempo limitado para desenvolver tais atividades, podendo mesmo ser abandonado pela gestão seguinte, enquanto as Universidades podem incluí-las como projeto de extensão continuado. Justino (2002b) ao registrar a experiência da ITCP da UFPR destaca que este projeto foi reconhecido pelo Plano Nacional de Extensão das Universidades Públicas.

É importante enfatizar que já existe uma rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares que objetiva “o intercâmbio de experiências entre técnicos e cooperativados; a produção de conhecimento e metodologia; independência; e fomento de uma Rede Nacional de Cooperativas Populares” (GUIMARÃES, 2003: pg 115).

Além desta rede de ITCPs, podemos citar também um trabalho de fomento à Economia Solidária desenvolvido pelas Universidades através da rede UNITRABALHO. A proposta desta fundação sem fins lucrativos de direito privado é: contribuir para o resgate da dívida social que as universidades brasileiras têm com os trabalhadores. Sua missão se concretiza por meio da parceria em projetos de estudos, pesquisas e capacitação⁷. Esta rede, criada em 1996, conta atualmente com a participação de 92 universidade e instituições de ensino superior.

⁵ Através do seu coordenador Gabriel Kraychete foi realizado o primeiro seminário para se tratar deste tema na Bahia em 1999: Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia.

⁶ Atualmente o CEFET possui uma ITCP que atua na área de Economia Solidária e cooperativismo.

⁷ Maiores informações sobre a rede unitrabalho ver site: www.unitrabalho.org.br

Como já foi dito, apesar do desenvolvimento do fenômeno da Economia Solidária, existem poucos trabalhos focados na gestão das organizações que atuam nesta área. Algumas pesquisas sobre o tema da gestão indicam a necessidade de rever conceitos e ferramentas administrativas face às particularidades dos empreendimentos solidários. Dentre os estudos que tivemos acesso, destaca-se: a pesquisa realizada em uma cooperativa de Sergipe (MOURA e MEIRA, 2002); o estudo realizado em duas organizações comunitárias em Montreal no Canadá (ANDION, 2001); o trabalho de COSTA (2003a e b) sobre as oficinas de gestão promovidas pela CUT para empreendimentos solidários e sua dissertação sobre empreendimentos solidários de Cachoeirinha/RS apoiados pelo governo municipal; e a dissertação de Silva Junior (2005) que trata da gestão da ASMOCONP/Banco Palmas.

O primeiro trabalho relatou as dificuldades da gestão destes empreendimentos e indicou a necessidade de se adaptar os instrumentos de avaliação de impactos à realidade da Economia Solidária⁸. O segundo trabalho desenvolveu um quadro analítico da gestão destas organizações. O trabalho de Costa (2003a e b) sinaliza a necessidade de se aprofundar a reflexão no campo do conhecimento em administração sobre uma “nova lógica de trabalho que pode estar se desenhando” referindo-se à coexistência de uma lógica de mercado e a lógica da solidariedade num mesmo empreendimento. Por fim, a dissertação de Silva Júnior (2005) analisa como a gestão pode regular a tensão entre estas duas lógicas.

Apesar de discutirem a gestão dos empreendimentos solidários, estes trabalhos possuem uma lacuna referente à dimensão técnica. Alguns autores apontam na direção de uma metodologia de gestão diferenciada pelo caráter democrático, como afirma Paul Singer “A autogestão duma empresa solidária é – ou deveria ser – totalmente diferente da gestão capitalista, em primeiro lugar porque os conflitos entre interesses seccionais devem ser muito menores e em segundo porque podem ser travados abertamente...” (SINGER 2003: pg. 20). Azevedo (2003) destaca como características da dinâmica autogestionária das experiências de Economia Solidária: caráter coletivo, controle coletivo e inserção cidadã, ou seja, novamente a democracia em destaque.

⁸ Por exemplo, foi proposto como População Economicamente Ativa todas as pessoas da comunidade que contribuam com o sustento da casa, ainda que não fosse através das finanças domésticas, seguindo a proposta de Coraggio (2000, 2003) de reprodução ampliada da vida (que será exposto no capítulo seguinte).

Gaiger (1996) refere-se a uma nova racionalidade intrínseca a estes empreendimentos que seria uma síntese entre o espírito empresarial e o espírito solidário, que pode ser vista também na tese de Silva Júnior (2004) e no trabalho de Andion (2001).

França Filho e Laville (2004b) traçaram quatro características básicas para os empreendimentos de Economia Solidária: pluralidade de princípios, autonomia institucional, democratização dos processos decisórios, sociabilidade comunitário-pública e finalidade multidimensional, tais características apontam para especificidades da gestão referentes aos processos decisórios democráticos, financiamentos mistos e objetivos além do econômico.

Moura e outros (2004b), a partir de alguns autores, sistematizaram um modelo de análise da gestão de empreendimentos solidários com quatro dimensões: social, econômica, pública e técnico produtiva. Ao aplicar tal modelo em uma cooperativa popular e uma associação de moradores concluem com a indicação da necessidade de novos referenciais para as áreas funcionais da administração.

Estes estudos apontam a existência de uma racionalidade própria à gestão dos empreendimentos referidos e uma valorização do processo democrático como diferencial ao modelo de gestão empresarial. As cooperativas populares aparecem como um dos empreendimentos propícios à utilização de um modelo de gestão baseado nesses conceitos, sendo as Universidades, através principalmente das suas ITCPs, capazes de observar melhor este fenômeno, pois acompanham diversas cooperativas populares pelo Brasil.

As ITCPs têm desenvolvido seu trabalho tendo em conta as análises do campo da Economia Solidária, que por sua vez tem raízes em uma crítica ao mercado capitalista. Portanto, não é de se estranhar que elas devam também criticar as ferramentas da administração tradicional que nascem nesta lógica do mercado capitalista. Destarte, para melhor compreender este fenômeno da singularidade da gestão de empreendimentos solidários, é importante captar a visão das ITCPs sobre este tema.

Diante do exposto definimos como objeto deste estudo as particularidades da gestão de empreendimentos solidários. O que se pretende responder com esta pesquisa é: *Como as peculiaridades dos empreendimentos econômicos solidários refletem-se na prática da gestão das cooperativas populares na visão das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares?*

A pergunta de partida da pesquisa aqui proposta foi formulada a partir do pressuposto de que a gestão no âmbito da Economia Solidária tem uma especificidade que a distingue das referências da administração tradicional, cujos princípios estão voltados para grandes empresas capitalistas, impactando nas técnicas utilizadas.

Há uma tendência na Economia Solidária de subordinar a racionalidade instrumental à racionalidade substantiva. A lógica da gestão dos empreendimentos solidários tende a se basear em valores como a cooperação, solidariedade e democracia. Os objetivos das organizações vão além do estritamente econômico.

Deste modo, as ITCPs por atuarem sobre o tripé ensino, pesquisa e extensão estão gestando novos métodos e instrumentos para atender as necessidades das cooperativas populares incubadas.

Considerando que as cooperativas populares no Brasil ganham destaque no cenário da Economia Solidária, e são uma forma de manifestação desta, a análise das especificidades da gestão de cooperativas populares torna-se relevante no momento atual. Tal investigação torna-se imprescindível para não haver uma simples transposição de técnicas administrativas pautadas na lógica capitalista no seio destes empreendimentos.

Esta pesquisa auxilia a formatação de técnicas mais apropriadas para a gestão de empreendimentos coletivos solidários. Seus resultados contribuem para a otimização da implementação de políticas públicas de fomento à Economia Solidária no tocante à estruturação e capacitação de cooperativas populares.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui com o aprofundamento dos estudos em torno do tema da gestão de empreendimentos. Por outro lado, contribui com as teorias administrativas, enriquecendo o campo com a inclusão de empreendimentos pautados pelo fenômeno da Economia Solidária.

O objetivo geral da pesquisa foi *identificar as especificidades da gestão de empreendimentos solidários, particularmente cooperativas populares.*

Para tanto, traçamos os seguintes objetivos específicos:

- Sistematizar estudos sobre a gestão de empreendimentos solidários
- Compreender a forma como as Incubadoras abordam a gestão de cooperativas populares.

- Verificar a coerência entre os conceitos utilizados pelas Incubadoras para tratar a gestão de cooperativas populares e as especificidades da gestão de empreendimentos solidários apontadas na literatura.

Referências Teóricas:

Na construção do objeto de pesquisa foram discutidos os conceitos de Economia Solidária, Empreendimentos Solidários, Cooperativismo Popular e Especificidades da Gestão de Empreendimentos Solidários.

A Economia Solidária é tratada nos capítulos seguinte, considerando as abordagens de alternativa de modo de vida, alternativa ao modo de produção, alternativa dos setores populares e abordagem da antropologia econômica (ARRUDA, 2000; CORAGGIO, 2000, 2003; GAIGER, 2000; SINGER 2000, 2002, 2003; KRAYCHETE, 2000; LISBOA, 1999; FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Os empreendimentos solidários são tratados aqui como forma de expressão da Economia Solidária e a definição perpassa as tentativas de mapeamento destas organizações realizadas em diversos locais do Brasil (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004; SEI, 2004; GAIGER, 2004; JESUS et alii, 2004; OLIVEIRA, 2004; SOUZA, 2003).

Para a análise do Cooperativismo Popular consideramos a definição dos princípios do cooperativismo tradicional, resgatando suas origens, porém delimitando o conceito a partir da visão das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares do país. (CANÇADO, 2004; SINGER, 2002; SCHNEIDER, 1999; ITCP UFRJ, 1998; ITCP USP, 2002; JUSTINO, 2002; OLIVEIRA, 2003).

As especificidades da gestão foram tratadas a partir de estudos atuais que analisam a dimensão organizacional e técnica do processo. (MOURA e MEIRA, 2002; AZEVEDO, 2003; ANDION, 2001; COSTA, 2003a e b; MOURA et alii, 2004a e b; SILVA JÚNIOR, 2005).

Procedimentos metodológicos

A estratégia adotada nesta pesquisa foi de uma abordagem qualitativa de análise de natureza descritivo-analítica. Pode-se considerar este estudo como uma pesquisa exploratória que buscou de forma indutiva, identificar as técnicas de gestão adotadas nos empreendimentos solidários. Para alcançar os objetivos traçados fez-se necessário realizar a leitura e análise da literatura contemporânea, que se teve acesso, relacionada aos temas que conformam este trabalho.

A pesquisa teórica envolveu uma revisão de literatura sobre o tema das especificidades da gestão de empreendimentos solidários. A investigação teórica tratou de um tema bastante atual, portanto debruçou-se sobre artigos divulgados em Congressos que trazem o conhecimento mais recente da área, livros que sistematizaram seminários pioneiros sobre o tema no Brasil e na Bahia, publicações de periódicos governamentais que divulgaram pesquisas recentes e livros de autores considerados referência na área como Paul Singer, Marcos Arruda, Gaiger e França Filho.

O estudo desta literatura possibilitou fazer a contextualização e compor um modelo para analisar as percepções de atores envolvidos com a prática. A partir dessa discussão teórico-conceitual construímos um roteiro de entrevista semi-estruturado e um questionário. No terceiro capítulo retomaremos esta discussão de forma aprofundada apontando as justificativas destes instrumentos.

A escolha das ITCPs como objeto de estudo foi baseada no grau de inserção tanto na Universidade como nas Cooperativas Populares. Como referido, as ITCPs têm como objetivo a inserção de grupos populares no mercado de trabalho, isto é feito através da incubação de cooperativas populares tanto em um processo de formação como assessoramento às mesmas. Entendemos que o papel das Universidades é de formulação de propostas para a sociedade e que o alcance deste objetivo está relacionado a uma prática de ensino, pesquisa e extensão.

Destarte, percebemos que a visão das Incubadoras Universitárias seria privilegiada, pois além da oportunidade de praticar a gestão de cooperativas populares no processo de extensão, há a possibilidade de refletir sobre esta prática no âmbito da pesquisa e divulgar os resultados no processo do ensino. Além disto, existe a rede das incubadoras que objetiva também a reflexão e disseminação dos conhecimentos produzidos nas incubadoras.

A fim de alcançar o objetivo proposto, esta dissertação foi estruturada em quatro capítulos, além desta introdução. No capítulo 1, discute-se o contexto no qual este trabalho

está inserido. O tema da Economia Solidária foi discutido identificando-se suas abordagens. Tratamos a temática não apenas do ponto de vista conceitual, mas na prática, identificando suas formas de expressão e definindo melhor a principal delas que seriam as cooperativas populares. É neste ponto que serão apresentados com mais detalhes as ITCs, sua história, objetivos e metodologias de incubação.

O capítulo 2 dedica-se à exploração teórica do objeto do trabalho: as especificidades da gestão dos empreendimentos solidários. Além de refletir acerca dos estudos realizados sobre este tema, buscamos analisar as características dos empreendimentos econômicos solidários relacionando estas às particularidades da gestão destas organizações. Desta forma construímos um referencial de análise.

A análise das entrevistas e documentos será apresentada no capítulo 3, sendo feita de modo simultâneo a descrição dos dados obtidos e a reflexão feita sobre estes. Neste capítulo, apresentaremos também o detalhamento sobre os procedimentos metodológicos do trabalho de campo, bem como a explicação sobre a construção dos instrumentos de coleta de dados.

Por fim, o capítulo 4 é reservado às considerações finais onde pontuamos as principais conclusões e indicamos caminhos para futuros trabalhos sobre este tema.

Assim, com esta introdução delimitamos a problemática deste trabalho bem como seu objeto, objetivos e procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Passaremos então para sua verificação.

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITOS

ECONOMIA SOLIDÁRIA

O contexto de ressurgimento da Economia Solidária está intimamente ligado às transformações ocorridas na estrutura do mercado de trabalho nas últimas duas décadas, (SINGER, 2003; GAIGER, 2000; KRAYCHETE, 2000; CORAGGIO, 2000, FRANÇA FILHO, 2001). Ressaltamos que nem todos autores concordam com esta relação e remetem a o fenômeno a uma transformação de valores (ARRUDA 2000,2003).

Porém ao analisar as diversas abordagens percebemos uma aproximação destas com um novo paradigma que começa a emergir na nossa sociedade e difere-se do paradigma econômico dominante (CANÇADO et alii, 2004).

Khun (2003) constrói o conceito de paradigma para explicar a evolução da ciência. Um paradigma seria dominante enquanto respondesse às questões de determinada comunidade científica. A partir do momento em que este paradigma não responde às questões levantadas por uma comunidade científica vive-se um período de crise, seguido de uma revolução na ciência. Neste momento, não há um consenso sobre como agir e pensar na ciência, e assim é aberto um espaço para que um novo paradigma emerja.

Capra (1990) identifica esta crise no paradigma econômico dominante. Em uma conversa com Hazel Henderson, ela afirma que “A economia provavelmente vai perdurar como uma disciplina adequada para fins contábeis e para análises diversas em micro setores (...) Entretanto, seus métodos já não são apropriados ao estudo dos processos macroeconômicos” (HENDERSON apud CAPRA:1990, p.198). A conclusão de Capra (1990) é de que a economia também necessita de um estudo multidisciplinar enquadrado no paradigma ecológico.

Capra (1990) explica que esta abordagem ecológica vai além de uma perspectiva holística que apenas considera um todo integrado. A abordagem ecológica enfatiza “a vida, o mundo de que somos parte e de que nossa vida depende” (Capra, 1990: p.200). Portanto, uma abordagem ecológica da economia deve interpretá-la dentro dos sistemas de valores de uma determinada cultura e inserida nos processos cíclicos da natureza.

Esta ampliação do entendimento de economia está presente na abordagem de Marcos Arruda (2000) que resgata Aristóteles para re-conceituar a economia diferenciando-a da crematística. Economia seria a arte de gerir a casa, diferente de crematística que é a preocupação de acumular riqueza. Percebemos a aproximação da proposta de Arruda (2000) com a de Capra (1990) quando ele redefine a economia a partir da etimologia da palavra “*Oikos*, que é a grande casa. Não só a minha casa familiar, que é muito importante como referencial, mas também a comunidade a qual pertencemos, o nosso país e a Terra: a grande mãe Terra que nos abriga, que nos deu origem e que vai receber os nossos restos mortais” (ARRUDA, 2000: p. 205).

Esta proposta de Arruda para a Economia Solidária insere-se no que chamaremos de alternativa de modo de vida. Identificamos ainda na literatura uma proposta de Economia do Trabalho defendida por Coraggio (2000, 2003); uma abordagem de alternativa ao modo de produção capitalista (GAIGER, 2000; SINGER 2000, 2002, 2003); uma abordagem que reflete sobre a Economia Solidária como alternativa aos setores populares (KRAYCHETE, 2000; LISBOA, 1999); e uma abordagem que define a Economia Solidária através de um olhar da antropologia econômica (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Apresentado o contexto e as abordagens identificadas vamos discutir cada uma:

Alternativa de vida

Marcos Arruda (2000, 2003) utiliza o conceito de “Socioeconomia Solidária” como forma de pensar o fenômeno da Economia Solidária. Esta economia social, que se baseia no humanitário e no cooperativo, tem como valor fundamental a solidariedade (ARRUDA, 2003). Para ele é um projeto com o objetivo de constituir uma nova forma de pensar o ser humano como o todo, uma nova economia e um novo mundo (ARRUDA, 2000). Ou seja, significa não apenas uma proposta alternativa ao modelo econômico que está instituído em nossa sociedade, mas também uma nova visão do humano e suas interações com seus semelhantes, com a natureza e com si mesmo. A Socioeconomia Solidária, para o autor, constitui-se em uma opção que deverá criar condições para o desenvolvimento efetivo de cada indivíduo e da sociedade, passando por uma “melhoria estrutural da qualidade de vida”, com o objetivo amplo do “desenvolvimento integral” da pessoa, da comunidade e da sociedade

como um todo, e do mundo e da humanidade (ARRUDA, 2003). Enfim, uma alternativa de vida.

Nesta abordagem, a discussão sobre o tema da Socioeconomia Solidária extrapola a fronteira da racionalidade instrumental. Seria preciso libertar-se do paradigma dominante que conduz o nosso modo de ver o mundo, o que envolve mudanças no âmago de cada indivíduo, ou dito de outro modo, esta reflexão envolveria mudanças em nossas culturas⁹. O paradigma proposto pela Socioeconomia Solidária é o da partilha e da reciprocidade, que são valores diferentes da ideologia baseada no paradigma da dominação e da acumulação material, que se centra na concepção egoística do homem como um ser sem relações. (ARRUDA, 2003).

Segundo Arruda (2003) a visão individualista, base do paradigma dominante, remete não apenas ao *individualismo individual*, mas à formação de grupos que atuam de forma individualista: os clãs, raças, nações, etc, o que vai gerando competições, conflitos, guerras, enfim, o mundo caótico, flagelante e desumano em que vivemos. Para o autor é fundamental que se saia da lógica capitalista do “eu sem nós”, mas sem cair na lógica do “nós sem eu”, que o autor associa no modelo socialista.

Ou seja, seria preciso pensar de forma integrada, aproximando-se da proposição de Capra (1990). Na economia da solidariedade a competição seria substituída pela “cooperação solidária”, a partilha e a reciprocidade, embasando-se em uma cultura do “eu e nós”. (ARRUDA, 2000, 2003: p. 29).

O projeto de Socioeconomia Solidária proposto por Arruda (2000) assume três dimensões – micro, meso e macro. No nível micros estariam as organizações locais, a exemplo de uma cooperativa de advogados da região da Catalunha na Espanha que conseguiu ser um agente para a mobilização de trabalhadores demitidos para sua inserção em cooperativas, ou como as ITCPs brasileiras que apóiam a inserção dos grupos populares através de cooperativas.

No nível meso encontraríamos as redes de trocas solidárias, que por vezes utilizam uma moeda comunitária como meio de intercâmbio de mercadorias. Esta articulação representa uma alternativa para o desenvolvimento das economias locais e cooperativas, na medida em que possibilitam o atendimento de demandas entre pessoas da comunidade por

⁹ De acordo com o autor cultura é “conjunto de valores, atitudes, comportamentos, aspirações, modos de relação que nós levamos à prática ao longo do nosso cotidiano de vida”. (Arruda, 2000, p.200).

meio de trocas pautadas no serviço dos envolvidos. Este trabalho pode ser quantificado por meio de moeda local ou horas de trabalho, por exemplo, servindo como incentivo para as pessoas cooperarem entre si e interagirem. O Banco Palmas, projeto da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras- ASMOCONP, retrata muito bem a proposta da moeda local¹⁰.

No nível macro estariam a rede chamada “Aliança por um mundo Responsável e Solidário”, dentro da qual está um pólo que é de Socioeconomia Solidária. Esta aliança em articulação possibilitaria, segundo Arruda, os debates, discussões, trocas de experiências e uma forma de interação para pensar e disseminar esta nova forma de a economia no nível global. (Arruda, 2000).

Ainda que a perspectiva idealista da Socioeconomia Solidária como alternativa de vida represente uma forma mais filosófica de pensar este fenômeno, visto que concebe uma transformação ampla nos indivíduos, na sociedade como um todo e no planeta em geral, capaz de substituir o paradigma atual, algumas práticas já podem ser percebidas em nossa sociedade, mostrando a manifestação deste fenômeno:

“O consumo ético, como resposta sustentável às necessidades humanas; produção autogestionária, os trabalhadores com direito à propriedade; **gestão coletiva** (*grifo nosso*), onde a empresa é concebida como uma comunidade; e esse conceito rompe com a empresa do capital; o comércio justo, o crédito cooperativo, a educação cooperativa e a comunicação dialógica”. (Arruda, 2003, p. 30-31).

Arruda (2000)aponta algumas dificuldades dentro deste projeto de Socioeconomia Solidária. Apesar de estar pautada em uma nova economia, centrada no humanismo e na cooperação, na prática os mercados sempre incentivam a *batalha* entre as pessoas, mesmo quando a compra e venda são entre cooperativas . Assim, uma questão que se levanta é como seria possível uma competição “com outro espírito”, uma competição que não acabasse nela própria. E ainda, como seria possível satisfazer às necessidades enquanto pessoa e pequena coletividade, e ao mesmo tempo se preocupar com os outros empreendimentos e com o sistema como um todo.

A competição “com outro espírito” levantada por Arruda (2000), parece ser possível, na visão da Economia do Trabalho de Coraggio (2003, p. 43), através da inversão da

¹⁰ Maiores informações sobre o Banco Palmas ver: Melo Neto e Magalhães (2004) e Silva Júnior (2005). Melo (2004) realizou um estudo sobre a valoração de troca no clube de trocas do Banco Palmas.

subordinação, na qual a racionalidade instrumental é subordinada à racionalidade substantiva, e não o contrário. Ao pensar o humano antes do aspecto estritamente lucrativo ou de poder, as organizações solidárias, dentro do contexto atual de capitalismo, poderiam funcionar sem perder sua perspectiva solidária. São propostas próximas à de Gaiger (1996) de que existiria uma hibridação de lógicas no âmbito dos empreendimentos econômicos solidários que levaria à sustentabilidade do empreendimento. Trataremos as propostas de Coraggio e Gaiger mais adiante, mas essa é uma reflexão que será retomada para tratar as especificidades dos empreendimentos econômicos solidários.

