



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR**  
SUPERINTENDÊNCIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM PLANEJAMENTO TERRITORIAL E  
DESENVOLVIMENTO SOCIAL

**MARCUS FABRÍCIO GONÇALVES OLIVEIRA**

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: O  
CASO DA COOPERATIVA MÚLTIPLA FONTES DE ENGOMADEIRA-  
COOFE, BAHIA**

**SALVADOR  
2014**

**MARCUS FABRÍCIO GONÇALVES OLIVEIRA**

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: O  
CASO DA COOPERATIVA MÚLTIPLA FONTES DE ENGOMADEIRA-  
COOFE, BAHIA**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social, Linha de Pesquisa Territorialidade, Desenvolvimento Social e Meio Ambiente da Universidade Católica do Salvador, como requisito para a obtenção do Grau de Mestre.  
Orientador: Prof. Dsc. Amilcar Baiardi

**Salvador  
2014**

UCSal. Sistema de Bibliotecas.

O48 Oliveira, Marcus Fabrício Gonçalves.  
Gestão de empreendimentos econômicos solidários: o caso da  
Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira - COOFE, Bahia/ Marcus  
Fabrício Gonçalves Oliveira. – Salvador, 2014.  
182f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica do Salvador.  
Superintendência de Pesquisa e Pós-Graduação. Mestrado em  
Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social.  
Orientação: Prof. Dr. Amilcar Baiardi.

1. Cooperativismo popular 2. Economia solidária 3. Incubação -  
Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira - COOFE - Bahia I. Título.

CDU334.732(813.8)

## TERMO DE APROVAÇÃO

**MARCUS FABRÍCIO GONÇALVES OLIVEIRA**

**Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários: o caso da Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira – COOFE, Salvador-BA.**

Dissertação aprovada como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social.

Salvador, 17 de setembro de 2014

Banca Examinadora:



---

PROF. DR. AMILCAR BAIARDI (ORIENTADOR)  
DOUTOR EM CIÊNCIAS HUMANAS  
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR - UCSAL



---

PROFA. DRA. CRISTINA MARIA MACÊDO DE ALENCAR  
DOUTORA EM GEOGRAFIA CIÊNCIAS SOCIAIS EM DESENVOLVIMENTO, AGRICULTURA E SOCIEDADE  
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR - UCSAL



---

PROF. DR. GILTON ALVES ARAGÃO  
DOUTOR EM DESENVOLVIMENTO URBANO E REGIONAL  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA - UEFS

Dedico este trabalho aos que idealizam e protagonizam transformações sociais.

## AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa foi desenvolvida de forma coletiva, de acordo com os preceitos da economia solidária e ao longo do seu processo contou com a contribuição de entidades e amigos que dispuseram de textos, artigos, conversas ao pé de ouvido, enfim de tempos preciosos.

Gostaria de agradecer primeiramente à minha mãe que vem sendo fundamental para a participação no curso.

A minha esposa que contribuiu significativamente com o apoio e nas cobranças, principalmente, para o desenvolvimento do melhor trabalho possível.

Ao Prof<sup>o</sup>. Amilcar Baiardi pela valiosa contribuição (e paciência também por analisar versões longas dos materiais anteriormente preparados) e pelo empenho na orientação e na construção desta dissertação.

Às Prof<sup>as</sup>. Maria Helena Flexor, Cristina Alencar e ao Prof<sup>o</sup> Gilton Aragão pela contribuição no processo de construção da análise histórica do tema e dicas preciosíssimas.

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da UNEB nas figuras de Suely, Maurício e Zuzélia pelas contribuições valiosíssimas sobre a cooperativa popular assessorada e aspectos que passaram despercebidos no momento em que desenvolvia a análise da organização investigada.

À Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira-COOFÉ, “as meninas”, que disponibilizaram tempo, informações e materiais fornecidos para a construção da pesquisa.

À Cáritas Brasileira Regional Nordeste III, notadamente aos companheiros de jornada pelas vivências e oportunidade de fazer parte de um processo de construção coletiva de uma sociedade do bem viver.

Perceber que o mais importante é o social foi a descoberta mais relevante de minha vida.

Celso Furtado

## RESUMO

Este trabalho trata dos desafios e perspectivas enfrentadas por cooperativas populares no Estado da Bahia, considerando a experiência da Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira (COOFE) com foco nos relacionamentos construídos historicamente a partir de sua constituição, assim como desempenho econômico e social. Partimos dos seguintes aspectos relacionados ao objeto investigado: modelo de gestão, processo produtivo e formação de novas lideranças, ancorado com a análise do ambiente externo à cooperativa popular. Notadamente o processo de incubação junto à Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Estado da Bahia (ITCP/UNEB); a contribuição das políticas de ensino, pesquisa e extensão da Universidade do Estado da Bahia no desempenho econômico e social da cooperativa popular investigada; e análises contextualizadas, considerando aspectos relacionados à dinâmica econômica, social, cultural e territorial dos ambientes onde a cooperativa popular está inserida. Constatou-se na pesquisa que o aspecto externo ao empreendimento econômico solidário influenciou significativamente no desempenho desta. Os aspectos identificados seriam acesso ao crédito com taxa de juros e prazo de pagamentos acessíveis, tributação diferenciada e processo de legalização de cooperativas mais acessíveis aos empreendimentos econômicos solidários. Acerca da COOFE, foram identificados, que a cooperativa busca a capacitação dos membros, a participação em redes formais e informais de movimentos sociais, construção de projetos e propostas em espaços democráticos de participação de empreendimentos econômicos solidários. Além disso, a cooperativa vem formando novas lideranças e capacitando-as.

**Palavras-chave:** cooperativismo, cooperativismo popular, economia solidária, incubação



## ABSTRACT

The main propose of this study is to analyze the challenges and perspectives of popular cooperatives in State of Bahia. In order to reach this propose, were investigated the following cooperative: *Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira* (COOFE). It was focused the historical construction and its constitution as well as economic and social evaluation. The study is based on the followings approaches: the management, the productive process and form new leaders as well as external aspects related to the incubation process in *Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares* from State of Bahia University (ITCP/UNEB); the scientific development, teaching process and extension programs developed by State of Bahia University (UNEB) on the economic and social evaluation of the cooperatives; and contextual analysis, considering the economic, social, historical and territorial approaches where the cooperative is inserted. The results indicate that the external aspects are relevant to the cooperative, mainly when it is referred to the market forecast. The main aspects were: access to the loan programs with low interest rate and a fair deadline transaction, different tax system and formal process of register need changes. In case of COOFE, the cooperative always invest in cooperative education background; it is always involved in informal and formal networks in order to develop public policies as well as democratic committees organized by the government. In addition, the cooperative has been formed new leaders and teaching them.

**Key Words:** cooperative, popular cooperative, solidary economy, incubation

## SUMÁRIO

<b>SIGLAS.....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE MAPAS.....</b>	<b>14</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>15</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>16</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>17</b>
<b>LISTA DE FOTOS.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1 - APRESENTAÇÃO.....	19
1.2 - JUSTIFICATIVA.....	29
1.3 - OBJETIVOS.....	30
1.3.1 - OBJETIVO GERAL.....	30
1.3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
1.4 - METODOLOGIA.....	31
1.4.1 - A PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO.....	31
1.4.2 - AS HIPÓTESES DA PESQUISA.....	31
1.4.2 - PROCEDIMENTOS ADOTADOS.....	32
<b>CAPÍTULO 2. COOPERATIVISMO: DOS TEÓRICOS-MILITANTES DO SOCIALISMO UTÓPICO À EXPERIÊNCIA DE ROCHDALE E À FORMAÇÃO DA ACI.....</b>	<b>34</b>
2 - COOPERATIVISMO.....	34
2.1 - SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO: A ATUAÇÃO DOS TEÓRICOS-MILITANTES DO SOCIALISMO UTÓPICO.....	34
2.2 - OS PIONEIROS DE ROCHDALE E CONTRIBUIÇÕES PARA O COOPERATIVISMO.....	42
2.3 - A FUNDAÇÃO DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL.....	45
<b>CAPÍTULO 3. A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO DESENVOLVIMENTO POR MEIO DA ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA- AS DIVERSAS CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>52</b>
3.1 - A ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA: A CONSTRUÇÃO COLETIVA A PARTIR DE DIVERSAS CONTRIBUIÇÕES.....	52
3.2 - COOPERATIVISMO POPULAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA NA BAHIA.....	72
<b>CAPÍTULO 4. GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS.....</b>	<b>94</b>
4.1 - AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO E A INCIDÊNCIA SOBRE AS ORGANIZAÇÕES.....	94
4.2 - CONCEITO(S) DE GESTÃO.....	102
4.3 - MODELOS DE GESTÃO: HETEROGESTÃO, GESTÃO SOCIAL E AUTOGESTÃO.....	104
4.3.1 - HETEROGESTÃO.....	104
4.3.2 - GESTÃO SOCIAL.....	108
4.3.3 - AUTOGESTÃO.....	113
4.3.3.1 - ASPECTOS HISTÓRICOS.....	113
4.3.3.2 - CONCEITOS.....	115
4.3.3.3 - OS DESAFIOS À PRÁTICA AUTOGESTIONÁRIA.....	117
4.3.4 - ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO PARA EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS.....	121
<b>CAPÍTULO 5. COOPERATIVA MÚLTIPLA FONTES DE ENGOMADEIRA-COOFÉ.....</b>	<b>126</b>
5.0 - COOPERATIVA MÚLTIPLA FONTES DE ENGOMADEIRA-COOFÉ.....	126
5.1 - O BAIRRO DE ENGOMADEIRA.....	128
5.2 - A COOPERATIVA MÚLTIPLA FONTES DE ENGOMADEIRA-COOFÉ.....	128
5.2.1 - PROCESSO DE INCUBAÇÃO.....	128
5.2.2 - COOPERADOS.....	131

5.2.2.1 - EXPECTATIVAS E CONQUISTAS DOS COOPERADOS.....	134
5.2.3 - PRINCIPAIS PRODUTOS.....	136
5.2.4 - GESTÃO .....	141
5.2.5 - O COOPERATIVISMO POPULAR E A ECONOMIA SOLIDÁRIA NA VISÃO DAS COOPERADAS.....	148
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>155</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>173</b>

## SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária

APAEB – Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia

BANSOL – Associação de Finanças Solidárias

CESE – Coordenadoria Ecumênica de Serviços

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COOFE – Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira

COOPERJOVENS – Cooperativa de Produção dos Jovens da Região do Sisal

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FACES do Brasil – Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil

FASE – Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ITCP/UNEB – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Estado da Bahia

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEB – Organização das Cooperativas do Estado da Bahia

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

SIES – Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Categoria Social dos Sócios.....	59
Gráfico 2 – Principais desafios.....	61
Gráfico 3 – Principais conquistas dos EES.....	62
Gráfico 4 – Sexo dos Cooperados.....	118
Gráfico 5 – Faixa Etária dos Cooperados.....	119
Gráfico 6 – Nível de Escolaridade dos Cooperados.....	119

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Fronteiras do bairro de Engomadeira.....	191
---	-----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de Organização.....	57
Tabela 2 – Distribuição regional.....	57
Tabela 3 – Forma de Organização por Região.....	57
Tabela 4 – Distribuição da área de atuação por região.....	58
Tabela 5 – Quantidade de Sócios e distribuição segundo o Sexo.....	59
Tabela 6 – Atividades Econômica das EES.....	60
Tabela 7 – Atividade Econômica segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução dos Princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional.....	44
Quadro 2 – Principais teorias da Administração.....	84
Quadro 3 – Concepções teóricas e seus respectivos significados para o termo autogestão.....	103
Quadro 4 – Modelos de gestão e interfaces para com o indivíduo, organização e característica da gestão.....	109



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Escolas de Administração e os diversos focos de análise.....	86
--	----

## LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Planejamento.....	132
Foto 2 – Plano de Comercialização.....	133

# CAPÍTULO 1:

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação

Este trabalho, metodologicamente definido como estudo de caso, tem como principal objetivo analisar a história, os conceitos, desafios e perspectivas do Cooperativismo Popular, considerando a experiência da Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira (COOFE), com foco nos relacionamentos construídos historicamente a partir de sua constituição, assim como desempenho econômico e social do empreendimento, sobretudo perspectivas de construção social do desenvolvimento, considerando a coletividade como elemento de organização social e visando alcançar, além da inclusão sócio-produtiva dos sujeitos, novas formas de organizar processos produtivos e organizacionais. No âmbito da cooperativa popular supracitada, serão observados os seguintes aspectos: modelos de gestão, processo produtivo, participação em espaços de construção coletiva, uso de ferramentas de gestão escolhidas coletivamente e formação de novas lideranças. Externamente, serão observados os seguintes aspectos:

- Processo de incubação junto à Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Estado da Bahia (ITCP/UNEB) e o reflexo desse processo para os sujeitos participantes do empreendimento;
- Análises contextualizadas, considerando aspectos relacionados à dinâmica econômica, política, social, cultural e territorial dos ambientes onde a cooperativa popular está inserida.

No capítulo 2, delinear-se-á análises históricas do cooperativismo, como forma de contraposição à superexploração capitalista durante a Revolução Industrial, perpassando por evoluções institucionais, derivadas do processo de organização da classe trabalhadora juntamente com o substrato ideológico dos intelectuais-militantes como Saint Simon, Fourier e Owen, consubstanciada nas análises de Paul Singer (2000, 2002), Gaiger (2003), Cançado (2004), Souza (1990) e França Filho e Laville

(2004). Serão considerados os seguintes elementos: principais intelectuais - militantes e contribuições no processo de construção ideológica do cooperativismo como contraponto à Revolução Industrial; primeiras experiências cooperativistas e evoluções baseadas no método da tentativa-erro; os debates entre as correntes que deram suporte ao cooperativismo clássico, notadamente o socialismo utópico, o científico e o anarquismo; a experiência de Rochadale; e contribuições da Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

No capítulo 3, aborda-se sobre a construção social do desenvolvimento, considerando a articulação dos movimentos sociais, organizações sociais e governos, em múltiplas escalas, na consecução da economia solidária e do cooperativismo popular. Ainda no capítulo 3, analisa-se a evolução histórica do cooperativismo popular no Brasil, partindo de quatro eixos essenciais:

1. A ação institucional da Igreja Católica, notadamente a chamada Teologia da Libertação, por meio de instituições como a Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional-FASE, a Coordenadoria Ecumênica de Serviços-CESE e a Cáritas Brasileira, que contribuíram e ainda contribuem significativamente na mobilização, formação e fortalecimento, a princípio dos Sindicatos Rurais e posteriormente no financiamento de projetos de desenvolvimento de empreendimentos econômicos solidários. Para essa análise, autores como Singer (2002, 2006), Nascimento (2003) e Cançado (2004) foram fundamentais;
2. No mundo rural, destacaram-se o protagonismo de duas organizações sociais que contribuíram, a partir de suas vivências, para a construção teórico-prática do cooperativismo popular. Tratam-se do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST e a Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia-APAEB. Singer (2002, 2006), Nascimento (2003) e Carvalho (2002) trouxeram contribuições significativas;
3. No meio urbano, o destaque centrou-se nas experiências das empresas autogeridas no final da década de 1980 e nos anos de 1990, nas cidades de Porto Alegre, Criciúma, Recife, São José dos Campos e São Paulo. Derivado dos problemas socioeconômicos do Brasil na década de 1980, em particular, o

acelerado processo de desindustrialização, desemprego, estagnação econômica e hiperinflação que corroía o poder de compra da moeda foram fundamentais para o fechamento de muitas indústrias de grande porte. Desencadeou-se por parte dos sindicatos dos trabalhadores, de maneira articulada com outros movimentos sociais, a formação de grupos de trabalhadores que assumiriam a gestão dessas indústrias. Posteriormente, a partir de diversas experiências de empresas autogeridas e a necessidade de assessorar novas empresas solidárias, surge, em 1994, a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG. As contribuições de Singer (2002) e Vasconcelos (2007) foram fundamentais para compreender essas experiências e contribuições para o desenvolvimento do cooperativismo popular no mundo urbano.

4. Encerra-se com a contribuição das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) que foram fundamentais para o fortalecimento dos empreendimentos econômicos solidários, a partir de uma maior interação com a universidade, sobretudo quando se relaciona a projetos de pesquisa e extensão que podem proporcionar melhores produtos e maior capacidade de gerenciamento e diversificação das atividades. Kraychete (2012) e Santos (2002) foram essenciais para compreender a importância das ITCP para o desenvolvimento, apoio e fortalecimento do cooperativismo popular no Brasil.

Ainda com relação ao cooperativismo popular no Brasil, por meio de informações do Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária – SIES, vinculado à Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, do Governo Federal e contribuições de Ogando (2013) foram abordados os resultados decorrentes dos mapeamentos realizados nos anos de 2005, 2007 e o período compreendido entre 2010 e 2012 que analisavam a situação econômica e social dos empreendimentos econômicos e solidários no Brasil.

Na última parte do capítulo 3, a abordagem foi direcionada para o Estado da Bahia, partindo das experiências das organizações sociais no Território do Sisal, notadamente a APAEB. A posteriori, foram considerados o processo de configuração dos conselhos e câmaras setoriais de apoio ao Cooperativismo e a Economia Solidária. A compreensão das políticas territoriais dos entes federados foi essencial para compreender a evolução

das políticas de assistência ao cooperativismo popular na Bahia. Para essas análises, as contribuições de Serpa e Monteiro (2011), Santos, Silva e Neto (2011) e Nascimento (2003) foram essenciais.

Ainda considerando o capítulo 3, foram analisadas as ações do Governo do Estado da Bahia, no Governo Jacques Wagner, que contou com a articulação dos movimentos sociais na consecução das ações institucionais do Governo. Em seguida, por meio das contribuições de Guaraci Adeodato e Vilmar Faria *et al* (1980) e Gabriel Kraychete (2011, 2012) foram analisadas a dinâmica estrutural da cidade de Salvador, contextualizando dados econômicos- históricos e a formatação de políticas públicas que visam incluir, de forma socioproductiva, àqueles historicamente marginalizados.

No capítulo 4, aborda-se, em princípio, o conceito de organização e as principais teorias da ciência da Administração, sobretudo as evoluções espaço-tempo na consolidação das teorias do *mainstream* e as abordagens críticas. Considerou-se que não há modelo de gestão único e que este varia de acordo com a(s) realidade(s) onde sujeitos e organizações estão inseridos. Em seguida, discute-se acerca dos modelos de gestão mais comumente conhecidos que seriam a heterogestão, a gestão social e a autogestão, em princípio de maneira individualizada, tendo em seguida efetivado a análise integrada. Foram utilizados como referência autores como Motta e Vasconcelos (2002), Chiavenatto (2011), Barros e Santos (2013), Fischer (2002, 2006), Guerra (2008), Baptista (2012) e Cruz (2006).

No capítulo seguinte, abordou-se sobre a Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira-COOFE considerando o ambiente onde a cooperativa está inserida, com abordagem histórica, aspectos socioeconômico e territorial do bairro de Engomadeira, a princípio. Em seguida, a COOFE foi analisada, partindo do processo de formação, considerando a contribuição da ITCP/UNEB, a princípio e sendo complementada com a situação socioeconômica dos cooperados, principais produtos da cooperativa e processo de comercialização, formação de parcerias estratégicas e finalizando com a visão dos cooperados sobre o cooperativismo popular e economia solidária. Autores como Lima (2013), Ventura (2001), Santos (2005), Santos *et al* (2010) e Kraychete (2011, 2012) contribuíram como suporte às entrevistas e questionários aplicados como coleta de dados no processo de construção do capítulo.

O tema merece ser estudado, pois vem contribuindo significativamente como política de inserção socioprodutiva. A pesquisa se apoia teoricamente em visões diferenciadas de autores que analisam a economia popular solidária e o cooperativismo popular considerando a perspectiva histórica, perpassando sobre o desempenho social e econômico em múltiplas escalas, as articulações entre os movimentos sociais, o Estado, as organizações apoiadoras e a universidade. Entre os autores, podemos citar os trabalhos de Singer, Kraychete, França Filho e Laville, Gaiger, Cançado, Lima e Andrada. Há poucos estudos que consideram a contextualização histórica, ancorada na análise econômica e social, em múltiplas escalas e a inter-relação desse macro processo na dinâmica dos usos de ferramentas de gestão para ampliar capacidade de gerenciamento e melhor ganho de eficácia em uma cooperativa popular.

A economia solidária vem ganhando grande expressão e espaço nas agendas governamentais, nas últimas décadas, principalmente se forem consideradas diversas “experiências e iniciativas de produção e reprodução dos meios de vida estruturados a partir da propriedade coletiva dos meios de produção, da autogestão, da solidariedade e do coletivismo” (FARIA & SANCHEZ, 2011, p.413). Na década de 1980 do século passado, a economia solidária “aflora no País e toma impulso na segunda metade da década seguinte, diretamente associado à luta contra o desemprego em massa, agravado com a abertura às importações” (SINGER, 2003 apud CANÇADO, 2004, p. 13). Vasconcelos (2007, p. 263) complementa que outros fatores estruturais estavam inter-relacionados, entre os quais:

...a intensa inovação tecnológica e gerencial, de um lado, e políticas recessivas voltadas à estabilização e ao ajuste macroeconômico, de outro. A primeira, por colocar as inovações tecnológicas como elemento central do acicate da concorrência, que produz uma intensa reestruturação na produção de bens e serviços, bem como nas formas de organização e gestão da produção. A segunda, por subordinar a política econômica para a valorização do capital, em especial, do financeiro que, por sua própria natureza é de curto prazo, engendrando políticas de controle estrito da taxa de inflação e elevadas taxas de juros, deletérias ao crescimento econômico e, portanto, à geração de empregos.

Nesse contexto se deu o aparecimento de um conjunto de experiências, a partir da década de 1980. Conforme Cançado (2004, p. 14), “a organização de populações

excluídas em base associativo-solidárias pode ser entendida também como uma reação deste extrato da população e da própria sociedade civil organizada contra o aumento desta situação de desemprego”.

A economia solidária, de acordo com Faria e Sanchez (2011, p. 414), “vem sendo utilizada para designar uma grande diversidade de atividades econômicas organizadas a partir dos princípios de solidariedade, cooperação e autogestão, seja pela recriação de práticas tradicionais, seja pela emergência de formas inovadoras”. Vasconcelos (2007, p. 266) assevera que há uma grande indefinição de seu conceito central. Para o autor, há o uso de “termos utilizados por diferentes autores para se referirem a um mesmo objeto. Em função de diversas críticas recebidas, originaram uma espécie de sequência, não necessariamente exaustiva: Economia Informal, Economia Popular, Economia Social e Economia Solidária”. (França Filho, 2001 *apud* Vasconcelos, 2007, p. 267).

Cançado (2004, p. 14) complementa delineando sobre outras diversas vertentes da economia solidária. Segundo o autor:

[...] alguns autores, Marcos Arruda (1996), por exemplo, a entendem como um “outro modo de vida”, em que os valores percebidos vão muito além da competição característica da sociedade capitalista. Outra vertente entende o movimento da economia solidária como uma alternativa ao modo de produção vigente. Este grupo, do qual faz parte Paul Singer (2002), acredita ser possível que outras relações entre os seres humanos são possíveis, para além da divisão internacional do trabalho. Uma terceira abordagem caracteriza a economia solidária como uma alternativa aos setores populares, com a organização associada dos trabalhadores sendo uma saída para “sobreviver ao neoliberalismo”. Esta última abordagem é mais evidente no País, e, entre os autores que abordam esta perspectiva, podemos citar Coraggio (2000) e Gaiger (2000).

Analisando a citação acima, onde são evidenciadas diferentes perspectivas da economia solidária, cabe analisar que as visões dos autores não são conflitantes. Parecer haver uma complementariedade de perspectivas. Ainda sobre as diferenças entre os teóricos, Cruz (2006, p. 53) aponta:

...uma perspectiva assim definida em relação ao lugar da economia solidária no



sistema capitalista, preserva não apenas a possibilidade, senão a probabilidade de que um modo de produção alternativo tenda a emergir nos territórios e setores sociais em que o modo de produção hegemônico torna-se mais e mais anacrônico, incapaz de dar respostas às necessidades de reprodução da vida social. Parece lógico, então, que esses territórios e setores sociais lancem mão de alternativas em termos de relações sociais de produção a fim de preservar ou recuperar condições de vida colocadas em risco pela deterioração do modo de produção hegemônico. A ideia da economia solidária como uma alternativa de desenvolvimento local - formulada por Coraggio - aparece, então, como uma leitura que se articula sem contradições com a perspectiva de Singer.

Cruz (2006, p. 41) complementa acerca da discussão teórica:

O traço comum, reiteramos, tem sido sempre buscar identificar as características e as dinâmicas que ordenam o surgimento e o funcionamento de um conjunto igualmente heterogêneo de iniciativas econômicas que, a princípio, possuem entre si traços comuns, que por sua vez as distinguem das iniciativas econômicas convencionais de tipo capitalista ou estatista.

A economia solidária é um conceito ainda em construção (Singer, 2002 *apud* Cançado, 2004, p. 14). Conforme Faria e Sanchez (2011, p. 414):

No Brasil, a diversidade da Economia Solidária abriga desde grupos informais de costura ou artesanato até grandes fábricas recuperadas, passando também por cooperativas urbanas de serviços, cooperativas de agricultura familiar em assentamentos de reforma agrária, organizações de finanças solidárias, ou redes e cadeias produtivas (mel, algodão, metalurgia etc.), entre outros. Trata-se, fundamentalmente, de formas coletivas baseadas na cooperação ativa entre seus membros, que buscam através da solidariedade instituir iniciativas econômicas de geração de trabalho e renda nas áreas urbanas e rurais.

A articulação entre sujeitos em diversos contextos é extremamente dinâmica e obedece a configuração de cada realidade. Por isso, é complicado criar um conceito de economia solidária. Cruz (2006, p.56) ressalta que, por não haver um marco jurídico que delimite sobre o que poderia ou não ser considerada “economia solidária”, é um princípio de um problema. A construção do marco legal, a partir de uma ampla discussão entre acadêmicos, empreendimentos econômicos solidários, organizações da sociedade civil, incubadoras, entidades de apoio e o governo poderia ao menos delimitar o conceito. Mesmo havendo diferentes conceitos e por estar em um processo

de construção, optou-se, nessa dissertação, por adotar a expressão economia solidária, pois esta vem sendo mais utilizada pela maioria dos autores/pesquisadores e militantes dessa temática no Brasil. No entanto, nos últimos anos, vem ganhando força o conceito de economia popular solidária, derivado, sobretudo das experiências coletivas consubstanciadas pela Igreja Católica, notadamente a Cáritas Brasileira e protagonizada por comunidades das classes populares, inicialmente com os Projetos Alternativos Comunitários (PAC)<sup>1</sup> e posteriormente com a contribuição teórica da Cáritas Brasileira:

...os projetos alternativos comunitários estão se constituindo gradativamente numa Economia Popular Solidária que pode contribuir com um novo desenvolvimento sustentável e solidário. Isso pressupõe um processo de reeducação em vista de uma nova cultura de solidariedade, valorizando as diferentes etnias, as relações de gênero, garantindo uma participação democrática, respeitando o meio ambiente. A Economia Popular Solidária está sendo construída numa constante busca do resgate da cidadania, em meio a erros e acertos e com envolvimento de um número crescente de agentes sociais na perspectiva das redes de informação - produção-consumo/troca. Garante a participação democrática com base na justiça e solidariedade, cultivando os princípios da autogestão associativa. Os empreendimentos econômicos trazem sinais concretos que apontam para um novo desenvolvimento. (Bertucci; da Silva, 2003, p. 71-72).

Icaza e Tiriba (2003, pp. 101-102) complementam sobre a economia popular solidária informando:

...relações sociais calcadas nos valores de comensalidade, reciprocidade e cooperação, em que os atores da economia popular criam estratégias de trabalho e sobrevivência que visam não apenas à obtenção de ganhos monetários e excedentes que possam ser trocados no mercado, mas também à criação das condições que lhes favoreçam alguns elementos que são fundamentais no processo de formação humana, como a socialização do saber e da cultura, saúde, moradia etc.

---

1 Segundo Bertucci e Silva (org), os PAC foram criados para valorizar e apoiar as iniciativas comunitárias de combate à seca, como uma alternativa concreta de sobrevivência, tendo em vista a situação de extrema pobreza das comunidades rurais. Para os autores, os PAC se inserem em um contexto mais amplo de reorganização da sociedade no início dos anos de 1980, na luta contra o regime militar, quando se fortalecem os movimentos populares como alternativas organizativas, valorizando os espaços de vida cotidiana e da política.

A partir de 2003, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) do Ministério do Trabalho e Emprego, foi possível, segundo Faria e Sanchez (2011, p. 416):

...o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para o fomento aos empreendimentos econômicos solidários e a sua incorporação na agenda pública enquanto alternativa para geração de trabalho e renda e estratégia de desenvolvimento. Ao mesmo tempo, estimulou para que diversos outros ministérios e órgãos públicos introduzissem a Economia Solidária como eixo estruturante transversal de políticas públicas de geração de renda e combate à pobreza extrema no Brasil.

Ogando (2013, p. 5) informa que a SENAES, a partir do mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários, inicialmente realizado no ano de 2005, com uma ampliação em 2007 e em 2010, um segundo mapeamento nacional.

...ofereceu-nos uma considerável base de dados quantitativos que permitiu elaborar um perfil diferenciado da economia solidária no Brasil e analisar suas capacidades, potencialidades e seus limites, considerado principalmente os seguintes aspectos: inclusão social pela via da geração de trabalho e melhoria da renda; constituição de redes de comércio e consumo justos; potencial organizativo na formulação de políticas alternativas de desenvolvimento com relações de trabalho mais igualitárias.

Ainda segundo Ogando esta análise (2013, p. 5):

...permitiu, também, o dimensionamento das demandas e de identificação da localização espacial dos empreendimentos e a melhor compreensão sobre essa nova realidade, para que o poder público, nas esferas municipal, estadual e federal, em parceria com as organizações da sociedade civil, pudesse ampliar e aperfeiçoar ações na direção de uma política pública direcionada à economia solidária.

Por meio do levantamento das informações, a partir de mapeamentos, é possível direcionar esforços para melhor atendimento das demandas dos empreendimentos econômicos solidários no país. Além de ações mais efetivas do Governo Federal, nos últimos anos, segundo Faria e Sanchez (2011, p. 416) vem sendo observado:

...um crescimento (ou desvelamento) de experiências de produção, consumo, distribuição ou crédito que se organizam a partir dos princípios da autogestão, do coletivismo, da solidariedade e da propriedade coletiva dos meios de produção pelos próprios trabalhadores/as. Esse vasto campo de experiências da Economia Solidária envolve ainda uma pluralidade de entidades públicas, organizações da sociedade civil, setores do sindicalismo, universidades e, mais recentemente, iniciativas de políticas públicas nas diferentes esferas de governo que apoiam as organizações econômicas solidárias e contribuem para sua expansão e fortalecimento.

Conforme Singer (2003) *apud* Cançado (2004, p. 15) vem se consolidando apoios, principalmente “na capacitação, assistência técnica, trabalho voluntário, crédito subsidiado, ou até mesmo doações a fundo perdido”. Há o estímulo por parte de organizações apoiadoras à Economia Solidária, Governos, no âmbito estadual e municipal e Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) para a formação de redes de cooperação de empreendimentos econômicos solidários. As organizações apoiadoras com o apoio governamental desenvolvem ações de assessoramento técnico para o gerenciamento de fundos solidários<sup>2</sup>, gestão dos empreendimentos e apoio na elaboração de projetos.

Este estudo é relevante por relacionar um tema bastante discutido na atualidade e com enormes desafios a serem superados, principalmente em aspectos relacionados a apoio ao processo de formação de cooperativas, acesso a crédito, comercialização e gestão estratégica com ênfase na geração de resultados futuros para os sujeitos diretamente envolvidos nos empreendimentos de economia solidária. De fato, nos últimos anos, houve avanços significativos na proposição de políticas públicas e na articulação entre os movimentos sociais e governos, em diversas esferas, com o intuito de superar esses desafios. Diversos autores (as) que tivemos acesso veem potencialidades no desenvolvimento da economia solidária e na articulação entre empreendimentos econômicos solidários, governos e entidades apoiadoras, no entanto, há poucos estudos que relacionam os direcionamentos das ações dos entes supracitados e a relação destas em um empreendimento econômico solidário.

---

<sup>2</sup> É uma poupança comunitária gerida coletivamente para fortalecer a economia popular solidária e os empreendimentos da Economia Solidária em dada comunidade. A poupança é formada por meio da doação voluntária de recursos por cada integrante que participa do fundo ou ainda pode ser constituída a partir de doações e recursos externos destinados à comunidade. Existem fundos em diferentes instâncias: os fundos rotativos; os fundos devolutivos; e os fundos solidários não reembolsáveis. (Bertucci; Castilla, 2011, p. 42).

Outro aspecto relaciona-se ao processo de construção histórica do cooperativismo e do cooperativismo popular, considerando a dinâmica econômica e o comportamento do Estado, em diversos contextos e escalas.

Este trabalho contribui também para compreender resultados das políticas públicas de apoio ao desenvolvimento da economia solidária, os desafios, considerando as ações em diversas realidades, principalmente se forem considerados que há diferentes estágios de maturação entre os empreendimentos econômicos solidários e diferentes classificações como: trabalhadores (as) por conta própria, cooperativas populares, agricultores familiares, associações de produtores rurais, empresas recuperadas por trabalhadores, grupos informais etc.

A discussão em torno das cooperativas populares se torna essencial para entendê-las e direcionar ações específicas voltadas ao acompanhamento destas, com políticas de crédito direcionadas, assessoramento técnico e apoio à comercialização. Cançado (2004, p. 21) complementa:

Legalmente no País, hoje, existem apenas cooperativas, não existem cooperativas populares. Esta situação faz com que uma cooperativa popular seja tratada legalmente (constituição, tributos, documentação etc.) no mesmo patamar de direitos e deveres que uma cooperativa agropecuária de grande porte, por exemplo, que exporta toneladas de soja. Em outras palavras, a cooperativa popular existe de fato, mas não de direito. Comparando com as sociedades mercantis, em que existe a figura da microempresa, que possui diferenças (fiscais, tributárias, etc.) em relação a empresas de maior porte nota-se a necessidade de uma maior diferenciação no tratamento destas organizações.

Apesar da constatação do autor, no ano de 2004, os desafios citados pelo mesmo ainda estão presentes, mesmo com os avanços das políticas públicas. Faz-se necessário analisar diferenças entre maturação de empreendimentos e principalmente a construção de um marco regulatório para o cooperativismo popular e outras formas de empreendimentos econômicos solidários, no campo e na cidade.

## **1.2 – Justificativa**

O tema escolhido se justifica na medida em que possibilitará análises acerca da participação da sociedade civil, na construção social do desenvolvimento e no fortalecimento de cooperativas populares, em seus territórios de atuação ou em articulação com outras instituições públicas e/ou privadas. O presente trabalho surgiu da vontade de estudar o cooperativismo popular, no âmbito da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Estado da Bahia (ITCP/UNEB), considerando o relacionamento entre a universidade e a comunidade, por meio da pesquisa e extensão. O papel desempenhado pelas universidades é considerado essencial para o fortalecimento dos grupos produtivos.

A escolha da Cooperativa Múltiplas Fontes de Engomadeira (COFFE) se justifica por permitir análise situacional da mesma, principalmente buscando investigar o processo de incubação, as metodologias que foram utilizadas, a construção social da cooperativa popular investigada, por meio da inter-relação dos sujeitos, diretamente envolvidos com os técnicos da ITCP/UNEB, as instituições que contribuíram para o desenvolvimento da cooperativa, a trajetória e o desenvolvimento dos sujeitos que passaram de cooperantes para empreendedores sociais e os vínculos construídos entre os cooperados e suas relações com outras redes de cooperação de empreendimentos econômicos solidários.

Em termos de atuação, a citada cooperativa vem se consolidando no mercado, obtendo reconhecimento pelo protagonismo junto a outros movimentos sociais que estão construindo cotidianamente políticas públicas de apoio, crédito e comercialização para empreendimentos econômicos solidários.

O estudo abará o período entre 2000 e 2012 que engloba as datas da criação, consolidação e expansão da cooperativa estudada. Faz-se necessário compreender o papel desempenhado pela ITCP/UNEB e a contribuição do processo de incubação na consolidação da COFFE.

## **1.3 – Objetivos**

### **1.3.1 - Objetivo Geral**

A pesquisa tem como objetivo analisar os desafios e perspectivas do Cooperativismo Popular, considerando as experiências da Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira (COOFE) com foco nos relacionamentos construídos historicamente a partir de sua constituição, assim como o desempenho econômico e social.

### **1.3.2 - Objetivos Específicos**

- Analisar o contexto de criação da COFFE, partindo da dinâmica socioeconômica e o papel das instituições públicas, privadas e do terceiro setor na formação e consolidação no mercado local;
- Estabelecer a relação entre a COFFE e a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Estado da Bahia (ITCP/UNEB), principalmente o processo de incubação da citada cooperativa;
- Analisar o desempenho econômico e social da COOFE.

## **1.4 – Metodologia**

### **1.4.1- A Problemática de Investigação**

A problemática deste trabalho foi construída a partir dos seguintes questionamentos: em termos de desempenho socioeconômico, como essa cooperativa popular integra aspectos relacionados a mercado, crédito e comercialização? Qual o nível de interação dessa cooperativa com diversos sujeitos no âmbito socioeconômico e de que forma esta é influenciada e/ou influencia as organizações que a rodeiam? O problema dessa pesquisa busca analisar o desempenho socioeconômico da COOFE, assim como a gestão administrativa da mesma.

### **1.4.2- As Hipóteses da Pesquisa**

Alguns estudos<sup>3</sup> analisaram a relação entre trabalho associado e autogestionário, principalmente nos desafios dos cooperados em construir seu próprio processo de inserção econômica e social, considerando os seguintes aspectos: participação

---

<sup>3</sup> Cançado (2004), Macedo (2004), Nascimento (2003) e Souza (2008).

democrática e a busca de capacitação permanente, no sentido de superar assimetrias históricas, entre os quais o eixo legalista e tributário que impede o avanço desses empreendimentos econômicos solidários no mercado, dificuldade de acesso a crédito e a comercialização dos produtos para a população. A proposta desse trabalho é abordar da maneira mais complexa possível, o desempenho socioeconômico e a gestão administrativa da cooperativa popular investigada, assim como a contribuição do processo de incubação, a influência desses aspectos na construção social da cooperativa; os desafios que estão postos para as cooperativas populares, as políticas públicas de apoio e fomento e seus limites ou ajustes a serem feitos, no sentido de favorecer os empreendimentos supracitados; e, finalmente os ambientes externos, considerando os aspectos históricos, econômico, social, político e cultural, onde as cooperativas populares estão inseridas.

No caso da Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira-COOFÉ, houve uma rede de apoios ao desenvolvimento da cooperativa, particularmente com a chancela da ITCP/UNEB, sobretudo quando se relaciona a parceria com o curso de Nutrição, da UNEB/ Salvador, a ITCP/UNEB e o Posto de Saúde do Bairro de Engomadeira, no processo de elaboração da receita de um pão feito com sementes de abóbora – ricas em zinco, ferro e fibras – que vem ajudando a resolver os problemas de desnutrição, principalmente das mulheres grávidas da comunidade. Outras parcerias que serviram de apoio à COOFÉ relacionam-se ao apoio no desenvolvimento da entidade, notadamente à gestão, elaboração de projetos, contabilidade e tributos.

Na cooperativa popular estão presentes os princípios de autogestão e participação democrática nos processos decisórios. Esses princípios se relacionam com a construção de uma economia, que permeia a produção e a divisão igualitária das responsabilidades e do fruto do trabalho.

### **1.4.3 - Procedimentos adotados**

Este estudo pode ser caracterizado como de natureza descritivo-analítica. Propõe-se a investigar a realidade dos empreendimentos econômicos solidários, ancorados em autores que refletem acerca de fenômenos externos (econômico, social, cultural e



territorial) e internos aos empreendimentos (subjetividade, cultura solidária e vínculos). São utilizados como fontes as percepções e ideias partindo dos cooperados e dos técnicos da ITCP/UNEB, sobretudo durante o processo de incubação da COOFE, além de consulta a documentos, particularmente projetos de captação de recursos, relatórios e planos de ação e a observação do pesquisador nos processos de capacitação do grupo. As conclusões se basearão nas análises das realidades observadas, assim como nas contribuições dos teóricos, bem como nos depoimentos das cooperadas.

Em termos de revisão de literatura, os seguintes temas serviram de base para a construção do estudo: cooperativismo popular, economia solidária, gestão e planejamento organizacional.

Foram consultadas as seguintes fontes com o intuito de apoiar o desenvolvimento do estudo: projetos de captação de recursos, relatórios de projetos, dissertações e teses, matérias na internet (sites especializados), *folders* e informativos internos.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados: a entrevista semiestruturada, a análise documental e um questionário aplicado aos cooperados, visando coletar dados referentes aos aspectos socioeconômicos. As informações coletadas foram sistematizadas, considerando a realidade do empreendimento econômico solidário investigado, os documentos, as referências bibliográficas e os métodos de coleta de informações descritos.

No que se refere à COOFE, foram enviados previamente sete questionários, visando coletar dados socioeconômicos (sexo, faixa etária, escolaridade e renda) juntamente com a relação de perguntas que envolviam aspectos relacionados ao processo de formação da cooperativa, expectativas geradas para o grupo e pelos seus dependentes quanto à experiência de formar uma cooperativa popular, primeiros desafios, primeiros parceiros, relação com a ITCP/UNEB, acesso a crédito, relação com a comunidade, principais produtos, perspectivas e análises sobre o cooperativismo popular e a economia solidária.

Por se tratar de uma análise qualitativa e as realidades estarem em constante mutação, utilizamos a comparação entre as vivências dos diferentes sujeitos envolvidos com a

cooperativa investigada. Posteriormente, foram confrontadas com os documentos ao qual o pesquisador teve acesso e com a própria percepção do pesquisador. Finalmente, os resultados das análises são compreendidos juntamente com os referenciais teóricos usados pelo pesquisador.

## CAPÍTULO 2:

### COOPERATIVISMO: DOS TEÓRICOS-MILITANTES DO SOCIALISMO UTÓPICO À EXPERIÊNCIA DE ROCHDALE E A FORMAÇÃO DA ACI

O entendimento acerca da economia solidária perpassa pela análise histórica, principalmente a contribuição dos socialistas utópicos na consecução e nas bases do cooperativismo, notadamente no século XIX, tendo como pano de fundo a Revolução Industrial.

#### 2.1 - Surgimento do cooperativismo: a atuação dos teóricos- militantes do socialismo utópico

O pensamento e a prática cooperativista surgiram em um contexto caracterizado pela reação operária às consequências do liberalismo econômico, praticado na Inglaterra e na França dos séculos XVIII e XIX, onde o conflito entre capital e trabalho atingiu o seu ápice, por causa das péssimas condições de vida da classe trabalhadora (Pinho, 1966, p. 25). Iniciou-se com a Revolução Industrial<sup>4</sup>, na Inglaterra<sup>5</sup>, onde segundo Hobsbawm (2011, p. 23) houve “uma aceleração de crescimento em virtude da transformação econômica e social- e através dela”.

Gaiger (2003, p. 182) assevera que desde “o século XIX registram-se tentativas de instituir formas comunitárias e democráticas de organizar a produção e o consumo, em resposta a aspirações de igualdade econômica e à necessidade de garantir meios de subsistência para a massa de trabalhadores”. Singer (2002, p.25) analisa as origens históricas do cooperativismo, na Inglaterra, a partir do modelo de gestão empreendido

---

<sup>4</sup> Para Hobsbawm (2012, p. 58), a Revolução Industrial assinala a mais radical transformação da vida humana. Foram retirados os grilhões do poder produtivo das sociedades humanas, que daí em diante se tornaram capazes da duplicação rápida, constante e ilimitada, de homens, mercadorias e serviços. Este fato, é hoje, tecnicamente conhecido pelos economistas como “a partida para o crescimento autossustentado”.

<sup>5</sup> Leo Huberman (2010, p. 130) assevera que foi na Inglaterra onde o capitalismo se desenvolveu em grande escala. O autor aponta fatos como o fechamento de terras, inicialmente, no século XVI, e novamente no século XVIII, onde foi promovida a expulsão de trabalhadores do campo e estes formavam um exército de sem terra e como consequência tinham de vender sua força de trabalho em troca de salário. Houve progressos no campo (progressos surpreendentes na agricultura), a partir de melhoramentos na técnica, ciência e ferramentas agrícolas, em grande escala.

por Robert Owen, em suas indústrias, que focava na limitação da jornada de trabalho e proibição do emprego de crianças, para as quais foram erguidas escolas. Decorrente dessas ações, sua empresa alcançou uma maior produtividade do trabalho, resultando em aumento da lucratividade (SINGER, 2002. p. 25). Em 1817, Owen propôs ao governo britânico a aquisição de terras e a construção de Aldeias Cooperativas, onde viveriam cerca de 1.200 pessoas trabalhando na terra e em indústrias, produzindo para sua própria subsistência, tendo os excedentes trocados entre as Aldeias (SINGER, 2002. p. 26). Entretanto, como já era de se esperar, o governo negou a implementá-las, por causar, segundo Cole (1944, p.20) apud Singer (2002, p.26) a abolição da empresa lucrativa capitalista.

A partir das ideias owenistas, segundo Singer (2002, p.27), iniciaram-se sociedades cooperativas por toda parte. A primeira cooperativa owenista foi empreendida por um grupo de jornalistas e gráficos de Londres que propunham a formação de uma comunidade para juntos viverem dos ganhos profissionais. Em 1821 e 1822, foi publicado *The Economist*, o primeiro jornal cooperativo. Outras experiências entre as quais a Comunidade de Orbiston, fundada em 1826 deram bases para experiências mais bem sucedidas posteriormente, entre as quais a *Brighton Association*<sup>6</sup>.

Cole (1944, p. 24) apud Singer (2002, p. 29) assinala que o owenismo foi assumido pelo movimento sindical e cooperativo da classe trabalhadora. Assim como as cooperativas, outros movimentos ou grupos de reivindicações como o movimento luddista<sup>7</sup>, o movimento cartista<sup>8</sup>, os seguidores de O'Connor<sup>9</sup> e as associações

---

<sup>6</sup> Encabeçada por Dr. William King, conhecido como “médico dos pobres”. Em 1827, surgiu a *Brighton Co-operative Trading Association*. A Associação arrendou terras e empregou membros no cultivo de legumes para serem vendidos no armazém. Diversas cooperativas descendentes desta primeira se desenvolveram em cidades como *Brighton, Worthing, Findon, Turnbrigde Wells, Canterbury e Gravesend*.”(SINGER, 2002,p. 28). Em 1828, a *Brighton Association* começou a publicação de um pequeno mensário *The Co-operator*, redigido por King e dedicado a expor sistematicamente os princípios do cooperativismo. Ele durou dois anos e penetrou em todo país. Em seu número inicial, *The Co-operator* registrou a existência de apenas quatro cooperativas; em meados de 1829, este número já era de 70, e no fim do ano atingiu 130.” (SINGER, 2002, p. 28)

<sup>7</sup> O movimento luddista foi caracterizado pela destruição das máquinas por operários. No entanto, Hobsbawm (2000, p. 19) afirma que o luddismo abrangia vários tipos de quebra de máquinas. Para o autor, os trabalhadores não apresentavam nenhuma hostilidade especial contra as máquinas como tal, mas é sob certa forma, um meio normal de fazer pressão contra os empregadores ou os trabalhadores extras. Esse tipo de destruição era uma parte tradicional e estabelecida do conflito industrial no período do sistema doméstico de fabricação, e nas primeiras fases das fábricas e das minas. Hobsbawm (2000, p.24) afirma que o trabalhador estava preocupado em impedir o desemprego, além de manter os fatores não monetários, entre os quais a liberdade e a dignidade. As

denominadas *trade-unions*<sup>10</sup> aglutinavam trabalhadores contra a superexploração desse período. Gaiger (2003, p. 182) aponta que a “proletarização do mundo do trabalho provocou o surgimento de um movimento operário associativo”. Exemplos como o *Grand National Consolidated Trades Union*, fundada em 1833-34 demonstrava, segundo Singer (2002, p. 29) que os trabalhadores em conflito com seus empregadores, em vez de se limitar a reivindicações de melhora salarial e de condições de trabalho, passavam a substituí-los no mercado, por meio de cooperativas e associações.

Nessa época, segundo Singer (2002, p. 30), Owen rejeitava o comércio, o que levou as experiências cooperativistas a criar clubes de troca, onde os princípios básicos consistiam na relação comercial mediante uma moeda própria<sup>11</sup> e sem intermediários. A criação da *National Equitable Labour Exchange*, em 1832, foi essencial para oferecer aos cooperados um mercado em que pudessem trocar seus produtos. Derivada dessa experiência, outros clubes de troca foram abertos em *Birmingham*, *Liverpool*, *Glasgow* entre outras cidades inglesas. (SINGER, 2002, p.31)

Singer (2002, p.33) avalia que o cooperativismo nesse período, pelo seu caráter

máquinas em si não objetivava uma ameaça. Para Hobsbwan (2000, p. 24) as relações sociais de produção o ameaçavam.