Ainda na perspectiva da Socioeconomia Solidária como uma filosofia de vida, Arruda (2000) acredita que o modelo desta Socioeconomia inicialmente conviverá com o capitalismo, mas com o tempo este vai sucumbir. O sistema tem muitas formas de se ajustar diante das dificuldades, mas podem acontecer fatos que abalem sua estrutura e a comprometam de forma definitiva. Em sua prospecção o autor acredita que neste ponto o povo vai buscar alternativas ao que lhe é imposto e será a grande chance, através de uma reorganização da economia, de surgir uma nova sociedade e a vida humana.

Para o autor, o Estado, neste contexto, não seria negado pela Socioeconomia Solidária. Haveria um Estado Democratizado, com a Sociedade no topo. O Estado e a Economia democratizados seriam assumidos pela Sociedade como um todo, e não apenas um pequeno e privado grupo da sociedade. Este Estado seria como um maestro de uma orquestra de jazz que precisa ao mesmo tempo ser músico, ou seja, atuar e simultaneamente coordenar a diversidade em busca da harmonia geral. Os níveis micro, meso e macro precisam ser articulados, mas não destruídos. O grande desafio, para Arruda (2002) seria incorporar todas as dimensões da sociedade em um grande projeto de relações.

Economia do Trabalho

A abordagem de Coraggio também comunga do pensamento de uma coexistência entre Estado, Mercado e Sociedade. Para o autor, uma economia do trabalho viria complementar a economia de mercado e a economia pública existentes atualmente. Coraggio (2000, 2003) defende esta abordagem, porém argumenta que sua forma ainda está em construção. Para ele o contexto deste fenômeno surge da crise do capitalismo e se baseia na

solidariedade, um contexto pouco mais restrito do que a proposta de alternativa de modo de vida. Mas ainda assim com traços que denotam um novo paradigma.

Para Coraggio (2003) a Economia Popular representaria as “*diversas formas de sobreviver ao neoliberalismo*”, porém tais experiências seriam “*fragmentadas, heterogêneas, cabendo tanto a competição como a solidariedade (...) suas células básicas seriam as unidades domésticas na lógica de reprodução da vida biológica e social*” (CORAGGIO, 2003: p. 35).

A Economia Solidária, para Coraggio (2000, 2003), está relacionada com uma proposta de economia alternativa baseada no trabalho. Esta Economia do Trabalho viria complementar a economia pública e a mercantil que hoje dominam nossa sociedade. A base seria a Economia Popular, mas a proposta é ir além da simples reprodução da vida biológica, seria “*estrutural ou conscientemente responsável pela reprodução ampliada da vida¹¹ de todos os membros*” (Coraggio, 2003: pg 36). Portanto, traz também pistas de um novo paradigma ecológico como foi proposto por Capra (1990).

A Economia Popular pode se transformar em Economia do Trabalho, é o que Coraggio defende, “isso dependerá da qualidade das relações dentro e entre as unidades domésticas e do grau de interdependência, complexidade e autonomia relativa, que for alcançado pelo conjunto de seus componentes” (Coraggio, 2003: p. 48). Para ele a unidade de análise trata-se da unidade doméstica e não mais a empresa como normalmente é feito.

Para consolidar sua proposta, Coraggio (2003) trabalha na linha de necessidade de inversão de valores, salientando que a mudança cultural é um processo lento. Para reforçar esta reflexão sobre o tempo da mudança (proposta transgeracional), ele salienta que a nova proposta deve ser democrática, portanto deve convencer e não se impor. Dois pontos para ele são fundamentais: aceitar que o capitalismo não é capaz de responder às desigualdades que gera; e teorizar sobre as possíveis alternativas recuperando a história e participando de processos reais.

“Em outras palavras, nós precisamos combinar a visão utópica de futuro e a visão científica, argumentando que é possível desenvolver outra economia”(CORAGGIO, 2003:p.41)

¹¹ A idéia de reprodução ampliada da vida inclui a realização de atividades que de per si são necessárias à vida ainda que não produzam valores de uso nem mercadorias destacáveis (ex diversão e esporte). O conceito de reprodução ampliada remete ao processo de melhoria da qualidade de vida.

Percebe-se na proposta do autor a importância de dois conceitos que têm grande relevância no entendimento da gestão dos empreendimentos de Economia Solidária: **a racionalidade e a democracia.**

Outro aspecto importante da proposta de Economia do Trabalho de Coraggio diz respeito à relação desta com as Economias capitalista e pública. Ele não prega a extinção do Mercado ou do Estado, apenas defende outros valores nestes âmbitos, seria uma redemocratização do Estado, por exemplo¹². Porém, lembra-nos que durante este processo de transmutação, muitas empresas solidárias podem transformar-se em empresas com valores capitalistas, e cita o exemplo da economia social europeia¹³. Para evitar desvio, o autor propõe uma inversão de subordinação:

“A racionalidade instrumental deve estar subordinada a uma racionalidade substantiva, definida como uma forma de garantir que as propostas levantadas contribuam para a garantia inter-relacionada de melhor qualidade de vida para todos os habitantes do planeta e que isto esteja acima do lucro ou do acúmulo de poder” (CORAGGIO, 2003: p.43).

Coraggio delinea outras dimensões da Economia do Trabalho, como a questão da escala, sinergia e plano de atuação. Em virtude da competitividade, escala e sinergia são essenciais para superar as dificuldades do mercado. No caso da América Latina, ele reflete que devido à falta de competitividade das organizações solidárias frente a empresas capitalistas, muitas delas dependem do subsídio de doações e do voluntariado para se manterem. Além disto, seria necessário unir forças com a luta sindical, com a luta por qualidade de serviços, a luta pelo meio ambiente, enfim, todos que estão de alguma forma tentando impor limites ao capitalismo (CORAGGIO, 2003).

Alternativa ao modo de produção capitalista

A Economia Solidária também pode ser considerada como *modo de produção alternativo* ao modelo capitalista. Desta maneira, além de ser considerada por alguns autores como *alternativa de vida* e por outros como *proposta de Economia do Trabalho*, há ainda uma terceira abordagem, muito presente na obra de Paul Singer.

¹² Ele cita o orçamento participativo do Brasil, como exemplo (2003: pg.45)

¹³ Iniciativas oriundas dos setores populares que sob um fundo de luta política desenvolveram um movimento associativista com dimensão social e econômica, porém foram absorvidas pela lógica funcionalista de especialização gestonária imposta pelos poderes públicos, perdendo assim sua dimensão política, no final do séc XIX (França Filho, 2002).

Para Singer (2002) a Economia Solidária estaria relacionada ao movimento cooperativo. Segundo o autor, esta nasceu pouco depois do capitalismo industrial, quando a utilização de máquinas na produção foi difundida. Esta situação gerou um espantoso e inédito empobrecimento dos artesãos, que passaram a competir com a organização fabril.

Na medida em que o movimento operário amplia suas conquistas, a Economia Solidária vai perdendo importância e “em vez de lutar contra o assalariamento e procurar uma alternativa emancipatória ao mesmo, o movimento operário passou a defender os direitos conquistados e sua ampliação” (SINGER, 2002, p.109).

Com o passar do tempo o movimento operário conseguiu grandes conquistas como: a ampliação dos direitos trabalhistas e consolidação do Welfare-state. Este contexto de fortalecimento dos direitos dos trabalhadores assalariados levou a Economia Solidária a perder importância. Porém, o movimento cooperativo, nunca deixou de existir (SINGER, 2002).

A partir da segunda metade dos anos 70, segundo Singer (2002) e França Filho (2002), o desemprego em massa ameaça seu retorno, o poder dos sindicatos começa a ser abalado e tem início a flexibilização dos direitos dos trabalhadores. “Como resultado, ressurgiu com força cada vez maior a Economia Solidária na maioria dos países” (SINGER, 2002, p.110).

É nesse contexto que se verifica a reinvenção da economia solidária. O programa da economia solidária se fundamenta na tese de que as contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimento de organizações econômicas cuja lógica é oposta à do modo de produção dominante (SINGER, 2002, p.112).

No caso do Brasil, a reinvenção da Economia Solidária não coube só às iniciativas populares ou aos desempregados. Houve e ainda há uma grande participação da Igreja Católica, outras Igrejas, Sindicatos e Universidades (SINGER, 2002).

Para o autor, a Economia Solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária de renda (SINGER, 2002, p.10-1).

Singer (2002) relaciona a Economia Solidária aos princípios cooperativos propostos inicialmente pela cooperativa pioneira de Rochdale e revisados pela Aliança Cooperativa Internacional. Cançado (2004) nos mostra a evolução destes princípios, de forma que podemos perceber a relação dos mesmos com a Economia Solidária conceituada por Singer (2002):

Quadro 1 – Evolução dos Princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris) ¹⁴	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital Investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão Aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro-rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital b) Métodos Essenciais de Ação e Organização 5. Compras e Vendas à Vista 6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Religiosa.	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro-rata das operações 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação 7. Preocupação com a Comunidade

¹⁴ Os Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros eram obrigatórios para a adesão à ACI, enquanto os Métodos Essenciais de Ação e Organização tinham apenas caráter de orientação (SCHNEIDER, 1999).

		âmbito local, nacional e internacional	
--	--	--	--

Fonte: CANÇADO (2004) -Adaptado de Pereira et al. (2002) e Cançado e Gontijo (2004).

Algumas considerações importantes devem ser feitas sobre a evolução destes princípios. No Congresso da ACI, em Manchester, em 1995, foi inserido o princípio de *Preocupação Com a Comunidade*. Tal demonstração de interesse em integrar-se na localidade tem relação com o paradigma ecológico proposto por Capra (1990). Além disso, percebe-se uma intenção de projeção no espaço público, tal caráter político tem relação com a Economia Solidária estudada do ponto de vista da antropologia econômica, que aprofundaremos mais adiante, quando esta propõe-se a integrar as dimensões social, política e econômica.

Singer preocupa-se ainda em sinalizar que se a Economia Solidária for apenas uma resposta às contradições do capitalismo, quando este se recuperasse, ela tenderia a diminuir de importância novamente. Porém, se ela se estruturasse como *mais que uma mera resposta* aos desmandos do capitalismo, ela poderia se tornar *uma alternativa superior ao capitalismo*, este seria seu grande desafio hoje (SINGER, 2002). Desta maneira, “a economia solidária teria de gerar sua própria dinâmica em vez de depender das contradições do modo dominante de produção para lhe abrir caminho” (SINGER, 2002, p.116.).

Gaiger (2000) concorda que a Economia Solidária seja considerada como novo modo de produção, alternativo ao modo de produção capitalista. Ele esclarece que sua visão sobre a Economia Solidária parte da prática, do estudo das suas formas de manifestação, que no seu ponto de vista vai além do movimento cooperativo.

Gaiger utiliza os conceitos de projetos assistenciais e promocionais. Estes seriam *meios de sobrevivência ou formas de subsistência* (Gaiger, 1996: pg 113), os quais diferenciam do termo Economia Solidária. Os empreendimentos econômicos solidários propostos por Gaiger (1996):

“expressam uma síntese original entre o espírito empresarial -no sentido da busca de resultados por meio de uma ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais - e o espírito solidário, de tal maneira que a própria cooperação funciona como vetor de racionalização econômica produzindo efeitos tangíveis e vantagens reais comparativamente à ação individual.” (Gaiger, 1996: pg114)

Para Gaiger (2000: p.183) “quando existe uma prática de solidariedade prévia, que transcende os objetivos econômicos, ela favorece o empreendimento e, por seu turno, amplifica-se e consolida-se com o desenvolvimento desse empreendimento”.

Gaiger (1996: p. 114) também defende a necessidade de uma outra racionalidade “Esse espírito empreendedor se diferencia da racionalidade capitalista (que não é solidária nem inclusiva) e da solidariedade comunitária a qual faltam instrumentos adequados ao desempenho econômico na sociedade contemporânea”.

Gaiger (2000: p.187) propõe a mudança no modo de produção, ou melhor, da *forma social de produção*. Seu argumento é de que “o capitalismo reduz a uma parcela mínima aqueles que podem usufruir das benesses do desenvolvimento. Enquanto que exatamente por se contraporem a isso, as cooperativas teriam a possibilidade e a tendência a generalizar esses benefícios” .

Abordagem de alternativa aos setores populares

Os termos utilizados por Lisboa (1999), economia popular, e por Kraychete (2000), economia dos setores populares, poderiam sinalizar uma perspectiva da Economia Solidária enquanto uma alternativa aos pobres, porém ambos argumentam sobre a necessidade de ampliar este movimento de forma sustentada para transpor um limite de mera subsistência dos excluídos do mercado formal capitalista. É por isso que utilizamos o termo “alternativa aos setores populares” para designar esta abordagem.

Tanto Lisboa (1999) quanto Kraychete (2000), reconhecem a crise da sociedade salarial no mercado de trabalho, ocorrida nas últimas duas décadas, decorrentes da reestruturação industrial, como contexto de surgimento do fenômeno. Este contexto obriga parte marginalizada nesse processo a buscar formas associativas, seja por incentivo de movimentos da sociedade civil (LISBOA, 1999) ou pela necessidade de reprodução da vida Kraychete (2000).

Apesar de emergir como uma alternativa aos pobres, os autores concordam que existe algo além da mera reprodução da vida. Lisboa (1999) diz que este fenômeno possui o elemento da solidariedade em seu âmago; que apesar de diferir da economia informal, ele

representa uma “outra economia” que existe junto aos pobres e que não é motivado pela acumulação de riquezas.

Já Kraychete (2000) ressalta o aspecto de uma outra lógica inversa à do capital: “Ao contrário das empresas que - na busca do lucro, da competitividade e da produtividade - dispensam mão-de-obra, os empreendimentos populares não podem dispensar os filhos e cônjuges que gravitam em seu entorno” (KRAYCHETE, 2000: p 36), a tendência é assumir o desemprego de um parente como *custo adicional do negócio*, revertendo capital de giro para despesas domésticas.

Lisboa (1999) diz ser necessário reconhecer o pobre como sujeito ativo (segundo ele, algo difícil para cientistas, economistas e intelectuais de nossa época) e também que se não mudarmos nosso entendimento do fenômeno econômico, não poderemos compreender as economias não mercantis. Segundo o autor, a racionalidade econômica de acumulação de riqueza nos “cega” para os aspectos destrutivos da força produtiva, e mais, que a ênfase nos aspectos quantitativos característicos da ciência contemporânea tem levado ao desprezo dos qualitativos. Ele “sonha para os nossos netos uma ciência em que as condições morais não serão nem reprimidas nem postas de lado, mas sistematicamente mescladas ao raciocínio analítico” (LISBOA, 1999). Esta visão de Lisboa (1999) converge com o paradigma ecológico de Capra (1990) e com a discussão feita por Gaiger (1996) sobre uma possível racionalidade que mescle a instrumentalidade e a substantividade.

Kraychete convencionou “designar por economia dos setores populares as atividades que, diferentemente da empresa capitalista, possuem uma racionalidade econômica ancorada na geração de recursos (monetários ou não) destinados a prover e repor os meios de vida, e na utilização de recursos próprios, agregando, portanto, unidade de trabalho e não de inversão de capital” (KRAYCHETE, 2000: pg. 15)

De algum modo, esta abordagem de alternativa aos setores populares também concorda que a tendência é alcançar um novo modo de viver e produzir, como nas abordagens de alternativa de modo de vida e alternativa ao modo de produção capitalista. Concorda até mesmo na importância de focar o trabalho como proposto na abordagem da Economia do Trabalho, mas categorizamos estes autores em uma abordagem específica para salientar a importância que ambos concedem à raiz popular do fenômeno.

Abordagem da antropologia econômica

França Filho e Laville (2004) propõem a análise da Economia Solidária a partir de um ponto de vista antropológico, comparando o contexto europeu e latino americano, mais especificamente França e Brasil. Esta análise transversal é instigante, pois demonstra as convergências da emergência do tema em sociedades distintas, no que se refere a valores sócio-políticos, culturais e econômicos. Torna-se, então, uma possibilidade de ampliação do entendimento sobre Economia Solidária.

Os autores partem de uma redefinição do próprio conceito de economia. Se ela deve dedicar-se ao conjunto de atividades que contribuem para a produção e distribuição de riquezas, o termo economia na atualidade restringe-se ao conjunto de tais atividades exercidas apenas no âmbito do mercado (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004). Para os autores, os economistas deixam esquecidos outros princípios do comportamento econômico que foram identificados por Karl Polany. Esses princípios seriam o da domesticidade, da reciprocidade, da redistribuição e do mercado.

O princípio da domesticidade estaria relacionado com a produção “para o próprio usufruto, ou seja, prover as necessidades do seu grupo”. A reciprocidade corresponde “à relação estabelecida entre várias pessoas, por meio da seqüência durável de dádivas¹⁵ (...) o aspecto essencial da reciprocidade é que as transferências são indissociáveis das relações humanas”. O princípio da redistribuição estaria relacionada a produção que “fica a cargo de uma autoridade que tem a responsabilidade de distribuí-la, o que supõe um momento de armazenamento entre aqueles da recepção e repartição”. Já o princípio do mercado seria baseado no encontro entre oferta e demanda, funcionando com base na troca equivalente (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004: p. 32 e 33).

Singer (2004) faz uma analogia destes princípios com os modos de produção marxistas: O princípio do mercado seria relacionado com o modo capitalista de produção e a produção simples de mercadorias; o princípio da redistribuição corresponderia ao modo público de produção; e a economia não monetária referir-se-ia ao modo doméstico de produção. O princípio da reciprocidade, para Singer, seria então “o relacionamento básico entre os que trabalham na Economia Solidária” (SINGER, 2004: p.6)

¹⁵ A dádiva mencionada refere-se à formulação do antropólogo Marcel Mauss.

Porém, França Filho e Laville (2004) não seguem esta categorização marxista e constataam a existência de quatro formas de economia, baseados no pensamento de Polany:

- Uma economia mercantil –fundada no princípio do mercado auto-regulado. A esta os economistas atuais dedicam seus estudos. A lógica utilitária é predominante nesta economia pois a relação é orientada pelo valor do bem trocado, portanto são relações marcadas pela impessoalidade e equivalência monetária;
- Uma economia não mercantil – fundada no princípio da redistribuição. Nesta o Estado é considerado ator central que se apropria dos recursos para posterior redistribuição, as relações de trocas são caracterizadas pela verticalização e obrigatoriedade (pagamento de impostos e tributos);
- Uma economia não monetária – fundada no princípio da reciprocidade e da domesticidade. Para analisar a lógica desta economia França Filho e Laville (2004) resgatam a lógica da dívida, tal como descrita e formulada por Marcel Mauss. As relações seriam marcadas pela horizontalidade e orientadas pela consolidação dos laços sociais.

A Economia Solidária, para estes autores, não seria uma nova forma de economia, mas uma articulação entre estas economias mercantil, não mercantil e não monetária. Outro ponto essencial para entender o conceito proposto por eles é o entendimento da existência da dimensão social, política e econômica na Economia Solidária:

“os grupos organizados desenvolvem uma dinâmica comunitária na elaboração das atividades econômicas, porém com vistas ao enfrentamento de problemas públicos mais gerais, que podem estar situados no âmbito da educação, cultura, meio ambiente, etc. Com isto estamos sugerindo a idéia de que a economia solidária tem por vocação combinar uma dimensão comunitária (mais tradicional) com uma dimensão pública (mais moderna) na sua ação.” (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004: p18).

França Filho (2001) diferencia a economia social européia da economia solidária justamente pelo fato desta possuir essa dimensão política que a primeira perdeu ao ser enquadrada na estrutura jurídica imposta pelo Estado em termos de estatuto de organização cooperativa, mutualista e associativista. A reinserção das atividades na dimensão política justificam a consideração de França Filho (2001: p. 13) de que “a economia solidária pode ser

vista assim como um movimento de renovação e de reatualização (histórica) da economia social”.

A origem da Economia Solidária, para França Filho e Laville (2004), estaria relacionada com a crise do *paradigma fordista* e *crise do bem-estar social*. Eles relacionam os movimentos associativistas da primeira metade do séc. XIX com uma reação à crise do trabalho e insatisfação com o sistema público, assim como estaria acontecendo nos dias de hoje, onde a Economia Solidária ressurgiu.

Esse fator de origem foi percebido por França Filo e Laville (2004) tanto no contexto europeu quanto no latino americano, porém suas formas de manifestação se diferenciam. Na Europa, as iniciativas articulam a esfera não mercantil (prestação de serviços públicos) com a esfera não monetária (atividades voluntárias), os autores denominam tais iniciativas de serviços de proximidade. Na América Latina as iniciativas relacionam-se com geração de emprego e renda,mas não se reduzem a isto. Mais adiante trataremos com detalhes das iniciativas de Economia Solidária detectadas pelos autores no caso brasileiro.

Vale ressaltar que os autores não entendem a crise econômica como único fator de explicação para a reemergência da Economia Solidária, tal crise estaria relacionada a uma “crise de valores da vida humana associada, interrogando o trabalho e suas formas de organização e produção” (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004: p21). Portanto, existem pontos em comum entre a proposta de Marcos Arruda (2003) e estes autores, além de contribuírem com a argumentação de Capra (1990) de que estaríamos vivendo uma crise de paradigmas, abrindo espaço para emergência de uma nova forma de pensar nossa sociedade.

Apesar desta divisão em abordagens, percebemos características comuns a todos estes conceitos. Primeiro no que se refere à emergência ou reemergência deste movimento, todos os autores concordam que a **crise do trabalho** é uma de suas causas. Segundo um consenso sobre a **democratização das relações de trabalho** trazidas por esta Economia Solidária. A maioria dos autores aponta, ainda, a **existência de uma outra lógica ou racionalidade**, na verdade a possibilidade de coexistência entre uma lógica mercantil e solidária, ou ainda entre uma racionalidade instrumental e substantiva.

Tendo discorrido sobre o conceito de Economia Solidária sob diversos olhares, partiremos para um esforço de sintetizar os entendimentos sobre as formas como este

movimento se manifesta na prática. Ou seja, trataremos agora mais especificamente sobre os empreendimentos econômicos solidários.

Empreendimentos econômicos solidários - EES

Apesar de Singer (2002) desenvolver seu conceito de Economia Solidária apenas sobre o movimento cooperativo e empresas autogeridas, percebe-se uma diversidade de empreendimentos designados sobre o conceito de Economia Solidária. Uma forma de tentar apreender o conceito de empreendimentos econômicos solidários que nós consideramos válida é observar quais os critérios que pesquisadores brasileiros estão utilizando para identificar estas organizações.

Primeiramente, resgatamos a caracterização dos empreendimentos solidários proposta por França Filho e Lavelle (2004). Em seguida, analisamos um mapeamento realizado na Região Metropolitana de Salvador e Litoral Norte da Bahia (SEI, 2004). Tivemos acesso, ainda, a uma pesquisa nacional coordenada por Gaiger (2004) que abrange os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Distrito Federal, Pernambuco (JESUS et alii, 2004) e Ceará (OLIVEIRA, 2004). Tivemos acesso também a uma pesquisa do NAPES – Núcleo de Ação e Pesquisa em Economia Solidária relatada aqui por Souza (2003).