<sup>8</sup> Segundo Coggiola (2008, p.8), o cartismo surgiu a partir do movimento pela imprensa popular. A iniciativa correspondeu a um grupo de artesãos londrinos, em 1836, que constituíram a *London Working's Men Association*, onde foi elaborada uma petição ao Parlamento enfocando uma reforma política. O cartismo teve como base a Carta (Charte) escrita pelo radical William Lovert, intitulada “Carta do Povo”. A estratégia consistia na coleta de assinaturas em oficinas, fábricas e em reuniões públicas, por meio de uma série de petições nacionais, enviadas à Câmara dos Comuns.

<sup>9</sup> De acordo com Cançado (2007, p. 38), o irlandês Feargus O'Connor “foi um dos líderes do cartismo, porém, com tendência mais moderada”. Por não ser aceito pelo movimento cartista, “optou pela criação de comunidades rurais, baseadas na propriedade privada e onde algumas funções da atividade econômica se exerciam de forma cooperativa” (Schneider, 1999, p. 43)

<sup>10</sup> Segundo Coggiola (2008, p. 2) “a organização de uniões (*Trade Unions*) era uma velha tendência, presente desde 1720, na Inglaterra, com a União dos Entalhadores de Londres, destinadas a obter aumentos salariais através de petições ao Parlamento”. Coggiola (2008, p. 2) informa que as *Trade Unions* embrionaram os primeiros sindicatos.

<sup>11</sup> Segundo Singer (2002, p. 31), as trocas nesses clubes não se restringiam ao escambo. Estas eram intermediadas pelas notas de trabalho, cuja unidade eram horas de trabalho. Os bens oferecidos à venda eram avaliados pelo tempo de trabalho médio que um operário padrão levaria para produzi-los. Cada bem era avaliado por este critério por um comitê formado por profissionais do ramo correspondente. O padrão adotado seria a de um operário que ganhasse seis dinheiros por hora. A hora de trabalho remunerada acima deste valor era aumentada na mesma proporção.

emancipatório, já se equiparava como um modo de produção alternativo ao capitalismo, devido “a ligação essencial da economia solidária com a crítica operária e socialista ao capitalismo” (SINGER, 2002, p.35). No entanto, Lechat (2002, p. 1) afirma que mesmo com o surgimento de numerosas experiências de cooperativas operárias, estas foram extintas devido a feroz reação da classe patronal<sup>12</sup> e hostilidade do governo.

Singer (2002, p.35) complementa que o surgimento do “cooperativismo revolucionário” na Inglaterra se deu com base na experiência francesa, sobretudo quando se relaciona o autor Charles Fourier e seu projeto de falanstérios<sup>13</sup>. Fortalecendo a análise de Singer, França Filho e Laville (2004, p. 18) abordam a economia solidária “combinando uma dimensão comunitária (mais tradicional) com uma dimensão pública (mais moderna) na sua ação”, enfocando a experiência francesa, sobretudo quando se observa, segundo os autores, a efervescência associacionista, “cujo pano de fundo é uma discussão sobre economia e democracia em torno da questão central do direito ao trabalho” (França Filho & Laville, 2004, p. 23)

A partir da discussão da economia e do direito ao trabalho, França Filho e Laville (2004, p. 24) abordam o conceito de solidariedade como eixo fundamental da discussão sobre as experiências associacionistas na Inglaterra e na França. No caso inglês, a solidariedade assume a forma de filantropia, destacando a relevância do setor privado na distribuição de oportunidades aos mais pobres. Na França, segundo os autores, a ênfase foi sobre as formas de auto-organização operárias. A solidariedade é definida “como o laço social voluntário que une cidadãos livres e iguais no direito” (França Filho & Laville, 2004, p. 24). Por isso, segundo os autores, muitos grupos se organizaram por

---

<sup>12</sup> Singer (2002, p. 34) aponta que em junho de 1833, “os empreiteiros resolveram fazer um *lock-out* (greve patronal, literalmente exclusão), demitindo todos os trabalhadores que pertenciam ao Sindicato dos Trabalhadores em Construção. A luta começou em *Liverpool* e se estendeu a *Manchester* e a outros centros. Ela foi cruel e longa, terminando apenas no fim do ano com a derrota dos trabalhadores”.

<sup>13</sup> Para Singer (2002, p. 36) o falanstério pensado por Charles Fourier tinha como ponto central que a organização social se tornasse atraente para todos, ou seja, todas as paixões humanas pudessem ter livre curso para produzir uma harmonia universal. Na prática, os falanstérios deveriam resultar enorme aumento de produtividade e de produção. Singer (2002, p. 36) avalia que na visão de Fourier, cada pessoa poderia encontrar um ou mais trabalhos que estivessem de acordo com suas paixões e aos quais ela poderia se entregar sem se importar com a remuneração.

França Filho e Laville (2004, p. 45) avalia que o falanstério deve “permitir a manutenção da propriedade, porém assegurando sua regulação social e a instauração de uma verdadeira “comuna”, reunindo num mesmo edifício populações até então isoladas”.

profissões, e as formas assumidas foram as associações, cooperativas ou organizações mutualistas onde se esboçou, na França, um projeto de economia, a partir da solidariedade.

O modelo francês de associacionismo inspirou-se, segundo França Filho e Lavelle (2004, p. 35), na economia mercantil, a partir da instituição prévia de uma comunidade política<sup>14</sup>, fixando-se como forma de liberdade e igualdade entre todos os homens. A base do chamado “setor tradicional” consistia na predominância da pequena empresa de economia familiar, com ênfase na economia de subsistência (França Filho & Lavelle, 2004, p. 39). Nesse sentido, “não há uma separação clara entre lar e empresa” (Lutz, 1990, p. 80-82 *apud* França Filho & Lavelle, 2004, p. 39). Este modelo de economia tradicional está focado em relações herdadas da família ou etnia e há uma conexão entre atividades como o artesanato, o comércio e o próprio *habitat* (França Filho & Lavelle, 2004, p. 39). Há uma conjugação entre a tradição dos laços familiares e a disseminação dos “espaços públicos diversificados” (Chanial, 1992, p. 68 *apud* França Filho & Lavelle, 2004, p. 41).

Nos anos de 1830 e 1840, houve uma efervescência associacionista derivada, segundo França Filho e Lavelle (2004, p.46) das discussões acerca da organização do trabalho, os projetos e realizações da classe trabalhadora. Os autores ressaltam que as experiências cooperativistas fluíram, na França, devido às iniciativas patronais que se interessavam pelas associações de capitais e como forma de evitar a discórdia e por isso propuseram a associação aos trabalhadores (França Filho & Lavelle, 2004, p.46). Finalmente, é asseverado que o modelo francês de Economia Solidária, no século XIX, “mergulha suas raízes nas relações de pertencimento vividas que podem ser tradicionais” (França Filho & Lavelle, 2004, p.47). No entanto, cabe ressaltar que os vínculos construídos não são balizados pela rentabilidade do capital investido, mas, sobretudo, por um laço social que rege as relações entre as pessoas associadas (Vienney, 1994, p. 88 *apud* França Filho & Lavelle, 2004, p. 47).

Sandroni (2006, p.50) sintetiza que, na França, o movimento cooperativista representou

---

<sup>14</sup> Para França Filho e Lavelle (2004, p. 40), a comunidade política se constitui da instituição de um estilo público através do qual ela se distingue, essencialmente, das demais comunidades. Essa comunidade advém da ausência de referências unanimemente compartilhadas de uma mesma cultura. Para os autores, ela pode ser considerada com o prolongamento de comunidades anteriores.

uma negociação do capitalismo e foi incentivado por Charles Fourier, Saint-Simon e Louis Blanc, os quais procuraram organizar cooperativas de produção, principalmente com os artesãos arruinados pela Revolução Industrial.

Singer (2003, p. 13) complementa que a economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo e como tal acompanha o capitalismo industrial como uma sombra, em toda sua evolução.

Conforme Santos (2002, p. 33), o pensamento associativista e a prática cooperativista desenvolveram-se como alternativas ao individualismo liberal, assim como o socialismo centralizado. Hirst (1994, p. 15) *apud* Santos (2002, p. 33) afirma que o associativismo é baseado na defesa de uma economia de mercado baseada nos princípios não capitalistas de cooperação e mutualidade e, por outro lado, a crítica do Estado centralizado. Há uma preferência por formas de organização políticas pluralistas e federalistas que deram papel à sociedade civil. Birchall (1997, p. 65) afirma que como prática econômica o movimento cooperativista inspira-se nos valores de autonomia, democracia participativa, equidade e solidariedade.

Apesar do movimento cooperativista ter se multiplicado, inclusive em redes de cooperação internacional e a construção teórica do citado movimento ter sido retomado por movimentos e teorias sociais, de forma multidisciplinar, nem a prática cooperativa nem o pensamento associativo que lhe serve de base alcançaram o grau de predominância (Santos, 2002. p. 34). “O associativismo nunca amadureceu até o ponto de se converter em uma ideologia coerente” (Hirst, 1994. p. 17). Acerca do movimento cooperativista, Cruz (2006, p. 31) pontua que, em outras palavras, se o cooperativismo foi um dia uma alternativa à exploração capitalista, ele hoje é visto por seus autores como uma alternativa contra a exclusão e a fome. De modo geral, já não se trata de salvar-se “do capitalismo”, mas de salvar-se “da exclusão do capitalismo”.

Singer (2002, p. 38) complementa que o cooperativismo recebeu dos chamados Socialistas Utópicos a inspiração fundamental. Os praticantes da economia solidária foram experimentando pelo método da tentativa e erro.

Apesar das contribuições de Robert Owen e Charles Fourier para o cooperativismo, principalmente no que se refere à consecução e sistematização das primeiras



cooperativas, houve por parte de Marx e Engels críticas referentes a forma como os socialistas utópicos almejavam a transformação da sociedade. Huberman (1959, p. 177) aponta que os socialistas utópicos “acreditavam que bastava formular um plano para a sociedade ideal, interessar os poderosos ou os ricos (ou ambos) no plano, experimentá-lo em pequena escala e confiar no bom senso do mundo para torna-lo realidade”.

Sobre os socialistas utópicos, Marx e Engels (1848, p. 60-61) complementa informando que:

Eles desejam melhorar a condição de todos os membros da sociedade, mesmo dos mais favorecidos. Por isso, habitualmente apelam para a sociedade em conjunto, sem distinção de classes- ou antes, de preferência a classe dominante. Pois como podem as pessoas não ver, uma vez compreendido seu sistema, que ele é o melhor plano possível para o melhor estado possível da sociedade?

Por isso, rejeitam toda ação política, e especialmente a revolucionária; querem atingir seus fins por meios pacíficos, e tentam, em experiências pequenas, necessariamente destinadas ao fracasso, e pela força do exemplo, abrir o caminho para o novo Evangelho social...

Ainda sonham com a realização experimental de suas utopias sociais, fundar “falanstérios” isolados, de estabelecer “colônias”, de fundar a “Pequena Icária” – duodécimas edições da Nova Jerusalém, e para realizar todos esses castelos no ar são obrigados a apelar para os sentimentos e as bolsas do burguês.

A transformação da sociedade não se daria pelo sentimentalismo dos burgueses. E, de fato, as primeiras experiências cooperativistas, sobretudo na Inglaterra foram idealizadas, considerando a construção de consensos e harmonia entre as classes sociais. Apesar do fracasso inicial, surgiram diversas cooperativas na Inglaterra, que partiam das ideias e práticas owenistas. As contribuições de Robert Owen e Charles Fourier foram essenciais para a consolidação do cooperativismo na Europa, principalmente a experiência de Rochdale, sobretudo pelas vivências (organização administrativa e força econômica) e como elemento referencial para outros experimentos em diversos países europeus, principalmente.

Cruz (2006, p. 29) aponta a polêmica travada acerca do papel das cooperativas no capitalismo, principalmente entre Proudhon e Marx/Engels. Para o autor:

...tratava-se de debater um programa maximalista para o socialismo europeu, ou em outras palavras, definir a final quê (em termos de modelo de sociedade) deveria ser perseguido pelo movimento operário europeu, e que métodos de lutas necessitavam ser adotados para alcançar as condições necessárias para uma revolução operária de caráter socialista na Europa do século XIX.

Para Proudhon *apud* Buber (1986, p. 44) as cooperativas seriam essenciais para a fundação de uma futura sociedade socialista.

Existe mutualidade, reciprocidade, quando numa indústria todos os trabalhadores, ao invés de trabalharem para um empresário que lhes paga, ficando com seu produto, trabalham uns para os outros, fabricando um produto comum, cujos lucros dividem entre si. Estendamos, agora, o princípio de mutualidade que une o trabalho de cada grupo às associações de trabalho concebidas como unidades, e teremos criado uma forma de civilização que, de qualquer ponto de vista, político, econômico ou estético, se distinguirá totalmente das civilizações anteriores.

Cruz (2006, p. 30) aponta que Proudhon, na obra *Filosofia da Miséria* (1846-1847), propõe a transição progressiva a partir do mutualismo (como princípio econômico) e do federalismo (princípio político), ambos seriam organizados sob o princípio mais geral da autogestão. Cruz (2006, p. 30) informa que Proudhon defendia que a superação do capitalismo se daria por meio da:

...abolição do trabalho assalariado (e, por conseguinte, de qualquer forma de trabalho subordinado), sendo que as cooperativas e outras formas de iniciativa econômica associativista cumpriram um papel central nesse processo, uma vez que se constituiriam como embrião da nova sociedade socialista em meio à sociedade capitalista, preparando e educando os trabalhadores para a nova sociedade; após a revolução, por outro lado, as empresas autogestionárias representariam a unidade fundamental de produção econômica e de reprodução da vida social.

Cruz (2006, p. 30) informa que a diferença fundamental entre Proudhon e Marx relacionava-se ao método revolucionário que fazia menção a:

(1°) à relação entre operariado e estruturas políticas (os partidos políticos e o Estado), à medida que o primeiro refutava como inútil qualquer forma de

mediação entre objetivos socialistas e estruturas políticas da democracia formal (“burguesa”), como o voto ou a participação nos parlamentos, bem como (2º) denunciava o caráter eminentemente autoritário – em sua concepção – de qualquer forma de Estado, ainda que fosse um Estado controlado pelos trabalhadores.

Mesmo ainda não se constituindo como um modelo alternativo ao capitalismo, o cooperativismo vem contribuindo significativamente para a organização, sistematização e ganhos de renda para os cooperados. O sentimento de união e as articulações entre diversos empreendimentos cooperativos e entre outras formas de iniciativas econômicas de tipo associativo - associações, empresas recuperadas, instituições comunitárias de crédito, clubes de troca, grupos informais, fundos rotativos solidários etc vêm promovendo transformações, principalmente nas relações econômicas e sociais entre os sujeitos.

## 2.2 - Os pioneiros de Rochdale e contribuições para o cooperativismo

Constituída em 21 de dezembro de 1844, na cidade de Rochdale, essa cooperativa foi fruto da iniciativa de 28 (27 homens e 1 mulher) operários do setor têxtil, que buscavam melhorar suas vidas e condições de trabalho (Pinho, 1966, p. 34-35; Lechat, 2002, p.1). As normas elaboradas<sup>15</sup> pelos 28 tecelões, que a compunham, são até hoje seguidas pelas cooperativas do mundo inteiro.

Segundo Schneider (1999, p.43) *apud* Cançado (2007, p. 38):

...alguns dos fundadores da Cooperativa de Rochdale já haviam participado de outras organizações pré-cooperativas, como a *Friendly Rochdale Co-operative Society*. Eram também, segundo o autor, “fiéis owenistas” e “[...] outros haviam aderido antes à corrente política cartista, mas após as tentativas frustradas de insurreição, aderiram à corrente moderada de O’Connor”. Além disso, muitos pioneiros de Rochdale participavam de movimentos em prol da melhoria das

---

<sup>15</sup> A experiência de Rochdale fora exitosa no sentido de favorecer o surgimento dos princípios universais do cooperativismo: 1º) Cada membro teria direito a um voto; 2º) Livre adesão de novos membros (“porta aberta”); 3º) sobre o capital emprestado a cooperativa pagaria uma taxa de juros fixa; 4º) Divisão das sobras entre os membros em proporção às compras de cada um na cooperativa; 5º) As vendas feitas pela cooperativa seriam feitas à vista; 6º) Os produtos vendidos pela cooperativa seriam sempre puros (sem adulteração); 7º) Empenho na educação cooperativa dos membros das cooperativas; 8º) Neutralidade em questões políticas e religiosas.

condições de trabalho. Estas experiências anteriores proporcionaram um maior amadurecimento das ideias cooperativistas, que seriam expostas quando da constituição da cooperativa de Rochdale.

Em 1844, surgiu o primeiro armazém, financiado com o capital de 28 libras oriundo do Sindicato dos Tecelões. Com a ampliação do quadro social, foram oferecidos novos serviços, além da venda e varejo de bens. Em 1850, foi constituída a *Rochdale Co-operative Corn Mill* (Moinho de Trigo Cooperativo de Rochdale) (Singer, 2002, p. 43).

Por meio do financiamento dos Pioneiros de *Rochdale* a outras atividades econômicas, em áreas como a tecelagem, houve uma maior diversificação das atividades produtivas. Os fundadores de *Rochdale* objetivavam também: “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” (Cançado, 2007, p. 38). As cooperativas de produção que surgiam por meio do financiamento dos Pioneiros tinham uma administração compartilhada por representantes dos acionistas<sup>16</sup> e dos trabalhadores destas. Singer (2002, p.44) assevera que este arranjo caracterizava-se como cogestionário. No entanto, o autor aponta que esse modelo era instável, pois comumente havia contradição de interesses que culminava em conflitos entre os entes.

Singer (2002, p.45) assevera que o grande objetivo da Sociedade dos Pioneiros era constituir uma colônia cooperativa autossuficiente, onde grande parte das necessidades de consumo seriam satisfeitas com o trabalho dos membros. A partir da exitosa experiência de *Rochdale*, houve uma expansão do cooperativismo, em sua forma moderna, na Grã-Bretanha (Singer, 2002, p. 46; Cançado, 2007, p. 39). Cançado (2007, p. 39) e Singer (2002, p. 50) apontam que em 1881, o número de associados a cooperativas chegava a 547 mil, e em 1900, já eram 1.707 milhão. O número de cooperativas aumentou de 971 para 1439 nesse período e o crescimento comercial passou de 15,5 milhões para mais de 50 milhões de libras. Cada cooperativa tinha, em média, 563,3 membros e movimentavam cerca de 16 mil libras em 1881 e 1.186 membros e 34.746 libras em 1900. (Singer, 2002, p. 50).

---

<sup>16</sup> Nessa época era estimulado como forma de fortalecimento e solidariedade da classe trabalhadora, a participação destes em cooperativas, por meio de compras de ações (participação). De acordo com o quarto princípio, os acionistas recebiam uma taxa fixa de 10% sobre o capital que investiam. O cooperativismo de consumo serviu de difusora da prática cooperativista na Europa, sobretudo a partir abono de 20% sobre seu salário, a título de participação nos lucros. (Singer, 2002, p. 44).

Singer (2002, p.50) aponta que a partir da experiência dos Pioneiros de *Rochdale* com a abertura de sucursais, houve uma série de inovações no comércio varejista e atacadista, sobretudo quando se analisa o ganho de escala nas compras de mercadorias e serviços e a necessidade da utilização de transportes na logística de entrega dos produtos adquiridos. Birchall (1997, p. 9) *apud* Singer (2002, p.50) informa que o varejo britânico estava atrasado, sendo “caracterizado por feiras semanais, lojas pequenas especializadas em conceder crédito a preços elevados, vendedores ambulantes e vendas diretas mediante pequenas oficinas. Poucos comerciantes tinham mais de um ponto-de-venda”.

Essa evolução deveu-se, sobretudo, pelo mercado assegurado por um quadro de sócios em plena expansão. Singer (2002, p. 52) relaciona que nas últimas décadas do século XIX, o número médio de sócios das cooperativas de consumo dobrou assim como o valor médio das vendas. Agrega-se o fato das cooperativas atacadistas terem como clientes cooperativas varejistas que eram suas proprietárias e clientes. Decorrente desse modelo em rede, o cooperativismo de consumo dominou o mercado varejista e atacadista britânico e no século XX o de outros países (Singer, 2002, p.52).

Quase que paralelamente a exitosa experiência de *Rochdale*, na França, destacou-se o movimento da Escola de Nîmes<sup>17</sup>, em 1885. Segundo Souza (1990, p. 13), essa escola surgiu a partir do encontro de Auguste Fabre, discípulo de Fourier, com Edouard de Boyve, entusiasta do movimento de *Rochdale*.

Birchall (1997, p.10-11) *apud* Singer (2002, p.53) aponta que decorrente desse modelo de fomento de grandes cooperativas nacionais, a partir das experiências inglesa e francesa, há um avanço na Europa, sobretudo:

Na Suíça essa evolução já estava completa em 1904, na França. Em 1907, havia 2.166 cooperativas com mais de 600 mil membros, na Bélgica. Em 1905, havia 168 cooperativas com uma federação nacional, na Itália. Em 1904, havia 1.448 cooperativas registradas e mais um terço dessa quantidade, sem

---

<sup>17</sup> Segundo Sousa (1990, p. 13), o mais ilustre representante dessa escola é Charles Gide. Seu ideal era fazer Nîmes a Rochdale francesa. Para tanto, são criadas muitas cooperativas. Em meio a esse turbilhão, em 1906, organiza-se a *Société Générale des Coopératives de Consommation* (SGCC), uma federação de cooperativas, com um armazém atacadista. Em 1912, surge a Federação Nacional das Cooperativas de Consumo, assemelhando-se, segundo a autora à inglesa *Cooperative Union*. A Escola de Nîmes contribui para o desenvolvimento do cooperativismo, a partir da sistematização da doutrina cooperativista.

registro, várias federações provinciais com suas próprias cooperativas atacadistas e a *Lega Nazionale*, que representava todo tipo de cooperativa. Na Alemanha, uma União Central tinha 787 cooperativas associadas, além de 260 ligadas às cooperativas de crédito. A sua sociedade atacadista tomou por modelo a inglesa. Nos Estados Unidos, em 1920 havia 2.600 cooperativas articuladas na *Cooperative League of the USA*.

Singer (2002, p. 52) pontua que nesse período há uma tentativa de construção do socialismo, por meio de uma República Cooperativa. Baseia-se no peso do cooperativismo de consumo como parte da economia nacional. No entanto, após a Segunda Guerra Mundial, há o enfraquecimento das cooperativas de consumo na Europa, devido, sobretudo à evolução do consumo de massa, representados pelo surgimento do supermercado e das lojas de departamentos, que tinham como eixo básico a padronização do consumo e à redução dos custos de produção que possibilitava a venda mais barata para os clientes.

Diante deste cenário, segundo Singer (2002, p.55), as cooperativas de consumo tiveram que se adaptar, com redução dos preços, que culminava no sacrifício da margem de lucro e conseqüentemente a redução dos dividendos distribuídos aos sócios das cooperativas. Nesse período, aponta Singer (2002, p. 56), houve uma série de fusões de cooperativas, ocasionando, redução no número destas e respectivas centrais de cooperativas.

Em países como Noruega e Suécia houve uma série de inovações, entre as quais a identidade cooperativa como vantagem competitiva e a adoção do autosserviço, em supermercados e a comercialização de congelados visando a ampliação da oferta para atendimento da demanda (Singer, 2002, p. 57). Ainda conforme Singer (2002, p. 58), o cooperativismo de consumo vem perdendo terreno para o grande capital comercial, que é formado por grandes redes varejistas e atacadistas multinacionais ou em *joint-ventures* com grandes grupos nacionais. Esse modelo tradicional oferece como vantagem qualidade e preço, além de atender um público homogêneo.

### **2.3 - A fundação da Aliança Cooperativa Internacional**

Com a consolidação das cooperativas e o relativo sucesso no comércio varejista e atacadista, sobretudo na Inglaterra, algumas cooperativas, tendo como princípio a

sobrevivência no mercado, passam a se assemelhar com as empresas capitalistas, principalmente no que tange a uma maior profissionalização da gestão<sup>18</sup>. A discussão entre autogestão e heterogestão será um dos elementos de debate que marca o surgimento da ACI. Cançado (2007, p. 40-41) assevera que, no final do século XIX:

...as grandes cooperativas de consumo passaram a recusar a autogestão plena (característica marcante das primeiras cooperativas) e passaram a contratar funcionários para atividades menos qualificadas, reproduzindo, guardadas as devidas proporções, a lógica de exploração do trabalho que as primeiras cooperativas combatiam. Posteriormente, essa prática foi adotada nas grandes cooperativas agrícolas da Europa e América do Norte e, finalmente, se torna uma prática comum.

Cançado (2007, p. 41) ainda informa acerca do movimento cooperativista que:

Outras mudanças ocorreram nestas organizações. Elas, antes completamente autônomas e independentes nas suas atividades, receberam o reconhecimento do Estado, gerando um arcabouço jurídico que separou o movimento associativista original em organizações distintas: cooperativa, mutualista e associativa. Isto é consolidado no tempo e cada grupo passa a se isolar por causa de seu estatuto (lei) específico. Esta separação artificial (em um primeiro momento) torna-se real na medida em que estes grupos de organizações passam a defender seus interesses como grupos diferentes, organizados de maneira distinta.

França Filho (2002) *apud* Cançado (2007, p. 41) complementa informando que “estes movimentos se institucionalizam ao longo do século XX, tornando-se praticamente um apêndice do aparelho do Estado”.

Cançado (2007, p. 42) informa que “as cooperativas passam a operar e competir com as demais organizações da sociedade capitalista e, por isso precisam ser competitivas, assumindo contornos mais capitalistas”. Singer (2003 c, p. 15-16) *apud* Cançado (2007, p. 42) complementa:

Na medida em que lutas anticapitalistas dão resultados, as instituições que as travam passam a se adaptar à sociedade burguesa por uma série de motivos,

---

<sup>18</sup> No capítulo 4, será analisada, de maneira pormenorizada, a gestão de empreendimentos econômicos solidários

inclusive para preservar as conquistas obtidas. Com isso, a sociedade burguesa se democratiza e engloba instituições que promovem o bem-estar social e ao mesmo tempo os sindicatos, os partidos e as cooperativas criadas pelos trabalhadores se aburguesam

O processo de criação da ACI reflete uma disputa entre diferentes perspectivas sobre o cooperativismo. Segundo Cançado (2007, p. 42) a ACI- Aliança Cooperativa Internacional, criada em 1895, nasce influenciada por um intenso debate entre duas correntes. Segundo o autor, ambas acreditavam na transformação da sociedade por meio do cooperativismo, no entanto, havia diferenças de percepção de como se daria esta mudança. A primeira corrente, que representavam o cooperativismo de produção industrial e o cooperativismo agrícola, defendia, segundo o autor, “que a transformação da sociedade se daria por meio das cooperativas de produção e da abolição do trabalho assalariado, com os trabalhadores participando dos excedentes” (Cançado, 2007, p. 42). Por outro lado, a outra corrente, liderada pelas cooperativas de consumo acreditava, “que as cooperativas de consumo iriam se expandir e assumir progressivamente os setores produtivos industrial e agrícola, com empresas sob seu controle” (Cançado, 2007, p. 42). Esta corrente, no entanto, defende a utilização do trabalho assalariado e a não participação dos trabalhadores excedentes.

Ainda segundo Cançado (2007, p. 43), com relação às divisões internas do cooperativismo, o primeiro grupo tinha uma postura mais revolucionária e o outro adotou uma postura mais reformista em relação ao capitalismo. Segundo o autor, o primeiro grupo defende a autogestão, enquanto o segundo é partidário da heterogestão. Essas divisões do cooperativismo ainda são muito comuns, sobretudo quando se analisa as cooperativas vinculadas ao agronegócio e as cooperativas populares.

A partir de 1896, segundo Cançado (2007, p. 43-44), as cooperativas pertencentes ao reformismo passam a fazer parte dos quadros da ACI o que culmina com o maior fortalecimento desse grupo, sobretudo com a adesão de cooperativas centrais de consumo inglesas e escocesas. Essa orientação segue até os dias de hoje.

A partir do décimo Congresso da ACI em Basiléia, em 1921, os princípios de *Rochdale* foram recomendados como critérios para filiação à ACI. No 13º Congresso da ACI, em



Viena, em 1930, iniciou-se a primeira revisão dos princípios de *Rochdale*, considerando principalmente a dinâmica econômica do período. Durante o 15º Congresso da ACI, realizado em Paris, em 1937, foi aprovada uma atualização dos princípios cooperativistas com a exclusão dos princípios de educação cooperativa e neutralidade política e religiosa como condição essencial de filiação à ACI (NICÁCIO, 1997). Entre as décadas de 1930 e 1960, derivado do modelo de intervenção econômica do Estado na atividade econômica, houve um impulso nas transformações na gestão das cooperativas, pois estas se transformaram em empreendimentos complexos. No Congresso da ACI, em 1966, em Viena, foram alterados os princípios do cooperativismo. Estes foram elencados da seguinte forma: 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 *pró rata* das operações; 4) taxa limitada de juros ao capital social; 5) constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral; 6) ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional (NICÁCIO, 1997). Em 1995, durante o Congresso Centenário da ACI, em Manchester, as discussões sobre cooperativismo focavam sobre identidade cooperativista, devido ao acréscimo de cooperativas no mercado e a maior profissionalização destas. Discussões sobre eficiência econômica e gestão estavam em voga junto às políticas institucionais da ACI (NICÁCIO, 1997). Foi estabelecido nesse Congresso os seguintes princípios do Cooperativismo:

1. **Associação voluntária e aberta:** podem associar-se às cooperativas todos aqueles que apresentem condições de utilizar seus serviços e que aceitem as responsabilidades de associado, sem discriminação de gênero, raça, condição social, preferência política ou credo religioso;
2. **Controle democrático dos membros:** participação ativa e direta de homens e mulheres associados, quer no estabelecimento de diretrizes políticas, quer na tomada de decisões. Enquanto nas cooperativas de primeiro grau pratica-se a igualdade de direito (um membro, um voto), nos demais níveis os critérios de votação poderão ser estabelecidos segundo a representação dos associados por um determinado número de delegados devidamente credenciados;
3. **Participação econômica dos membros:** controle democrático da cooperativa

e igual contribuição ao capital, sendo que uma parte do capital social constitui propriedade comum da cooperativa. A Assembleia Geral poderá fixar uma limitada compensação ao capital subscrito como condição ao membro que se associa à cooperativa (quotas-partes), bem como benefícios aos cooperados na proporção de suas transações com a cooperativa. Poderão, ainda, ser criadas outras contribuições - para fundo de reserva, o desenvolvimento das atividades da cooperativa ou outras iniciativas aprovadas pelo corpo de associados;

4. **Autonomia e independência:** decorrem do entendimento adotado pela ACI de que a cooperativa é uma associação de ajuda mútua de pessoas que se unem voluntariamente para atender suas necessidades nas áreas econômica, social e cultural, controlando elas mesmas o funcionamento de sua organização. No caso de haver entendimentos para apoio de outras organizações, inclusive governos, ou captação de recursos de fontes externas, devem ser asseguradas a autonomia e o controle democrático da cooperativa por seus próprios associados;
5. **Educação, treinamento e informação:** dos associados, dos representantes eleitos, dos executivos e empregados da cooperativa para que eles possam, efetivamente, contribuir para o seu desenvolvimento. Além disso, a natureza e os benefícios do cooperativismo devem estender-se ao público, em especial aos jovens e aos líderes da comunidade;
6. **Cooperação entre cooperativas:** o trabalho conjunto e/ou a interação das cooperativas, em níveis local, regional e internacional, fortalecem o movimento cooperativo e atendem os cooperados de maneira mais efetiva.
7. **Preocupação com a comunidade:** os membros das cooperativas devem aprovar políticas especiais com o objetivo fundamental de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades.

Em termos sintéticos, a evolução dos princípios do cooperativismo está organizada conforme quadro abaixo.

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

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris) <sup>1</sup>	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 Pró-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 pró-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 âmbito local, nacional e internacional	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

Fonte: Adaptado de Pereira e outros (2002) e Cançado e Gontijo (2004)

Para Cançado (2007, p. 48) “as questões centrais do debate na ACI, quais sejam, o trabalho assalariado e a distribuição dos excedentes, não são tratados de maneira direta pelos princípios”. O autor complementa “o texto dos princípios não é contra nem a favor de tais questões, o que faz com que as cooperativas possam contratar mão de obra assalariada sem contrariá-los, reforçando os preceitos capitalistas, ou usando a expressão marxista, expropriando a mais-valia”.

Há contradições no sentido de se pretender mudar a sociedade, por meio do cooperativismo, mas utilizando a base da diferença de renda, que seria o eixo central da organização capitalista do trabalho (Cançado, 2007, p. 48). As cooperativas podem escolher entre ajustar suas ações conforme a lógica de mercado ou ajustar pequenos ajustes<sup>19</sup> para manter a sobrevivência no mercado.

Cançado (2007, p. 50) conclui acerca da questão do trabalho assalariado e da divisão dos excedentes, que há duas correntes distintas. Para o autor:

<sup>19</sup> Ajustes como melhoria de gestão, com foco na profissionalização e no planejamento sem perder os elementos autogestionários e a essência cooperativista.

...a primeira linha, representada por Silva, Verhagen, Bottomore (citando Marx) e Tech, é contra o trabalho assalariado; enquanto uma segunda linha representada basicamente pela ACI e por autores que concordam com suas posições, não é contra o trabalho assalariado, mas também não se manifesta a favor deixando, então, margem a este tipo de decisão.

O comportamento das cooperativas varia de acordo com a estrutura econômica do país, do modelo de gestão mais adequado às condições estruturais, às tecnologias disponíveis e ao mercado ao qual a cooperativa compete. Apesar de historicamente o cooperativismo ter em seu processo de construção social uma lógica contrária ao modelo capitalista, as condições de sobrevivência desses empreendimentos perpassariam por ajustes no modelo de gestão. Singer (2002, p. 48) pontua que “a experiência autogestionária no Brasil e alhures, deixa muito claro que muitos trabalhadores preferem ser assalariados, mesmo tendo a oportunidade de trabalhar por conta própria ou em cooperativas”.

No próximo capítulo, será abordado a construção social da economia popular solidária no Brasil, considerando a relevância da Igreja Católica, particularmente as instituições progressistas; os movimentos sociais, particularmente a experiência da APAEB e sua referência para outros empreendimentos econômicos solidários, particularmente no mundo rural, além da contribuição do MST para o fortalecimento das cooperativas e associações no mundo rural; a ANTEAG, no mundo urbano, principalmente a partir das experiências da classe operária na gestão das empresas que estavam em processo de falência; e, finalmente a importância das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP).

## CAPÍTULO 3:

### A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO DESENVOLVIMENTO POR MEIO DA ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA- AS DIVERSAS CONTRIBUIÇÕES

#### 3.1 – A Economia Popular Solidária: a construção coletiva a partir de diversas contribuições

A economia popular solidária proporciona aos trabalhadores recuperar o trabalho e a autonomia econômica, aproveitando a motivação pelos mesmos se sentirem donos do negócio e reorientar as forças de produção, de acordo com seus anseios (Singer, 2006, p.83). A economia popular solidária consiste de empresas que efetivamente compartilham dos princípios do cooperativismo, sobretudo a autogestão. No Brasil, segundo Faria e Sanchez (2011, p. 414):

...a diversidade da Economia Solidária abriga desde grupos informais de costura ou artesanato até grandes fábricas recuperadas, passando também por cooperativas urbanas de serviços, cooperativas de agricultura familiar em assentamentos de reforma agrária, organizações de finanças solidárias, ou redes e cadeias produtivas (mel, algodão, metalurgia etc.), entre outros. Trata-se fundamentalmente, de formas coletivas baseadas na cooperação ativa entre seus membros, que buscam através da solidariedade instituir iniciativas econômicas de geração de trabalho e renda nas áreas urbanas e rurais.

Cabe destacar que há diferenciações entre cooperativas que apenas se inserem no capitalismo, visando auferir vantagens competitivas como, por exemplo, as cooperativas que inserem suas atividades no volátil mercado de *commodities* agropecuárias, onde prevalece a lógica de organização em rede para negociação de preços junto aos compradores internacionais e as cooperativas populares. O cooperativismo popular pode ser caracterizado em termos econômicos (cooperação), administrativos (autogestão) e políticos (práticas coletivas democráticas para lutas de emancipação e transformação social e cultural) (Oliveira, 2003; Cançado, 2004, p. 42).

As cooperativas populares são empreendimentos de propriedade coletiva com gestão voltada à cooperação (Pereira; Rennó; Santos, 2010, p. 1). A origem das cooperativas populares relaciona-se com o fortalecimento dos movimentos populares e um maior

protagonismo das universidades públicas quanto à inclusão socioeconômica de grupos menos favorecidos. Segundo Souza (2003, p. 32) para compreender a origem e o fortalecimento das cooperativas populares no Brasil, deve-se analisar o surgimento dos movimentos sociais, principalmente na América Latina, nos anos de 1960 e 1970. Segundo o autor, estes movimentos surgem em um contexto de extrema repressão política. Para Santos (2003, p. 32) estes foram construídos:

...com base nas associações de bairro, grupos de moradores, clubes de mães, comunidades eclesiais de base, enfim atores organizados independentemente de partidos e de políticos profissionais. Tais movimentos afirmavam novas identidades sociais, baseados nas carências comuns e valores partilhados que eram por eles explicitados. Atuavam de modo alternativo na política, desafiando o Estado autoritário com suas manifestações de rua, reivindicando equipamentos públicos e políticas de educação, saúde, moradia etc. Foram ideologicamente influenciados pela Teologia da Libertação, de setores progressistas da Igreja Católica. Aliás, a influência religiosa se percebe nitidamente devido a marcante ação comunitária, pois muitos grupos se autodeterminavam “comunidades”.

Cabe destacar na citação de Santos (2003, p. 32) a importância da Igreja Católica, particularmente a chamada Teologia da Libertação que contribuiu significativamente na mobilização, formação e fortalecimento, a princípio dos Sindicatos Rurais e posteriormente no financiamento de projetos de desenvolvimento de cooperativas. Instituições como FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional<sup>20</sup>, CESE-Coordenadoria Ecumênica de Serviços<sup>21</sup> e a Cáritas Brasileira

---

<sup>20</sup> A FASE foi fundada em 1961. É uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que atua em seis estados brasileiros e tem sua sede nacional no Rio de Janeiro. Na década de 1970, a FASE apoiou o movimento de organização social que enfrentou a carestia, o trabalho infantil e as desigualdades econômicas e sociais. Teve grande presença junto ao campesinato no norte do Brasil, junto aos trabalhadores rurais no nordeste, aos trabalhadores da construção civil e das indústrias metalúrgicas do sudeste e dos movimentos sociais de associações de moradores de norte a sul do país. Nas décadas de 1980 e 1990, a FASE desenvolve ferramentas e metodologias educativas voltadas para o controle popular e a participação da cidadania no âmbito das questões urbanas e rurais. O tema do desenvolvimento social e ambientalmente sustentável, a luta pela ação afirmativa de movimentos sociais de mulheres, afrodescendentes e indígenas, bem como a ação pela exigibilidade e justiciabilidade em Direitos Econômicos Sociais e Culturais, vêm marcando a sua atuação no quadro de luta contra as desigualdades. Atualmente, a FASE se lançou na atuação local, nacional e internacional com vistas a integrar redes, fóruns e plataformas, sempre visando derrotar as políticas de caráter neoliberal. (<http://www.fase.org.br/v2/pagina.php?id=10>. Acesso em 07. Ago.2013).

<sup>21</sup> A CESE é uma entidade ecumênica, sem fins lucrativos, com sede em Salvador/BA, fundada em 1973 e atualmente é composta pelas seguintes igrejas: Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil;

vem contribuindo com o financiamento de projetos e apoio institucional para as organizações sociais no Brasil. Nascimento (2003, p. 35) chama a atenção do apoio de organizações sociais ligadas aos setores progressistas das Igrejas, com atuação destacada na Região Sisaleira do Estado da Bahia<sup>22</sup>.

No mundo rural, destaca-se o surgimento das organizações sociais no Estado da Bahia, com a contribuição da Igreja Católica, sobretudo de organizações ligadas à Teologia da Libertação. Outra organização que se destaca na cultura autogestionária no mundo rural é o MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem - Terra)<sup>23</sup>. Singer (2002, p. 103) destaca que no início o MST relutava pela opção ao cooperativismo, derivado, sobretudo pelas transformações de cooperativas em grandes empresas agropecuárias que posteriormente explorariam os trabalhadores.

De acordo com Singer (2002, p. 103), em 1988, foi organizado um Manual de Cooperação Agrícola do MST. No ano seguinte, inicia-se a organização nos assentamentos dos Laboratórios Organizacionais, segundo Singer (2002, p.103), “metodologia desenvolvida por Clodomir de Moraes a partir da experiência das Ligas Camponesas<sup>24</sup> e que visava a formação de cooperativas de produção autogestionárias”. Foram criadas as primeiras CPAS- Cooperativas de Produção Agropecuária no Rio Grande do Sul: a Cooponor e a Cooptil. A consolidação, segundo Singer (2002, p. 104), em 1991/2, a partir da criação do Sistema de Cooperativas dos Assentados, formada, segundo o autor, “em cada assentamento de Cooperativas Agropecuárias, Cooperativas de Comercialização Regionais, Grupos Coletivos e Associações; em nível estadual, estabeleceram-se Cooperativas Centrais de Reforma

---

Igreja Presbiteriana Independente do Brasil; Igreja Presbiterana Unida do Brasil; Igreja Episcopal Anglicana do Brasil; Igreja Católica Apostólica Romana-CNBB; Aliança de Batistas do Brasil. A CESE apoiou mais de 10 mil projetos de organizações populares em todo o Brasil. (<http://www.cese.org.br/site/conheca-a-cese/sobre-a-cese/>. Acesso em 07. Ago. 2013)

<sup>22</sup> Acerca das organizações sociais que se desenvolveram na Região Sisaleira do Estado da Bahia, serão tratadas no tópico “Cooperativismo Popular e Economia Solidária na Bahia”.

<sup>23</sup> Segundo Carvalho (2002, p.235), o MST surge institucionalmente a partir do 1º Encontro Nacional dos Movimentos dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, em janeiro de 1984, na cidade de Cascavel, no Estado do Paraná. Cabe lembrar que o MST são os herdeiros das Ligas Camponesas e do Movimento de Agricultores Sem Terra-MASTER (<http://www.mst.org.br/node/7702>. Acesso em:09. Ago. 2013)

<sup>24</sup> Disponível em: [http://www.ligascamponesas.org.br/?page\\_id=99](http://www.ligascamponesas.org.br/?page_id=99). Acesso em 09. Ago. 2013).

Agrária e em nível nacional criou-se a Concrab<sup>25</sup>, em 15 de maio de 1992, em Curitiba”. A cooperação e a solidariedade entre todos os assentados com o intuito de desenvolver a produção é o eixo pragmático do MST que, pelo seu modelo de produção coletivista, vem inspirando no surgimento de outros empreendimentos econômicos solidários no campo e na cidade.

Na cidade, Vasconcelos (2007, p. 263) destaca que as primeiras experiências coletivas se deram a partir da década de 1980, principalmente derivadas da busca de alternativas ao contexto socioeconômico e político. Para o autor, a década de 1980 é marcada por problemas sociais graves derivados do acelerado processo de desindustrialização, desemprego, estagnação econômica e hiperinflação que corroía o poder de compra da moeda. Diante desse cenário, as experiências que surgiram estavam assentadas em “traços constitutivos de solidariedade, cooperativismo, mutualismo e autogestão comunitária, conformando uma racionalidade específica, distinta da baseada apenas na lógica do mercado e do lucro” (Vasconcelos, 2007, p.263).

Outras experiências autogestionárias na década de 1980 foram essenciais para a maturação de muitas organizações na década de 1990. Devido ao fechamento de muitas indústrias de grande porte, há a formação de cooperativas que assumem diversas indústrias, entre as quais a Wallig de fogões, em Porto Alegre, a Cooperminas, que explora uma mina de carvão falida em Criciúma (Santa Catarina) e as cooperativas que operam fábricas em Recife/PE e São José dos Campos/SP da antiga Tecelagem Parahyba de cobertores. Segundo Singer (2002, p. 87), nas décadas de 1980 e 1990, derivado das dificuldades econômicas do país, muitas indústrias continuam a fechar. Diante disso, sindicatos de trabalhadores, segundo o autor, “intervém perante a justiça e promovem a formação de uma associação dos empregados da firma em vias de desaparecer que depois dá lugar eventualmente a uma cooperativa”.

---

<sup>25</sup> A CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil LTDA articula, dos diversos atores, componentes do Sistema Cooperativista dos Assentados. Tem a função de coordenação geral das políticas e planejamento do desenvolvimento das atividades cooperativas. Cabe ainda, organizar a formação técnica (administrativa, financeira e agrônômica) de caráter nacional, desenvolver estudos e estratégias de mercado, cuidar das relações internacionais relacionadas às cooperativas (exportação, por exemplo) e articulação com outras federações. ([http://www.itsbrasil.org.br/sites/itsbrasil.w20.com.br/files/Sistema Cooperativista dos Assentados.pdf](http://www.itsbrasil.org.br/sites/itsbrasil.w20.com.br/files/Sistema_Cooperativista_dos_Assentados.pdf). Acesso em 09. Ago. 2013)



Singer (2002, p.88) destaca o papel desempenhado pela DIEESE<sup>26</sup>, na figura de Cido Faria, que, em 1991, apoiou os 482 trabalhadores da fábrica Makerly, de Franca/SP, que estava em processo de falência. Foi cedido pelo DIEESE apoio para que os trabalhadores pudessem se tornar proprietários da citada fábrica. Passado a fase de formação política, sobretudo pela chamada fábrica de trabalhador, fez-se necessário a aquisição de crédito.

Singer (2002, p. 88) relata que:

Os trabalhadores encamparam a ideia do sindicato e se propuseram a adquirir o maquinário dos donos da Markely por 600 mil dólares. Para conseguir o crédito correspondente do Banespa (Banco do Estado de São Paulo) foi necessária intensa luta política, que culminou com a ocupação da sede do Banespa em Franca. Após 91 dias de pressão e negociações, assinou-se um acordo pelo qual, como garantidor do empréstimo, 49% das ações da empresa ficaram com o banco. Por esse acordo, a Markely teve de continuar sendo uma sociedade anônima, e não uma cooperativa. Controlada pelos trabalhadores, a empresa funcionou nos anos seguintes com êxito, até que em março de 1995 o governo federal interveio no Banespa e suspendeu a linha de crédito à Makerly, o que impôs o encerramento de suas atividades.

Com a experiência de Makerly foi possível desenvolver uma metodologia de transferência de empresas capitalistas a seus empregados. Em 1994, foi realizado em São Paulo/SP, o 1º Encontro dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão. Desse encontro, decidiu-se criar a ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. A citada entidade tinha como objetivos, segundo Singer (2002, p. 89), “ajudar os trabalhadores pela preservação dos seus postos de trabalho e ao mesmo tempo pelo fim de sua subordinação ao capital, mas também para assessorar as novas empresas solidárias”.

Singer (2002, p.90) destaca que a sobrevivência de empresas autogestionárias perpassam por etapas importantes: a primeira etapa consiste no ganho de confiança

---

<sup>26</sup> O DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, é uma criação do movimento sindical brasileiro. Foi fundado em 1955 para desenvolver pesquisas que fundamentassem as reivindicações dos trabalhadores. Atua nas áreas de assessoria, pesquisa e educação. Os eixos temáticos que orientam a produção da entidade são: emprego, renda, negociação coletiva, desenvolvimento e políticas públicas. (<http://www.dieese.org.br/materialinstitucional/quemSomos.html>. Acesso em: 08. Ago. 2013).

dos trabalhadores, que segundo o autor, “precisam aceitar trocar seus créditos trabalhistas por cotas de capital da “sua” nova empresa, o que só acontece se eles acreditarem que são capazes de assumir coletivamente a gestão da empresa em crise e reabilitá-la”. Nesse momento, cabe analisar a necessidade dos trabalhadores terem coesão e confiança mútua entre eles e apoio externo, sobretudo de sindicatos, universidades, por meio das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, partidos de esquerda e organizações não governamentais. A segunda etapa consiste na transferência do patrimônio da empresa para os trabalhadores associados. Singer (2002, p. 90) informa que se faz necessário a aquisição de recursos financeiros, a fim de investir no maquinário e nas instalações. Nesse caso, devem-se estabelecer relações com instituições financeiras, sobretudo bancos de fomento. Para tanto, o desenvolvimento de um estudo técnico de viabilidade econômico-financeiro torna-se essencial para determinar se o empreendimento será sustentável<sup>27</sup> no futuro. A terceira etapa destacada por Singer (2002, p.90) consiste na viabilidade da nova empresa frente aos fornecedores e clientes, sobretudo. O citado autor considera essa etapa como o “período heroico”, pois significa que os trabalhadores, enquanto não conseguem credibilidade com a antiga clientela, não conseguem ter um rendimento que alcance o nível de subsistência. Nessa fase, assim como as outras, cabe o apoio de entidades e simpatizantes da economia popular solidária. Por isso, o apoio da ANTEAG, pela credibilidade e experiência, vem crescendo ininterruptamente.