Em pesquisas anteriores definimos empreendimentos solidários enquanto uma forma de expressão da Economia Solidária que pode assumir o formato de cooperativa, empresa autogestionária, rede e outras formas de associação para a produção e/ou aquisição de produtos ou serviços (MOURA e MEIRA, 2002).

França Filho e Lavelle (2004) definem alguns critérios para demarcar empreendimentos de Economia Solidária, que seriam:

“Cinco grandes traços característicos das iniciativas de economia solidária, tal como nos parece revelar um olhar sociológico e antropológico da realidade do fenômeno. Estes cinco traços observados informam, respectivamente, sobre **a natureza e origem dos recursos mobilizados** nas iniciativas, refletindo sua forma de sustentabilidade; sua autonomia gestonária e a natureza das relações interinstitucionais que são estabelecidas; **o processo de tomada de decisão e os valores requeridos**; **o padrão das relações sociais estabelecidas no grupo de trabalho e a natureza do vínculo social que se tenta construir**; e **sua finalidade**”. (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004: p.167)

Então os critérios seriam: a) **Pluralidade de princípios econômicos** – articulação de distintas fontes de recursos (mercantis, através da venda ou prestação de serviços; do poder público, através das várias formas de subsídios e subvenções; e, os oriundos das práticas recíprocitárias, como o trabalho voluntário, as doações e as mais diversas formas de troca-dádiva); b) **Autonomia institucional** –independência em relação outras instituições, evitando formas de controle externo; c) **Democratização dos processos decisórios** – existência de mecanismos de decisão coletivos ou baseados no ideal da participação democrática dos seus associados; d) **Sociabilidade comunitário-pública** –um modo de sociabilidade singular que mistura padrões comunitários com práticas profissionais; e) **Finalidade multidimensional** – ao lado da dimensão econômica, tende a integrar as dimensões social, cultural, ecológica e/ou política, no sentido de projetar-se num espaço público (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Estes critérios estão intimamente ligados à própria definição de Economia Solidária proposta pelos autores, que seria uma hibridação de economias mercantil, não mercantil e não monetária e dimensões política, social e econômica.

Numa tentativa de mapear a diversidade do “universo da Economia Solidária brasileira”, que é tido como um processo ainda em construção, França Filho e Laville (2004) descrevem alguns atores deste cenário, agrupando-os em algumas categorias:

- Ao nível macro temos a criação da Secretaria Nacional da Economia Solidária – SENAES, ligada ao Ministério do Trabalho; acrescenta-se neste nível os Fóruns Estaduais de Economia Solidária e redes como a Rede Brasileira de Sócio-Economia Solidária.
- Finanças Solidárias: como os bancos populares de microcrédito e as cooperativas de crédito (apoiadas tanto pelo poder público quanto pelas ONGs).¹⁶
- Clubes de troca: a maioria utilizando moedas sociais, porém existem também as que não utilizam, aproximando-se do escambo. Vale ressaltar que nesta modalidade encontram-se grupos populares, mas também da classe média.

¹⁶ França Filho e Laville (2004) apontam a experiência do Bansol como inovadora neste campo. Esta associação de fomento à economia solidária, criada por professores da EAUFBA, trabalhou com linha de microcrédito e auxílio técnico aos EES. Registramos que este foi um dos projetos ganhadores do Concurso Nacional de Projetos Sociais - Prêmio FENEAD 2001. Os autores conceituam a experiência como: “concebido como um processo educativo e baseado no princípio da reciprocidade, a intervenção visa a construção democrática de uma metodologia de gestão social e solidária” (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004: p. 151)

- Cooperativas populares: estas ganharam maior destaque no contexto da Economia Solidária. Como nos diz França Filho e Laville (2004: p. 152) “pretendem distinguir-se do cooperativismo tradicional através da afirmação de uma dupla característica: a preocupação em inscrever sua dinâmica numa perspectiva de desenvolvimento local e solidário, e sua organização em rede”.
- Associativismo: que apesar de quantitativamente inexpressivos têm demonstrado uma qualidade de atuação de destaque, como a APAEB – Associação de Pequenos Agricultores do Município de Valente e ASMOCONP – Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (conhecida através de seu projeto Banco Palmas).
- Organizações de apoio e fomento às iniciativas de Economia Solidária que entre outras destaca-se o papel desempenhado pela Cáritas, MST, ITCPs, Fundação Unitrabalho e ADS/CUT.¹⁷

Para traçar o perfil dos empreendimentos da economia popular solidária¹⁸, a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia – SEI (2004) optou “pelo uso indistinto dos termos Economia Solidária ou empreendimentos da economia popular solidária, para denominar as diferentes modalidades de empreendimentos associativos (associações, cooperativas e grupos informais) em operação ou em fase de implantação voltados para **a criação e reprodução das fontes de vida** através de uma atividade permanente de produção e/ ou comercialização, seja de bens ou serviços, materiais ou simbólicos, desde que **o trabalho seja realizado de modo compartilhado**, nos quais os **sócios são os próprios trabalhadores** e cujos **resultados, por suposto, não sejam apropriados de forma assimétrica.**” (SEI, 2004: p13).

Os pesquisadores esforçaram-se para excluir “do universo da pesquisa as cooperativas em que os associados são empresários e, evidentemente, as pseudo-cooperativas que servem de fachada legal para contornar os direitos dos trabalhadores.” (SEI, 2004: p13).

¹⁷ Para maiores informações ver FRANÇA FILHO e LAVILLE (2004)

¹⁸ Para identificar os EES, os pesquisadores construíram uma listagem através de informações obtidas junto aos participantes do Fórum Baiano de Economia Solidária que apóiam ou possuem informações de EES. Após análise da listagem, chegou-se a 38 empreendimentos no total. -----(Coordenadoria Ecumênica de Serviços – CESE; Centro Ecumênico de Apoio ao Desenvolvimento – CEADe. Cáritas Brasileira; PANGEA; ITCP-UNEB; BANSOL (UFBA); UCSAL; UNIFACS; SEBRAE; Companhia de Ação Regional (CAR); Secretaria de Cultura e Turismo (BA); Fundação Luis Eduardo Magalhães; EMBRAPA; Prefeitura de Catu e Alagoinhas.

Neste estudo, a conceituação de EES perpassa por uma característica de gestão no tocante à remuneração, a pesquisa delimita que nos empreendimentos de Economia Solidária deve ser simétrica. Ou seja, o conceito já aponta uma particularidade da gestão dos EES. Além disso, ao afirmarem que “o grande esforço, portanto, foi tentar captar e sistematizar informações sobre uma economia que, em sua quase totalidade, situa-se mais “rente ao chão”, e sobre a qual inexistem cadastros ou escapam às estatísticas até agora disponíveis” (SEI, 2004: p13) percebe-se uma preocupação com o caráter popular destas organizações, ponto abordado na definição de Economia Solidária proposta por Kraychete (2000)¹⁹.

Dos 38 empreendimentos entrevistados nesta pesquisa, 18 assumem o formato de associação e 17 são cooperativas. Verifica-se a importância do cooperativismo como expressão da Economia Solidária. Outro destaque deve ser dado às Universidades no tocante ao ensinamento de conhecimento técnico para os associados. Dos 22 empreendimentos que já possuíam este conhecimento, a maioria, 27,27%²⁰, tiveram acesso através de Universidades.

Em estudos anteriores, Gaiger (1996) definiu empreendimentos econômicos solidários como organizações que:

“expressam uma síntese original entre o espírito empresarial -no sentido da busca de resultados por meio de uma ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais - e o espírito solidário, de tal maneira que a própria cooperação funciona como vetor de racionalização econômica produzindo efeitos tangíveis e vantagens reais comparativamente à ação individual” (GAIGER, 1996: pg114).

Nesta definição, o autor buscou, caracterizar o espírito destes tipos de organizações, neste esforço ele salienta um traço característico da gestão dos EES no tocante à **presença de um espírito ao mesmo tempo, empresarial e solidário** (GAIGER, 1996).

Em um momento posterior, Gaiger (2004) coordenou uma pesquisa nacional sobre empreendimentos econômicos solidários-EES, na qual utilizou um conceito-modelo com características ideais deste tipo de organizações. Tal conceito serviu de norteador para os pesquisadores espalhados por todo o Brasil e continha oito princípios: **autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social**.

¹⁹ Como explicamos na introdução, Kraychete foi um dos coordenadores desta pesquisa da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI, 2004)

²⁰ Tabela 27 (SEI, 2004: pg64)

Gaiger (2004) faz a ressalva de que tais princípios não esgotam as características de um EES, porém parecem ser centrais num estudo como o realizado. O conceito foi desenvolvido em conjunto sendo que cada pesquisador tinha um contexto sóciopolítico diferente, refletindo então em diferentes visões sobre os EES. Mas deve-se notar uma tendência à análise do modo de produção do empreendimento, convergindo com a abordagem da Economia Solidária como alternativa ao modo de produção capitalista sustentado pelo autor (GAIGER, 1996), como mostrado no tópico anterior.

Jesus e outros (2004) participaram da pesquisa supracitada e analisaram nove empreendimentos solidários pernambucanos. Tal estudo definiu os casos para estudos a partir das organizações de referências²¹ no Estado de Pernambuco, metodologia semelhante à utilizada no mapeamento da SEI (2004). Eles identificaram: seis cooperativas, uma associação, uma empresa autogerida e uma comunidade. Novamente, as cooperativas aparecem como expressão significativa de EES.

Os autores fazem uma consideração sobre a população delimitada no universo de pesquisa: “Essa amostra, embora pouco numerosa, pode ser considerada representativa das diversas tendências filosófico- ideológicas refletidas no elenco das Organizações de Referência” (JESUS et alii, 2004: 269)

A partir dos resultados da pesquisa eles traçam algumas tendências dos empreendimentos solidários: um estudo sobre a origem indica que, quando endógena tenderia a uma maior autonomia do empreendimento, quando induzida levaria a um quadro de menor autonomia; a segunda tendência é de haver uma relação forte entre a presença de espírito empreendedor e o sucesso do empreendimento, por outro lado a maioria dos casos ressentem-se de um conhecimento sistematizado. Os pesquisadores identificaram tendências à inovação da divisão do trabalho e de conservação de práticas conservadoras baseadas na lógica mercantil. Em relação à responsabilidade social, os autores identificam duas vertentes: a de manter a renda financeira dos associados e a preocupação em colocar-se a serviço da comunidade.

Já no Ceará, esta pesquisa coordenada por Gaiger (2004) é relatada por Oliveira (2004) que constrói o conceito de EES situando-o primeiramente *diante do que não é*, assim

²¹ As organizações de referência do Estado de Pernambuco citadas foram: ADS, ANTEAG, POLOSINDICAL e FETAPE (ligadas ao movimento sindical); OCEPE e FETRABALHO (movimento cooperativo); ASSOCENE (ONG); INCUBACOOOP (Ligada á universidade).(Jesus et alii, 2004)

“um empreendimento econômico no qual a finalidade da atividade seja a produção de mais-valia (lucro) e sua apropriação pelo proprietário capitalista (ou pelo Estado), não pode ser dito solidário” (OLIVEIRA, 2004: pg ???) . Em seguida ele **define a autogestão e cooperação** no trabalho como uma “idealidade a ser materializada através de atributos e qualificações que deverão ser acrescidos ao ponto de partida” (OLIVEIRA, 2004: p335). Ele acrescenta ainda a incorporação de **partilha do excedente coletivamente definida**.

Oliveira (2004) propõe uma outra categoria de análise: os empreendimentos econômicos associativistas EEA. Estes seriam as organizações concretas a serem pesquisadas e os empreendimentos econômicos solidários – EES corresponderiam a um ideal. Os indicadores e variáveis utilizados para compor e aferir a densidade do solidarismo praticado pelos empreendimentos associativistas, assemelham-se com os oito princípios delimitados para a pesquisa nacional, suspeitamos que as alterações se devam ao contexto local²².

Em sua pesquisa, Oliveira (2004) identificou oito cooperativas e cinco assentamentos, porém ele ressalva que “Os empreendimentos urbanos, principalmente aqueles situados no segmento das chamadas cooperativas de trabalho, têm apresentado um crescimento bem significativo. Porém por serem de implantação mais recente, não têm a mesma importância relativa que aqueles localizados na zona rural”. Tal ressalva do autor não desmerece a nossa escolha pelas cooperativas populares como foco de análise dos empreendimentos solidários, pois os dados mostram que o cooperativismo vem ganhando força, desta forma expressa um tipo de organização significativa para a Economia Solidária.

Ainda sobre as organizações pesquisadas no Ceará, vale ressaltar que a metodologia utilizada não abarcou um empreendimento solidário importante no contexto cearense, e com visibilidade nacional, que é a Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras- ASMOCONP através do seu projeto Banco Palmas. Este EES já foi citado por França Filho e Laville (2004) e por Silva Júnior (2004).

Ao estudar a gênese dos empreendimentos pesquisados, Oliveira (2004) conclui que nos EEA rurais, “os conflitos de terra estão na origem, quando da mobilização para constituir

²² Autogestão; democracia direta ;participação efetiva; ações de cunho educativo; cooperação no trabalho; distribuição igualitária dos resultados e benefícios, ações para preservação do ambiente natural; ética solidária, socialmente construída e comprometida com transformações de longo prazo; práticas cotidianas de envolvimento com melhorias na comunidade externa aos empreendimentos; relações solidárias de comércio, troca e intercâmbio com empreendimentos congêneres; divulgação e demonstração de práticas de solidarismo para estimular a criação de outros empreendimentos (efeito irradiador e multiplicador). (Oliveira 2004).

aqueles EEAs que atingiram um grau mais elevado de solidarismo. Na atualidade de seu funcionamento também foram percebidas **práticas de autogestão e de cooperação** no trabalho”(OLIVEIRA, 2004: p358). Ou seja, conclusão semelhante ao estudo em Pernambuco demonstra que a o fator de origem do empreendimento quando endógeno tenderia a uma maior autonomia do empreendimento, quando induzida levaria a um quadro de menor autonomia. No outro extremo, situam-se aqueles empreendimentos em que tais práticas estão ausentes, muito embora tenham surgido como respostas induzidas por fatores estruturais” (OLIVEIRA, 2004: p358).

Esta tendência nos remete a uma reflexão sobre a gestão, podemos dizer que, de alguma forma, grupos que já experimentaram práticas associativas de reivindicação têm mais facilidade em atuar de forma autogerida e cooperada, facilitando a prática da gestão.

Souza (2003) identificou, através de pesquisa desenvolvida no NAPES- Núcleo de Ação e Pesquisa em Economia Solidária, 41 empreendimentos comunitários em São Paulo onde atuavam 546 trabalhadores, na maioria mulheres, concentrados na faixa de 21 a 40 anos e antes de ingressar no empreendimento atuavam como donas de casa, estudantes e empregados sem carteira assinada na maioria dos casos. Ele percebeu que esta é uma economia “submersa” pois 78% destas organizações não são registradas.

Nesta pesquisa foram adotados os critérios de **posse de um estatuto** elaborado pelos próprios trabalhadores e **não ter pessoas assalariadas**, para diferenciar de empreendimentos de terceiro setor. Souza (2003) identifica como perspectiva de viabilidade econômica para os empreendimentos comunitários **a articulação em redes**.

Souza (2003) afirma que a Economia Solidária é composta por grupos de trabalhadores organizados coletivamente, sobretudo em cooperativas. Para definir empreendimentos econômicos solidários, o autor parte da economia informal, mas define diferenças desta como: não ter apenas “um dono do negócio”, não tem caráter familiar. Acrescenta ainda que os EES “são empreendimentos que mesmo pequenos possuem diversos proprietários, se não dos meios ou instrumentos de produção, ao menos da renda/ fruto do trabalho, que é coletiva e democraticamente distribuída (...) As experiências de Economia Solidária variam na forma e no tamanho. Há associações de pequenos produtores, sistemas de crédito solidário, cooperativas de consumo e de produção” (SOUZA, 2003: p.252).

Souza (2003) designa como pré-cooperativas as inúmeras unidades de produção organizadas igualitariamente de forma cooperativa, porém sem registro devido a imposição da lei que determina um mínimo de vinte trabalhadores para legalização de uma cooperativa de trabalho.

Ele destaca como principal característica o fato de **não haver patrões**, mesmo que não sejam possuidores dos meios de produção²³, ou remunerem de forma diferenciada os atores que exercem funções de coordenação.

Quadro 2 - Resumo das características de Empreendimentos Solidários utilizados em Pesquisas

²³ Souza (2003) destaca que muitas vezes os meios de produção são cedidos por alguma ONG, igreja, órgão público ou sindicato.

AUTORES	CARACTERÍSTICAS	EES ENCONTRADOS
França Filho e Laville (2004)	Pluralidade de princípios econômicos Autonomia institucional Democratização dos processos decisórios Sociabilidade comunitário-pública Finalidade multidimensional.	SENAES, Fóruns e Redes de fomenta à eco.Sol; Finanças Solidárias; Clubes de troca; Cooperativas populares; Associativismo; Organizações de apoio e fomento às iniciativas de economia solidária
SEI (2004)	Os atores são proprietários dos meios de produção Trabalho compartilhado Resultados distribuídos igualmente	Total de empreendimentos entrevistados: 38 Total de empreendimentos com formato cooperativo: 17 Total de empreendimentos com formato associativo: 18
Gaiger (2004); Jesus et alii (2004); Oliveira (2004)	Autogestão, Democracia, Participação, Igualitarismo, Cooperação, Auto-sustentação, Desenvolvimento humano e responsabilidade social.	Em Pernambuco: Total de empreendimentos pesquisados: 9 Total de empreendimentos com formato cooperativo: 6 No Ceará: Total de empreendimentos pesquisados: 13 Total de empreendimentos com formato cooperativo: 8
Souza (2003)	Diversos proprietários Os atores são proprietários dos meios de produção Resultados distribuídos igualmente Não possuem patrões Posse de um estatuto elaborado pelos trabalhadores Não ter assalariados	Pequenos produtores Sistemas de crédito solidário Cooperativas de consumo e de produção Total de empreendimentos pesquisados: 41

Tendo apresentado a diversidade de empreendimentos econômicos solidários a partir do ponto de vista de pesquisadores de todo o país, partiremos para a compreensão do conceito de cooperativas populares. Percebemos que esta é a expressão da Economia Solidária mais comum no Brasil, além de abarcar as características dos empreendimentos solidários já definidas.

Cooperativas populares

Apesar do nosso foco de estudo ser cooperativa popular, faz-se necessário desenvolver um breve histórico do movimento cooperativo, principalmente na sua origem. A Cooperativa dos Probos Pioneiros Equitativos de Rochdale²⁴, destacou-se no início do cooperativismo por trazer em seu estatuto os princípios e valores do movimento (CANÇADO, 2004). O contexto de surgimento deste tipo organizacional se deu em meio à Revolução Industrial (SINGER, 2002), ou seja, uma época em que havia muito desemprego.

Sobre o contexto no qual surge o cooperativismo, Schneider (1999) explica que *um novo sistema econômico e social fundado na cooperação* inicia realmente em meados do séc. XVIII. Segundo o autor, até a fundação da cooperativa de Rochdale, em 1844, *precursores do cooperativismo* construíram e aperfeiçoaram esse novo sistema como resposta aos problemas gerados pela Revolução Industrial à classe operária e campesinato.

Schneider (1999) afirma que com a introdução da energia a vapor, indústrias se concentram nas cidades e provocam um crescimento urbano onde na periferia desses centros, amontoam-se operários e seus familiares. Nesse momento, o autor analisa a situação caótica desses trabalhadores vivendo *as mais cruéis e desumanas condições de vida* e denuncia “a polarização da sociedade em duas classes antagônicas: a dos capitalistas-proprietários dos meios de produção e a dos proletários-vendedores de sua força de trabalho, gerando uma relação de aguda oposição e de exploração do capital sobre o trabalho” (SCHNEIDER, 1999: p. 35).

²⁴ Esta era uma cooperativa de consumo, as pessoas se associavam para conseguir produtos em melhores condições de preço, prazo e qualidade.

Schneider (1999) identifica ainda, dois tipos de reações a essa exploração do capital: uma frontal partindo dos movimentos socialistas do séc. XIX e outra estratégica partindo do movimento cooperativo. A estratégia seria de transformar a classe operária em proprietária dos meios de produção e dos excedentes gerados no processo produtivo através da aglutinação deles em torno de cooperativas de consumo e produção.

Sobre a conjuntura econômica e social no qual surge o cooperativismo, Schneider (1999) conclui que: “o cooperativismo surge num contexto de afirmação extremada do domínio do interesse privado sobre o coletivo e o comunitário, com todas as consequências em termos de concentração de poder e de renda, como é próprio do capitalismo industrial nascente” (SCHNEIDER, 1999: p. 35).

Cançado (2004) nos lembra que as idéias cooperativas foram amadurecidas em experiências anteriores pelos pioneiros da Rochdale quando estes participaram de movimentos em prol da melhoria das condições de trabalho. A finalidade desta organização ultrapassou a dimensão econômica, abarcando uma dimensão política de luta pela qualidade do trabalho e uma dimensão social de educação dos membros:

“Apesar de ser uma cooperativa de consumo²⁵, seus fundadores não desejavam apenas alimentos puros a preços justos. Entre seus objetivos estavam: a educação dos membros e familiares, o acesso à moradia e ao trabalho (através da compra de terra e fábricas) para os desempregados e os mal remunerados. Desejavam também o estabelecimento de uma colônia cooperativa auto-suficiente” (CANÇADO, 2004: pg 30).

Singer (2002) delega à experiência owenista, uma das maiores contribuições à formulação dos princípios cooperativistas pelos Pioneiros de Rochdale. Segundo o autor, o socialista utópico, Owen, já havia tentado a experimentação de objetivos além do econômico²⁶.

Cançado (2004) analisa o crescimento do movimento cooperativo e percebe que a complexidade das organizações levou à contratação de funcionários para atividades menos qualificadas, recusando, desta forma, a autogestão plena que seria característica marcante das primeiras cooperativas. Desta forma, o movimento cooperativo começa a afastar-se da Economia Solidária, que tem a autogestão como uma de suas características principais.

²⁵ Referindo-se à Cooperativa dos Probos Pioneiros Equitativos de Rochdale.

²⁶ Maiores informações sobre os socialistas utópicos ver: SINGER, P. Economia socialista. In: SINGER, P.; MACHADO, J. **Economia socialista: socialismo em discussão**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000. p.11-50.

França Filho (2002) analisa esse rompimento e acrescenta um fator importante: o reconhecimento destas organizações pelo Estado, que passam a reger-se de acordo com estatutos específicos (cooperativas, mutualistas e associativas), desagregando o movimento associativista original. O autor afirma que, tal separação desagrega o movimento que antes tinha o mesmo objetivo e passaria a ser conhecido como economia social, tornando-se praticamente um apêndice do aparelho do Estado.

Um debate fora particularmente incitado por estas iniciativas associativistas, que, ao recusarem a autonomia do aspecto econômico nas suas práticas, em face dos demais aspectos – social, político, cultural, etc. – ficaram mais conhecidas sob a rubrica de economia social (FRANÇA FILHO, 2002: p.12).

Segundo França Filho e Laville (2004, p.51), “Este afastamento do campo político, que assinala a passagem de um projeto de Economia Solidária para aquele de economia social, é também sensível na história das idéias com a inflexão da noção de solidariedade”.

Ao analisar esse processo, concluímos que o cooperativismo popular, enquanto expressão do fenômeno da Economia Solidária, nos dias atuais, pode ser comparado com o movimento cooperativo pioneiro, não necessariamente às grandes cooperativas existentes hoje.

Nas cooperativas agropecuárias brasileiras, segundo Cançado (2004) a partir de dados da Organização das Cooperativas Brasileiras- OCB, há um elevado índice de funcionários contratados, portanto distancia-se das características de EES proposta por Souza (2003): “não ter assalariados” e mesmo da autogestão proposta por Gaiger (2004).

Não existe consenso sobre o que seja cooperativismo popular, porém alguns autores têm se esforçado na construção deste conceito. Cançado (2004) define como: “organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões econômica, social e política”.(CANÇADO, 2004: p. 44)

A ITCP UFRJ (1998) coloca o cooperativismo popular como **um novo modelo nas relações de trabalho**. O fundamental nestas organizações seria uma **gestão democrática** que favorecesse uma **remuneração igualitária** e mantivesse **benefícios já conquistados pelos trabalhadores** como abono natalício e descanso remunerado.

Um fato interessante em relação à construção do conceito de cooperativismo popular foi registrado pela A ITCP UFRJ (1998):

“A primeira vez que utilizamos a expressão “cooperativismo popular” - que não é invenção nossa, muito pelo contrário, é senso comum – houve muito conflito dentro do próprio sistema cooperativista que a entendia como uma vontade nossa de criar um novo patamar ou um elemento estranho ao sistema”. (ITCP UFRJ, 1998: p. 22).

A ITCP UFRJ (1998) salienta que o conceito deve ser formulado para apoiar a elaboração de políticas públicas adequadas. Como acontece, por exemplo, com o conceito de habitação popular que não significa uma desqualificação da habitação, mas juridicamente torna-se diferenciada, possui financiamento específico, com juros mais baixos para que possa integrar parcela considerável da população.

Para a ITCP USP (2002), o conceito de cooperativismo está relacionado a um **empreendimento comunitário**. A ITCP USP (2002) vê no cooperativismo uma perspectiva de **geração de renda** onde a Universidade pode atuar para modificar o quadro atual de exclusão. Mas, eles analisam que “o cooperativismo exige, (...), que aceitemos o desafio de uma mudança cultural que coloque em destaque a propriedade coletiva, a democracia, a solidariedade, o conhecimento produzido sem hierarquia de saber” (ITCP USP, 2002: p.6).

Justino (2002) acrescenta a este debate que **o cooperativismo popular recupera a auto-estima e a dignidade** que só são possíveis dentro de uma prática solidária. Oliveira²⁷ (2003) defende que tal tipo de organização pressupõe:

“aproximar-se do **exercício dos princípios fundamentais da cooperação**, da prática da **autogestão** e da busca da composição de alianças estratégicas contra a pobreza e a exclusão social. Bem como, trata-se de um tipo de cooperativismo que se pressupõe aproximar de uma certa **articulação com os movimentos de luta pelo exercício fundamental da cidadania**” (OLIVEIRA, 2003: p 63)

Destarte, percebemos que o conceito de Cançado (2004) abarca todas as características propostas pelos outros autores. Quando se fala em manter *benefícios já conquistados pelos trabalhadores e luta pelo exercício da cidadania* remete-se à *dimensão política*. Ao se afirmar que são organizações que recuperam a auto-estima e a dignidade refere-se à *dimensão social* e a perspectiva de cooperativas populares como oportunidade de geração de renda faz referência à *dimensão econômica*. Portanto, será o conceito utilizado neste trabalho.

Como se pode perceber, a maioria das referências para cooperativismo popular utilizadas neste capítulo partem das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.

²⁷ Professor e membro da ITCP da Universidade Federal de São João Del Rei

Isto demonstra a importância destas entidades para o fomento destes empreendimentos. Faz-se necessário, então, contextualizar e conceituar as ITCPs.

Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares -ITCPs

O movimento de incubação de cooperativas populares nasceu no seio da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1995, com apoio da Fundação Oswaldo Cruz-FIOCRUZ e dirigido pela Coordenação de Programas de Pós-graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/UFRJ. O intuito no primeiro momento foi de estreitar a relação da FIOCRUZ com as favelas, pois o grau de violência tinha aumentado²⁸. Então, em parceria com a Universidade de Santa Maria (que já possuía experiência com o cooperativismo) foi formada a cooperativa popular de Manguinhos, onde a comunidade se torna prestadora de serviços da Fundação.

De acordo com a ITCP UFRJ (1998), de alguma forma, esta rica experiência foi o embrião da Incubadora. Outro ator de relevante importância foi o Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida -COEP, “que reuniu naquele momento, em torno da proposta, a Gerência de Cooperativismo do Banco do Brasil, a FBB-Fundação Banco do Brasil e a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos”.(ITCP UFRJ, 1998: 43).

Em 1997, a FINEP lança o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas – PRONINC, no âmbito do Coep, em parceria com a FBB, BB e Coppe/UFRJ e aprova cinco projetos para criação de mais ITCPs universitárias (Universidade Federal do Ceará, Universidade de São Paulo, Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Estadual da Bahia e Universidade Federal Rural de Pernambuco), sendo a ITCP/UFRJ o projeto piloto.

OLIVEIRA (2003) define as ITCPs como:

“Um empreendimento que dispõe de uma equipe técnica para fornecer apoio, durante um determinado período de tempo, visando contribuir para o processo de aprendizagem de pessoas e grupos dispostos a montar e gerir uma cooperativa de forma sustentada, sem relação de dependência”. (OLIVEIRA, 2003b p. 71).

²⁸ Uma pesquisa da FIOCRUZ apontou que 80% dos pais de família da região estavam desempregados (ITCP UFRJ, 1998)

Para Oliveira e Dagnino (2004), há uma relação entre as ITCPs e as incubadoras de empresas, o que pode levar à uma transferência de tecnologia de empresas para as cooperativas.

Segundo Guimarães (2003), projetos desta natureza situados no âmbito das Universidades são importantes para garantir a continuidade do trabalho de incubação. O governo teria um tempo limitado para desenvolver tais atividades, podendo mesmo ser abandonado pelo governo seguinte, enquanto as Universidades podem incluí-las como projeto de extensão continuado.

Justino (2002b) reafirma este argumento sobre a proposta de extensão continuada e nos lembra que o projeto de incubadoras integrou o Plano Nacional de Extensão das Universidades Públicas.

A ITCP UFRJ (1998) argumenta que estes projetos de incubação devem ser universitários para manter a temporalidade e neutralidade na execução dos trabalhos, além de ter um quadro *dinâmico e corajoso* formado por estudantes²⁹. A ITCP UFRJ salienta que é importante também para a academia desenvolver este tipo de atividade para fazer “a ponte com uma grande parcela da população que desconhece e não tem qualquer acesso às escolas de terceiro grau” (ITCP UFRJ: p. 33).

Em defesa das incubadoras enquanto projeto universitário, a ITCP USP (2002) acrescenta que a Universidade Pública deve cumprir seu papel público e que “a geração de conhecimentos sem a geração de possibilidades de ação sobre a realidade é inócua” (ITCP USP, 2002: p.3), portanto a ITCP cumpre este papel. “Na Incubadora, alunos e professores da universidade, associam-se nas tarefas de compreensão (pesquisa e ensino) e de intervenção” (ITCP USP, 2002:p. 3).

A ITCP USP (2002) aponta que o cooperativismo popular é um fenômeno complexo e que necessita de uma intervenção multidisciplinar, uma atuação conjunta das várias áreas do conhecimento. Este seria mais um argumento a favor de desenvolver o projeto de incubação dentro das Universidades.

²⁹ “A ITCP, por exemplo, tem 70% de suas equipes formadas por estudantes, únicos com garra e inconformidade suficientes para se jogar numa “aventura” dessas”. (INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES, 1998: 29)

Porém nem todos os incubadores delegam à Universidade toda a responsabilidade de intervenção, segundo Justino, o papel da ITCP na *redemocratização país* é fundamental, mas tem limites (JUSTINO, 2002). A universidade pode ser um meio de solucionar problemas de emprego, saúde e cultura, mas esta não pode ser sua finalidade (JUSTINO, 2002). Na ITCP PR, o objetivo seria formar profissionais cidadãos, segunda a autora:

“Urge que a universidade repense a sua função e redimensione o seu papel, estabelecendo suas responsabilidades e seus limites. A atuação extensionista da universidade deve desenvolver-se primeiramente no sentido de capacitar o estudante e futuro profissional a exercer, com competência e ética, a especialidade para a qual está se formando. Esse é o papel primordial (e essência) do programa ITCP, que possibilita essa vivência e qualifica a cidadania. Exercitando essa práxis, cumpre seu papel social” (JUSTINO, 2002b: p.20)

Não é unânime que a Universidade seja o local mais propício para o desenvolvimento de um projeto como a ITCP. Oliveira e Dagnino (2004), ao analisarem as fragilidades das ITCPs, apontam que uma das causas para a dificuldade destas em transferir saber técnico para as cooperativas deriva da inadequação sócio-técnica do conhecimento científico e tecnológico produzido pela universidade. Ou seja, as Universidades, segundo estes autores, não estão orientadas para as necessidades das ITCPs. (OLIVEIRA e DAGNINO: 2004).

Em nosso trabalho, tendemos a concordar com a linha de pensamento apontada anteriormente, que coloca a Universidade como campo fértil para as ITCPs, todavia, a argumentação apresentada sobre a fragilidade das ITCPs pode ser útil na análise posterior dos resultados obtidos.

Quanto aos objetivos das ITCPs, identificamos duas linhas de argumentação, uma que focaliza os estudantes (JUSTINO, 2002) e outra que focaliza os trabalhadores excluídos do mercado (ITCP UFRJ, 1998). Percebemos que esta divergência de foco é minimizada na prática, pois, em ambas ITCPs, o trabalho de extensão é realizado por estudantes que atuam junto aos cooperados, ou seja, ambos objetivos tendem a serem alcançados.

A rede de ITCPs aparece como movimento importante para o desenvolvimento das incubadoras. Popp (2002) nos relata que o início da rede de ITCPs coincidiu com o lançamento da ITCP UFPR em março de 1999. A rede surge “para vincular de forma interativa e dinâmica as incubadoras, favorecendo a transferência de tecnologias e conhecimentos” (FOLDER DISTRIBUÍDO NO FÓRUM SOCIAL 2005). O projeto da rede

conta hoje com 17 Universidades distribuídas em diferentes regiões do país e norteia-se pelos seguintes princípios:

- *Reafirmar os princípios da Aliança Cooperativista Internacional;*
- *Conceber a Universidade como instituição a ser respeitada como locus de produção e socialização de conhecimento, com autonomia crítica e produtiva;*
- ***Desenvolver e disseminar conhecimentos, sobre Cooperativismo e Autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária; link eco sol***
- *Estimular a intercooperação promovendo a produção e socialização dos conhecimentos entre as Incubadoras, e destas com o meio universitário, outras redes afins e a sociedade;*
- *Estimular a criação de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, promovendo, disseminando e orientando a aplicação de seus princípios e sua inserção na rede;*
- *Organizar-se autonomamente e se relacionar com outras Redes, que conjuguem objetivos convergentes e princípios;*
- *Trabalhar na constituição, consolidação e integração das Cooperativas Populares, fortalecendo, subsidiando e respeitando a autonomia dos Fóruns e Redes que estão integradas. (FOLDER DISTRIBUÍDO NO FÓRUM SOCIAL 2005)*

Apesar da rede de ITCPs objetivar o desenvolvimento e disseminação de conhecimentos, sobre Cooperativismo e Autogestão, a ITCP UFRJ (1998) apontou que houve um ressentimento pela falta de tempo para sistematização da experiência. Popp afirma também que “No decorrer do processo, prática e teoria nem sempre são conjugados no mesmo tempo, o que acaba originando um descompasso que basicamente traduz-se em prática desprovida de algumas reflexões importantes” (POPP, 2002: p.30)

Considerando que, após 6 anos de criação, a rede possa ter favorecido a sistematização do conhecimento adquirido na prática das ITCPs, optamos por investigar a visão destas sobre a gestão de empreendimentos solidários, mais especificamente de cooperativas populares.

Até o momento, apresentamos a contextualização do fenômeno investigado. Delimitamos as abordagens da Economia Solidária, identificamos as cooperativas populares como organizações expressivas entre os empreendimentos econômicos solidários e demonstramos a importância das ITCPs na construção da gestão destes empreendimentos.

Cabe, então, explicitar o que já foi pesquisado no tocante às especificidades da gestão dos EES.

CAPÍTULO II - ESPECIFICIDADES DA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

Os autores que buscaram analisar o modo com são administrados os empreendimentos econômicos solidários fizeram isto utilizando o conceito de *gestão*. Mas o que seria a gestão? Qual a diferença desta para a *administração*? Começaremos este capítulo, então, em busca do esclarecimento deste debate.

Primeiramente, vale registrar qual a definição que encontramos no NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO:

Administração. [Do latim *administratio*] 1. Ação de administrar. 2. Gestão de negócios públicos ou particulares. 3. Governo regência. 4. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. 5. Prática desses princípios, normas e funções. 6. Função de administrador; gestão, gerência. 7. Pessoal que administra; direção.

Gestão. [Do latim *gestio*] Ato de gerir; gerência, administração.

Ao primeiro olhar não haveria motivo para um debate, desde quando o conceito de um serve de explicação para o outro, como podemos conferir no verbete do DICIONÁRIO DE SINÔNIMOS E ANTÔNIMOS MICHAELIS:

Gestão *sf* 1. gerência, administração, direção, superintendência.

Porém, encontramos administradores acadêmicos que diferenciam os termos e relacionam a gestão ao nível estratégico e de tomada de decisões, enquanto a administração estaria relacionada às ações operacionais (BARRETO E BARRETO: 2004).

“O uso do termo administração está mais apropriado para ações mais operacionais, escolha de métodos e técnicas mais adequadas para a condução da entidade rumo aos objetivos estabelecidos, seguindo as políticas e estratégias firmadas” (BARRETO E BARRETO: 2004, p.154).

“... a gestão está voltada para o direcionamento estratégico das organizações, mediante o estabelecimento de objetivos e das decisões tomadas que vão comprometer sua existência em longo prazo, determinando os rumos da instituição” (BARRETO E BARRETO, 2004: p.154).

Tal esforço de Barreto e Barreto (2004) não é compartilhado por outros autores como Idalberto Chiavenato, autor do livro mais utilizado no Brasil pelas faculdades de

Administração, recomendado pelo Ministério de Educação e Cultura – MEC. Para ele a administração engloba tanto o nível estratégico quanto o operacional:

“A administração nada mais é do que a condução racional e estratégica das atividades de uma organização seja lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorrem dentro de uma organização” (CHIAVENATO, 2004: p.2) [...] “a tarefa básica da administração é a de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENATO, 2004, p.5)

Uma outra abordagem dos termos pode ser percebida na leitura de trabalhos que objetivaram analisar o objeto de estudo da administração (SANTOS, 2004; MA, 2004; FRANÇA FILHO, 2004), todos colocaram a gestão enquanto aspecto prático da administração.

Porém, vale esclarecer a tese de cada um. Num esforço epistemológico Ma (2004) revisa os principais autores de cada teoria da administração e conclui que a gestão das organizações é o objeto de estudo da administração. Santos (2004) já havia concluído da mesma forma revisando autores clássicos do pensamento administrativo, como Dimock. Já França Filho (2004) discorda desta tese, defendendo as organizações enquanto objeto de estudo da administração e a gestão, enquanto prática, seria uma dimensão essencial desta. De qualquer forma, haveria aqui uma inversão dos conceitos propostos por Barreto e Barreto (2004) e a gestão seria o nível operacional.

Vale esclarecer que na leitura destes textos o termo *gestão* parece ser um sinônimo para *administração*, pois seria estranho neste debate epistemológico algum dos autores dizer que a administração teria como objeto de estudo a própria administração.

Portanto, nesse empenho em definir melhor os termos gestão e administração, encontramos quatro pontos de vista:

Gestão e administração como sinônimos.

Gestão enquanto nível estratégico e Administração enquanto nível operacional.

Administração enquanto nível estratégico e operacional.

Gestão enquanto nível operacional.

Fica evidente que esta discussão sobre a definição dos termos não se encerra aqui, porém também não é objetivo deste trabalho aprofundar este debate. Destarte, decidimos

adotar o ponto de vista mais abrangente que não os distingue e aceitar o termo gestão, já consolidado nos estudos sobre empreendimentos solidários.

Uma pista para o uso do termo gestão é dada por França Filho (2004) que neste *olhar epistemológico* sobre a administração esclarece que “diferentes formas organizacionais se relacionam com diferentes espaços ou enclaves societários, aos quais correspondem grandes lógicas específicas orientando a ação desses agentes institucionais”.(FRANÇA FILHO, 2004: p.141). Logo, ele indica que existiram três enclaves sociais fundamentais (O Mercado, o Estado e a Sociedade Civil) com modos específicos de gestão: privada, pública e social. A cada uma corresponderia uma lógica distinta.

Concordando com este autor passaremos a detalhar um recorte da gestão social, que ele relaciona à sociedade civil, mas com projeção no espaço público. Este recorte é a gestão de empreendimentos econômicos solidários.

Atualmente, poucos são os estudos voltados para a dimensão técnica da gestão em empreendimentos econômicos solidários, e os que existem apontam a necessidade de se realizar pesquisas mais profundas nesta área. (MOURA e MEIRA, 2002; ANDION, 2001; COSTA, 2003a e b; MOURA et alii, 2004a e b; AZEVEDO, 2003).

Uma explicação para tal carência nos é apresentada por França Filho (2004). Em seu estudo epistemológico sobre a administração, ele ressaltou que os autores que se debruçaram sobre as técnicas gerenciais sempre estiveram voltados para a realidade empresarial. Isto explicaria esta lacuna existente sobre técnicas de gestão para organizações cujo objetivo não seja meramente econômico (FRANÇA FILHO, 2004).

Para compreender as especificidades da gestão de empreendimentos econômicos solidários, foi necessário, resgatar características da gestão de EES apontadas pelos autores que definiram Economia Solidária (ARRUDA, 2003; SINGER, 2002 e 2003; GAIGER, 1996; KRAYCHETE, 2000; LISBOA, 1999; FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004), que caracterizaram os empreendimentos econômicos solidários (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004; SEI, 2004; GAIGER, 2004; JESUS et alii, 2004; e SOUZA, 2003).

Buscamos ainda, pesquisas que analisaram a gestão EES como Andion (2001), Azevedo (2003), Silva Júnior (2005) e Moura e outros (2004b). A partir desta revisão propusemos um modelo de análise da gestão dos EES.

Resgatando conceitos

Os autores que conceituam Economia Solidária apontam a democracia como característica importante (ARRUDA, 2003; SINGER, 2002 e 2003; GAIGER, 1996 e 2004; KRAYCHETE, 2000; LISBOA, 1999; FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004) e trazem, portanto uma particularidade da gestão dos EES que é a **gestão democrática**, princípio do cooperativismo.

Outra característica pode ser distinguida na proposta de Coraggio (2000, 2003) que aponta como objetivo da Economia do Trabalho a *reprodução ampliada da vida*, direcionando, desta forma, a gestão para além da reprodução da vida biológica. Esta visão é compartilhada por França Filho e Laville (2004) quando caracterizam os EES como possuidores de uma **finalidade multidimensional**, ou seja, objetivos da gestão que vão além do econômico, com uma projeção no espaço público.

Ao assumir os princípios cooperativistas, entre eles a *preocupação com a comunidade e educação, formação e informação*, como base da Economia Solidária, Singer (2002) comunga também deste pensamento. Gaiger (2004) ao propor os princípios de desenvolvimento humano e responsabilidade social para identificar um EES também está convergindo com a idéia de finalidade multidimensional.

Outro ponto comum que aparece nas diversas abordagens da Economia Solidária é a existência de uma **nova racionalidade**, que sintetiza a instrumental e substantiva, ou ao menos, subordina a primeira à segunda (GAIGER, 1996; KRAYCHETE, 2000; LISBOA, 1999; FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

França Filho e Laville (2004) trazem ainda a **pluralidade de princípios econômicos e sociabilidade comunitária pública** como características dos EES. Tais propriedades remeteriam à especificidades da gestão no sentido de uma articulação de diversas fontes de recursos e uma tendência a associar padrões comunitários e práticas profissionais.

Eles acrescentam também a **autonomia institucional** como particularidade dos EES que converge com o princípio defendido por Gaiger (2004) de auto-sustentação. Lembramos que Coraggio (2000,2003) diferencia a Economia Popular da Economia do Trabalho destacando a autonomia desta última, portanto, o autor comunga do mesmo pensamento. Assim como Singer (2002) que, ao assumir os princípios cooperativistas como característica dos EES, acata o princípio da autonomia.

Vale lembrar que o intuito deste trabalho é compreender o fenômeno da gestão de empreendimentos econômicos solidários especificamente a dimensão técnica. Com esta revisão dos autores que definiram Economia Solidária chegamos aos seguintes componentes: Democracia, Finalidade multidimensional, Pluralidade de princípios econômicos, Sociabilidade comunitário-pública e Autonomia institucional.

Entendemos ainda que cada um destes componentes parte de uma lógica diferente da administração tradicional por agregar à gestão outras dimensões que não apenas a mercantil. Enfim, a discussão sobre uma racionalidade mais substantiva perpassa cada um dos componentes até aqui destacados.

Faz-se necessário resgatar também algumas reflexões sobre gestão feitas a partir dos mapeamentos que consultamos para definir empreendimentos econômicos solidários.

Ao analisar os dados sobre gestão dos empreendimentos pesquisados no Litoral Norte da Bahia e Região Metropolitana de Salvador pela SEI, percebe-se uma discrepância entre o número de empreendimentos que possui um encarregado para a administração³⁰ (94,74%) e a utilização de registros tradicionais de apoio à gestão³¹ como: controle de estoques (26,32%), controle de custos (36,34%), controle de vendas (31,58%), controle de contas a pagar (39,47%), livro caixa (36,34%).

Esta diferença pode ser um indício de que os controles da administração tradicional não suprem as necessidades dos EES, forçando seus gestores a utilizar outros instrumentos. Ou ainda, é possível que os atores não tenham se apropriado dos instrumentos tradicionais por limitações de aprendizado.