A partir de 2001, a ANTEAG desenvolve uma série de projetos com governos estaduais e prefeituras com o intuito de desenvolver a economia solidária. Destaca-se, nesse período, a experiência da Usina Catende, no Estado do Pernambuco, que conta com a colaboração de 3200 famílias.

Outra iniciativa citada por Singer (2002, p. 94) é a Unisol, fundada em março de 2000 e tem como diretriz a consagração dos princípios históricos e ideológicos do cooperativismo autêntico. Constitui-se como uma associação de cooperativas, inicialmente atendendo as localizadas no ABC paulista. A novidade, segundo Singer (2002, p. 4) é que a Unisol conta com uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, apoiada pela Prefeitura de Santo André e ligada à Fundação Santo André (instituição municipal de ensino superior).

---

<sup>27</sup> O termo sustentável refere-se à solvência financeira, sobretudo capacidade de pagamento.

Em se tratando da dinâmica atual da economia popular solidária, Gaiger (2003, p. 183) aponta que além de obter o apoio de diversos setores da sociedade, vem suscitando um interesse especial sobre o problema da viabilidade desses empreendimentos, bem como a natureza e o significado dos processos de produção e do trabalho. Entretanto, Santos (2002, p. 51) salienta que tais iniciativas apresentam uma limitação essencial para a construção de alternativas econômicas emancipadoras, trata-se da ênfase exclusiva das ações em escala local. Tal concentração, completa Sousa (2002, p. 51), sustenta-se em uma concepção da comunidade como uma coletividade fechada sem conexão com a sociedade e a economia hegemônica. Brandão (2007, p. 38) complementa afirmando:

Essa “endogenia exagerada” das localidades crê piamente na capacidade das vontades e iniciativas dos atores de uma comunidade empreendedora e solidária, que tem controle sobre seu destino e procura promover sua governança virtuosa lugareira. Classes sociais, oligopólios, hegemonia etc. seriam componentes, forças e características de um passado totalmente superado, ou a ser superado.

Reconhecem-se as potencialidades e a importância da cooperativa como elo que pode integrar a comunidade em âmbito local, no entanto a mesma não pode ser dissociada das múltiplas escalas e as relações de poder determinadas pelo modo de produção hegemônico. Trata-se de lutar por um “localismo cosmopolita” e plural onde sejam apontadas para um processo de transformação gradual da produção e da sociabilidade para formas mais igualitárias, solidárias e sustentáveis. (Santos, 2002, p. 57).

Os empreendimentos da economia popular solidária favorecem a inserção econômica e social das comunidades mais pobres. A viabilidade dos empreendimentos está em acordo com as construções de vínculos, reciprocidade, solidariedade e cooperação, permeadas nas relações sociais dos grupos produtivos abordados, além dos resultados econômicos. Por meio de articulações entre as cooperativas populares e instituições públicas, privadas e do terceiro setor, é possível verificar que a cooperação entre os diversos sujeitos existe para além dos objetivos econômicos. Os estabelecimentos de parcerias, entre esses sujeitos individuais ou coletivos, têm como eixo a construção de uma nova realidade social. No entanto, as ações em prol da economia popular solidária devem estar acompanhadas por uma criteriosa observação da realidade. É preciso

compreender a viabilidade e à propensão dos sujeitos a fomentar cooperativas e a possibilidade destes deter os meios de produção. Kraychete (2012, p.21) observa que “a busca da sustentabilidade<sup>28</sup> dos empreendimentos da economia popular solidária requer ações convergentes e complementares de múltiplas instituições e iniciativas nos campos econômico, tributário, social, jurídico e tecnológico”. Por isso, torna-se relevante a adequação de ações, conforme o público a ser beneficiado. A formação de cooperativas sem analisar o contexto, as relações sociais e os vínculos entre os futuros cooperados podem incorrer em dificuldades diversas, desde a gestão, perpassando pela formação e manutenção de novos quadros. O papel desempenhado pelas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's) vem a contribuir no fortalecimento dos empreendimentos, a partir de uma maior interação com a universidade, sobretudo quando se relaciona a projetos de pesquisa e extensão que podem proporcionar melhores produtos e maior capacidade de gerenciamento e diversificação das atividades.

De fato, a Economia Popular Solidária, enquanto alternativa de inclusão sócio produtiva, vem crescendo substancialmente, em termos de experiências de produção, consumo, distribuição ou crédito que se organizam conforme os primórdios clássicos do cooperativismo como a autogestão, o coletivismo, a solidariedade e a propriedade coletiva dos meios de produção. Há o envolvimento de diversos sujeitos que vem construindo coletiva e harmonicamente a Economia Popular Solidária, entre os quais se destacam as entidades públicas, organizações da sociedade civil, setores do sindicalismo, universidades, por meio das ITCP e mais recentemente os Governos, nas três esferas de poder, com destaque para a criação da SENAES, em 2003.

Em termos de institucionalização e fortalecimento da economia popular solidária, cabe uma maior integração entre as cooperativas populares, movimentos sociais, fundações, governos progressistas, universidades e empresas. A rede de cooperação tende a proporcionar uma maior amplitude de ações, visando fortalecer os empreendimentos econômicos solidários, a partir da construção de políticas públicas que favoreçam a educação cooperativa, financiamentos específicos com condições especiais, políticas

---

<sup>28</sup> O termo sustentabilidade relaciona-se a capacidade de sobrevivência no longo prazo.

tributárias e fiscais para que esses empreendimentos possam atuar de forma sustentável.<sup>29</sup> Em termos políticos e institucionais, cabe analisar a construção política do Senaes – Secretaria Nacional de Economia Solidária, com o Governo Lula, em 2003, a partir da publicação da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e com base no Decreto nº 4764, de 24 de junho de 2003, foi instituída a SENAES e criado o Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES) (SENAES/MTE, 2012, p. 14). O Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES)<sup>30</sup> é criado durante a 3ª Plenária de Economia Solidária, em Brasília, também em 2003. O SENAES atua sob duas ópticas de análise: Estratégias de Articulação e Eixos de Atuação (SENAES/MTE, 2012, p. 11). As estratégias de articulação estão relacionadas às políticas públicas da SENAES que articulam ações de apoio e fortalecimento da Economia Solidária no Brasil. São organizadas em três subitens: Fortalecimento Institucional, Desenvolvimento Local e Territorial e Apoio à Organização Econômica Solidária. Acerca dos Eixos de Atuação, congregam-se três eixos orientados pelos princípios da Economia Solidária: Finanças Solidárias e Crédito, Conhecimento e Comercialização (SENAES/MTE, 2012, p. 12).

Singer (2011, p. 409) destaca que há variadas formas de apoio à construção da economia popular solidária em âmbito local, a partir da ação da SENAES, entre as quais se destacam: construção de Centros Públicos de Economia Solidária, com o apoio dos Governos Estaduais, visando incentivos à comercialização de produtos de empreendimentos solidários e para a realização de encontros, seminários e cursos etc; apoio a feiras, centros de comercialização, realização de eventos, fóruns estaduais e redes de empreendimentos; apoio ao mapeamento da Economia Solidária em estados

---

<sup>29</sup> O termo sustentável associa-se ao conceito de solvência financeira, respeito à biodiversidade, à cultura local e integração com a sociedade.

<sup>30</sup> O FBES, Fórum Brasileiro de Economia Solidária, está organizado em todo o país em mais de 160 Fóruns Municipais, Microrregionais e Estaduais, envolvendo diretamente mais de 3.000 empreendimentos de economia solidária, 500 entidades de assessoria, 12 governos estaduais e 200 municípios pela Rede de Gestores em Economia Solidária. O FBES é fruto do processo histórico que culminou no I Fórum Social Mundial (I FSM), que contou com a participação de 16 mil pessoas vindas de 117 países, nos dias 25 a 30 de janeiro de 2001. Dentre as diversas oficinas, que promoviam debates e reflexões, 1.500 participantes acotovelam-se na oficina denominada “Economia Popular Solidária e Autogestão” onde se tratava da auto-organização dos/as trabalhadores/as, políticas públicas e das perspectivas econômicas e sociais de trabalho e renda. ([http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61&Itemid=57](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57). Acesso em 09. Ago. 2013)

e regiões de estados etc.

Para Faria e Sanchez (2011, p. 413), a Economia Solidária no Brasil vem ganhando espaço como política pública, tornando-se essenciais para o combate à pobreza e geração de oportunidades e inclusão sócio-produtiva. Segundo os autores, além das experiências isoladas, há a confluência de articulações nacionais, iniciativas de formação de redes e cadeias produtivas, associações de segundo grau, entidades de representação, políticas públicas nas três esferas de governo, inclusive há articulações no âmbito internacional.

Foi aprovado em julho de 2013 na Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio o Projeto de Lei nº 4685 que dispõe sobre a Política Nacional de Economia Solidária e os empreendimentos econômicos solidários, criando o Sistema Nacional de Economia Solidária. O projeto analisado institui a Política Nacional de Economia Solidária e o Sistema Nacional de Economia Solidária, além de autorizar o Executivo a criar o Fundo Nacional de Economia Solidária (FNAES). Segundo o site Câmara Notícias (2013), o projeto define como um dos objetivos da Política Nacional da Economia Solidária a democratização do acesso a fundos públicos, instrumentos de fomento, meios de produção, mercados e as tecnologias necessárias ao desenvolvimento de práticas econômicas e sociais solidárias. Pela proposta, o acesso a serviços de finanças e de crédito envolverá linhas de crédito para capital de giro e para custeio e aquisição de bens móveis e imóveis. A Política também prevê ações de educação, formação, assistência técnica e qualificação social e profissional nos meios rural e urbano para empreendimentos com perfil de economia solidária. Essas ações serão realizadas prioritariamente de forma descentralizada e por instituições de ensino superior, entidades da sociedade civil sem fins lucrativos e governos estaduais e municipais e considerando resultados objetivos dos avanços e desafios da economia solidária para se constituir como efetivamente uma política pública de inclusão sócio-produtiva.

Conforme Ogando (2013, p. 4), houve dois mapeamentos feitos pela Secretaria Nacional de Economia Solidária, o primeiro foi realizado em 2005 e o segundo no ano de 2010. Ainda segundo o autor, o mapeamento é, portanto:

...a primeira grande amostragem que se tem, em âmbito nacional, dos empreendimentos econômicos solidários e a primeira tentativa de identificar estes empreendimentos e sua dimensão em território nacional. As informações nele coletadas constituem um retrato da economia solidária no Brasil no ano de 2005-2007 e 2010-2012

O mapeamento e conseqüentemente a publicação dos resultados por parte da Secretaria Nacional de Economia Solidária, do Governo Federal é essencial para se conhecer a realidade social dos sujeitos que vem construindo a Economia Solidária em nível local e permitir segundo Ogando (2013, p. 5), o dimensionamento das demandas e a melhor compreensão da realidade dos empreendimentos, para a construção de políticas públicas nos âmbitos federal, estadual e municipal, em parceria com as organizações da sociedade civil e movimentos sociais. Ainda, segundo o autor, o mapeamento permitirá traçar ações, considerando que:

O resultado deste mapeamento ofereceu-nos uma considerável base de dados quantitativos que permitiu elaborar um perfil diferenciado da economia solidária no Brasil e analisar suas capacidades, potencialidades e seus limites, considerando principalmente os seguintes aspectos: inclusão social pela via da geração de trabalho e melhoria da renda; constituição de redes de comércio e consumo justos; potencial organizativo na formulação de políticas alternativas de desenvolvimento com relações de trabalho mais igualitárias.

Ogando (2013, p. 3) destaca a necessidade de se construir o Marco Legal da Economia Solidária, reconhecendo “a importância econômica e social deste arranjo produtivo para a vida de uma grande parte da população do país, mas, além disso, como um meio natural, integrado, espontâneo de atividade importante à preservação da cultura de um povo e ao meio em que elas vivem”.

Há se de considerar que as informações colhidas pelo SIES são essenciais para reconhecer avanços e desafios a serem pontuados pelo Marco Legal da Economia Solidária.

Antes de adentrar nas informações divulgadas pelo SENAES (2013), cabe analisar o

segundo mapeamento do SIES e comparar com o primeiro, conforme análise de Ogando (2013). A princípio, o autor considera que “houve um aumento de 25% dos empreendimentos” (Ogando, 2013, p. 7). Esse aumento se explica pelo fato de ter havido maior mobilização dos estados para mapear os empreendimentos. Foi observado também que “a cada dois empreendimentos que haviam sido mapeados em 2005/2007, encontrava-se nas visitas apenas um”. Segundo o autor, “é possível dizer que um dos fatores encontrados para os empreendimentos desistirem é o fim do apoio”. Geralmente são empreendimentos incentivados por uma ONG e como ouvimos dizer: “acabou o apoio, acabou o empreendimento” (Ogando, 2013, p. 8). É constatado que:

...muitos empreendimentos mudam muito rápido de configuração entre seus componentes e de nome. Isso é muito comum no artesanato e na alimentação, por exemplo. Um dia duas mulheres fazem comidas juntas, no outro se separam e cada uma vai para o seu lado, juntam-se a outras, põem outro nome (mas não saem da economia solidária, nem das instâncias de participação) e depois já estão juntas de novo e assim por diante.

O que o autor relata é a realidade que circunda os empreendimentos econômicos solidários e que ocorre com qualquer outro empreendimento onde as pessoas são protagonistas. No próximo capítulo, será retomada a discussão acerca da gestão de empreendimentos econômicos solidários, enfatizando a necessidade destes buscarem o resultado econômico como forma de sustentabilidade no longo prazo.

Ainda segundo o autor “o número de empreendimentos não encontrados também foi alto”, sendo dividido em dois, segundo critérios do SIES: i) os que deixaram de existir, de fato ou ii) nunca foram empreendimentos e foram mapeados errados no primeiro mapeamento.

Segundo Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária – SIES, no Boletim Informativo – SENAES (2013) foram mapeados mais de 33 mil empreendimentos econômicos solidários (EES) no Brasil. Sobre o mapeamento:



O SIES foi implantado no ano de 2004 e até o momento realizou três rodadas nacionais de identificação e caracterização dos empreendimentos econômicos solidários (EES) no país. O primeiro levantamento ocorreu em 2005 quando foram mapeados 14.594 EES. Este levantamento foi complementado em 2007 com o mapeamento de mais 6.905 EES. Nesta primeira fase foram totalizadas informações de 21.589 EES. A terceira rodada ocorreu nos anos de 2010-2012 quando foram mapeados mais 11.663 EES. Portanto, desde 2004 o SIES já identificou 33.518 EES em todo o território nacional.

Dos novos empreendimentos mapeados na segunda fase, 5.811 (50%) iniciaram atividades após o ano de 2004. Segundo o Boletim Informativo do SENAES (2013), a maioria dos EES estão registrados enquanto associação (60%), seguido de cooperativas (8,8%) e as diversas formas de sociedade mercantil (0,6%). O que chama atenção é que 30,5% se declaram como grupos informais, conforme forma de organização listada em tabela abaixo. Para Ogando (2013, p. 6), nos grupos informais estão inclusos os empreendimentos em formação e outros que se baseiam na produção doméstica, de economia informal, com um pequeno número de sócios. Caberia uma análise mais pormenorizada acerca do alto percentual dos sujeitos/grupos que se declaram como participantes de grupos informais, no entanto o interessante é que há articulações que não precisam necessariamente estar em instituições formais como as cooperativas e associações. Kraychette (2011, p. 10) chama atenção à prática da economia solidária, que apenas considera as instituições formais como cooperativas e associações. Para o autor:

...há um certo preconceito como se os empreendimentos individuais ou familiares urbanos fossem portadores do pecado da produção individual, diferentemente dos agricultores familiares ou dos empreendimentos que, por serem associativos, seriam intrinsecamente bons. Por esta óptica, os empreendimentos individuais/familiares seriam populares, mas não solidários e, como tais, não estariam em nosso campo de interesse. Em termos teóricos e práticos, isto equivale a não nos deixarmos interpelar por uma realidade que envolve as condições de vida de parcelas significativas da população e que tem uma relação direta com as condições de existência e de sustentabilidade dos empreendimentos da economia solidária.

A dinâmica das articulações entre os sujeitos perpassa a formalidade que se exige para formar uma cooperativa ou uma associação. Não cabe desmerecer os grupos informais e taxá-los como não solidários simplesmente por não estarem inseridos em instituições formais. O importante é o respeito a livre escolha individual dos beneficiários de políticas públicas, em caso de ter a opção de escolher entre participar de um projeto de geração de renda inserido em uma cooperativa/associação ou por conta própria ou até mesmo em parcerias que não necessariamente precisariam haver uma formalização. O reconhecimento, sobretudo no mundo rural, de articulações entre sujeitos, é de fundamental importância para a consolidação das redes de cooperação que desenvolvem ações em prol dos fundos rotativos ou ações de fortalecimento da agricultura familiar.

Ogando (2013, p. 9) ressalta que foi verificado na pesquisa grupos que não se reconhecem como participantes da economia solidária, entre os quais os catadores de resíduos sólidos que estão integrados aos movimentos da própria categoria e os agricultores rurais que estão assistidos pela Emater e aos programas do Pronaf.

Tabela 1- Tipos de Organização

Forma de Organização	Quant.	%
Grupo Informal	6.018	30,5
Associação	11.823	60,0
Cooperativa	1.740	8,8
Sociedade mercantil	127	0,6
<b>Total</b>	<b>19.708</b>	<b>100</b>

Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

No que concerne à distribuição regional dos empreendimentos econômicos solidários (EES), mais de 40% dos EES da base do SIES estão localizados na região Nordeste. Nas regiões Norte, Sudeste e Sul, a distribuição é de 15,9%, 16,4% e 16,7%, respectivamente, de acordo com tabela abaixo.

Tabela 2- Distribuição regional

Região	Quant.	%
Norte	3.127	15,9
Nordeste	8.040	40,8
Sudeste	3.228	16,4
Sul	3.292	16,7
Centro Oeste	2.021	10,3
<b>Brasil</b>	<b>19.708</b>	<b>100</b>

Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Chama a atenção nessa distribuição regional, a quantidade de EES na Região Nordeste. Em termos de distribuição regional por tipo de organização, os resultados também surpreendem, conforme quadro abaixo:

Tabela 3- Forma de Organização por Região

Forma de Org./ Região	Norte	%	Nor- deste	%	Sudeste	%	Sul	%	Centro Oeste	%	Brasil	%
Grupo Informal	802	25,6	1.675	20,8	1.567	48,5	1.450	44,0	524	25,9	6.018	30,5
Associação	2.044	65,4	5.969	74,2	1.309	40,6	1.194	36,3	1.307	64,7	11.823	60,0
Cooperativa	273	8,7	368	4,6	318	9,9	606	18,4	175	8,7	1.740	8,8
Soc. Mercantil	8	0,3	28	0,3	34	1,1	42	1,3	15	0,7	127	0,6
<b>Total</b>	<b>3.127</b>	<b>100</b>	<b>8.040</b>	<b>100</b>	<b>3.228</b>	<b>100</b>	<b>3.292</b>	<b>100</b>	<b>2.021</b>	<b>100</b>	<b>19.708</b>	<b>100</b>

Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Nas regiões Sul e Sudeste, segundo o Boletim (2013), a participação de grupos informais é superior à média nacional (44% e 48,5%, respectivamente), enquanto que a forma cooperativa, destaca-se a região Sul com participação de 18,4%, mais do que o dobro da média nacional. Pode ser explicado pela tradição do Sul no cooperativismo. Outras formas de associação estão ganhando espaço no processo de interação entre os sujeitos. Uma surpresa é a Região Nordeste onde 74,2% dos EES declararam que são organizados sob a forma de associação.

No que tange a distribuição regional por área de atuação, como já citado, há a predominância de associações no Nordeste. Necessitaria de maior apuração,

sobretudo no que se refere à sustentabilidade desses empreendimentos no mercado, mas tudo leva a crer que seja pela maior presença de associações no mundo rural, devido à presença de sindicatos rurais e organizações da sociedade civil que articulam EES. A necessidade dos sujeitos em se articular visando auferir renda e superar as assimetrias físicas e econômicas pode ser um fator que explique uma maior proeminência de empreendimentos econômicos solidários na Região Nordeste. Na tabela abaixo (tabela 4), há a seguinte distribuição:

Tabela 4-Distribuição da área de atuação por região

Região/Área de Atuação	Norte	%	Nordeste	%	Sudeste	%	Sul	%	Centro Oeste	%	Brasil	%
Rural	1.566	50,1	5.804	72,2	959	29,7	1.382	42,0	1.082	53,5	10.793	54,8
Urbana	1.270	40,6	1.554	19,3	1.970	61,0	1.392	42,3	670	33,2	6.856	34,8
Rural e urbana	290	9,3	682	8,5	299	9,3	518	15,7	269	13,3	2.058	10,4
Total	3.126	100	8.040	100	3.228	100	3.292	100	2.021	100	19.708	100

Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Segundo a tabela, a maioria das EES atuam no mundo rural (54,8%). De acordo com o Boletim (2013), na Região Sul a atuação dos EES na área rural e urbana é equilibrada (em torno de 42%). Já na Região Nordeste, o predomínio de EES que atuam na área rural é bastante superior à média nacional (72,2%). Predominantemente, segundo Ogando (2013, p. 6) a economia solidária é uma saída para pequenos produtores rurais, assentados, agricultores familiares, associações de distribuição, entre outros sujeitos associados a atividade produtiva ligada a terra, principalmente contra o agronegócio. Ainda segundo o autor, as associações rurais “são grupos informais, que se reconhecem como uma associação de trabalhadores e se denominam como tal, mesmo sem ter registro formal”. Os empreendimentos urbanos “dedicam-se, em sua grande maioria, às atividades de produção e prestação de serviços, nos ramos de alimentação, confecção, artesanato, indústria de transformação, reciclagem e, ainda, crédito e finanças” (OGANDO, 2013, p. 6).

No que se refere à associação, segundo o Boletim (2013) dos 19.708 EES, estão associadas 1.423.631 pessoas, uma média de 72 pessoas associadas por EES. No que refere à distribuição por sexo, há um predomínio dos homens (56,4%) em relação

às mulheres (43,6%) conforme tabela abaixo (tabela 5):

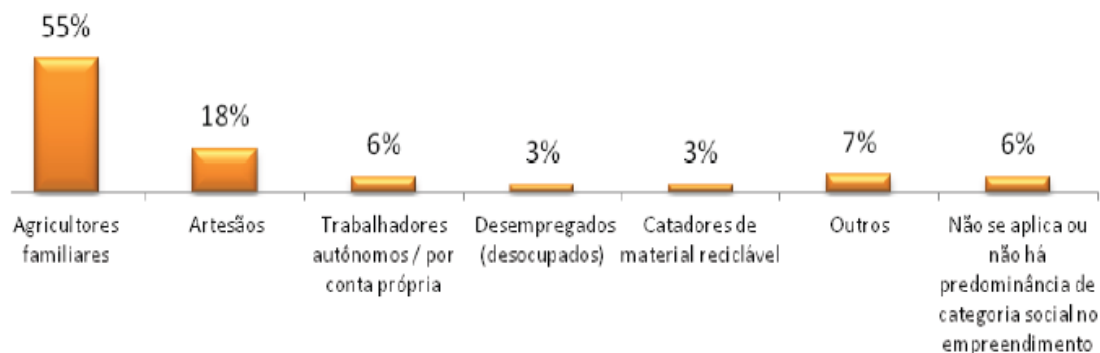
Tabela 5- Quantidade de Sócios e distribuição segundo o Sexo

Sexo	Quantidade	%
Mulheres	620.258	43,6
Homens	803.373	56,4
<b>Total</b>	<b>1.423.631</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Quanto à categoria social das pessoas associadas, segundo o Boletim (2013), predominantemente há agricultores (as) familiares (55%) e dos artesãos (18%), conforme gráfico (gráfico 3) a seguir:

Gráfico 1- Categoria Social dos Sócios



Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Acerca das atividades econômicas, foi estabelecido pelo SIES, seis tipos de atividades econômicas desenvolvidas pelas EES. Segundo tabela abaixo, 56,2% das EES desenvolvem atividades de produção ou produção e comercialização da produção. Consumo ou uso coletivo de bens e serviços representam 20% das EES, enquanto 13,3% das EES desenvolvem atividades de comercialização (BOLETIM INFORMATIVO SENAES, 2013).