Apesar de não utilizarem muito os controles tradicionais, a maioria (86,84%) dos EES pesquisados realizam prestação de contas aos seus associados³². A maior parte destas prestações é feita em reuniões (55,26%) ou assembleias (34,21%). A **transparência** aparece, então, como característica do modelo de gestão adotado pelos EES, confluindo com o a idéia de uma gestão mais democrática. Neste caso, os instrumentos apontados são reuniões, assembleias, boletins e mural.

³⁰ Tabela 33 (SEI, 2004: p.65)

³¹ Tabela 34 (SEI, 2004: p.65)

³² Tabela 35 e 36 (SEI, 2004: p.66)

Em outro mapeamento realizado no Ceará, Jesus e outros (2004) definiram gestão nos EES como:

“a condição de fazer funcionar as atividades meio- e as atividades-fim, com eficiência e eficácia, isto é, atentando para os aspectos de tempo, de tecnologia, de qualidade do produto ou do serviço, de relação com os fornecedores e clientes, de custo, de benefício para o indivíduo e para o coletivo, entre outros” (JESUS, 2004: 274).

Percebemos, nessa elucidação, princípios comuns à gestão empresarial, como a noção de eficiência e eficácia. Porém, sinalizamos que isto não necessariamente significa uma transposição da administração tradicional para os EES.

Quem nos esclarece melhor esta idéia é Gaiger (1996). Ele afirma que o empreendimento solidário tende a incorporar, inicialmente, a base técnica capitalista para num segundo momento, construir métodos de administração, gerenciamento e remuneração do trabalho mais coerentes com a natureza solidária dessas organizações.

Jesus e outros (2004) perceberam também, que o caráter participativo da administração e o distanciamento da racionalidade formal e hierárquica não elimina a questão da divisão técnica³³ do trabalho, porém este é resultado de ampla discussão “de forma que seja entendida não como superioridade de papéis e atores, mas como necessidade de ordenamento do processo produtivo, podendo, inclusive, admitir-se a prática de rodízio (grifo nosso), caso ela se mostre adequada ao processo produtivo e à sua eficiência” (JESUS et alii, 2004: 275).

Os autores acrescentam a necessidade de controle social, que limite o poder de qualquer cargo ou função em vista de manter o caráter democrático e cooperativo (JESUS et alii, 2004). Singer (2000) contribui com tal reflexão enfatizando que a degenerescência da democracia nestas organizações se dá mais pela apatia da base do que pela má-fé das elites. Ele cita uma pesquisa realizada por Sharryn Kasmir (KASMIR apud SINGER, 2000) em uma das empresas de Mondrgón que aponta que é entre os dirigentes que existe a valorização do cooperativismo e não nos trabalhadores que atuam apenas na produção.

³³ Jesus e outros (2004) salientam a diferença entre a divisão técnica do trabalho (que se dá devido necessidades de organização e melhor adaptação de trabalhadores para determinadas atividades) e a divisão social do trabalho (entre capitalistas e proletários, esta é combatida pela proposta autogestionária).

Singer (2002) também comunga do pensamento de que a gestão destes empreendimentos deve se dar de forma diferenciada, com maior democratização dos processos decisórios (inversão dos níveis hierárquicos):

"Em empresas solidárias de grandes dimensões, estabelecem-se hierarquias de coordenadores, encarregados ou gestores, cujo funcionamento é o oposto de suas congêneres capitalistas. As ordens e instruções devem fluir de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo. *Os níveis mais altos da autogestão são delegados pelos mais baixos e são responsáveis perante os mesmos (grifo nosso)*. A autoridade maior é a assembléia de todos os sócios que deve adotar as diretrizes a serem cumpridas pelos níveis intermediários e altos da administração" (SINGER, 2002)

Como já explicitamos no capítulo anterior, Jesus e outros (2004) participaram de uma pesquisa nacional coordenada por Gaiger (2004), onde foram estabelecidos coletivamente oito princípios dos EES. Neste estudo, a conceituação de EES passa por uma característica de gestão no tocante à remuneração³⁴. A pesquisa delimita que nos empreendimentos de Economia Solidária esta deve ser simétrica, igualitária. Tal pensamento conflui com o critério de Souza (2003) e da SEI (2004) de apropriação igualitária dos resultados.

Vale resgatar ainda, o princípio de autogestão assinalado por Gaiger (2004). Cançado (2004: p.51) num esforço de conceituar autogestão conclui que esta seria:

“um modo de organização do trabalho, onde **não há separação entre concepção e execução do trabalho e os meios de produção são coletivos** (grifo nosso), sendo caracterizado como um processo de educação em constante construção na organização.”

A autogestão apontada está relacionada com o princípio cooperativista de Participação Econômica dos Sócios, defendida por Singer (2002) para diferenciar a Economia Solidária. O estudo da SEI (2004) quando conceitua que em um EES os proprietários são os próprios trabalhadores também vai ao encontro destas idéias.

Esta pesquisa da SEI nos traz uma outra contribuição. Os pesquisadores responsáveis pelo estudo defendem que o trabalho nestas organizações seja realizado de modo compartilhado. Desta forma, concordam com o princípio de cooperação no trabalho apontado por Gaiger (2004).

Feita esta revisão, vamos analisar as pesquisas sobre gestão de empreendimentos econômicos solidários que tivemos acesso.

³⁴ Remuneração é uma das preocupações da área de gestão de pessoas nas empresas tradicionais. Maiores informações ver “quadro 2.1- Políticas e Ferramentas de gestão de pessoas” em Magalhães (2004).

Sistematização de análises da gestão dos EES

Andion (2001) estudou duas organizações da Economia Solidária no Canadá - Carrefour da Família e Casa da Ajuda Mútua - com o objetivo de observar as características particulares da gestão de tais empreendimentos. Ela destaca a articulação das dimensões social, política e econômica como pano de fundo para compreender os princípios e práticas de gestão dos EES:

“Em síntese, os estudos realizados sobre organizações da Economia Solidária mostram que sua principal diferenciação reside no fato delas atuarem ao mesmo tempo como intermediárias e articuladoras de três esferas: a social, a política e a econômica” (ANDION, 2001: p. 5)

Lembramos que esta afirmação vai ao encontro da característica da finalidade multidimensional identificada aqui por França Filho e Laville (2004) que também partem do referencial elaborado por Polanyi. A autora propõe um modelo multidisciplinar de análise da gestão de empreendimentos econômicos solidários “que visa assegurar uma maior coerência com a ontogênese dessas organizações”(ANDION, 2001: p. 6).

Além do conceito de economia substantiva defendido por Polanyi, o modelo da autora utiliza os conceitos de ação comunicativa desenvolvido por Habermans, de autonomia social proposto por Edgard Morin e a teoria das organizações substantivas produzido por Guerreiro Ramos.

A partir destes, ela propõe a análise de quatro dimensões interdependentes da gestão dos empreendimentos econômicos solidários: A dimensão social - que remete aos atores, aos meios e finalidades da comunicação, às formas de interação entre os indivíduos e os grupos; e aos processos e instâncias de tomada de decisão; A dimensão econômica – que se refere aos recursos utilizados e suas aplicações (receita e despesa) e aos processos de construção da oferta e da demanda; A dimensão ecológica – que diz respeito à interface com o mundo da vida (relação com a comunidade e entre os atores) e a interface com o mundo do sistema (relação com o mercado e com o Estado); A dimensão organizacional e técnica – que remete ao processo produtivo, ao conhecimento e aprendizagem, aos processos de avaliação individual e coletivo e aos níveis de satisfação dos atores.

Em sua conclusão, Andion (2001) aproxima-se da idéia de uma nova racionalidade apontando a coexistência de lógicas distintas, ela afirma que: “estas organizações são espaços onde várias lógicas se confrontam permanentemente, através de uma dinâmica geradora de

identidade, é principalmente na esfera da gestão que a confrontação destas lógicas é administrada, visando gerar uma visão e uma ação comuns” (ANDION, 2001: p.14).

Por fim, a autora afirma que a gestão dos empreendimentos econômicos solidários caracteriza-se por uma complexidade própria de sua natureza, pois “ela é composta por uma série de desafios e questões singulares que não pode mais ser negligenciada, nem pelas pessoas que atuam nestes organismos, nem pelas teorias que tratam desta temática” (ANDION, 2001: p. 14).

Outro trabalho sobre gestão de organizações da Economia Solidária é de Azevedo (2003) que buscou compreender a gestão de empreendimentos autogestionários, especialmente no que se refere ao uso de inovação tecnológica por parte destes.

Ao definir Economia Solidária, a autora resgata um conceito de Cruz onde ES seria:

“toda iniciativa econômica que incorpora trabalhadores(as) associados(as) em torno dos seguintes objetivos/características: (1) caráter coletivo das experiências (não são portanto, formas de produção e consumo individuais, típicas da “economia informal” em seu sentido estrito), (2) generalização de relações de trabalho não assalariadas, (3) exercício do controle coletivo do empreendimento (de suas informações, fluxos, rendimentos etc.), e (4) “inserção cidadã” das iniciativas: respeito ao consumidor e ao meio ambiente, participação ativa na comunidade em que está inserida, articulação política com as outras iniciativas de economia solidária, denúncia de mecanismos antiéticos de mercado etc.” (CRUZ apud AZEVEDO, 2003: p. 4)

O caráter coletivo nos remete à autogestão, o exercício do controle coletivo corrobora a ideia de gestão democrática e a inserção cidadã vai ao encontro do conceito de finalidade multidimensional. Portanto, estas características da Economia Solidária apontadas complementam as que já foram apontadas até aqui.

A autora analisa os relatos de Holzmann e Oda (HOLZMANN e ODA apud AZEVEDO, 2003) sobre empresas autogestionárias e percebe mudanças na gestão em relação: ao organograma (horizontalizado), ao espaço decisório (democratizado), aos direitos trabalhistas, à remuneração (mais igualitária) e à transparência.

Azevedo (2003: p.7) percebe que há uma relação entre a incorporação do processo autogestionário e o ganho de produtividade : “Ficou claro no trabalho dos autores que quanto mais a autogestão é implantada e os trabalhadores participam de todo o processo, maiores as chances do empreendimento obter sucesso”.

Especificamente em relação à administração da produção, Azevedo (2003) identificou o que classifica como um método inovador no sentido de estar à frente do toyotismo³⁵, no que tange a uma maior autonomia do trabalhador e uma tentativa de unir o pensar e o agir nestes empreendimentos.

Por fim, em relação à inovação tecnológica, a autora aponta a necessidade de aprofundamento em pesquisas que viabilizem tecnologias viáveis e competitivas para os empreendimentos autogestionários, desta forma seria possível alcançar os objetivos de recolocação dos trabalhadores no mercado e uma qualidade de vida digna proposto por estas organizações.

O trabalho de Jeová Torres da Silva Júnior (2005) parece-nos o mais rico na identificação de instrumentos e métodos inovadores de gestão criados por um empreendimento econômico solidário. Uma hipótese para explicar tal fato seria a própria natureza do caso estudado: O projeto Banco Palmas da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras/ ASMOCONP, uma organização bastante expressiva da Economia Solidária, ou seja, com um grau relativamente avançado no desenvolvimento deste fenômeno.

Silva Júnior (2005) analisa como a gestão lida com a tensão entre as lógicas mercantil e solidária em um empreendimento da Economia Solidária, concluindo que:

“a gestão da instituição ASMOCONP/ Banco Palmas teria assumido uma perspectiva mais democrática, autônoma e reguladora para promover a sobrevivência de tal empreendimento da economia solidária, diante de um sistema consolidado externamente que baseia suas relações em práticas mercantis” (SILVA JÚNIOR, 2005: p.85).

Enfim, existiria um diálogo entre tais lógicas e não a eliminação de uma ou outra. Tal conclusão aproxima-se da afirmação de Gaiger (1996) de que a racionalidade dos EES representaria uma síntese entre o espírito empresarial e o espírito solidário. O interessante no caso da ASMOCONP/Banco Palmas é que percebemos a manifestação deste conceito em instrumentos e métodos utilizados na gestão da organização.

³⁵ O Toyotismo prevê os círculos de controle de qualidade, onde os trabalhadores reunidos buscam soluções para problemas no processo produtivo, mas não têm autonomia para implementar. Já no processo produtivo autogestionário mais avançado, Azevedo (2003) percebeu que esta autonomia existe e se torna um diferencial. Mais informações sobre o Toyotismo ver WOMACK (1992)

Vale à pena resgatar de forma sucinta³⁶ o histórico e objetivo da ASMOCONP/Banco Palmas. Segundo Silva Júnior (2005), em 1973, no Ceará, “nasceu” o Conjunto Palmeiras formado por moradores que foram despejados da área litorânea devido à especulação imobiliária. O autor salienta que o Conjunto não usufruía de serviços públicos como saneamento básico, energia elétrica, escolas ou postos de saúde, aliás, sequer haviam habitações.

Tudo no bairro foi construído mediante mobilização dos moradores, uma frase escrita em um banner na sede da Associação resume bem este histórico “Deus criou o mundo! E nós construímos o Conjunto Palmeiras”. Porém, após a conquista veio a conta: taxas de água, luz, IPTU, etc. Com isto, muitos moradores que participaram das lutas pela melhoria do local começaram a abandonar o Conjunto. O índice de desemprego neste período chegou a 80% da População Economicamente Ativa.

Em 1998, a ASMOCONP cria o Banco Palmas “é implanta uma rede de solidariedade entre produtores e consumidores locais” (SILVA JÚNIOR, 2005: p.34). Um dos instrumentos utilizados foi o PALMACARD, um cartão de crédito com circulação restrita ao bairro que incentivaria o consumo local, além de linhas de crédito para a produção³⁷.

Percebe-se que a ASMOCONP ultrapassa as dimensões social e política do seu surgimento e adentra a dimensão econômica com este projeto. Silva Júnior (2005) aponta a tensão deste momento, onde o morador-cidadão acostumado à mobilizações para atendimento de demandas coletivas passa a ser um morador-cliente em busca da satisfação de uma demanda individual.

Os instrumentos cartão de crédito e linhas de crédito não são inovadores, mas a forma de gerenciá-los difere muito do modelo usual de bancos tradicionais (tanto públicos quanto privados). A particularidade da gestão do EES Banco Palmas se dá, por exemplo, no momento

³⁶ Maiores informações sobre a ASMOCONP/ Banco Palmas ver SILVA JÚNIOR (2005), MELO NETO (2002) e MELO NETO e MAGALHÃES (2004).

³⁷ As linhas de crédito para produção são incentivadas dentro de Grupos Produtivos Setoriais que inicialmente foram: artesanato, confecções, artigos de couro e material de limpeza que deram origem às unidades produtivas: PALMART, PALMAFASHION, PALMACOUROS e PALMALIMPE respectivamente. (SILVA JÚNIOR, 2005).

da seleção da clientela que parte de uma valorização das relações comunitárias: um dos critérios é ser sócio da ASMOCONP e participar das assembleias³⁸.

Além disso, Silva Júnior (2005) relata que é necessário preencher um formulário com dados pessoais e o valor e finalidade do crédito solicitado. O passo seguinte é uma visita do analista de crédito (sempre um morador associado) à vizinhança do cliente para colher informações e em reunião da diretoria da ASMOCONP é tomada a decisão sobre a concessão do empréstimo. Neste caso, percebemos uma sociabilidade comunitário-pública que implica a valorização dos laços comunitários nas práticas profissionais.

Ainda sobre o instrumento PALMACARD, vale salientar que, segundo Silva Júnior (2005), não é cobrado do titular do cartão uma anuidade ou juro sobre o produto adquirido, prática rotineira dos bancos tradicionais. O comerciante cede 3% do valor das compras como taxa de administração. Esta prática denota uma menor preocupação com o lucro do que com os beneficiários.

Outro ponto que nos remete a uma particularidade da gestão do Banco Palmas é o registro, novamente baseado em uma sociabilidade comunitário-pública. Silva Júnior destaca que a organização não possui nenhum documento de identificação como o Registro Geral-RG ou Cadastro de Pessoa Física-CPF³⁹. Silva Júnior aponta que “há melhoria da qualidade de vida das pessoas que contraem os empréstimos não exige que se exceda na formalização das relações do Banco Palmas com o morador” (SILVA JÚNIOR, 2005: p.53).

No que tange a área funcional de recursos humanos, ou gestão de pessoas, da ASMOCONP, Silva Júnior (2005) demonstra que esta utiliza como critérios de seleção competências menos técnicas, como o “espírito comunitário”. Para suprir a dimensão prática, os funcionários passam por capacitações. Por exemplo, a moradora que cuida da parte administrativo-financeira da organização não tem conhecimentos aprofundados na área. Consideramos que esta é outra especificidade da gestão dos EES que nos remete às categorias sociabilidade comunitário-pública e finalidade multidimensional abordadas por França Filho e Laville (2004).

³⁸Ao menos das três últimas assembleias mensais – anteriores à data da solicitação do crédito (SILVA JÚNIOR, 2005).

³⁹ Vale destacar que esta lógica substantiva de gerenciar os recursos sem um alto grau de formalização gera conflitos com organizações parceiras, que utilizam os registros formais para atestar os resultados dos recursos aplicados. (SILVA JÚNIOR, 2005)

A autogestão na ASMOCONP deu origem a um novo conceito na área de administração mercadológica: o Marketing da Sensibilidade Coletiva. Joaquim Melo, um dos principais líderes comunitários, explicou a Silva Júnior que: “coletivamente dizemos o que queremos. Veja bem, porque esse é o marketing coletivo, esse é o marketing que sai da sensibilidade das pessoas. Os nomes Palmalimpe, Palmacar são nomes bonitos, nomes que saiu (sic) de todos, da coletividade, da sensibilidade do cotidiano” (Joaquim Melo apud Silva Júnior, 2005: p. 48).

Seguindo na tentativa de compreender as especificidades da gestão de empreendimentos econômicos solidários, Moura e outros (2004b) desenvolveram um quadro de análise elaborado a partir da leitura e reflexão de diversos autores (Andion, 2001; França Filho, 2001; Azevedo, 2003; Singer, 2002) que tratam do tema.

Quadro 3 – Quadro de Análise da Gestão de Empreendimentos Solidários

Autores/ Dimensões	Andion (2001)	França Filho (2001)	Singer (2002)	Azevedo (2003)
Social	- Dimensão social: atores, meios e finalidades da comunicação; formas de interação entre os indivíduos e os grupos; processo de tomada de decisão;	- Democratização dos processos decisórios; - Sociabilidade comunitário-pública (modo de sociabilidade singular que mistura padrões comunitários e práticas profissionais);	- Exercício da democracia nos processos decisórios (inversão dos níveis hierárquicos);	- Caráter coletivo das experiências; - Exercício do controle coletivo do empreendimento (informações); - Trabalho não-assalariado;
Econômica	- Dimensão econômica: recursos utilizados e aplicações (receita/despesa);	- Pluralidade de princípios econômicos: articulação de diversas fontes de	----	----

	construção de oferta e demanda;	recursos;		
<i>Pública</i>	- Dimensão ecológica: interface com o mundo da vida (relação com a comunidade e entre os atores); interface com o mundo do sistema (relação com o mercado e o Estado);	- Autonomia institucional; - Finalidade multidimensional; integra dimensões social, cultural, econômica e/ou política, no sentido de projetar-se no espaço público;	----	- Inserção cidadã das iniciativas: respeito ao consumidor e ao meio-ambiente;
<i>Técnica-Produtiva</i>	- Dimensão organizacional e técnica: processo produtivo; conhecimento e aprendizagem; processo de avaliação individual e coletiva; nível de satisfação dos atores;	- Sociabilidade comunitário-pública;	- Caráter coletivo da apropriação e distribuição do excedente de produção;	- Exercício do controle coletivo do empreendimento (fluxos e rendimentos);

Fonte: Moura e outros (2004b)

Neste estudo, Moura e outros (2004b) aplicaram ainda o quadro de análise (quadro3) na COOPERCONFEC⁴⁰, cooperativa de costuras da periferia de Salvador/Bahia. Diferente do histórico de mobilizações da ASMOCONP, a COOPERCONFEC “nasce” a partir de estímulos exógenos. Consideramos este dado importante para entender o modelo gerencial de cada um dos EES, como a falta de autonomia institucional por parte da cooperativa, ou a

⁴⁰ Esta cooperativa é incubada pela OSCIP PANGEA - Centro de Estudos Sócio Ambientais desde 1998

tendência mais pública da associação. Salientamos que o contexto sócio-econômico das regiões são semelhantes.

Moura e outros (2004b) ao aplicarem o quadro de análise observaram que instrumentos e técnicas que atendam às especificidades dos EES já estão sendo gestadas, em parte, no interior destas organizações:

“a criação de processos participativos e engajados de decisão; a instituição do ambiente externo a organização compor em maior medida, o cenário das decisões, e mais que isto, o fato real destes empreendimentos solidários estarem voltados muito mais para uma ação exógena – de ampliação de espaços públicos – na comunidade local do que uma ação endógena – de valorizar o lucro individual e a propriedade privada” (MOURA et alii, 2004b: p. 24)

O quadro 3 sintetizado por Moura e outros (2004b) mostrou-se eficiente para a apreciação dos casos, por isso tomaremos ele como ponto de partida para um modelo de análise.

Proposta de um modelo de análise

O intuito desta revisão foi de buscar elementos que elucidem as especificidades da gestão dos empreendimentos econômicos solidários. Pretendemos criar um modelo de análise mais amplo possível para identificar, na visão das ITCs, quais os métodos e instrumentos de gestão respeitam estas especificidades.

Para tanto, partimos do quadro de análise proposto por Moura e outros (2004b) e acrescentamos as características apontadas por outros autores. Desta forma buscamos entender como estas dimensões implicam na prática administrativa.

Na **dimensão social**, buscamos analisar a **finalidade da comunicação** (Andion, 2001) que deveria ser transparente como apontada na pesquisa da SEI (2004).

Outro componente delimitado foi a **forma de interação entre os indivíduos e os grupos** (Andion, 2001) que, segundo França Filho e Laville (2004), é marcada pela personalidade, partindo do princípio da **sociabilidade comunitário pública**. Tal interação tende ao princípio da **participação** como defende Gaiger (2004). Acrescentamos nesta análise o componente **do controle social** definido por Jesus e outros (2003).

O **processo de tomada de decisão** (Andion, 2001), outro componente da dimensão social, tende a ser mais **democrático** segundo França Filho e Laville (2004), Singer (2002) e

Gaiger (2004). Consideramos que Azevedo (2003) corrobora deste ideal quando defende o exercício do controle coletivo no que diz respeito as informações, do mesmo modo que Gaiger quando aborda o princípio da participação e Jesus e outros quando destacam a questão do controle social.

Na **dimensão econômica**, Andion (2001) propôs a análise dos **recursos utilizados e aplicações**. Neste caso, utilizamos como indicador a **pluralidade de princípios econômicos** defendida por França Filho e Laville (2004). Andion acrescenta ainda a **construção de oferta e demanda** que definimos que seja local, a partir da análise feita sobre a ASMOCONP/Banco Palmas por Silva Júnior (2005).

Na **dimensão pública**, delimitada por Moura e outros (2004b), foi incluída a **interface com o mundo da vida e com o mundo do sistema**, proposta por Andion (2001) na dimensão ecológica. Os autores incluíram também a autonomia institucional e a finalidade multidimensional proposta por França Filho e Laville (2004); e a inserção cidadã proposta por Azevedo (2003). Buscamos refinar mais estes componentes.

Quando Singer propõe os princípios cooperativistas como características dos EES, subtende-se que a preocupação com a comunidade é também uma destas características que nos remete à finalidade multidimensional proposta por França Filho e Laville (2004). Consideramos que Azevedo corrobora desta idéia ao definir a inserção cidadão, assim como Gaiger (2004) quando propõe os princípios de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Humano. Adotaremos, portanto, apenas o indicador da **Finalidade multidimensional**.

O mesmo raciocínio vale para a questão da **autonomia institucional** proposta por França Filho e Laville que abarca o princípio cooperativista de autonomia e independência (Singer, 2002), e o princípio da autosustentação sugerido por Gaiger (2004).

Acrescentamos nesta dimensão o princípio cooperativista da **intercooperação** (Singer, 2002), que alguns autores defendem como formação de redes para viabilidade dos EES (Souza, 2003; Coraggio, 2003). Este princípio seria um indicador da interface com o mundo da vida.

Na **dimensão técnico produtiva**, Moura e outros (2004b) partiram de Andion (2001), França Filho (2001), Singer (2002) e Azevedo. Adicionamos os princípios propostos por Gaiger (2004) de igualitarismo, cooperação no trabalho, e autogestão. Mais precisamente, mantivemos os componentes **processo produtivo e conhecimento e aprendizagem** da

proposta de Andion (2001) e consideramos os princípios propostos por Gaiger (2004), de cooperação no trabalho, igualitarismo e autogestão como indicadores do processo produtivo.

Ressaltamos que na pesquisa da SEI (2004) foi apontada a característica de resultados apropriados igualmente, confluindo com o princípio do igualitarismo de Gaiger (2004) e do caráter coletivo da apropriação e distribuição do excedente determinado por Singer (2002) e Souza (2003). Mantivemos, então, apenas o indicador **igualitarismo** abarcando todos estes aspectos.

O princípio da **cooperação no trabalho** indicado por Gaiger (2004) abrange a característica apresentada na pesquisa da SEI (2004) de que o trabalho deve ser realizado de modo compartilhado, portanto o adotaremos como indicador para avaliar o processo produtivo.

Em relação à **autogestão** proposta por Gaiger (2004) percebemos a confluência com Souza (2003) e a SEI (2004) quando afirmam que os proprietários são os próprios trabalhadores. Interessa-nos avaliar quais técnicas e instrumentos utilizados para garantir o exercício desta autogestão.

Nesta dimensão técnico produtiva, no que se refere ao processo produtivo, pretendemos analisar também a existência de um **exercício do controle coletivo do empreendimento em relação aos fluxos e rendimentos** como apontada por Azevedo (2003).

Por fim, no componente conhecimento e aprendizagem da dimensão técnico-produtiva, buscamos perceber o grau de preocupação com o quinto princípio cooperativista: **educação, formação e informação**. Ou seja, analisamos em que medida este princípio contribui para a aprendizagem da dimensão técnico-produtiva da gestão dos EES.

Destarte, propomos um modelo de análise esquematizado no seguinte quadro:

Quadro 4 - Modelo de Análise da Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários

Autores/ Dimensões	Componentes	Indicadores
<i>Social</i>	atores, meios e finalidades da comunicação	Grau de importância atribuída a transparência
	formas de interação entre os indivíduos e os grupos	Grau de importância atribuída a sociabilidade comunitário-pública

		Grau de importância atribuída a participação
		Grau de importância atribuída ao controle social
	processo de tomada de decisão	Grau de importância atribuída a democratização dos processos decisórios;
<i>Econômica</i>	recursos utilizados e aplicações (receita/despesa)	Grau de importância atribuída a existência de pluralidade de princípios econômicos
	construção de oferta e demanda	Grau de importância atribuída a construção conjunta de oferta e demanda local
<i>Pública</i>	interface com o mundo da vida e com o mundo do sistema (Estado e Mercado)	Grau de importância atribuída a autonomia institucional
		Grau de importância atribuída a existência de finalidade multidimensional
		Grau de importância atribuída a intercooperação
<i>Técnico -Produtiva</i>	processo produtivo	Grau de importância atribuída a cooperação no trabalho
		Grau de importância atribuída ao igualitarismo
		Grau de importância atribuída a autogestão
		Grau de importância atribuída ao exercício do controle coletivo do empreendimento (fluxos e rendimentos);
	conhecimento e aprendizagem	Grau de importância atribuída a educação, formação e informação

Vale ressaltar que este quadro possui imbricações entre as dimensões. Sabemos que a realidade não se apresenta de forma estática, por exemplo, quanto maior o grau de transparência das informações mais fácil seria o processo de tomada de decisão democrática. A construção da demanda e oferta local contribui para a existência de uma finalidade multidimensional. Porém, este modelo servirá de norteador para a análise dos resultados.

A partir deste quadro, pretendemos analisar quais os métodos e instrumentos, na visão das ITCPs, são condizentes com as especificidades da gestão dos empreendimentos econômicos solidários. Apresentamos, então, no capítulo seguinte, os resultados encontrados.

CAPÍTULO III –ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentamos nossa sistematização dos estudos sobre a gestão de empreendimentos econômicos solidários no capítulo anterior, finalizando com uma proposta de modelo de análise da gestão dos EES. Nossos próximos passos são: compreender a forma como as Incubadoras abordam a gestão de cooperativas populares e verificar a coerência entre os conceitos utilizados pelas Incubadoras para tratar a gestão e as especificidades desta apontadas na literatura.

Contudo, faz-se necessário resgatar nossos procedimentos metodológicos do trabalho de campo. Os instrumentos de coleta de dados merecem algumas considerações, assim como a escolha da nossa amostra.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

A pesquisa empírica foi desdobrada em análise de documentos das entidades envolvidas e entrevistas com os representantes das ITCPs. Este trabalho de campo foi realizado no âmbito da pesquisa “A Gestão de Empreendimentos Solidários: em busca de referenciais teóricos” e associado a esta dissertação.

O primeiro passo foi entrevistar coordenadores das ITCPs pioneiras. Tal escolha é justificada com base no entendimento de que o processo de reflexão e sistematização leva algum tempo. Dessa forma, alcançamos três das seis organizações pioneiras⁴¹, a ITCP UFRJ⁴², ITCP USP e ITCP UNEB. As entrevistas semi-estruturadas nortearam-se por um roteiro bastante simples e abrangente (apêndice B), buscando apreender os métodos e referenciais de gestão utilizados pelos incubadores. A partir do roteiro⁴³, entrevistamos os coordenadores da ITCP UFRJ e UNEB e uma representante da ITCP USP⁴⁴.

⁴¹ A pioneira foi a ITCP UFRJ, em seguida foram implantadas cinco ITCP: na Universidade Federal do Ceará, na Universidade de São Paulo, na Universidade Federal de Juiz de Fora, na Universidade Estadual da Bahia e na Universidade Federal Rural de Pernambuco.

⁴² Destacamos ainda que a ITCP UFRJ representa um papel importante dentro do movimento de incubadoras e comemora em 2006 uma década de atividades, portanto nossa amostra pode ser considerada representativa do universo de ITCPs.

⁴³ Apêndice B.

⁴⁴ A entrevista foi realizada junto a uma ex-integrante do núcleo de gestão, indicada pela coordenação da ITCP USP, que atuou junto a diversas cooperativas incubadas e afastada do grupo há cerca de quatro meses antes da realização desta entrevista.

Em seguida, construímos um questionário para aprofundar a coleta de dados sobre os métodos e instrumentos aplicados pelas Incubadoras. Enviamos o questionário⁴⁵ pela Internet para obter uma visão geral do posicionamento das entidades sobre a temática tratada. Esta *Survey* justificava-se pela necessidade de avaliar os diferentes contextos e visões da rede de incubadoras, além de considerarmos, a princípio, que cada ITCP responde à necessidade de adaptação dos instrumentos da gestão tradicional de uma forma diferente. Apesar dos contatos realizados, só obtivemos resposta da ITCP UNEB. Porém, apesar de não se ter alcançado êxito em obter as respostas, considera-se esta etapa relevante indicando-a para trabalhos futuros.

A análise de documentos tornou-se um desafio no decorrer do trabalho, pois as Incubadoras não possuíam material sistematizado sobre o processo de formação e assessoria dos empreendimentos. Os materiais existentes nas ITCPs não foram disponibilizados devido a uma necessidade de reformulação dos mesmos, segundo seus representantes⁴⁶. Este fato revela que o grau de amadurecimento sobre a análise das ferramentas de gestão dos EES ainda é precário.

O questionário elaborado merece algumas considerações. A primeira parte deste instrumento refere-se à estrutura e organização das ITCPs para desenvolverem suas atividades. Consideramos que esta seria consequência de uma reflexão sobre a melhor forma de organizar-se, adquirida durante anos de experiência e que remeteria a uma proposta de organização das próprias cooperativas populares.

A segunda parte refere-se ao perfil da equipe das ITCPs, nós supúnhamos que, quanto mais diversificada fosse a equipe, maior probabilidade de estarem construindo novos conceitos e ferramentas de gestão. A interdisciplinaridade refletiria novas tecnologias por abarcar diversas visões na formulação de uma proposta de modelo administrativo.

Na terceira parte, além das perguntas diretas como: *“Existem especificidades na gestão das cooperativas populares em relação às empresas privadas? Se existem quais seriam?”* buscamos apreender os conceitos de gestão utilizados pelas ITCPs perguntando especificamente sobre como eram tratadas as técnicas gerenciais de cada uma das principais

⁴⁵ Apêndice A

⁴⁶ No caso da ITCP USP, tivemos acesso ao módulo de formação em Cooperativismo e Economia Solidária, direcionado aos estudantes que viriam a integrar o projeto.

áreas funcionais da administração empresarial (Administração Financeira, Gestão de pessoas, Marketing e Administração da produção).

Acrescentamos ainda perguntas sobre as especificidades da gestão de empreendimentos econômicos solidários identificadas na literatura como: democratização do processo decisório, gerenciamento conjunto da oferta e demanda de produtos e serviços, gerenciamento dos recursos, distribuição do excedente de produção, exercício do controle coletivo e autogestão. Mas vale ressaltar que as perguntas, de algum modo, eram repetitivas propositalmente, pois uma pergunta utilizava a linguagem tradicional e outra a linguagem utilizada nos estudos de gestão de empreendimentos econômicos solidários.⁴⁷

Vale esclarecer ainda que nosso estudo se encontra em “um cenário de investigação não linear”. Quivy (1998: p. 236) esclarece este cenário afirmando que nestes casos:

“(...)o trabalho empírico será regularmente reorientado em função do aprofundamento sucessivos do quadro teórico. Encontramo-nos aqui perante um processo de diálogo e de vaivéns permanentes entre teoria e empirismo, mas também entre construção e intuição, que estão mais imbricadas.”

No nosso caso, o roteiro de entrevistas inicial não abarcava o aprofundamento necessário. Ainda, o modelo de análise foi incrementado depois da aplicação do questionário, porém ressaltamos que as entrevistas exploratórias tiveram um aprofundamento suficiente para abarcar os componentes acrescentados.

Feitas estas considerações sobre a amostra e o instrumento de coleta, apresentaremos a seguir os resultados encontrados.

RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

A apresentação dos resultados foi estruturada a partir dos dados colhidos na ITCP UNEB e dividida pelas dimensões do nosso modelo. Utilizaremos os dados colhidos nas entrevistas com as ITCPs USP e UFRJ para comparar se o comportamento da ITCP UNEB pode ser considerado uma tendência entre as incubadoras. Desta forma, ressaltamos que este não é um estudo de caso, mas uma análise da visão das ITCPs, mesmo que a ITCP UNEB tenha sido o caso mais detalhado.

⁴⁷ Por exemplo, o marketing e a construção da oferta e demanda de produtos e serviços; a gestão de pessoas (remuneração) e a distribuição do excedente da produção.

Antes de iniciar a apresentação dos resultados de acordo com o nosso modelo de análise, vale registrar algumas reflexões sobre as ITCPs estudadas e as considerações que os entrevistados fizeram sobre a gestão dos EES.

Reflexões sobre as ITCPs pesquisadas

Percebemos que a COOFE⁴⁸, primeira cooperativa popular incubada pela ITCP UNEB tornou-se uma referência muito forte para os incubadores, a maioria dos casos apontados como inovação na gestão foi construída nesta cooperativa. Destarte, utilizamos também como material de análise a monografia de Magalhães (2004)⁴⁹ que observou a gestão de pessoas, ou melhor, a *autogestão do humano*, na COOFE. O objetivo do trabalho foi avaliar como a lógica dos EES interfere na gestão humano e quais as particularidades frente à administração tradicional⁵⁰.

Quando questionados diretamente sobre as especificidades da gestão, a entrevistada da ITCP UNEB respondeu que a tentativa de reproduzir o mesmo modelo gerencial gera conflitos que levam à reflexão. Esta afirmativa corrobora com o pensamento de Gaiger (1996) quando ele diz que primeiramente o EES tende a incorporar, a base técnica capitalista para num segundo momento construir métodos de administração, gerenciamento e remuneração do trabalho mais coerentes com a natureza solidária dessas organizações.

Segundo a entrevistada da ITCP UNEB, a estrutura desta organização não define rigidamente cargos e tarefas, todos os incubadores fazem um pouco de tudo. Através do questionário, percebemos que as cooperativas populares incubadas também seguem esta tendência. Consideramos que esta é uma forma de incentivar o aprendizado de todas as funções por todos os cooperados, mas pode também afetar a padronização de produtos e serviços prestados. O tempo de adaptação de um cooperado a uma determinada função pode ser crucial na entrega de um pedido ou prestação de serviço.

⁴⁸ A COOFE- Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira- é uma cooperativa de produção de alimentos incubada pela ITCP-UNEB desde 1999.

⁴⁹ Este ensaio monográfico fez parte da mesma linha de pesquisa que estamos inseridos: “Gestão de Empreendimentos Solidários: Em Busca de Novos Referenciais Teóricos”. A monografia contou com apoio do PIBIC- Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica e esteve articulado com o projeto ACC- Atividade Curricular em Comunidade e com o Bansa- Associação de Fomento à Economia Solidária.

⁵⁰ Administração tradicional neste trabalho remete aos conceitos ensinados na EAUFBA na área de gestão de pessoas (MAGALHÃES, 2004)

Ao analisar o perfil da equipe da ITCP UNEB, aferimos que não existem administradores no grupo. É possível que este dado explique a lacuna existente no que se refere à gestão. Ao menos, percebemos na entrevista que não há uma sistematização de referenciais sobre administração tradicional nesta organização. Os entrevistados apontaram alguns autores que norteiam as metodologias de incubação (Paulo Freire em *Pedagogia do Oprimido*, Ernest Block em relação à utopia, Frené, Boaventura e Maturama), mas nenhum referencial de administração especificamente.

Ainda sobre a equipe, os estagiários que trabalham na incubação foram selecionados para trabalhar na pesquisa sobre o sisal. Tal fato denota uma preocupação em utilizar inovações tecnológicas, unindo pesquisa e extensão na Incubadora, aproximando-se da reflexão apontada por Azevedo (2003) sobre necessidade de aprofundar estudos que viabilizem tecnologias inovadoras para os EES.

A equipe da ITCP USP também é multidisciplinar e no momento da entrevista não havia nenhum administrador ou estudante de administração. Durante a entrevista, obtivemos a informação de que já houve um estagiário de administração na equipe e a entrevistada (que participou durante longo tempo do grupo) tem formação em administração da produção.

Um fato que nos chamou atenção na ITCP USP foi a existência de um *grupo de gestão* que objetivava refletir sobre as questões administrativas de forma interdisciplinar. Segundo a entrevistada, a proposta era produzir textos de cada profissão para a discutir em conjunto a possível adequação dos mesmos para as cooperativas populares. Ressaltamos que mesmo com a existência de um órgão dedicado a esta reflexão na ITCP USP, a entrevistada apontou a dificuldade de sistematização das práticas por parte dos incubadores.

Em relação ao nosso pressuposto de que existem novos processos e ferramentas sendo gestados nas incubadoras, a entrevistada da ITCP USP afirmou que os conceitos são os mesmos, as ferramentas é que são adaptadas.

Já para o entrevistado da ITCP UFRJ, existe uma diferença entre gestão e gerenciamento. Ele explicou que o referencial para gestão seria os princípios cooperativistas, no sentido de criar a consciência do exercício do poder nos cooperados; e o referencial para gerenciamento seria o mesmo da administração tradicional. Porém, todos os cooperados tomam conhecimento de todo o processo produtivo. Ou seja, o instrumental seria o mesmo, a mudança se dá no método, na forma de utilizar as ferramentas.

Tendo registrado estas reflexões iniciais, passemos à exposição dos resultados de acordo com o nosso modelo de análise.

Dimensão Social

Ao analisar o componente *atores, meios e finalidades da comunicação* na ITCP UNEB, não percebemos claramente uma preocupação com a transparência das informações, mas sim com possíveis barreiras de comunicação. A entrevistada afirmou que, por exemplo, na COOFE, quando se percebeu os ruídos na comunicação, os incubadores buscaram trabalhar esta questão em oficinas, mas a entrevistada reflete que os cooperados não absorvem 100% dos conteúdos, há um tempo para se apropriarem.

Na ITCP USP, a entrevistada afirmou que “o modo de organizar as informações difere um pouco do tradicional” há uma busca constante pela transparência. Ela afirma que a utilização de gráficos mostrou-se eficiente neste sentido, pois são mais fáceis de visualizar os resultados.

No caso da ITCP UFRJ essa prática de utilização de gráficos para alcançar maior transparência das informações nas organizações se repete. Porém, segundo o entrevistado, as prestações são feitas na incubadora e ficam guardadas em pastas dentro do escritório das cooperativas, não há uma divulgação mais ampla, a não ser na assembléia de final de ano. De tal forma, é possível que este método seja inibidor de uma maior participação dos cooperados que não integram a diretoria.

Concluimos que a utilização de gráficos para garantir a transparência dos resultados econômicos das cooperativas incubadas é uma tendência nas ITCPs, além de trabalharem a temática da comunicação em oficinas na busca de diminuir possíveis ruídos.

Em relação ao componente *formas de interação entre os indivíduos e os grupos*, percebemos nas práticas da COOFE, segundo relatos dos incubadores, a existência de *sociabilidade comunitário pública*, ou seja de uma tendência a misturar padrões comunitários com práticas profissionais onde a impessoalidade não seria aceita. Por exemplo, inicialmente, segundo a ITCP UNEB, o controle de frequência era bastante rigoroso profissionalizado, hoje eles tendem a incorporar a solidariedade e não utilizam mais este tipo de controle de ponto, não é mais necessário justificar uma falta com um atestado médico. De acordo com os

entrevistados, os cooperados entendem que todos são responsáveis e, portanto se um deles atrasa ou falta é por motivo justo e os outros cooperados tendem a relevar tais ausências.

Na ITCP UFRJ, o entrevistado afirmou que eles buscam profissionalizar o controle de frequência entendendo que este é um ponto importante na qualificação do produto ou serviço prestado. Percebemos, então, que apesar de existir na COOFE relatos que refletem uma sociabilidade comunitário pública, esta não seria uma tendência entre as ITCPs, pelo contrário, o intuito é de profissionalizar os EES.

Ainda sobre o componente *formas de interação entre grupos e indivíduos*, interessamos analisar de que forma as ITCPs incentivam a *participação* e o *controle social*. Lembramos que a lei de cooperativismo prevê a existência de um Estatuto que regule os direitos e deveres dos cooperados, seria, portanto, um instrumento de controle social.

Neste caso a interação entre incubadores da ITCP UNEB e cooperados da COOFE produziu uma reflexão interessante sobre uma estrutura mais participativa. O Estatuto da COOFE, construído em conjunto e tendo como base o estatuto de outra entidade, previa a figura do Diretor Financeiro e do Presidente, estrutura comum a pequenas organizações privadas. Porém, os cooperados perceberam que a responsabilidade estava muito concentrada nestes cargos e decidiram solicitar à ITCP UNEB uma estrutura mais participativa. A estrutura de Conselho proposta pela ITCP UNEB não é inovadora em relação à gestão empresarial, mas mostrou-se mais adequada à especificidade dos EES.

A entrevistada da ITCP USP apresentou a metodologia de elaboração de estatutos das cooperativas incubadas como sendo inovadora, pois partem dos conceitos mínimos da legislação para construí-lo. Diferente da ITCP UNEB, eles não partem de um Estatuto existente. Desta forma, consideramos que este método tende a elevar a possibilidade de controle social por parte dos cooperados, pois são eles que definem as responsabilidades de cada cargo. Já na ITCP UFRJ, o entrevistado pontuou a preocupação dos incubadores em construir o estatuto a partir das experiências acumuladas pelos cooperados no processo de formação.

Sobre o indicador de *participação*, os entrevistados da ITCP UNEB identificaram o rodízio de tarefas como um método que corrobora com este princípio. A entrevistada da ITCP USP também reconheceu que os incubadores incentivam tal prática para estimular a participação, portanto consideramos que esta é uma tendência entre as ITCPs.

O último componente da dimensão social no nosso modelo de análise é o *processo de tomada de decisão*. Os entrevistados da ITCP UNEB refletiram sobre a democratização do processo decisório e o instrumental de administração tradicional, frisando que os instrumentos podem ser os mesmos desde que não se tornem “impeditivos de uma participação efetiva do grupo na construção do empreendimento autogestionário”. Declararam ainda que eles vivem este dilema “de quais são efetivamente os instrumentos” para realçar este princípio.

A entrevistada da ITCP USP ponderou que é importante que os cooperados se apropriem da gestão para que a tomada de decisão seja realmente democrática:

“a questão da gestão, ela pra nós, é fundamental porque ela permeia até mesmo o processo democrático. Você precisa ter uma transparência, você precisa compreender o que acontece a esta gestão para tomar uma decisão. O conhecimento e a informação, são fundamentais, se você tem a informação e conhecimento acaba virando uma outra forma de poder, ela centraliza.”

Para contribuir com a democratização da gestão, mais especificamente para diminuir a resistência dos cooperados em relação a assumir funções administrativas, a ITCP USP incentiva o rodízio dos cargos de direção. O entrevistado da ITCP UFRJ ponderou que o rodízio dos cargos administrativos é dificultado pela falta de capacitação dos cooperados e da confiança adquirida pelos diretores.

Para o entrevistado da ITCP UFRJ (2004) existe uma diferença entre os conceitos de gestão e gerenciamento, o primeiro corresponde ao nível político e o segundo ao nível técnico, operacional. Eles concordam que a gestão dos EES deve ser **democrática**, e esse é o diferencial em relação à administração tradicional⁵¹.