Tabela 6- Atividades Econômicas das EES.

Atividade Econômica	Quantidade	%
Troca de produtos ou serviços	430	2,2
Produção ou produção e comercialização	11.081	56,2
Comercialização ou organização da comercialização	2.628	13,3
Prestação do serviço ou trabalho a terceiros	1.296	6,6
Poupança, crédito ou finanças solidárias	328	1,7
Consumo, uso coletivo de bens e serviços pelos sócios	3.945	20
<b>Total</b>	<b>19.708</b>	<b>100</b>

Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Quanto às atividades econômicas, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), há o predomínio de EES que desenvolvem atividades na indústria de transformação com 6.876 estabelecimentos. A agricultura, pecuária e pesca contam com 5.321 EES (BOLETIM INFORMATIVO SENAES, 2013). Segundo o Boletim Informativo SENAES (2013), na classificação por subseção, constata-se que as atividades econômicas relativas à produção de alimentos, de comercialização de produtos artesanais e de coleta e triagem de material reciclável se destacam.

Tabela 7- Atividade Econômica segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)

Seção CNAE/Quant.	Sub-Seção CNAE Ecosol S	Quant.	%
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO	Produção artesanal de bijuterias	288	1,5
	Produção artesanal de tapetes	347	1,8
	Fabr. de artef. têxteis p/ uso domést.	550	2,8
	Confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as	321	1,6
	Produção artesanal de produtos apícolas (mel, própolis, gele	400	2,0
	Produção artesanal de bolos, cuca, doceria e confeitos	354	1,8
	Fabr. de farinha de mandioca e deriv.	820	4,2
	Produção artesanal de artigos em croche	425	2,2
COMÉRCIO (4482)	Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos	1421	7,2
	Comércio atacadista de frutas, verduras, raízes, tubérculos,	415	2,1
	Comércio atac. de leite e laticínios	283	1,4
	Rede de consumidores	514	2,6
AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA (5321)	Trocas solidárias	291	1,5
	Horticultura, exceto morango	593	3,0
	Cultivo de feijão	891	4,5
	Cultivo de arroz	571	2,9
	Criação de bovinos para leite	531	2,7
ÁGUA, ESGOTO E ATIV DE GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO (614)	Cultivo de milho	802	4,1
	Coleta de materiais recicláveis	331	1,7
ATIVIDADES FINANCEIRAS, DE SEGUROS E SERVIÇOS RELACIONADOS (317)	Triagem de materiais recicláveis	315	1,6
	Fundo rotativo	139	0,7
OUTRAS ATIVIDADES (2549)	Cooperativas de crédito rural	88	0,4
	Organização para utilização coletiva de infraestrutura, terra, etc	2549	12,9

Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Finalmente, o Boletim Informativo SENAES (2013) aborda os desafios e conquistas dos EES, conforme os gráficos (gráficos 4 e 5) abaixo.

Gráfico 2 – Principais desafios

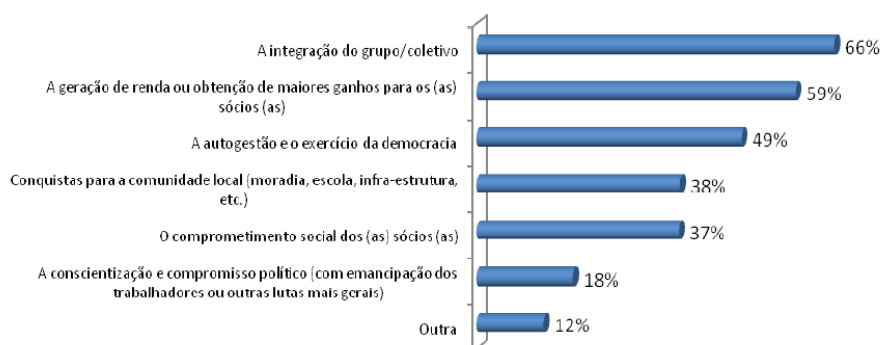


Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Destaca-se como desafios a geração adequada de renda aos (às) sócios (as) para 74% das EES e a viabilização econômica dos empreendimentos para 67% das EES. A maior participação de EES nas compras governamentais, políticas de crédito em bancos de fomento com procedimentos de cadastro e taxas acessíveis, além de apoio na aquisição de máquinas e equipamentos e assistência técnica podem servir como impulsionadores para os empreendimentos econômicos solidários.

Sobre as conquistas, o gráfico abaixo (gráfico 3) aponta:

Gráfico 3-Principais conquistas dos EES



Fonte: Boletim Informativo Ano V. SENAES/MTE (2013)

Em termos de conquistas, destacam-se, para as EES a integração do grupo/coletivo (66%) e a geração de renda ou obtenção de maiores ganhos para os sócios (as) (59%). A geração de renda para os sócios pode ser explicada pelas ações governamentais, principalmente os Programas PAA e PNAE, por parte do Governo Federal e as ações institucionais dos Governos Estaduais e Municipais na constituição de centros públicos de economia solidária que podem ter trazido maior possibilidade de comercialização.

Finalmente, há um ponto fulcral na análise de Ogando (2013, p. 10) acerca da definição de economia solidária. Segundo o autor:

A economia solidária é infinita. Além de ser adaptável, está incrustada na forma de organização do trabalho no Brasil. Existe um número enorme de “associações” de duas ou mais famílias de agricultores que vende em conjunto. Existem mulheres que costuram na casa de uma, prestam serviços de costura e são consideradas economia informal, mas podem ser economia solidária, mais até do que alguns grupos de artesanato que estão nas feiras. Existem pequenos produtores que vendem para um mercado local, sendo que até este mercado também pode ser considerado economia solidária.

A conceituação acerca da economia solidária é extremamente complicada, pois há realidades complexas que mudam a todo momento, sobretudo nas articulações dos sujeitos que vem construindo a política em múltiplos âmbitos. Não há a necessidade de estar institucionalizado em uma cooperativa popular ou uma associação para ser considerado como economia popular solidária.

### **3.2 - Cooperativismo Popular e Economia Solidária na Bahia**

Em se tratando de experiências econômicas solidárias, o Território do Sisal se destaca principalmente pelo seu histórico de articulações entre a população e as pastorais rurais ligadas à Igreja Católica que culminou no apoio e fortalecimento de organizações sociais. Analisando o caso das organizações sociais que surgiram nesse território, Nascimento (2003, p. 35) informa que localmente o aparecimento destas derivava das



diversas iniciativas que visavam enfrentar a lógica de dependência e desigualdade na citada região. Uma dessas experiências que permitiu a ação fecunda de organizações não-governamentais nos anos seguintes foi o mutirão. Segundo Nascimento (2003, p. 35):

Como uma forma de trabalho cooperativo, o mutirão assegurava a reprodução de um estilo de vida que, para enfrentar a escassez de recursos, fortalecia os laços comunitários de pertença, sendo, portanto, um mantenedor de laços de sociabilidade primária (cuidar do que é seu, é cuidar do que é de todos e vice-versa).

O mutirão é essencial, pois segundo o autor cumpre um papel social importante na vida do sertanejo. Segundo o autor o mutirão era adotado em pequenas propriedades e “era utilizado para a derrubada da mata, a semeadura, a limpeza da roça, a colheita, a edificação de casas, a construção ou conservação de estradas vicinais, o fechamento de um braço de rio para a realização da pesca, a conservação de açudes etc” (Nascimento, 2003, p. 35). Com essa base social já estabelecida juntamente com o trabalho de evangelização das pastorais rurais e sua articulação com representantes locais da Igreja Católica, as primeiras organizações dos pequenos agricultores no semiárido baiano surgiram. Nascimento (2003, p. 37) aponta que o surgimento das Comunidades Eclesiais de Base – CEB’s<sup>31</sup> e o Movimento de Organização Comunitária – MOC<sup>32</sup> permitiram aos agricultores um amadurecimento político-educativo da participação popular, a partir do aumento da consciência social mediante a opressão

---

<sup>31</sup> As Comunidades Eclesiais de Base (CEB’s) são pequenos grupos organizados em torno da paróquia (urbana) ou da capela (rural), por iniciativa de leigos, padres ou bispos. As primeiras surgiram por volta de 1960, em Nísia Floresta, arquidiocese de Natal ou em Volta Redonda/RJ. De natureza religiosa e caráter pastoral, as CEB’s podem ter dez, vinte ou cinquenta membros. Nas paróquias de periferia, as comunidades podem estar distribuídas em pequenos grupos ou formar um único grupão a que se dá o nome de comunidade eclesial de base. É o caso da zona rural, onde cem ou duzentas pessoas se reúnem numa capela aos domingos para celebrar o culto (Betto, 2011, p. 5).

<sup>32</sup> Fundada em 1967 e com sede no município de Feira de Santana/BA, o Movimento de Organização Comunitária-MOC surgiu a partir do trabalho social da Igreja Católica. Gradativamente, foi se tornando autônomo, mantendo, contudo, boas relações de parceria não apenas com a Igreja Católica, como com Igrejas Evangélicas. O objetivo do MOC consiste no despertar das pessoas para os seus direitos, incentivando-as a se organizar para que, deste modo, pudessem exercer sua cidadania. A fundação da MOC, enquanto entidade autônoma, data de 1970. A iniciativa se esboça com o desenvolvimento de atividades de apoio e fortalecimento de associações comunitárias rurais e urbanas. Neste período, motivados pelo MOC e pela Diocese de Feira de Santana, se fortalecem entidades como os Sindicatos de Trabalhadores Rurais de Feira e, aos poucos, o trabalho se estende a outros sindicatos, associações e organizações da região. O MOC tem contribuído para a busca do desenvolvimento integrado e sustentável da Região Sisaleira, priorizando o fortalecimento da sociedade civil organizada e ajudando para a atuação qualificada na gestão de políticas públicas. ([http://www.moc.org.br/moc\\_his.php](http://www.moc.org.br/moc_his.php). Acesso em: 07. Ago. 2013).

vivida no meio rural.

Ainda sobre a importância do MOC, Nascimento (2003, p.41) destaca que:

O Movimento de Organização Comunitária (MOC) é uma das entidades da sociedade brasileira que experimentou um dos mais longos processos de articulação de atores sociais. Fundado em 1967, atuou inicialmente como escritório de assessoria da Diocese de Feira de Santana, realizando um trabalho basicamente assistencial. O ensejo de sua criação ocorreu por intermédio da Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE), sediada no Rio de Janeiro, mas sua idealização foi devida à coordenação da pastoral diocesana de Feira de Santana, na figura do então Pe. Albertino Carneiro, para assessorar a Igreja Católica no desenvolvimento das ações comunitárias pastorais. Foi a FASE quem lhe deu inicialmente apoio técnico e financeiro.

Segundo Nascimento (2003, p. 41) as ações do MOC na promoção de ações sociais de caráter organizacional e libertário visavam favorecer o desenvolvimento comunitário e o combate à exclusão social. O MOC visava melhorar a comercialização dos produtos, garantir o preço justo em respeito à pequena produção agrícola e combater os intermediários ou atravessadores (Nascimento, 2003, p.43). Constatava-se, segundo Nascimento (2003, p. 43) que:

Práticas político-educativas de participação e integração social eram utilizadas frequentemente para promover: i) a informação, como forma de o pequeno agricultor se planejar melhor; ii) a valorização como forma de o pequeno agricultor utilizar melhor os estoques disponíveis de seus produtos na comunidade; iii) e a regulação como forma de o pequeno agricultor poder negociar no mercado, em condições menos desfavoráveis, a compra e a venda de seus produtos.

Nascimento (2003, p. 43) destaca o protagonismo do MOC com o processo de empoderamento dos pequenos agricultores. A partir dessas práticas coletivas de organização e adequação de estratégias com o intuito de interferir na realidade concreta, juntamente com o mutirão como elemento de coesão e compartilhamento de ações e o apoio de uma rede de relações sociais entre igreja e suas diversas organizações sociais, comunidades, associações comunitárias, sindicatos rurais contribuíram para o aparecimento da APAEB, que surgiu como entidade regional na

década de 1980 – com a denominação de Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia. Santos, Silva e Neto (2011, p. 27) destacam que a APAEB influenciou decisivamente para a reorganização espacial do município de Valente e contribuiu para o desenvolvimento da Região Sisaleira. Além disso, segundo os autores supracitados, o modelo de gestão descentralizada e a participação democrática influenciou outras entidades.

A experiência da APAEB é fundamental para compreender o desenvolvimento de empreendimentos econômicos solidários, principalmente o modelo de gestão da citada organização no mundo rural. Outra instituição fundamental para o fortalecimento dos empreendimentos econômicos solidários foi a Unicafes-Bahia<sup>33</sup> que vem representando cooperativas populares e agricultores familiares no Estado da Bahia, sobretudo na construção de políticas públicas. Outras organizações como a ADS/CUT, FASE, CESE e o BANSOL<sup>34</sup>, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, além das ITCP vem contribuindo na formação, financiamento de projetos e capacitação de empreendimentos econômicos solidários. Agrega-se a essas entidades supracitadas o Fórum Baiano de Economia Solidária (FBES), criado em 2003, e que de forma institucional, representa, articula, discute, forma e propõe políticas de fomento ao apoio técnico para o desenvolvimento da Economia Solidária no Estado da Bahia.

Historicamente, em termos institucionais, no que se refere à noção de território enquanto elemento de instância participativa, a Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) identificou 239 territórios rurais que estão sendo beneficiados com políticas de crédito, de apoio à comercialização e assistência técnica. Estima-se que até 2015 sejam incluídos cerca de 280 Territórios Rurais<sup>35</sup>, beneficiando um público de mais de 65 milhões de pessoas,

---

<sup>33</sup> A União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado da Bahia - UNICAFES Bahia, foi criada em Novembro de 2006 e surgiu da necessidade de que uma entidade representasse e batalhasse pelos direitos e interesses das cooperativas de famílias de agricultores e economia solidária espalhadas pelo Brasil. (<http://www.unicafesba.org.br/a-unicafes-bahia.php>. Acesso em 13.Ago. 2013)

<sup>34</sup> Associação de Fomento à Economia Solidária de caráter multidisciplinar, formada por universitários com a colaboração de professores e profissionais. De forma autogestionária, aliamos teoria e prática para a construção de um mundo justo e sustentável. (<http://www.adm.ufba.br/entidade-estudantil/bansol>. Acesso em 15 Ago. 2013)

<sup>35</sup> Para que os territórios sejam incorporados ao programa, há alguns critérios estabelecidos: máximo de 80 habitantes por Km<sup>2</sup>, não ultrapassando a 50 mil pessoas por município; ter uma representação

nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste (BRASIL/SDT, 2013). Em 2008, o Governo Federal lançou o Programa Territórios da Cidadania que tem como objetivos promover o desenvolvimento econômico e universalizar os programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável. Há uma série de ações, envolvendo projetos de agricultura orgânica, fortalecimento do associativismo, capacitação rural e pesquisa e extensão pesqueira entre outras ações estruturantes sendo desenvolvidas nos 120 Territórios, no ano de 2013. (BRASIL/TERRITÓRIOS DA CIDADANIA, 2013).

No que se refere ao Estado da Bahia, em se tratando do Programa Territórios da Cidadania, há 9 territórios, que são divididos em: Baixo Sul; Chapada Diamantina; Sisal; Irecê; Litoral Sul; Semiárido Nordeste I; Sertão do São Francisco; Velho Chico; Itaparica. Sobre o Programa Territórios Rurais, com a participação do Governo do Estado, movimentos sociais e outras instituições foram classificados 26 territórios rurais<sup>36</sup>. Na Bahia, a classificação dos territórios está conceituada como territórios de identidade<sup>37</sup>. Essa classificação segue alinhada com a dos territórios rurais, adotado pelo MDA (Serpa; Monteiro, 2011, p. 152).

Na Bahia, o desenvolvimento de ações do poder público considerando a dinâmica territorial vem sendo considerada, sobretudo quando se associa a relação histórica dos sujeitos que se inserem nos territórios e especificidades dos arranjos sociais e locais de cada região, onde a divisão vem sendo utilizada para a implementação de políticas

---

consolidada da sociedade civil e do poder público; e possuir um conselho estadual rural sustentável, capaz de analisar as questões levantadas pelos municípios. (<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2013/05/17/mais-74-territorios-rurais-sao-incluidos-em-programa-de-desenvolvimento>. Acesso em: 18. Ago. 2013)

<sup>36</sup> Classificação alinhada com a Coordenação Estadual de Territórios – CET. OS territórios são: Irecê; Velho Chico; Chapada Diamantina; Sisal; Litoral Sul; Baixo Sul; Extremo Sul; Itapetinga; Vale do Jiquiriçá; Sertão do São Francisco; Oeste Baiano; Bacia do Paramirim; Sertão Produtivo; Piemonte do Paraguaçu; Bacia do Jacuípe; Piemonte da Diamantina; Semiárido Nordeste II; Agreste de Alagoinhas/Litoral Norte; Portal do Sertão; Vitória da Conquista; Recôncavo; Médio Rio das Contas; Bacia do Rio Corrente; Itaparica; Piemonte Norte do Itapicuru; Metropolitano de Salvador. ([http://www.territoriosdabahia.org.br/index.php?pagina=p\\_mapa](http://www.territoriosdabahia.org.br/index.php?pagina=p_mapa). Acesso em 19. Ago. 2013)

<sup>37</sup> O Território de Identidade entendido como um espaço físico, geralmente contínuo, caracterizado por elementos sociais, econômicos, ambientais e políticos que definem um importante grau de coesão entre os que vivem e trabalham nesse espaço, favorece uma visão integradora dos atores sociais, dos mercados e das políticas públicas e, por consequência, uma valorização dos recursos e dos potenciais das populações locais nos processos de desenvolvimento. ([http://www.territoriosdabahia.org.br/index.php?pagina=p\\_institucional](http://www.territoriosdabahia.org.br/index.php?pagina=p_institucional). Acesso em: 19. Ago. 2013)

públicas no Estado. O que pode ser considerado crítico é a sobreposição de classificações conforme posicionamento de cada ente federado (Governo Federal e Estadual), principalmente em termos conceituais e práticos (alocação de recursos e qual classificação a ser enquadrado no momento de discussões sobre políticas públicas). Serpa e Monteiro (2011, p. 153) complementam “o fato de alguns territórios de identidade adotarem o nome do município pólo, ou seja, a identidade de uma região partir do papel de centralidade que exerce certos municípios no contexto regional”.

Em termo político-institucional, Santos, Silva e Neto (2011, p. 20) apontam que a configuração atual dos conselhos e câmaras setoriais de apoio ao Cooperativismo e a Economia Solidária, principalmente no Estado da Bahia, deriva da implantação do Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais (PNDSTR), criado em 2004, proposto pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, tendo como ênfase a construção de projeto político e de gestão, compartilhadas pelos diversos atores territoriais, sejam públicos, privados ou movimentos sociais. Esse programa é derivado de uma linha de ação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)<sup>38</sup>. Segundo Santos, Silva e Neto (2011, p. 20), “a proposta trabalhava com a ideia de promoção do desenvolvimento, valorizando a escala municipal, instrumentalizado numa gestão estruturada em Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural (CMDR)”. Ainda segundo Santos, Silva e Neto (2011, p. 22):

A formação dos territórios na política do governo federal têm como base os municípios. Os limites do recorte territorial foram definidos a partir da adesão ou saída dos municípios, dos respectivos colegiados ou Conselhos territoriais. Os critérios de demarcação foram conduzidos pelas relações políticas no interior do recorte espacial instituído como território e pelo sentimento de pertencimento e identificação a mesma realidade.

Um ponto essencial da citação acima refere-se à identificação dos sujeitos com o território e a fomentação política baseado nessa relação. Um aspecto positivo está na inserção desse critério supracitado como forma de delineamento de ações do poder público. Outro aspecto a ser observado, na construção de políticas tendo como eixo

---

<sup>38</sup> O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) financia projetos individuais ou coletivos, que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária. (<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>. Acesso em: 18. Ago.2013)

decisório os municípios estão na desarticulação com a política regional e nacional, tão bem discutida por Brandão (2009). O recorte municipal é importante, sobretudo no delineamento das ações, no entanto “deve-se pensar e agir em múltiplas escalas no Brasil heterogêneo e diversificado” (Brandão, 2009, p. 21).

Antes da efetivação dos Conselhos e Comitês de Economia Solidária e as políticas de fomento, formação e apoio à comercialização, institucionalmente ligadas ao Governo do Estado da Bahia, após o ano de 2006, com o apoio dos movimentos sociais e empreendimentos econômicos solidários, estes vinham costurando ações conjuntas de apoio e fortalecimento da economia solidária, sobretudo no interior do Estado com destaque para o Arco Sertão Bahia<sup>39</sup> e a Rede Sabor Natural do Sertão<sup>40</sup>.

Em termos políticos-institucionais, o Governo do Estado, cria no âmbito da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, a Superintendência de Economia Solidária-SESOL, tendo em voga e reconhecendo que a economia solidária constitui uma alternativa real de geração de trabalho e renda (SETRE, 2013). Por meio da SESOL, o governo cria o Programa Bahia Solidária visando integrar políticas públicas para esse segmento. Uma série de ações decorrentes desse programa vem sendo desenvolvido, entre as quais:

- Apoio à Geração de Trabalho e renda em Atividades de Economia Solidária;

---

<sup>39</sup> A Agência Regional de Comercialização-ARCO Sertão surgiu em 2002 e atualmente é formada por 30 Empreendimentos Econômicos Solidários dos territórios do Sisal, Bacia do Jacuípe e Portal do Sertão. A ARCO Sertão visa a inserção dos produtos das associações e cooperativas de agricultores familiares no mercado. Uma das principais metas é a qualidade social e ambiental, além do retorno econômico e o fortalecimento de suas organizações. Os empreendimentos filiados à ARCO Sertão estão distribuídos por 13 municípios localizados no semiárido baiano. Em total, são beneficiadas mais de 2.500 agricultores familiares, que através da ARCO tem acesso ampliado ao mercado, gerando renda e cidadania na região. (<http://www.arcosertao.org.br/>. Acesso em 19. Ago. 2013).

<sup>40</sup> A Rede Sabor Natural do Sertão- RSNS surgiu a partir de um trabalho desenvolvido pela IRPAA - Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada, junto às mulheres moradoras das comunidades rurais de Canudos, Curaça, Uauá em parceria com a à Pastoral Rural da Diocese de Paulo Afonso e Juazeiro. Em 2000, a rede ganha visibilidade a partir do Grupo Unidas no Sertão e em 2003 foram se articulando outros grupos sociais como cooperativas, associações, ONG's, sindicatos e grupos informais. A RSNS é um espaço de discussão e articulação política que agrega organizações formais e informais de agricultores, comunidades tradicionais e entidades de apoio à agricultura familiar no semiárido brasileiro. É constituída por empreendimentos e entidades que articulam ações em torno do beneficiamento e comercialização dos produtos da Agricultura Familiar. Seus princípios e valores são fundamentados e inspirados na Economia Solidária cujo objetivo é fortalecer e afirmar um novo modelo de desenvolvimento baseado na cooperação e na solidariedade entre espaços sociais e territoriais. A rede atua nos seguintes territórios de identidade: Território do Sertão do São Francisco; Território de Irecê; Território do Velho Chico e Território do Sertão Produtivo. (<http://www.dosertao.com.br/rede-sabor-natural-do-sertao/historico/>. Acesso em 19. Ago. 2013).

- Promoção de Ações de Geração de Trabalho e Renda para a População Carente;
- Apoio a Cooperativas e Associações Atuantes com Resíduos Sólidos;
- Implantação e Manutenção de Centros Públicos de Economia Solidária;
- Apoio à implantação de Instituições de Finanças Solidárias;
- Atualização do Sistema Estadual de Informações em Economia Solidária;
- Apoio à implantação e manutenção de Incubadoras Públicas;
- Apoio a Trabalhadores Organizados em Autogestão para Recuperação de Empresas;
- Realização de eventos sobre Economia Solidária;
- Apoio à Concessão de Crédito Produtivo e Orientado;
- Capacitação Gerencial de Empreendedor de Micro e Pequeno Negócio;
- Publicidade de Utilidade Pública - Economia Solidária;
- Formação de Educadores para Atuação em Economia Solidária.

De acordo com Oliva, Reis e Meira (2009, p. 50), o Programa Bahia Solidária:

...prevê ações de fomento, formação, divulgação e crédito produtivo aos trabalhadores e trabalhadoras da economia solidária da Bahia, promovendo ações e instrumentos para a organização e sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários. Ao lado disto, também vêm sendo realizados trabalhos no sentido da implementação de um marco jurídico específico para a economia solidária, através da formatação do projeto de lei que cria a Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia e o Conselho Estadual de Economia Solidária.