O entrevistado da ITCP UFRJ propõe alguns indicadores para analisar o grau de democracia dos EES: quantidade reuniões X decisões compartilhadas, o rodízio na administração, a quantidade de assembleias X frequência nas assembleias:

“Nós temos alguns indicadores que orientam, que dão uma noção do nível de democracia praticada na cooperativa, e são muito diferenciados tanto que não há um crescimento homogêneo sistemático dessas práticas no decorrer do processo de incubagem. É muito diferenciada. Nós vamos encontrar cooperativas que reúnem frequentemente, então esse é um aspecto de democracia, mas que tem algumas ações tomadas pela diretoria que na nossa avaliação deveria ter passado por uma apreciação mais geral e não passou. Em contrapartida, em outras cooperativas nós vamos encontrar uma

⁵¹ O entrevistado prefere chamar de “modo hegemônico de produção ou de administração da produção no Brasil que é o modo capitalista verticalizado do lucro da empresa privada” (ITCP UFRJ, 2004)

freqüência menor de assembléia, mas que no dia-a-dia as pessoas estão sempre trocando informações”.

Acrescentamos ainda que assembléia é uma ferramenta prevista em lei para garantir o mínimo de democratização dos processos decisórios de uma cooperativa, mesmo que esta não esteja no âmbito da economia solidária.

Consideramos que há uma preocupação elevada por parte dos incubadores em incentivar a democratização do processo decisório, mas este é um desafio ainda.

Dimensão Econômica

Nesta dimensão, um fato merece destaque no tocante às *fontes de recursos utilizados*. Uma articulação entre a ITCP UNEB e o BANSOL⁵² proporcionou o empréstimo de um microcrédito para as cooperativas populares incubadas pela ITCP UNEB em 2001. O Bansol solicitou aos cooperados sugestões sobre a forma de pagamento do valor. Desta interação entre “universidade e comunidade” formatou-se a proposta de uma taxa de retribuição solidária. O dinheiro seria devolvido à medida que a cooperativa obtivesse sobras, neste momento a divisão seria feita pelo número de cooperados mais um, essa parcela extra seria restituída à associação de fomento à economia solidária⁵³.

Percebemos na entrevista com incubadores da ITCP UNEB, que a *pluralidade de princípios econômicos* da COOFE, não se dá apenas nas fontes de recurso, mas também na aplicação destes. O pagamento em momentos de crise utiliza como moeda o próprio produto, o pão, tanto para a retirada⁵⁴ dos sócios em função do trabalho como para remunerar os prestadores de serviço (um electricista, por exemplo).

A definição do produto da COFFE partiu de uma lógica de *construção conjunta de oferta e demanda local* como propôs Andion (2001). A cooperativa optou por fazer o pão para a comunidade, inclusive abaixo do preço de mercado. Os incubadores da ITCP UNEB, segundo relatos, haviam proposto a produção de pães diferenciados com maior valor agregado como massas integrais, mas ainda assim os cooperados por um longo tempo (cerca de cinco anos) trabalharam com a idéia de mercado local. Ressalta-se que com tal decisão a viabilidade

⁵² Associação de fomento à economia solidária. Mais informações ver Vasconcelos (2002)

⁵³ Mais informações sobre a taxa de retribuição solidária ver Vasconcelos (2002)

⁵⁴ Retirada é o termo técnico mais apropriado para as Cooperativas, equivale à *remuneração* nas Empresas Privadas.

econômica da organização ficou comprometida e pouco antes da entrevista ser realizada, eles decidiram mudar o foco de trabalho.

Contudo, no momento da entrevista, das seis cooperativas incubadas pela UNEB, apenas a COOFE e a COOPAFRO trabalhavam dentro desta perspectiva. A primeira já analisamos e a segunda, uma cooperativa de costura e artesanato, estava negociando a possibilidade de vender seus produtos aos blocos de carnaval sediados no bairro, mas isto ainda não tinha se concretizado.

Não identificamos nos resultados das entrevistas com a ITCP USP e UFRJ nenhum elemento relacionado à dimensão econômica. Mas, ressaltamos que mesmo não sendo uma tendência entre as ITCPs, a taxa de retribuição solidária identificada nas práticas da ITCP UNEB com a COOFE é inovadora e condizente com as especificidades dos EES. Concluimos também que a construção conjunta da oferta e demanda local não é uma estratégia incentivada pelas ITCPs para as Cooperativas Populares.

Dimensão Pública

Em relação a dimensão pública buscamos compreender como as ITCPs trabalham o componente *interface com o mundo da vida e do sistema* de modo a estimular as cooperativas populares a alcançar uma *autonomia institucional e inserção cidadã*.

Uma metodologia utilizada para incubação na ITCP UNEB, segundo entrevistados, é a *imersão*. Trata-se de levar os futuros cooperados à empreendimentos que atuem na área escolhida. Consideramos que esta metodologia reforça a autonomia das cooperativas populares na medida em que os cooperados vêem a prática e se apropriam mais facilmente desta.

É do nosso conhecimento que a ITCP UNEB incentivou a participação das cooperativas nos fóruns de economia solidária, organizados pela Delegacia Regional do Trabalho com apoio da SENAES, obtendo um resultado intenso. A articulação dos cooperados de diversos contextos, com problemas similares fazem com que eles se organizem em torno de algumas bandeiras como: apoio técnico, financiamento e manutenção da solidariedade. Desta forma, diminui a dependência dos EES em relação aos seus assessores. Podemos fazer um paralelo ainda com a Pedagogia da Paisagem utilizada pela Caravana

Solidária⁵⁵ que visitou a ASMOCONP e que contou com a participação de duas cooperativas formadas pela ITCP UNEB. O impacto na autonomia institucional e na inserção cidadã é visível nestes casos.

O entrevistado da ITCP UFRJ apontou que o planejamento estratégico é tratado como instrumental que favorece a autonomia e é utilizado no final do processo de incubação, quando a ITCP busca acelerar o processo de desincubagem, de independência dos EES.

Podemos entender, através da interpretação da entrevista, que na ITCP USP a preocupação em relação à autonomia institucional dos EES se dá ao longo de todo o processo. A entrevistada relatou que o intuito do incubador é repassar as ferramentas de gestão e cabe aos cooperados qualquer tipo de decisão, mesmo que pareça equivocada ao olhar dos universitários.

Portanto, percebemos um comportamento nas ITCPs que tende ao estímulo da autonomia, e a apropriação do instrumental administrativo e articulação em rede por parte dos cooperados é apontada como caminho para se alcançar esta independência.

Ainda com relação ao componente *interface com o mundo da vida e do sistema*, interessa analisar se existe um incentivo à *finalidade multidimensional* dos EES por parte das ITCPs.

A ITCP UNEB afirmou que incentiva nas cooperativas populares incubadas uma projeção no espaço público. No caso da COOFE, os cooperados começaram a articular-se com a comunidade envolvendo-se em reuniões com as escolas e associações. Os cooperados propuseram um projeto de subsídio de pães no bairro, as negociações estão em andamento com a Pastoral da criança e o Posto de Saúde. O importante é que os trabalhadores não estão voltados apenas para a dimensão econômica do empreendimento, mas para o desenvolvimento da própria localidade.

A lógica de inserção no espaço público viabilizou, no caso da COOFE, a utilização de ferramentas de publicidade adequadas à realidade da cooperativa. Os cooperados passaram a anunciar seus produtos na rádio comunitária.

⁵⁵ Caravana na solidária: Grupo de estudantes, professores e cooperados de Salvador/BA que visitou o Banco Palmas, no Ceará, em outubro de 2004 com o intuito de analisar a experiência e sistematizar conhecimentos que servissem para as cooperativas populares soteropolitanas.

Percebe-se no discurso do entrevistado da ITCP UFRJ uma tendência em incentivar a cooperativa a ocupar espaços públicos:

“nós trabalhamos muito a manutenção, e no caso, a organização e a sistematização destas relações de solidariedade na comunidade tentando transferir um pouco daquela solidariedade construída na necessidade para um processo de relação social entre a cooperativa, agora esse novo ente que surge naquela comunidade, com os demais setores da comunidade associação de moradores, centro cultural”

Destarte, percebemos que o estímulo a uma finalidade multidimensional é uma provável tendência entre as ITCPs. Os relatos nos mostram também que essa busca em projetar-se no espaço público articulado com a construção da oferta e demanda local possivelmente potencializam a propaganda dos produtos e serviços dos EES em suas comunidades.

Por último, em relação ao componente *interface com o mundo da vida e do sistema*, buscamos analisar como as ITCPs estimulam a *intercooperação* nas cooperativas populares através da gestão.

O incentivo por parte dos incubadores da ITCP UNEB para participação dos cooperados nos Fóruns de Economia Solidária corrobora com o princípio da intercooperação. Percebemos aqui as sobreposições existentes no nosso modelo de análise, como consideramos anteriormente na apresentação do mesmo.

Existe também um incentivo por parte da ITCP UNEB, segundo entrevistas, de articular as cooperativas incubadas. Por exemplo, a primeira encomenda da COOPERCORTE⁵⁶ foi a produção de embalagens para a COOFE.

O entrevistado da ITCP UFRJ mostrou que há o interesse de reforçar este princípio com a criação de uma Central de Negócios, que organizasse a concorrência entre as cooperativas e também contribuísse para a articulação das mesmas em rede. O exemplo citado para explicitar melhor o projeto foi o caso de uma cooperativa ainda não legalizada unir-se a outra legalizada para concorrer em uma licitação. Tal tecnologia facilitaria a implementação do princípio da intercooperação, mas ressaltamos que era apenas um projeto no momento da entrevista, não sabemos se realmente foi implantado.

⁵⁶ COOPERCORTE – Cooperativa de Costura e Artesanato que recebe apoio tecnológico da ITCP UNEB.

Em relação a este indicador, aferimos que ainda não há um grau elevado de preocupação com a intercooperação, mas existem indícios que apontam neste caminho e devem ser fortalecidos.

Dimensão Técnico Produtiva

Na dimensão técnico produtiva interessa-nos analisar dois componentes o processo produtivo e o conhecimento e aprendizagem. Primeiramente, em relação ao *processo produtivo* vamos analisar a *cooperação no trabalho*.

Sobre a organização do processo produtivo, a ITCP UNEB destacou que na COOFE a necessidade de rodízio partiu dos próprios cooperados, definiu-se inicialmente uma rotina de trabalho que depois foi adaptada à realidade da cooperativa, ou seja, a pessoa que fica no caixa também trabalha na produção e desta forma todos assumem todas as funções. O rodízio,então, aparece como um instrumento que propicia a cooperação no trabalho.

A ITCP UFRJ, segundo o entrevistado, também incentiva o rodízio de tarefas. Consideramos, então este um instrumento que estimula a cooperação no trabalho.

Outro indicador do *processo produtivo* da gestão de EES, classificado dentro da dimensão técnico-produtiva é a questão do *igualitarismo* na distribuição do excedente de produção.

A orientação dos incubadores da ITCP UNEB em relação à retirada é de que seja o mesmo valor/hora para todos, concordando com o princípio da igualdade. Em uma das cooperativas incubadas a COOPERCORTE – cooperativa de costura, a primeira retirada foi feita por igual, independente das horas trabalhadas, mas as cooperadas pretendem implantar o pagamento por hora, segundo a entrevistada da ITCP UNEB.

Foi registrado que na COOFE os cooperados, no início, seguiam a orientação de retirada por valor/hora, mas que atualmente fazem retiradas iguais para todos os cooperados, independente de hora de trabalho. Ainda em relação à COOFE, quando os cooperados realizavam retirada em pães, seguiam a proporcionalidade dos familiares, depois passou para uma cota única e um preço mais baixo para quem necessitasse de mais pães.

Segundo o entrevistado da ITCP UFRJ, o processo coletivo de produção pode ser idêntico, a diferença apareceria na apropriação do resultado, mais eqüitativa que nas organizações privadas. O entrevistado pondera que há diferenciação na distribuição dos resultados em função da diferença da importância da colaboração de determinado trabalho no resultado final, da qualificação profissional, por exemplo. O entrevistado afirmou que:

“nós procuramos promover uma distribuição de resultados que seja justa e eqüitativa não necessariamente igualitária. Em alguns processos menos complexos, ou de menos necessidade de qualificação tipo triagem de resíduo sólido, separação de lixo é possível propor uma divisão do resultado aritmeticamente relacionada com o tempo do trabalho. Não tem nenhum problema. Nós não vemos nenhuma injustiça nessa forma de repartição. Mas em processos que já tem uma certa complexidade, nós procuramos fazer uma combinação dessas coisas...”

O entrevistado analisou ainda que esta diferenciação parte do grupo. O que a ITCP UFRJ estabeleceu foi uma amplitude máxima de seis vezes entre a menor e a maior remuneração. Eles refletem que a redistribuição ocorre no momento da utilização dos fundos:

“Então onde é que nós acabamos promovendo uma redistribuição, vamos dizer assim? É através dos fundos que são retidos anteriormente a essa remuneração final da pessoa. Para o caso da doença, o caso do fundo de educação, não necessariamente a pessoa que trabalhou mais tempo ou que fez um trabalho mais qualificado ou que pegou o peixe de maior qualidade terá o retorno integral daquele recurso. Esse recurso pode ser redistribuído para uma outra pessoa, uma outra pessoa da cooperativa através de fundos educacionais ou através desse outros fundos. É uma forma de redistribuição”

Percebemos que não há entre as ITCPs um consenso em orientar a distribuição igualitária do excedente produtivo. Mas, identificamos a tendência no sentido de propor uma retirada mais eqüitativa. Esta reflexão nos remete a um aprimoramento do modelo de análise substituindo o critério igualitarismo por retiradas eqüitativas, isto em trabalhos futuros.

Concluimos também que nos casos onde o empreendimento está mais amadurecido, como no caso da COOFE, há uma aceitação maior do igualitarismo devido a uma racionalidade substantiva preponderante na tomada de decisão sobre este aspecto.

Ainda em relação ao *processo produtivo*, interessa-nos analisar o exercício da *autogestão*, ou melhor a não separação entre planejamento e execução.

A entrevistada da ITCP UNEB refletiu sobre o conceito de cooperativismo popular apontando a autogestão como diferencial em relação à cooperativas tradicionais. Mas ela pontua que nas cooperativas populares duas questões merecem atenção: as condições sócio-

culturais do grupo e a subjetividade. Ela analisou ainda que um desafio à autogestão é o tempo de produção que ocupa muito os cooperados.

Na entrevista com o coordenador da ITCP UFRJ percebemos esta mesma preocupação, ele ressaltara que nas cooperativas populares, os diretores também trabalham na produção, ou seja, não há separação entre o trabalho manual e intelectual. Porém pondera que não há uma alta rotatividade entre as pessoas que assumem cargos na direção, por conta do tamanho dos empreendimentos e da falta de instrução dos cooperados. Ele acrescentou ainda um processo natural de confiança adquirida que diminuiria a rotatividade administrativa:

“(...)para quê o rodízio? Se a diretoria está trabalhando legal, se há prestação de contas, todo mundo, para quê mudar o tesoureiro? A competência nesses aspectos acabam dificultando o rodízio, também é confiança adquirida, o reconhecimento da competência, esses fatores acabam diminuindo essa coisa do rodízio, acabam consolidando alguns processos de que nós tentamos reverter mas o resultado é muito relativo”

O entrevistado apontou também a dificuldade de encontrar lideranças entre os cooperados. A necessidade de rodízio administrativo é amenizada com a proposta de tarefas administrativas transversais, quer dizer, a ITCP UFRJ incentiva que todos os cooperados assumam a função de procurar cliente, de contribuir com os controles etc, ou seja assumir o trabalho intelectual paralelamente ao trabalho manual.

No caso das decisões sobre grandes investimentos, os incubadores da ITCP UFRJ incentivam que estas sejam tomadas nas assembléias. Porém, pondera o entrevistado, no caso de pequenas compras a orientação é que seja realizada de acordo com a necessidade e depois justificada na prestação de contas. A ITCP UFRJ analisa que mesmo neste caso, existindo a aprovação da diretoria, esta compra já estaria avaliada por no mínimo 8 ou 9 pessoas que é a média de integrantes de uma diretoria.

A entrevistada da ITCP USP compartilhou das mesmas reflexões em relação à dificuldade de não separar o trabalho intelectual do manual, apontando também o rodízio da diretoria como um instrumento que possibilite amenizar este quadro. Ela pontuou que os cooperados quando assumem cargos diretivos percebem que suas funções não têm um grau de dificuldade tão elevado quanto imaginavam. Ela acrescenta ainda que este rodízio de diretoria contribui para amenizar conflitos entre os cooperados e a administração.

A entrevistada da ITCP USP, também apontou que instrumentos de gestão são aplicados de forma horizontalizada como o instrumental de Planejamento Estratégico.

Diferente da proposta comum às empresas privadas onde este aparece hierarquizado. Ela apontou que o diagnóstico até a formulação das metas há um processo participativo. Percebemos este método como facilitador da autogestão, pois garante aos cooperados a participação na formulação de estratégias que posteriormente eles mesmos vão implantar.

Concluimos que a autogestão para as ITCPs é um desafio e que elas buscam amenizar as dificuldades através de rodízios na diretoria e implantação de métodos de gestão participativos.

O último indicador do *processo produtivo* é o *exercício do controle coletivo do empreendimento*, buscamos compreender como as ITCPs trabalham a temática da gestão no sentido de incentivar este.

Segundo os incubadores da ITCP UNEB, na COOFE, o exercício do controle coletivo do empreendimento acontece de tal forma que modifica os instrumentos tradicionais. Como exemplo, os entrevistados citaram as planilhas de controle de estoque construídas inicialmente com base na administração tradicional e que os cooperados modificaram a partir de suas necessidades. Ressalta-se que tais mudanças foram decididas coletivamente.

É possível que a planilha final se assemelhe a uma planilha de uma pequena empresa privada, mas vale ressaltar que a construção dela foi coletiva, diferente da administração tradicional onde a direção define os instrumentos de controle. A autogestão (não separação entre quem planeja e quem executa) neste caso contribui para a construção de ferramentas condizentes com a realidade. Em grandes empresas, muitos indicadores são construídos em dissonância com a realidade produtiva.

Na entrevista de aprofundamento, utilizando o questionário, percebemos que esta adaptação dos instrumentos no sentido de buscar sua simplificação e aumentar o controle coletivo pode, às vezes, não ser a mais adequada dentro de uma racionalidade instrumental. No caso da COOFE, por exemplo, a entrevistada lembrou que a planilha de controle de estoque dos pães não categoriza os produtos (pão de milho, leite e sal são classificados como pão, simplesmente). Isto dificultaria uma tomada de decisão mais precisa, em relação à oferta de cada produto, por exemplo, mas intuitivamente os cooperados adequam a produção à demanda.

No caso da ITCP USP, a entrevistada apontou a preocupação dos incubadores em prover os cooperados dos instrumentais necessários ao exercício do controle. No tocante aos

fluxos e rendimentos, a entrevistada alerta que, por lei, é necessário contratar um contador para fazer a prestação de contas, mas os incubadores se preocupam em ensinar todos os cooperados a fazer um fluxo de caixa, a guardar os comprovantes necessários à prestação e a entender uma prestação de contas (principalmente com a utilização de gráficos).

Na ITCP UFRJ, percebemos pela entrevista um fato que vai de encontro a estes percursos. Apesar de concordarem com a necessidade de participação dos cooperados na construção dos instrumentos de controle de fluxos e rendimentos, os entrevistados alegaram que o contato maior dos incubadores é com a direção das cooperativas e que a prestação de contas fica guardada em pastas na ITCP. É possível que este seja um inibidor da autogestão, no sentido de criar uma classe na cooperativa incubada mais apta ao trabalho intelectual.

Podemos aferir que o exercício do controle coletivo do empreendimento é incentivado pelos incubadores, através, principalmente da construção participativa de instrumentos de controle. Porém, ponderamos que este ainda representa um desafio para as ITCPs que precisariam buscar métodos de incubação mais adequados à complexidade das cooperativas populares.

Por fim, analisamos ainda o componente conhecimento e aprendizagem dentro do processo produtivo. Interessa-nos analisar como a ITCP potencializa a importância atribuída a *educação, formação e informação* por parte dos cooperados.

Sobre a questão do conhecimento e aprendizagem, os entrevistados da ITCP UNEB frisaram que existe um tempo de aprender. Para ilustrar, os entrevistados citaram uma aula sobre como utilizar um cheque, que foi dada ainda no processo de formação, e que os cooperados lembraram quando houve a necessidade real de utilizar esse conhecimento. Porém, os incubadores analisaram que é na prática que o conhecimento realmente é adquirido, remetendo ao método aprender-fazendo.

A ITCP UNEB trabalha em cursos a questão da construção de custos, a formação de preços, os controles de contas a pagar e contas a receber, o planejamento. Eles fazem referência aos instrumentos necessários a qualquer pequena empresa. Portanto, partem do referencial da administração privada tradicional.

A entrevistada da ITCP USP refletiu da mesma forma, indicando que os conhecimentos administrativos só são realmente apropriados pelos cooperados no momento

de sua utilização. E nesse sentido os incubadores buscam adequar o tempo de aprendizagem com o tempo do projeto de incubação.

Segundo o entrevistado da ITCP UFRJ, busca-se amenizar esta discrepância entre o tempo de aprendizagem e o tempo do projeto partindo dos saberes adquiridos. Ele afirma que o ponto de partida para a formação são os saberes adquiridos ao longo da vida de cada cooperado, pois a formação técnica laboral de uma tarefa específica é muito demorada e muito custosa. O entrevistado fez uma comparação simples para explicitar esta idéia: na classe média a formação em uma profissão leva cerca de 12 a 13 anos e os cooperados não teriam como esperar todo este tempo para começar a suprir suas necessidades que são diárias.

Ele explica que é por esta razão que os setores mais intensos de atuação das cooperativas populares são limpeza e conservação, alimentação, costura, vigilância e construção civil. Avaliamos que é possível que esta orientação crie limites de crescimento para as cooperativas incubadas já que elas não atuam em mercados com alta rentabilidade.

Sobre o grau de importância atribuída a educação, formação e informação, podemos aferir que as ITCPs tendem a atuar com respeito às especificidades de cada cooperativa, aproximando-se do saber-fazendo, com um grau elevado de importância neste aspecto.

Finalizando a análise dos resultados, salientamos que nosso modelo de análise da gestão de EES não abarcou toda riqueza e complexidade das ITCPs. Após avaliar cada uma das dimensões do modelo de análise, podemos perceber que há uma concordância parcial entre a literatura sobre especificidades da gestão de EES e o grau de importância atribuída pelas ITCPs a cada um dos componentes analisados sobre as práticas das cooperativas populares. Este resultado será melhor visualizado no quadro 5- Síntese dos Resultados incluído no capítulo dedicado às considerações finais.

CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir este trabalho, gostaríamos de relembrar nosso caminho até aqui. Neste sentido retomamos a nossa pergunta de partida: *Como as peculiaridades dos empreendimentos econômicos solidários refletem-se na prática da gestão das cooperativas populares na visão das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares?*

E com ela trazemos nossos pressupostos iniciais. O primeiro de que a gestão no âmbito da Economia Solidária tem uma especificidade que a distingue das referências da administração tradicional, cujos princípios estão voltados para grandes empresas capitalistas, impactando nas técnicas utilizadas. O segundo seria de que as ITCPs por atuarem sobre o tripé ensino, pesquisa e extensão estão gestando novos métodos e instrumentos para atender as necessidades das cooperativas populares incubadas.