Ainda segundo os autores, “a operacionalização do Bahia Solidária é feita através das três coordenações que compõem a Sesol: a Coordenação de Fomento (Cofes), a Coordenação de Formação e Divulgação (COFD) e a Coordenação de Microcrédito e Finança Solidária (Comfis)”.

Em 2008, o Governo do Estado da Bahia cria os Centros Públicos de Economia Solidária como “espaços multifuncionais públicos, de caráter comunitário, que se destinam a articular oportunidades de geração, fortalecimento e promoção do trabalho coletivo baseado na economia solidária” (Setre, 2013). Destaca-se que os centros públicos criados pelo Governo do Estado são iniciativas pioneiras no país. Os Centros Públicos de Economia Solidária estão localizados em Salvador (bairros da Barra, Mares e Sussuarana), Feira de Santana, Vitória da Conquista e Guanambi. Há uma chamada pública para instalação de mais dez centros públicos em outras cidades do Estado da Bahia (Setre, 2013).

Oliva, Reis e Meira (2009, p. 51) destacam que os CESOL constituem-se em:

...espaços de apoio e prestação de serviços voltados às organizações solidárias, fomentando e apoiando os empreendimentos e as iniciativas para a geração de trabalho e renda, contando com investimentos da ordem de cerca de R\$ 840 mil em 2008, em itens como infraestrutura, equipamentos e operacionalização dos serviços. A concepção do Cesol tem como referência as experiências desenvolvidas pela Senaes, que já implantou diversos centros em alguns municípios do Sul e Sudeste do Brasil. Através dos centros instalados na Bahia, serão oferecidos aos empreendimentos serviços como consultoria organizacional-com assistência técnico-administrativa, comercial, *designer*, produtiva, contábil e jurídica (legalização, orientações previdenciárias e trabalhistas e normatização técnica para os produtores), microcrédito orientado e finanças solidárias com recursos do Programa de Microcrédito do Governo do Estado da Bahia (CrediBahia); qualificação em economia solidária, associativismo e cooperativismo; desenvolvimento de técnicas comerciais e de comércio justo e solidário; desenvolvimento e uso de tecnologias associadas; espaço para eventos, atividades culturais, reuniões de fóruns e redes de economia solidária; articulação de ações de desenvolvimento local e territorial.

No que concerne a política de acesso ao crédito, Oliva, Reis e Meira (2009, p. 54) aponta o CrediBahia<sup>41</sup>, que segundo os autores é um programa “operacionalizado pela Setre em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e as prefeituras municipais, com recursos da Agência de Fomento do Estado da Bahia (Desenbahia)”.

Ainda sobre o CrediBahia, os autores informam que “desde a sua implantação, em abril de 2002, até 31 de dezembro de 2008, o CrediBahia beneficiou 42.714 contratos liberados para pequenos empreendedores disponibilizando R\$ 57 milhões de crédito e destes R\$ 31,5 milhões foram emprestados no último biênio”.

No Estado da Bahia, a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo foi instituída através da Lei Estadual 11.362/09, que criou o Conselho Estadual de Cooperativismo (Cecoop), vinculado à Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (Setre), com a finalidade de avaliar, propor e acompanhar ações desenvolvidas no âmbito da própria política estadual (Bahia Análise e Dados, 2013). Em 2011, o Estado da Bahia cria a

---

<sup>41</sup> Ver em: [http://www.desenbahia.ba.gov.br/Credito\\_Financiamento2.aspx?id=108](http://www.desenbahia.ba.gov.br/Credito_Financiamento2.aspx?id=108)



Política Estadual de Economia Solidária (Projeto de Lei nº 18.636/2010) e o Conselho Estadual de Economia Solidária de autoria do poder executivo e com intensa participação dos movimentos sociais da economia solidária, sobretudo o Fórum Baiano de Economia Solidária. Segundo Nascimento (2013, p. 68) “a lei é uma construção da sociedade, que estabeleceu regras impositivas que devem ser obedecidas pelos diversos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Estado da Bahia”. Como força de lei, a Economia Solidária vem se tornando uma política de Estado, dificultando as transições governamentais que imperam em nosso sistema democrático, que, infelizmente, podem acarretar em suspensão de projetos e financiamentos para os empreendimentos econômicos solidários, a partir de mudanças no governo.

Antes de adentrar na discussão sobre o Programa Vida Melhor, cabe analisar as contribuições de Guaraci Adeodato e Vilmar Faria *et al* (1980) e Gabriel Kraychete (2011, 2012) sobre a dinâmica estrutural da cidade de Salvador, contextualizando dados econômicos- históricos e a formatação de políticas públicas que visam incluir, de forma socioproductiva, àqueles historicamente marginalizados.

Guaraci Adeodato e Vilmar Faria (org) (1980), por meio da obra *Bahia de Todos os Pobres* desenvolveram, com a contribuição de diversos autores, análises estruturais, considerando a perspectiva histórica da cidade do Salvador, observando aspectos como o fenômeno macro da pobreza e da expansão capitalista em Salvador. O interessante é que a obra das autoras supracitadas é da década de 1980 e será possível integrar com a análise de Kraychete (2011, 2012) sobre Salvador no momento mais atual.

A obra *Bahia de Todos os Pobres* (1980) iniciou com o prefácio Francisco de Oliveira, que poderia ser considerado como um capítulo introdutório do livro, pelo fato de descrever de forma muito particular o fenômeno macro da pobreza e da expansão capitalista em Salvador. A citada obra segundo Oliveira (1979, p.10) é resultado:

....de uma pesquisa que o CEBRAP e o CRH da Universidade Federal da Bahia

se propuseram em 1970/71, cuja pergunta central estava relacionada à problemática da marginalidade, ainda então uma angustiante esfinge para sociólogos e economistas. Pareceu-nos, ao CEBRAP e o CRH da Universidade Federal da Bahia, que Salvador seria um excelente campo de estudo do chamado fenômeno da marginalidade, pois oferecia todas as condições para sua emergência: pobreza como pesado lastro, a chamada “urbanização sem industrialização”, persistência e altas taxas de crescimento populacional- que no exame concreto revelou-se não como persistência mas como novidade- e, resumindo, um provável destino “marginal” para os contingentes de população não absorvíveis pelo mercado de trabalho. Como moldura especial, a própria “marginalidade” do Nordeste.

O autor iniciou com uma crítica relacionada à quantidade de igrejas na cidade, que demonstram a opulência dos monumentos, construída, por um sistema de exploração na fase do Brasil colonial e suas consequências para o modelo de desenvolvimento tradicional e excludente (Oliveira, 1979, p. 9). Partindo de uma análise histórica, evidenciaram-se as relações do declínio da cidade, a partir do século XIX até meados dos anos 60 do século XX. A posteriori, derivada de uma política de desenvolvimento regional, de cunho keynesianista, houve investimentos significativos na Região Metropolitana de Salvador, principalmente com o Polo Petroquímico de Camaçari e investimentos da Petrobrás onde, segundo Oliveira (1979, p. 12) se comportou

...igualzinho que um enclave, não modificando sensivelmente a estrutura produtiva local, mas influenciando poderosamente na concentração de renda, na distribuição e na criação de alguns serviços que vão aproveitar os contingentes desempregados e, por último, a política de industrialização patrocinada pela SUDENE que, baseada nos incentivos fiscais, carrou os capitais do resto do país, sobretudo do Centro-Sul, transferindo a estruturação oligopolística para espaços onde previamente já havia uma espantosa concentração de renda e da riqueza.

A seguir, Vilmar Faria (1980) analisou no capítulo Divisão Inter-Regional do Trabalho e Pobreza Urbana: o caso de Salvador, na obra Bahia de Todos os Pobres (1980), de que forma se organizavam as atividades econômicas na cidade supracitada e como tais atividades condicionaram o meio de vida dos “marginalizados”. Para tanto, a autora verificou a função da cidade na divisão interurbana do trabalho, partindo de uma dinâmica de desenvolvimento desigual e combinado cujo foco está na industrialização e

urbanização acelerada. A autora partiu de uma análise do sistema econômico e chega à realidade de Salvador onde é contrastada com um passado tradicional e excludente, a partir de uma perspectiva sócio histórica.

A posteriori, é analisado por Paul Singer (1980), no capítulo *A Produção não-capitalista no desenvolvimento do capitalismo em Salvador*, inserida na obra *Bahia de Todos os Pobres* (1980), que tanto o progresso econômico quanto a pobreza estrutural fazem parte de um mesmo processo, que consiste na expansão capitalista com outros modos de produção. Houve uma transformação no processo produtivo de um modo de produção anteriormente considerado tradicional para um modelo dinâmico e rentável para os detentores dos fatores de produção e a consecução de novas relações de produção. Singer pontuou que, em 1971, Salvador fazia parte do circuito de investimentos capitalistas, decorrente, dos vultosos investimentos na RMS e na expansão urbana da cidade. Entretanto, o autor apontou que grande parte da população da cidade estava inserida em outros modos de produção. Destacou-se na pesquisa realizada por Singer, a produção simples de mercadorias, realizada por trabalhadores autônomos e a produção doméstica. Ambas as atividades se caracterizavam por ser de baixa produtividade e remuneração aquém do nível de subsistência.

Complementando a análise de Singer (1980), Inaiá Carvalho e Guaraci de Souza (1980), no capítulo *A Produção não-capitalista no desenvolvimento do capitalismo em Salvador* (1980), na obra *Bahia de Todos os Pobres* (1980) analisaram que em Salvador,

como em outras regiões de desenvolvimento dependente, a despeito da rápida expansão industrial verificada nos últimos dez anos e de uma significativa incorporação de mão-de-obra nos setores organizados em bases capitalistas, subsistem, ou até mesmo emergem e se expandem, atividades caracterizadas por formas produtivas e relações de trabalho não tipicamente capitalistas. A produção para o autoconsumo, o trabalho doméstico e, particularmente, a produção simples de mercadorias ocupam ainda uma grande parcela da sua população, quase sempre em condições de trabalho bastantes precárias, baixa produtividade e uma extrema pobreza, ainda que esses trabalhadores não tenham a exclusividade dessa situação.

Nesse artigo, houve uma certa proeminência de um modelo desigual e combinado, pois as autoras enfocaram o desenvolvimento da cidade considerando a perspectiva histórica onde houve a destruição da produção não-capitalista, com a dissociação do trabalhador do seu instrumento de trabalho, culminando na eliminação dos pequenos produtores independentes e a expansão do assalariamento da mão de obra. Em Salvador, houve uma incorporação da mão de obra nos setores de bases capitalistas e a produção voltada para o autoconsumo, o trabalho doméstico e a produção simples de mercadoria.

Por meio de pesquisas de cunho estrutural da realidade de Salvador, foi possível verificar a inserção econômica da cidade no modelo desenvolvimentista das décadas de 1960 a 1980, calcado na industrialização e rápida urbanização. Derivada de um modelo histórico calcado nos ciclos econômicos de *commodities* que davam sustância para a acumulação de capital e significativa formação socioeconômica, ergueu-se, decorrente da estrutura econômica vigente, toda uma estrutura de classes (ou diferença destas) e que deram bases para as desigualdades (sejam sociais, econômicas e de gênero) encontradas nas pesquisas desenvolvidas pelos autores. A abordagem histórica das pesquisas deram contribuições significativas para o entendimento da dinâmica apontada pela obra.

Empreende-se que os temas desenvolvidos pelos autores na cidade de Salvador, sobretudo no período de 1940- 1970, sobre os temas de fluxo migratório, dinâmica do comportamento não capitalista (produção simples de mercadoria, trabalho doméstico, atividades informais ou comumente conhecidas como setores das classes populares) foram essenciais para compreender que tais atividades se desenvolveram paralelamente à expansão econômica da cidade (industrialização da Região Metropolitana de Salvador- com a Petrobrás e suas refinarias e o Polo Petroquímico de Camaçari) no final dos anos de 1970.

Assemelhavam-se como consequência das ações (ou as faltas delas) pretéritas, por exemplo, a alta concentração de riqueza do Estado, na Região Metropolitana de Salvador, o acúmulo dos principais serviços de saúde (hospitais), com a centralização excessiva de serviços especializados na citada região, em detrimento do interior, onde

cotidianamente a sua população tem (ainda persistem esses problemas estruturais levantados na obra *Bahia de Todos os Pobres*) que se deslocar para a capital visando o atendimento das necessidades (saúde, serviços especializados como educação etc.). Mesmo com os avanços nos últimos dez anos, por meio de uma política de descentralização do desenvolvimento, ainda é perceptível o peso da centralização econômica na RMS e a inércia de governos passados no desenvolvimento socioeconômico do Estado.

Em se tratando de Salvador, a cidade se associa ao fluxo econômico do capital, sobretudo no setor de construção civil e de serviços especializados. No entanto, devido à dinâmica do capital aliado à histórica marginalização das classes populares, persistem as alternativas apontadas pelos autores como o comércio informal (camelôs), principalmente nas áreas de grande fluxo de pessoas; a atividade doméstica, caracterizada, apesar dos avanços e conquistas da classe, pela participação de mulheres negras; e a produção simples de mercadoria.

Finalizada a análise da obra *Bahia de Todos os Pobres* (1980), cabe analisar o artigo *Economia dos Setores Populares e Economia Solidária: uma abordagem conceitual para políticas públicas*, de Gabriel Kraychete (2011), sobre a economia dos setores populares em Salvador/Bahia considerando a dinâmica socioeconômica da cidade calcado em um processo histórico construído de forma desigual e combinada. O artigo está ancorado em dados

...do IBGE (2009) sobre a estrutura do mercado de trabalho na Região Metropolitana de Salvador, nas informações contidas na Pesquisa Economia Informal Urbana também realizada pelo IBGE (2003), no Mapeamento dos Empreendimentos da Economia Solidária realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego (2005), e na pesquisa realizada na Península de Itapagipe sobre o trabalho por conta própria (Kraychete, 2001).

Propõe-se, partir da discussão conceitual de economia dos setores populares, analisar a realidade complexa onde os empreendimentos de economia solidária estão inseridos (realidade de Salvador) e, finalmente, como ponto de chegada, a proposição de

políticas de fomento, a partir das informações colhidas em instituições oficiais e a dinâmica estrutural já relatada na obra *Bahia de Todos os Pobres* (1980).

Kraychete (2011) inicia a discussão pontuando as bases conceituais de Economia dos Setores Populares. Para Kraychete (2011) por economia dos setores populares entendem-se

..as atividades que possuem uma racionalidade econômica ancorada na geração de recursos destinados a prover e repor os meios de vida e na utilização de recursos humanos próprios, agregando, portanto unidades de trabalho e não de inversão de capital. No âmbito dessa economia dos setores populares convivem tanto as atividades realizadas de forma individual ou familiar como as diferentes modalidades de trabalho associativo, formalizadas ou não.

Estes empreendimentos da economia dos setores populares, segundo Kraychete (2010) inserem-se na economia capitalista, ocupando uma posição subordinada. Ainda segundo o autor, estes empreendimentos possuem uma lógica econômica peculiar. Para o autor “os empreendimentos da economia popular solidária não podem ser projetados e avaliados tomando por referência os critérios de eficiência e planejamento típicos à empresa tradicional” (Kraychete, 2012, p.15). As políticas de fomento aos empreendimentos econômicos solidários por parte do poder público necessitam observar essa peculiaridade, por isso é importante o acompanhamento sistemático dos movimentos sociais em espaços democráticos com o intuito de propor, elaborar e criticar políticas governamentais.

Kraychete (2011, p. 3) complementa acerca da particularidade dos empreendimentos econômicos solidários enfatizando as diferenças com empresas capitalistas, sobretudo quando analisa que:

A eficiência dessa economia dos setores populares não pode ser aferida pela capacidade de seus integrantes transformarem-se em pequenos ou médios empresários, mas por sua capacidade de gerar postos de trabalho e gerar alguma renda para um grande número de pessoas. Ao contrário das empresas que- na busca do lucro, da competitividade e da produtividade- dispensam

trabalhadores, os integrantes dos empreendimentos econômicos populares não podem “despedir” os filhos, filhas, cônjuges ou idosos que gravitam no seu entorno. Diferentemente da empresa capitalista, a racionalidade econômica dos empreendimentos populares está subordinada às necessidades da “reprodução da vida da unidade familiar” (Coraggio, 1998 *apud* Kraychete, 2010).

Ainda segundo o autor, para os empreendimentos da economia solidária “faltam condições mínimas das quais usufruem as grandes empresas capitalistas: condições apropriadas de financiamento, tecnologia adequada, pesquisa, formação e qualificação dos trabalhadores, infraestrutura, segurança, vias de acesso, etc.” (Kraychete, 2012, p. 23). Apesar dos avanços com o Governo Wagner, a partir de 2006, consolidando projetos de apoio, a partir de editais, programas e linhas de crédito e assistência técnica aos empreendimentos econômicos solidários, ainda se faz necessária a criação de um Plano Estadual de Cooperativismo Popular e Economia Solidária, a ser construído com os movimentos sociais, de forma coletiva, como política de Estado, com dotação orçamentária, apoio institucional dos órgãos estaduais e espaços democráticos de participação da sociedade civil na consecução dessas políticas. Uma política estadual diferentemente de uma política de governo tenderia a funcionar independente das mudanças políticas governamentais.

Sobre as condições socioeconômicas dos empreendimentos associativos no Estado da Bahia, Kraychete (2011), ancorado em pesquisa realizada pela Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE-SENAES, 2005), com a participação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária informa que “conforme os dados dessa Pesquisa, de um total de 1100 empreendimentos econômicos solidários identificados na BA, 100 estão localizados na RMS, reunindo cerca de 4000 pessoas. Os dados dessa pesquisa permitem afirmar que”:

- a) A maior parte dos empreendimentos está organizada sob a forma de associação e grupos informais;
- b) A principal motivação para a formação dos grupos foi a busca de uma alternativa de trabalho face ao desemprego;
- c) Em sua quase totalidade os empreendimentos dependem de recursos próprios e de doações e funcionam em lugares emprestados. Não existe

um sistema de financiamento apropriado a este tipo de atividade;

- d) A maior parte dos empreendimentos adquire os insumos de empresas privadas. São poucos os empreendimentos que adquiriram matéria-prima de outros empreendimentos associativos. Os produtos e serviços dos empreendimentos destinam-se, predominantemente, aos espaços locais;
- e) São poucos os empreendimentos que conseguem pagar as despesas e ter alguma sobra.

Antes de se pensar em redes de cooperação entre empreendimentos econômicos solidários, sobretudo naqueles mais consolidados, cabe analisar que grande parte dos empreendimentos ainda estão em fase de maturação ou em situação precária, em termos de sobrevivência econômica, conforme relatado acima ou no caso de cidades como Salvador, há a predominância histórica de “trabalhadores por conta própria” (Singer, 1980; Kraychete, 2011, 2012). E “as atividades de produção e comercialização de bens e serviços estão voltados para a reposição cotidiana dos meios de subsistência da unidade familiar” (Kraychete, 2011, p. 4).

Ademais, Kraychete (2011, p. 8) ancorado na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios-PNAD, realizada pelo IBGE (2009), na cidade do Salvador informa que:

...a População Economicamente Ativa (PEA) correspondia, em 2009, a cerca de 2,2 milhões de pessoas. Deste total, aproximadamente 311 mil estavam desempregadas. Considerando como trabalho precário os trabalhadores por conta própria, os trabalhadores domésticos, os assalariados sem carteira e os empregados não remunerados, tem-se um contingente de mais de 957 mil pessoas. Considerando-se a soma dos trabalhadores em ocupações precárias com os desempregados, tem-se um total de mais de 1,2 milhão de pessoas, correspondendo a cerca de 60% do PEA.

De fato, como já informado na obra *Bahia de Todos os Pobres* (1980), explanado nos parágrafos anteriores, há um lastro histórico que explica esse resultado. Entretanto, é preciso propor políticas públicas que minimizem esses resultados supracitados, como o



Programa Vida Melhor<sup>42</sup>. O determinismo histórico não pode servir para a inércia de ações institucionais.

Kraychete (2011, p.9) complementa que

...mais de 400 mil trabalhadores, na RMS, retiram o seu sustento através de empreendimentos individuais/familiares, e que os integrantes dos empreendimentos associativos totalizam cerca de 4 mil pessoas, correspondendo a menos de 1% do total dos trabalhadores por conta própria. É pouco provável que essas pessoas venham a ser integradas ao trabalho assalariado ou aos empreendimentos associativos

Como já mencionado no item que trata sobre Cooperativismo Popular no Brasil, nos espaços urbanos, segundo Kraychete (2012, p.18),

...as condições de sustentabilidade dos empreendimentos associativos nos espaços urbanos e rurais são diferentes. Os agricultores familiares, antes de iniciarem uma atividade associativa, já exercem um trabalho na condição de proprietários dos meios de produção. Eles já possuem a terra e os instrumentos de trabalho. Não existe uma separação prévia entre força de trabalho e meios de produção. Os objetos de trabalho (matéria-prima) e os meios de trabalho (ferramentas, equipamentos) pertencem ao agricultor familiar.

No caso dos agricultores familiares, no meio rural, segundo o autor, há uma propensão marginal a cooperar, visando maximizar os ganhos. Caso contrário, ainda resta a opção de se inserir no mercado tradicional, vendendo ao atravessador local. Em se tratando dos empreendimentos associativos nos espaços urbanos, os trabalhadores urbanos não possuem os meios de produção. Segundo Kraychete (2012, p. 19) “contam, apenas, com a sua força de trabalho”.

---

<sup>42</sup> O Programa Vida Melhor é um conjunto de estratégias que busca incluir socioprodutivamente, pelo trabalho decente, até 2015, pessoas em situação de pobreza e com potencial de trabalho na Bahia com vistas à sua emancipação. (<http://www.vidamelhor.ba.gov.br/vida-melhor/>). Acesso em 13 de Agosto de 2013)

Um outro aspecto que Kraychete (2011) chama atenção seria com relação aos trabalhadores urbanos. Estes não possuem a cultura do trabalho associativo. Para o autor, “a referência do bom trabalho que possuem é a do emprego assalariado e a prática que vivenciam é a do trabalho por conta própria” (Kraychete, 2011, p.10). Diante do cenário, o autor já vinha desenvolvendo programas de formação, em larga escala, de técnicos e agentes locais de desenvolvimento da economia dos setores populares aptos a prestarem assessoria aos empreendimentos dessa economia.

Inspirado na experiência de Kraychete com os agentes locais de desenvolvimento, o Governo do Estado lança o Programa Vida Melhor com o objetivo de identificar as diferentes modalidades de trabalho e promover ações especificamente direcionadas para os empreendimentos dessa economia dos setores populares e solidários, apoiando os produtores individuais, familiares ou associados, tanto nos espaços urbano como rural. De maneira geral, as políticas públicas do Governo do Estado da Bahia estão ancoradas em três eixos básicos: capacitação técnica, mercado e rede de comercialização.

O desenvolvimento de ações, por parte do Governo do Estado da Bahia, em benefício da Economia Solidária, vem contribuindo para uma integração sócio-produtiva mais ampla de diversos setores das classes populares, historicamente marginalizados da construção social do desenvolvimento. Entretanto, cabe analisar que tal ação é uma política de governo e devido à transitoriedade do nosso sistema democrático, torna-se instável suas ações, sobretudo pelo fato da Economia Solidária ser um processo de construção coletiva e ter um ritmo de tomada de decisões mais lento com relação ao arranjo produtivo local, por exemplo. Ou quando muito, em momentos de instabilidades econômicas, os recursos destinados para a citada política são cortados, desconsiderando toda uma rede complexa de sujeitos que dependem dos recursos para dar continuidade às ações de apoio e desenvolvimento desses empreendimentos nos diversos territórios de atuação. Por isso, cabe aos movimentos sociais que militam em prol da Economia Solidária continuarem articulados e participarem dos espaços democráticos disponíveis. O papel das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, Sindicatos e Redes formais e informais de empreendimentos econômicos solidários tornam-se essenciais para formação, acompanhamento e análise de

mercado, principalmente em momentos de governos conservadores.

Nas obras *Bahia de Todos os Pobres* (1980) e as análises de Kraychete (2011, 2012) sobre Salvador, foi observado que tendencialmente o foco das políticas públicas deveriam ser os trabalhadores por conta própria. De fato, os governos, nas três esferas vêm fortalecendo ações para atingir esse público com conjuntos de ações que envolvem desde o registro do empreendedor, por meio do Programa Empreendedor Individual, perpassando por capacitações e treinamento, disponibilização de crédito, principalmente das agências de fomento com taxas de juros e prazos de pagamento adequados a esse público. Além disso, por meio do Programa Vida Melhor, há uma gama de ações voltadas para o atendimento das demandas dos trabalhadores urbanos e agricultores familiares.