Para verificar estes pressupostos fizemos uma sistematização das características dos Empreendimentos Econômicos Solidários, a partir de mapeamentos destas organizações. Também sistematizamos estudos sobre gestão dos EES e suas peculiaridades. A partir destas sínteses elaboramos um modelo de análise da gestão de EES.

Em seguida, coletamos dados junto a três ITCPs pioneiras buscando compreender como estas tratam a temática da gestão nas cooperativas populares incubadas. A intenção deste procedimento foi averiguar se há uma proximidade entre o referencial administrativo utilizado pelos incubadores e as especificidades da gestão dos EES apontadas na literatura.

Sobre o nosso primeiro pressuposto, podemos afirmar que existem peculiaridades na gestão dos EES, muitas delas oriundas das características específicas destes empreendimentos. Em síntese, encontramos na literatura as seguintes especificidades na gestão dos EES: transparência das informações; existência de sociabilidade comunitário-pública; modelo participativo; possibilidade de controle social; democratização dos processos decisórios); pluralidade de princípios econômicos; construção conjunta de oferta e demanda local; autonomia institucional; finalidade multidimensional; intercooperação; cooperação no trabalho; igualitarismo; autogestão; exercício do controle coletivo do empreendimento em relação a fluxos e rendimentos; e preocupação com a educação, formação e informação

Sobre o nosso segundo pressuposto de que as ITCPs, especialmente as pioneiras, teriam formatado novos métodos de gestão para dar conta da complexa realidade em que atuam as cooperativas populares, constatamos que os incubadores ainda não amadureceram este debate o suficiente para sistematizar suas práticas, ainda que tenhamos encontrado exemplos de instrumentos e métodos adequados às especificidades apontadas na literatura.

Nos esforçamos, no terceiro capítulo desta dissertação, em identificar dentre os métodos adotados nas ITCP os que seriam mais próximos das características dos EES, podemos sintetizar os resultados no quadro a seguir:

Quadro 5 – Síntese dos resultados

Dimensões	Componentes	Indicadores	Comportamento das ITCPs	Instrumentos e métodos utilizados
Social	atores, meios e finalidades da comunicação	Grau de importância atribuída a transparência	Alto	Utilização de gráficos para facilitar o entendimento de todos os cooperados
	formas de interação entre os indivíduos e os grupos	Grau de importância atribuída a sociabilidade comunitário-pública	Pouca	Profissionalização das práticas de gestão
		Grau de importância atribuída a participação	Alto	Estrutura de Conselhos
		Grau de importância atribuída ao controle social	Alto	Estatutos construídos coletivamente e aproveitando o acúmulo de experiência dos cooperados
	processo de tomada de decisão	Grau de importância atribuída a democratização dos processos decisórios;	Alto	Ainda considerado um desafio. Assembléias e reuniões. Rodízio dos cargos diretivos.
Econômica	recursos utilizados e aplicações (receita/despesa)	Grau de importância atribuída a existência de pluralidade de princípios econômicos	Pouca	Pagamentos e retiradas em produto (COOFE/ ITCP UNEB)
	construção de oferta e demanda	Grau de importância atribuída a construção conjunta de oferta e demanda local	Pouca	Apenas na ITCP UNEB identificamos esta preocupação com duas cooperativas

<i>Pública</i>	interface com o mundo da vida	Grau de importância atribuída a autonomia institucional	Elevada	Imersão (ITCP UNEB). Incentivo à articulação em Fóruns de Economia Solidária (ITCP UNEB). Planejamento Estratégico (ITCP UFRJ). Ferramentas de gestão devidamente apropriada pelos cooperados (ITCP USP)
	interface com o mundo do sistema	Grau de importância atribuída a existência de finalidade multidimensional	Alto	Incentivo à articulação da Cooperativa Popular com organizações da comunidade
		Grau de importância atribuída a intercooperação	Alta	Central de Negócios (ITCP UFRJ). Articulação entre oferta e demanda das cooperativas incubadas (ITCP UNEB)
<i>Técnico -Produtiva</i>	processo produtivo	Grau de importância atribuída a cooperação no trabalho	Alto	Rodízio de tarefas
		Grau de importância atribuída ao igualitarismo	Pouca	Estímulo a retiradas equitativa e à redistribuição no momento de investir os fundos.
		Grau de importância atribuída a autogestão	Alta	Ainda um desafio. Incentivam métodos participativos de gestão e rodízio dos cargos diretivos.
		Grau de importância atribuída ao exercício do controle coletivo do empreendimento (fluxos e rendimentos);	Médio	Construção coletiva dos instrumentos de controle. Prestação de contas guardadas na ITCP (ITCP UFRJ)
	conhecimento e aprendizagem	Grau de importância atribuída a educação, formação e informação	Alto	Formação a partir de saberes adquiridos (ITCP UFRJ)
		Respeito ao tempo de aprendizagem dos cooperados		

Este quadro síntese vem contribuir com o processo de reflexão e sistematização das metodologias de incubação das ITCPs. Além de apoiar uma discussão de novos métodos e instrumentos para gestão de EES. Destacamos a seguir alguns destes.

A estrutura difusa, onde não existem funções bem delimitadas para cada cargo, juntamente com uma indefinição de papéis dentro das Cooperativas Populares é uma forma de incentivar o aprendizado de todas as funções por todos os cooperados, mas pode também afetar a padronização de produtos e serviços prestados.

O estímulo por parte dos incubadores à autonomia, como a apropriação do instrumental administrativo e articulação em rede por parte dos cooperados, é um caminho para se alcançar a independência institucional dos EES.

A principal característica dos EES é a tendência à autogestão, conforme apontado pelo estudo realizado. Consideramos que esta característica tem contribuído para a formatação de técnicas condizentes com a realidade, que pode ser justificado pelo fato da pessoa que executa a tarefa ser também responsável por planejá-la, ficando mais próximo dos problemas e soluções da mesma.

Vale ressaltar que, a metodologia de incubação das ITCPs aproxima-se do saber-fazendo. Desta forma, condiz com umas das características apontadas na literatura: a importância atribuída a educação, formação e informação. E isto tudo leva ao aprendizado da autogestão.

Além destas aproximações, destacamos alguns desafios para as ITCPs no que se refere à construção de metodologias de incubação que se adequem às especificidades deste campo organizacional.

Por exemplo: pudemos aferir que o exercício do controle coletivo do empreendimento é incentivado pelos incubadores, através, principalmente da construção participativa de instrumentos de controle. Porém, ponderamos que este ainda representa um desafio para as ITCPs que precisariam buscar métodos de incubação mais adequados à complexidade das cooperativas populares.

Além disto, os setores que estão sendo incentivados na formação de empreendimentos contempla os saberes adquiridos anteriormente pelos cooperados, a exemplo de limpeza e conservação, alimentação, costura, vigilância e construção civil. Avaliamos que é possível que esta orientação crie limites de crescimento para as cooperativas incubadas já que elas não atuam em mercados com alta rentabilidade.

Outro desafio à sistematização é que o trabalho de campo toma muito tempo dos incubadores e dificulta o processo de discussão e registro destas práticas. A estrutura adotada pela ITCP USP de manter um grupo de gestão para refletir sobre esta temática nos pareceu a mais apropriada. Porém, mesmo os incubadores que participaram deste grupo ressentiram-se da falta de tempo para uma sistematização dos métodos adotados.

Poucas ITCPs possuem administradores nos seus quadros. Se por um lado esta seria uma pista para compreender a pouca reflexão especificamente sobre gestão. Por outro, pode sinalizar uma referencia multidisciplinar para a gestão, pois sendo ou não administrador o incubador precisa repassar um modelo administrativo para os cooperados.

Por fim, apontamos algumas limitações deste estudo que podem ser sanadas por estudos futuros. Em relação a coleta dos dados, muitos dos indicadores não possuem dados de todas as ITCPs para análise. A oportunidade de entrevistar coordenadores de ITCPs pioneiras como a da USP e UFRJ surgiu antes da construção definitiva do questionário. Destarte indicamos a necessidade de ampliar a aplicação do questionário a outras ITCPs para validar as reflexões feitas neste estudo.

Para trabalhos futuros indicamos também questões novas que foram levantadas pela pesquisa. Ao comparar os métodos utilizados pelas ITCPs e as especificidades dos EES surgiu uma questão importante: *Até que ponto os tempos impostos pelos financiadores das ITCPs limitam o crescimento das cooperativas populares?* Esta questão surge da reflexão sobre a necessidade da ITCP UFRJ em adequar o tempo do projeto e o tempo realmente necessário à formação integral das cooperativas. Ainda nos questionamos *Existe um modelo de gestão ideal para os empreendimentos econômicos solidários? Em que medida este modelo diferencia-se dos conceitos da administração empresarial?*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDION, Carolina. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001

ARRUDA, Marcos. **Globalização e Sociedade Civil**: repensando o cooperativismo no contexto da Cidadania. Ativa. Rio de Janeiro: PACS, Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul, 1996. Xerocopiado

ARRUDA, Marcos. Situando a Economia Solidária. In: **Economia Solidária**. Cadernos da Fundação Luiz Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM, 2003. p. 19-31

ARRUDA, Marcos. Um novo humanismo para uma nova economia. In: KRAYCHETE, Gabriel.; LARA, Francisco.; COSTA, Beatriz. (Org.) **Economia dos Setores Populares**: entre a realidade e a utopia. Petrópolis: Vozes, 2000.p.199-224

ARRUDA, Marcos e BOFF, Leonardo. **Globalização Desafios Sócio-Econômicos, Éticos e Educativos**. Petrópolis, Editora Vozes, 2000.

AZEVEDO, Alessandra B. A. Inovação Tecnológica em Empreendimentos Autogestionários: Utopia ou Possibilidade? In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre Poder Local**, Salvador, 2003.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá; BARRETO, Eduardo Fausto. Administração ou Gestão? – Eis a questão. IN: SANTOS, Reginaldo Souza (Org.).**A Administração Política como campo do conhecimento**. 1ª ed. São Paulo –Salvador: Mandacaru, 2004. p. 157-176.

CANÇADO, A. C.; MEIRA, L.; ESTELA, M. ; REIS , T. Economia solidária e cooperativismo: manifestações de um novo paradigma? In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2, 2004, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: NESOL, 2004.

CANÇADO, Airton. Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática. 2004. 134f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CAPINA, entrevista, 2003

CAPRA, Fritjof. **Sabedoria Incomum**. São Paulo: Cultrix, 1990.

CARRION, Rosinha. Alternativas Econômicas de trabalho e Produção: Desafios à Consolidação de Empreendimentos Populares nos Moldes da Economia Popular e Solidária. In Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre Poder Local**, Salvador, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ed. São Paulo: Makron Books, 1993. 921 p

CORAGGIO, José Luis. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. In: KRAYCHETE, Gabriel.; LARA, Francisco.; COSTA, Beatriz. (Org.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. p. 91-142.

CORAGGIO, José Luis. Economia do trabalho. In: **Cadernos da Fundação Luiz Eduardo Magalhães: Economia Solidária**. Salvador: FLEM, 2003. p.35-52.

COSTA, Pedro de Almeida. Procurando desvendar uma nova lógica de trabalho: um relato de três oficinas de gestão para empreendimentos de economia solidária. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII, 2003, Brasília. **Anais...** Atibaia, 2003a. 1 CD-ROM.

COSTA, Pedro de Almeida. Um diagnóstico da gestão praticada em iniciativas de economia solidária e os seus desafios gerenciais: estudo de caso do município de Cachoeirinha. 2003. 121 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2003b

REDE DE ITCPS, Folder distribuído no Fórum Social Mundial, 2005

FRANÇA, Genauto; DZIMIRA, Sylvain. Economia Solidária e Dádiva. In: **Revista Organização e Sociedade**, v-6, nº 14 , 1999.

FRANÇA FILHO, G. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Revista Bahia Análise e Dados**. Salvador, v.12, n1, p.9-19, jun, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto. Gestão Social: Um Conceito em Construção. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER E ORGANIZAÇÕES LOCAIS, IX, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador, 2003 CD –ROM

FRANÇA FILHO, G; LAVILLE, J. **Economia Solidária uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. 199p.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: IN: SANTOS, Reginaldo Souza (Org.). **A Administração Política como campo do conhecimento**. 1ª ed. São Paulo –Salvador: Mandacaru, 2004. p. 119-143.

GAIGER, Luiz Inácio. Empreendimentos Solidários: Uma alternativa para a economia popular?. In: GAIGER, L. (Org.) **Formas de combate e de resistência à pobreza**. São Leopoldo: Ed.UNISINOS, 1996. pg. 101-125.

GAIGER, Luiz Inácio. Sentido e possibilidades da economia solidária hoje. In: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Org.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. pg. 167-198.

GAIGER, Luis Inácio. (Org.). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GUIMARÃES, G. Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In.: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs.) **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. 2. Ed. – São Paulo: Contexto, 2003. pg 111-122.

ICAZA, Ana Mercedes Sarria; Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, L. (Org.) **Formas de combate e de resistência à pobreza**. São Leopoldo: Ed.UNISINOS, 1996. pg. P17-54.

ITCP-UFRJ - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Entrevista realizada em julho de 2004.

ITCP, UNEB, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Estado da Bahia. Entrevista realizada em outubro de 2004.

ITCP-USP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo. Entrevista realizada em julho de 2004.

ITCP-UFRJ -INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Ossos do Ofício: cooperativas populares em cena aberta**. Rio de Janeiro: Reproarte, 1998. 140p.

ITCP-USP - INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Curso de formação em Cooperativismo e Economia Solidária**. (mimeo). São Paulo: ITCP-USP. 2002. 66p.

JESUS, Paulo de; RIOS, Gilvando S. L.; SOARES, Guilherme J. de V.; PIRES, Maria L. L. e S. Introdução ao estudo da economia solidária em Pernambuco. In: GAIGER, Luis Inácio. (Org.). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.267-370.

JUSTINO, Maria José. (Org.). **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares: a experiência da UFPR**. Curitiba: UFPR/PROEC, 2002a. 112p.

JUSTINO, Maria José. Cooperativismo popular: Reinvenção de laços de solidariedade pela Universidade Cidadã. In: JUSTINO, Maria José. (Org.). **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares**: a experiência da UFPR. Curitiba: UFPR/PROEC, 2002b. p.11-25

KRAYCHETE, Gabriel. Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia. In: KRAYCHETE, Gabriel.; LARA, Francisco.; COSTA, Beatriz. (Org.). **Economia dos setores populares**: entre a realidade e a utopia. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. pg.15-37

KUHN, Thomas. A Estrutura das Revoluções Científicas. 8 ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle; tradução: Airton Bonfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAGALHÃES, Ósia A. V. A (auto)gestão do humano. 2004, 50f, **Monografia** (Bacharelado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

MA, Janaína. A natureza do conhecimento administrativo: uma busca pelo seu objeto. 2004, 78 pgs **Dissertação** (Mestrado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO NETO, João Joaquim. Relembrando nossa história... .In: **Revista Bahia Análise & Dados**. Salvador: SEI/ Governo da Bahia, 2002. v. 12, n. 1, p. 141-148, Jun/2002.

MELO NETO, João Joaquim. MAGALHÃES, Sandra (Org.). **Bairros pobres – ricas soluções**: Banco Palmas ponto a ponto. Fortaleza: Lamparina, 2003.

MELO, Heron Albergaria de. Indicativos da valoração de trocas numa iniciativa de Economia Solidária. Salvador: UNIFACS, 2004. 122p. **Dissertação**. Mestrado em Análise Regional, Universidade Salvador, 2004.

MOURA, Maria Suzana de S.; MAGALHÃES, Ósia A. V.; TEIXEIRA, Luiza R.; SILVA JÚNIOR, Jeová T.; RAMOS, Manuela. Especificidades da Gestão de Empreendimentos na Economia Solidária – Breve Estado da Arte sobre o Tema. In: **Anais do III Encontro Latino-americano de Pesquisadores da Aliança Cooperativa Internacional**, 3, São Leopoldo, 2004a.

MOURA, Maria Suzana de S.; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres; TEIXEIRA, Luiza; SILVA, Manuela Ramos; MAGALHÃES, Ósia Alexandrina V.; HOCHÉ, Esdras. La especificidad de la gestión en emprendimientos de la economía solidária – um estudo exploratório brasileiro. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD-SECTOR RESEARCH, 6, 11-14 de julho de 2004, Toronto, Canadá, **Anais da VI International Conference...** Toronto, 2004b.

MOURA, Maria Suzana de Souza; MEIRA, Ludmila. Desafios da Gestão de Empreendimentos Solidários. **Revista Bahia Análise e Dados**. Salvador: SEI/ Governo da Bahia, v.12, n.1, p.77-84, jun, 2002.

OLIVEIRA, Aécio Alves de. Significado e inferências sobre a economia solidária a partir do quadro empírico do Ceará. In: GAIGER, Luis Inácio. (Org.). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

OLIVEIRA, Luiz José Rodrigues de. Incubadoras universitárias de empresas e de cooperativas: Contrastes e desafios. Campinas: UNICAMP, 2003. 104p. **Dissertação** (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto Geociências, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

OLIVEIRA, Luiz José Rodrigues de; DAGNINO, Renato Peixoto. As Fragilidades das Incubadoras Universitárias de Cooperativas no Brasil. In: Jornada Latinoamericana de Ciência Tecnológica e Sociedade – ECOSITE, V, 2004, Toluca-México, **Anais...**, Toluca, 2004.

PERDRINI, Dalila Maria. Tecendo a autogestão entre fios, laços e nós. In: Dal RI, Neusa Maria (org.). **Economia Solidária: o desafio da democratização das relações de trabalho**. São Paulo: Arte e ciência. 1999. pg. 151-176

PEDRINI, Dalila Maria. Bruscor: uma experiência que aponta caminhos. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs.) **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. Ed. – São Paulo: Contexto, 2003. p.31-48.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

POPP, Marlene Terezinha Barcellos. Incubadora Tecnológica De Cooperativas Populares da Universidade do Paraná: um desafio na construção de novos saberes. In: In: JUSTINO, Maria José. (Org.). **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares**: a experiência da UFPR. Curitiba: UFPR/PROEC, 2002.p27-34

QUIVY, Raymod e LUC VAN, Campenhoudt. Tradução: MARQUES, J.M., MENDES, M. A., CARVALHO, M. **Manual de Investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva. 1998

RAZETO, L. O Papel Central do Trabalho e a Economia de Solidariedade. **Revista Proposta**, n.º 75, dez/fev. de 97-98.

SANTOS, Reginaldo Souza. Em busca da apreensão de um conceito para a administração política. IN: SANTOS, Reginaldo Souza (Org.). **A Administração Política como campo do conhecimento**. 1ª ed. São Paulo –Salvador: Mandacaru, 2004. p. 19-57.

SEI- SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. **Empreendimentos Solidários na Região Metropolitana de Salvador e no litoral norte da Bahia**. Salvador: SEI, 2004. 95 p.

SCHNEIDER, J. O. O contexto econômico e social no qual surge o cooperativismo. IN: SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. p.33-35

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. Gestão, Fato associativo e Economia Solidária: A experiência da ASMOCONP/ Banco Palmas. 2005. 98f. **Dissertação** (Mestrado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SINGER, P. Economia dos setores populares: propostas e desafios. In: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Org.). **Economia dos setores populares**: entre a realidade e a utopia. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. p.143-166.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs.) **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. Ed. – São Paulo: Contexto, 2003.

SINGER, P. Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs.) **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. Ed. – São Paulo: Contexto, 2003a. p.111-122.

SINGER, P. Prefácio: Um olhar diferente sobre a Economia Solidária. In: FRANÇA FILHO, G; LAVILLE, J. **Economia Solidária**: Uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. P.5-9.

SOUZA, André Ricardo. Os empreendimentos comunitários em São Paulo. In: SINGER, Paul.; SOUZA, A. R. (Orgs.) **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. Ed. – São Paulo: Contexto, 2003. p.245-266.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de; AZEVEDO, Alessandra de; OLIVEIRA, Luiz José Rodrigues de; BALDEÓN, Naguyen Tufino. Incubadora Tecnológica de Cooperativas – ITCP x Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - IEBT – Diferenças e semelhanças no processo de Incubação. In: 10th Latin-American Seminar of Technology Management. **Anais...** México, 2003

TAYLOR, Frederico W. **Princípios de Administração Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VASCONCELOS, Nilton. Bansol: uma nova experiência em finanças solidárias. In: **Revista Bahia Análise e Dados**. Salvador: SEI/ Governo da Bahia, v.12, n.1, p.77-84, jun, 2002.

VAINER, Carlos. Controle Político ou Utopia Experimental? In: **Unitrabalho Informa**, ano III, n 10, janeiro 2000. In: <http://www.unitrabalho.org.br>

WOMACK, James P. **A máquina que mudou o mundo**. 11 ed. São Paulo: Campus, 1992. p.9-62.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Perfil da instituição

1. Nome da Instituição: _____
2. Ano de fundação: _____
3. Como vocês se organizam para realizar o trabalho junto às cooperativas populares?
(estrutura organizacional e metodologia)

Perfil da equipe

Cargo / Ocupação na ITCP	Profissão (ou curso)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	

Cooperativas incubadas atualmente (denominar)	Área de atuação	o produto/ serviço é comercializado no bairro?
1.		

2.		
3.		

Questionário

1. Existem especificidades na gestão das cooperativas populares em relação às empresas privadas (ver conceito na carta)? Se existem, quais seriam?
2. Há semelhanças entre a gestão nas cooperativas populares e a gestão de empresas privadas? Se existem, quais seriam?
3. Quais os conceitos e ferramentas estão sendo praticados nos processos de formação e incubação das Cooperativas Populares com relação a:
 - Planejamento Estratégico; Administração financeira (demonstração e análise financeira, empréstimos); Gestão de pessoas (remuneração, treinamento e desenvolvimento, motivação, pesquisa de satisfação interna); Marketing (pesquisa de mercado, estudo de viabilidade econômica) e Administração da produção (planejamento da produção, controle e inspeção dos produtos)
 - Concepção do estatuto
 - Democratização do processo decisório (decisão dos cooperados e da comunidade na qual estão inseridos)
 - Gerenciamento da construção da oferta e demanda de produtos e serviços
 - Obtenção de recursos para formar e sustentar a cooperativa
 - Gerenciamento dos recursos
 - Inserção da cooperativa no bairro/região
 - Distribuição do excedente da produção (por hora, por produto, igualmente...)
 - Exercício do controle coletivo
 - Autogestão
4. Na prática da ITCP, vocês têm observado inovações na formulação e utilização das ferramentas de gestão?
5. Como vocês definem cooperativas populares?

APÊNCIDE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro para entrevista com empreendimentos de apoio (ITCPs)

1. Quais as características da gestão das organizações que vocês apóiam?
2. Qual o conteúdo básico de gestão praticada por vocês com essas organizações?