Entretanto, cabe analisar que é possível fortalecer os empreendimentos econômicos solidários no meio urbano<sup>43</sup>. O foco está no fortalecimento de parcerias, sobretudo assistência técnica, por meio das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP), ações no sentido de criação de linhas de crédito especiais para esses empreendimentos, principalmente para aquisição de máquinas e equipamentos e apoio ao poder público municipal para que haja possibilidade desses empreendimentos se tornarem fornecedores, desenvolvendo as seguintes atividades:

- Cooperativas de produção de alimentos, articuladas em redes de cooperação, poderiam fornecer alimentação para as escolas municipais<sup>44</sup> onde o fornecimento dos produtos se dariam por agricultores familiares e a preparação poderia ser feita por cooperativas populares ou redes de alimentação localizadas na cidade e a distribuição feita nas escolas municipais;

---

<sup>43</sup> Caso da COOFE de Engomadeira no capítulo 5 e as experiências da ITCP/UNEB, no capítulo 4.

<sup>44</sup> Já existe o PAA-Programa de Aquisição de Alimentos onde parte da alimentação é fornecida por agricultores familiares. No caso do meio urbano, a COOFE faz parte de uma rede de alimentação solidária. Esse grupo forneceu, no último carnaval de Salvador, alimentação para os catadores de latinha.

- Cooperativas ou grupos informais de costureiras que poderiam fornecer o fardamento dos alunos da rede pública municipal;

- Cooperativas de catadores de resíduos sólidos poderiam ser criadas e articuladas visando desenvolver ações de coleta seletiva em condomínios, a princípio, sobretudo se for considerado a Política Nacional de Resíduos Sólidos, aprovada em 2010.

Tais ações citadas acima precisariam ser construídas com aqueles que estão envolvidos, de uma forma não impositiva e considerando a livre escolha, considerando ações que vislumbrem a formatação de cooperativas ou associações, grupos informais e o trabalhador por conta própria. A formatação de ações voltadas para o fortalecimento de fundos rotativos solidários voltados para grupos informais no mundo urbano também pode ser estimuladas a partir das experiências desenvolvidas pela Cáritas Brasileira em articulação com outros movimentos sociais em âmbitos locais e territoriais, constituindo, conforme Santiago (2012, p.10):

...em uma metodologia de apoio financeiro às atividades produtivas de caráter associativo, mediante compromissos devolutivos voluntários, considerando formas flexíveis de retorno monetário ou de equivalência por produtos ou serviços, ou ainda sem retorno, dirigidos para o atendimento de comunidades ou grupos associativos produtivos que adotam princípios de gestão compartilhada e convivência solidária.

No caso de uma proposta voltada para uma perspectiva mais coletiva de direcionamento das ações, caberia trabalhar essas relações sociais já construídas e tentar adaptá-las de acordo com o grupo a ser trabalhado e a realidade onde esse está inserido.

Além da importância das relações sociais construídas historicamente, cabe considerar que o sucesso dos empreendimentos econômicos solidários perpassa também pelo resultado econômico gerado pela atividade. Os fatores supracitados não devem ser analisados de maneira isolada. Há a necessidade de compreendê-los de maneira integrada. No próximo capítulo, o foco será na importância da gestão para o sucesso

das experiências pautadas nas relações solidárias<sup>45</sup>.

Atualmente, o Governo do Estado da Bahia vem lançando editais públicos visando atender, de forma transversal, diversos públicos como o movimento negro, rede de mulheres e comunidades tradicionais e eixos específicos como apoio às finanças solidárias e suas diferentes metodologias como bancos comunitários, cooperativas de crédito solidários e fundos rotativos solidários. É de fato, um espaço de construção para a militância da economia solidária. No entanto, há alguns desafios que precisariam ser considerados por parte das assessorias, dos militantes e daqueles que constroem a economia solidária cotidianamente. Os desafios<sup>46</sup> seriam:

1. A política de economia solidária se torne uma política de Estado, no entanto esta precisaria ser direcionada pelos sujeitos que constroem a economia solidária cotidianamente;
2. Oxigenação das lideranças. Como qualquer outro movimento social, há a necessidade de ter novas lideranças sendo formadas e conduzindo as ações políticas. Por isso, é essencial mais formação política dos militantes e abertura dos espaços de construção política como fóruns, comitês e conselhos para que se haja maior oxigenação de novas ideias;
3. Incidência das ações de economia solidária em múltiplas escalas, sobretudo no âmbito municipal, partindo do controle social da política e a inter-relação com as políticas de âmbito do Estado e da União;
4. Avaliação das ações desenvolvidas, sobretudo os editais propostos e a incidência junto aos beneficiários das ações, principalmente no que se refere à institucionalização e a sustentabilidade dos resultados;
5. Atentar-se que as ações que partem do Estado não engessem a organicidade dos grupos, sobretudo se considerar que a relação com o Estado significa ter atenção

---

<sup>45</sup> Para além do cooperativismo/associativismo, outras formas de relações associativas vêm sendo construídas, principalmente os grupos informais e consórcios. É essencial analisar essas outras formas sem a veste do formalismo exagerado.

<sup>46</sup> Não cabe essa pesquisa efetivar desafios sem considerar o acúmulo e a contribuição do movimento de economia solidária. Esses desafios partem da visão do pesquisador que pode ser considerada míope frente aos acúmulos, vivências e, sobretudo militância de sujeitos individuais e coletivos.

às metas e todo o rito de enquadramento às prerrogativas da lei;

6. Atentar-se para a sobreposição de atividades, sobretudo no que se refere à ação das assessorias, com projetos diferenciados, em uma mesma comunidade ou território. Estimular a ação em rede visando a não sobreposição e o compartilhar metodológico e de ações no âmbito do fortalecimento dos projetos. Com diversos editais, há um processo de fragmentação das ações onde cada assessoria busca alcançar as metas sem se preocupar com aqueles (as) que estão sendo diretamente envolvidos na ação;

7. Processo de formação<sup>47</sup> necessitaria ser acompanhado de ações estruturantes. O processo formativo precisaria ser mantido, no entanto os editais precisariam aliar com recursos que viabilizem a estruturação dos grupos.

Os desafios apontados acima parte da perspectiva do autor e sua vivência. Estes não devem ser considerados como apontados pelo movimento de economia solidária.

---

<sup>47</sup> Deveria envolver formação em economia solidária, política e relação com o Estado, mas também gestão, planejamento e estudo de desenvolvimento.

## **CAPÍTULO 4:**

### **GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS**

Entende-se por contingência um conjunto de conhecimentos, derivados de diversos empreendimentos de pesquisa de campo que procuram delimitar a validade dos princípios gerais de administração a situações específicas (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 217)

Não há nada de absoluto nas organizações, ou na teoria administrativa. Tudo é relativo (SANTOS, Carlos Alberto Amaral dos. In: Aula Teoria Contingencial. Curso: Administração Geral. Disciplina: TGA II)

Nesse capítulo, serão abordadas, em princípio as organizações, considerando as principais teorias da ciência da Administração e características que as incidem, de uma maneira sintética, para em seguida analisar os conceitos de gestão, considerando as relações de tempo e espaço e abrangência em empreendimentos econômicos solidários.

As diversas formas de organizações, pautadas em relações solidárias, vem propondo uma série de estratégias alternativas de desenvolvimento. Essas experiências se inserem na economia de mercado e, por isso será essencial analisar a efetividade das ferramentas de gestão que são utilizadas, conforme as diversas realidades que interagem com estes empreendimentos econômicos solidários e de que forma propõem equilibram inserção no mercado, “aliada à democratização da renda e da riqueza” (Cruz, 2006, p. 14).

#### **4.1 - As escolas da Administração e a incidência sobre as organizações**

A construção de diversos conceitos de gestão perpassa principalmente pelas perspectivas ideológicas que estão imbuídas no binômio tempo e espaço, sobretudo se for considerado a aderência das teorias da Administração, construídas ideologicamente em países ditos desenvolvidos, França e Estados Unidos, principalmente e a relação destas teorias com a dinâmica temporal que considera a ênfase do capital no ganho de

eficiência, com eixo no produtivismo. Antes de adentrar na discussão sobre gestão, cabe analisar, ao longo das teorias da Administração, o papel das organizações. O quadro abaixo demonstra as principais teorias, teóricos e como analisavam as organizações.

Quadro nº2 Principais teorias da Administração

TEORIA	PRINCIPAIS AUTORES	PRINCIPAL OBRA	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO
Administração Científica	Taylor	Shop Management (1903) Os princípios da Administração Científica (1911)	1. Divisão de trabalho e especialização do operário; 2. Centralização das decisões;
	Harrington Emerson	The twelve principles of efficiency (1912)	3. Poucos subordinados por gerente;
	Frank e Lillian Gilbreth	The writing of the Gilbreth, Spriegel and Myers (1953)	4. Impessoalidade nas decisões; 5. Ênfase nos aspectos formais da organização e nos objetivos desta; 6. Estruturas e sistemas fechados e hermético
Teoria Clássica	Henry Fayol	Administration Industrielle et Générale (1916)	1. Organização como entidade social onde pessoas interagem visando alcançar objetivos específicos 2. A organização é concebida como se fosse uma estrutura baseada em modelos tradicionais, rígidos e hierárquicos 3. A estrutura organizacional é analisada de cima para baixo e do todo para as partes
Teoria das Relações Humanas	Chester Barnard	As funções do executivo (1971)	1. A organização é um sistema cooperativa racional; 2. As organizações existem para alcançar objetivos que as pessoas isoladamente não conseguem alcançar.
	Elton Mayo	The human problems of an industrial civilization (1933) The social problems of an industrial civilization (1945) The political problems in an industrial civilization (1946)	1. As organizações devem produzir bens e serviços; 2. Distribuir satisfações entre seus participantes 3. Divisão entre organização técnica (formal) e organização humana (informal)
Teoria Neoclássica	Peter Drucker	The Concept of Corporation (1946) The Practice of management (1954)	1. Racionalismo (lógica e racionalidade) da organização formal; 2. Tipos de Organização formal: linear, funcional e linha- staff 3. Departamentalização como característica organizacional 4. Ênfase na especialização
	Koontz e O'Donnell	Principles of Management (1955)	
Administração por Objetivos (APO)	Peter Drucker	The Practice of management (1954)	1. Estratégia Organizacional; 2. Divisão dos objetivos em: organizacionais; departamentais; e operacionais
Teoria da Burocracia	Max Weber	The Theory of Social and Economic Organization (1946)	1. Organização eficiente e padronizada; 2. Racionalidade em relação aos objetivos organizacionais; 3. Ênfase na formalidade e nos procedimentos
Teoria Estruturalista	Talcott Passos	Structure and process in Modern Society (1960)	1. Abordagem múltipla: organização formal e informal; 2. Organizações como unidades sociais ou agrupamentos humanos que devem atingir objetivos específicos; 3. Diferentes enfoques da organização: 3.1- Modelo racional; 3.2- Modelo natural de organização.
	Arthur Stinchcombe	Social Structure and Organizatios (1965)	4. Interdependência das organizações com a sociedade
Teoria Comportamental (ou Behaviorista) da Administração	Herbert Simon	O comportamento administrativo (1956)	1. Organização como um sistema social cooperativo
	Chester Barnard	As funções do executivo (1971)	2. Organização como um sistema de decisões
	Abraham Maslow	Motivation and Personality (1954) Uma teoria da motivação humana (1971)	3. Ênfase no comportamento organizacional objetivos individuais e organizacionais
Teoria do Desenvolvimento organizacional (DO)	Leland Bradford	T-Group Theory and Laboratory Methods (1964)	1. Cultura organizacional;
	Carl Rogers	Psychotherapy and Personality changes (1954)	2. Sistema (estrutura) aberta e flexível;
	Lipert, Watson e Westley	The Dynamics of planned change group dynamics-key of decision making (1958)	3. Clima organizacional
Abordagem Sistêmica da Administração	Cannon	Wisdom of the body (1932)	1. Inputs/ Outputs;
	Bertalanffy	General system theory (1950)	2. Organização como um sistema aberto
	Neumann e Morgenstein	Theory of Games and Economic Behaviour (1947)	3. Sistematização por meio da cibernética; 4. Pesquisa operacional 5. Organização como um organismo vivo 6. Eficácia organizacional.
Abordagem contingencial	Dill	Environment as an influence on Managerial Autonomy (1958)	1. A estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo;
	Burns e Stalker	The Management of Innovation (1961)	2. Macroabordagem inter e extraorganizacional;
	Chandler	Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (1962)	3. Organizações são sistemas composto de subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao suprassistema ambiental



Fonte: CHIAVENATO (2011); MOTTA ;VASCONCELOS (2002)

Analisar as organizações, considerando escolas ou abordagens teóricas-metodológicas de diversas matizes, de maneira estática e sem analisar a complexidade da inserção destas nas diversas realidades, constituem-se em uma escolha metodológica pautada na tradição epistemológica<sup>48</sup>, muito comum entre os teóricos clássicos da Administração. A teoria das organizações está em constante movimento e, segundo Motta e Vasconcelos (2002, p. 2) “surgem novos elementos que alteram a constituição do sistema, levando-nos a questionar ao menos parcialmente as “certezas” e crenças anteriores, gerando novos insights e momentos de compreensão, levando-nos a comparar e a buscar o entendimento em um nível cada vez maior”.

Motta e Vasconcelos (2002) se inserem em uma perspectiva crítica da ciência da Administração. Considera-se, nessa lógica, que a construção desta ocorre de forma dinâmica e em constante evolução. Os focos das escolas de Administração estão divididos em:

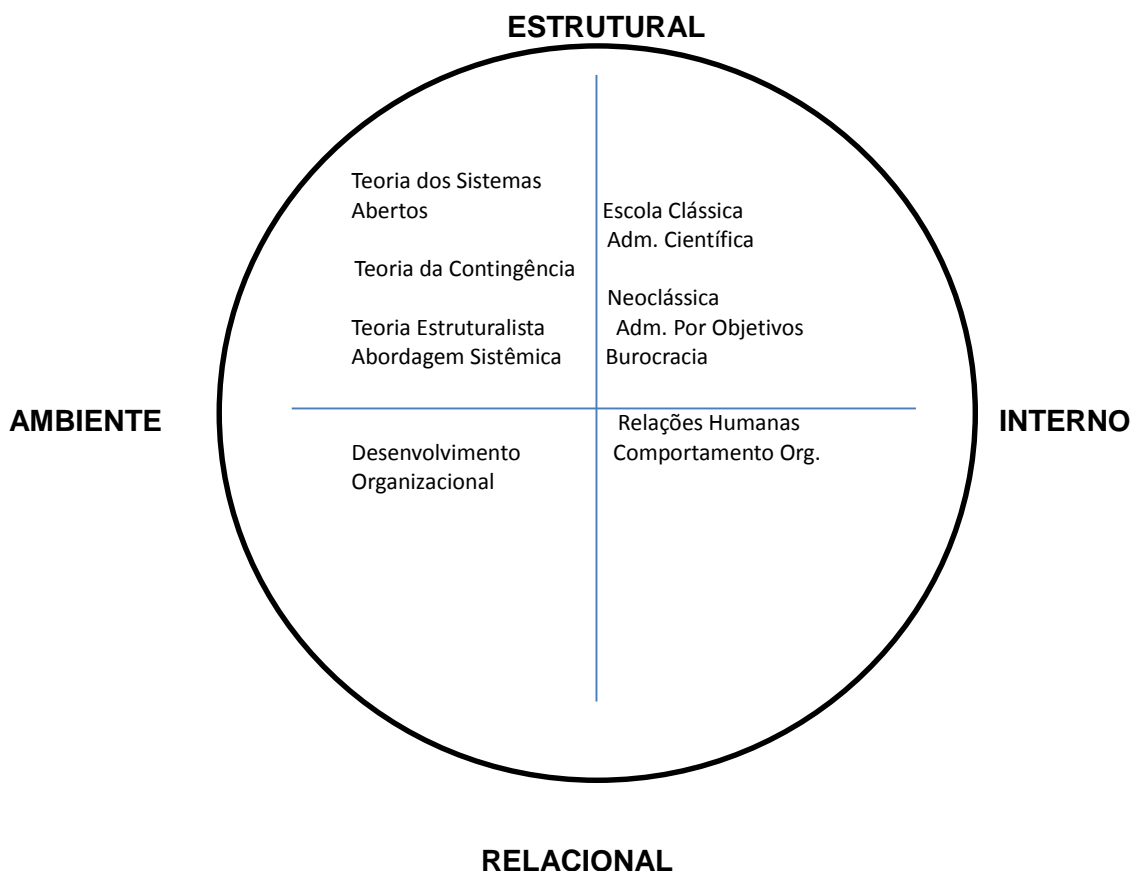
- Estrutural: onde a proeminência de aspectos da organização formal e suas regras, normas e estruturas organizacionais que são visíveis e explícitos. Comumente associada à tradição epistemológica;
  
- Relacional: predomina aspectos relacionados a organização informal, compreendendo os elementos comportamentais e subjetivos.

A figura abaixo demonstra as escolas de Administração e os diversos Focos de Análise.

---

<sup>48</sup> Motta (2002, p. 3) aponta que o enfoque centra-se na explicação de observações práticas. Pretendem-se melhorar a compreensão do objeto pesquisado. São proposições teóricas que representam o estado da arte do conhecimento e possuem limites em sua análise. O objetivo dos enfoques explicativos é melhorar o entendimento em torno de um dado objeto de pesquisa.

Figura 1: As Escolas de Administração e os diversos focos de análise



Adaptado por: Marcus Oliveira (2014)

Fonte: MOTTA e VASCONCELOS (2002, p. 4)

A chamada abordagem clássica da Administração, notadamente a Administração Científica e a Teoria Clássica preocupavam-se com o desenvolvimento de estruturas organizacionais eficientes. Analisavam os aspectos estruturais e internos das organizações (Motta; Vasconcelos, 2002, p. 4). Chiavenato (2011, p. 48) complementa que tal abordagem enfatizavam a tarefa<sup>49</sup> e a estrutura<sup>50</sup>. Já a escola burocrática, assim como as supracitadas, buscava um modelo de organização ideal, onde o foco se dava na “racionalidade, isto é, na adequação dos meios (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos” (Ibidem, 2011, p. 242).

<sup>49</sup> Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para a execução.

<sup>50</sup> Ênfase na eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e suas inter-relações estruturais.

As Escolas das Relações Humanas e a Comportamental, por sua vez, focalizavam o aspecto relacional, com ênfase na organização informal e análise interna das organizações (Motta; Vasconcelos, 2002, p. 5). Mesmo analisando a organização informal, que tinha como ponto de partida a verificação das relações sociais dentro das organizações, essas teorias, como ponto de chegada tentavam compreender a organização informal como subjugada a organização formal, sobretudo quando se relaciona aos controles das atividades.

As Teorias Neoclássicas da Administração e a Administração por Objetivos, por sua vez, buscavam resgatar o caráter estratégico da gestão. Por meio de teóricos como Peter Drucker (1954), as citadas teorias permitiram o renascimento dos postulados clássicos das primeiras escolas com uma roupagem mais moderna e considerando as divisões das atividades, entre o pensar (gerentes) e o fazer (subordinados). Estas estariam inseridas em metas e objetivos organizacionais. As citadas teorias consideravam a estrutura organizacional hierarquizada como fundamental para alcance de resultados.

A partir da Escola Estruturalista, passa-se a considerar a organização para além do âmbito interno. Para Pouillon (1968, p. 8-9) apud Motta e Vasconcelos (2002, p. 132), a citada teoria “apresenta como característica básica o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes”. A perspectiva estruturalista ganha corpo, pois as escolas anteriores consideravam “a visão estreita e limitada aos aspectos internos da organização...” (Chiavenato, 2011, p. 239). Pretendeu-se observar as organizações, considerando suas “relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior” (Ibidem, 2011, p. 239). As teorias da contingência, dos sistemas abertos e a abordagem sistêmica, conseqüentes da abordagem estruturalista, estão ancoradas no contexto social e histórico e proporcionaram análises “baseadas na constatação de que os diversos ramos do conhecimento constituíam parte de um sistema maior, podendo ser explicadas parcialmente a partir de regras gerais aplicáveis a todos...” (Motta; Vasconcelos, 2002, p. 171). Tendo como base os estudos de Bertalanffy<sup>51</sup>, foi concebido o modelo de sistemas abertos, “que entendeu como um complexo de

---

<sup>51</sup> Ludwig Von Bertalanffy publicou, em 1950, o livro “*The Theory of open systems in physics and biology*”. E, em 1956, publicou o livro “*General systems theory*”.

elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente” (Ibidem, 2002, p. 171).

A teoria da contingência, em geral, contribui significativamente para o desenvolvimento das organizações, principalmente com abordagens que defendiam a não existência de uma única melhor maneira de organizar, de fato, “as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais” (Chiavenato, 2011, p. 478). A importância dessas teorias para a ciência da administração foi fundamental, principalmente no que se refere a estratégia organizacional. Para Chiavenato (2011, p. 514):

...a estratégia deixa de ser um processo formal, rígido e sequencial que seguia etapas preestabelecidas a fim de definir os meios necessários para alcançar os objetivos. Ela passa a ser um comportamento global e contingente em relação aos eventos ambientais. Em segundo lugar, ela deixa de ser uma ação organizacional unilateral pura e simples para tentar compatibilizar todas as condições internas da organização às condições externas e ambientais para definir alternativas de comportamento da organização no sentido de tirar vantagens das circunstâncias e evitar possíveis ameaças ambientais. O quadro referencial passa a envolver ambiente e organização.

As teorias da Administração vêm avançando com o intuito de compreender “a sinergia construída pela organização do trabalho das empresas” (Barros; Santos, 2013, p. 5) ou no âmbito das organizações, “os valores do capitalismo racional e instrumental<sup>52</sup>...” (Ibidem, 2013, p. 5). Desde as bases da Abordagem Clássica da Administração, com uma perspectiva formalista, passando pelas teorias comportamentais, com ênfase na organização informal e as abordagens sistêmicas e contingenciais, a partir do enfoque ambiental (externo à organização), analisa-se que todas essas teorias contribuíram para a sistematização da ciência da Administração.

Por mais que as teorias estejam voltadas para o atendimento das demandas das organizações que estão pautadas na “racionalidade instrumental no sistema capitalista”

---

<sup>52</sup> As bases teóricas da Administração, em seu sentido clássico, se inserem na perspectiva de melhorar o desempenho das organizações, sobretudo no que se refere ao aumento da produtividade e no retorno da atividade econômica. Enfatiza-se na perspectiva da mensuração dos resultados e em princípios que focavam na melhor alocação possível de recursos (financeiros, pessoas e tecnológicos).

(Barros; Santos, 2013, p. 2), há contribuições para a sistematização da ciência da Administração. Em geral, consideram que:

...são mais frequentes e facilmente observados, nos principais trabalhos em teoria das organizações ao *mainstream*, elementos que reforçam uma visão mais tecnicista no trabalho. A grande maioria das obras analisa as dimensões humanas considerando-as em função daquilo que é economicamente racional; segundo Ramos (1989), a organização é essencialmente definida por esses autores através de um tipo específico de racionalidade - a racionalidade instrumental ou funcional, a qual é relacionada com a otimização de meios, a fim de alcançar metas específicas. Os critérios para avaliar a eficácia organizacional passaram a ser o ponto crucial da teoria administrativa, havendo apenas alguns poucos trabalhos que dão, à dimensão humana, o valor devido

Os autores acima referendam análises, enfatizando a importância do autor Guerreiro Ramos (1984), sobretudo a abordagem humanística deste. Barros e Santos (2013, p. 10) apontam que Guerreiro Ramos apresenta “argumentos que reforçam a inadequação das teorias administrativas, como constituídas para analisar a complexidade do fenômeno humano organizativo”. Complementam, baseados em Guerreiro Ramos, informando que:

...toda a construção científica, na área de teorias administrativas, está subordinada à racionalidade econômica, deixando de fora outras formas associativas que não tenham a sobrevivência econômica como principal objetivo. Segundo ele (Guerreiro Ramos), apreende-se muito pouco da realidade das organizações, quando observada unicamente por uma ótica artificial, como a do econômico.

O que é interessante na citação acima é o reconhecimento que existem outras formas de organizações, para além daquelas comumente associadas ao modelo hegemônico<sup>53</sup>. Além disso, outras perspectivas de análises deveriam ser compreendidas aliadas ao aspecto econômico.

---

<sup>53</sup> Empresas capitalistas.

Outro aspecto a ser considerado refere-se a outras formas associativas que foram mencionadas na citação. Empreendimentos econômicos solidários construídos na perspectiva autogestionária seriam organizações, se fossem consideradas apenas as teorias do *mainstream*? Organizações são apenas aquelas que possuem uma estrutura hierarquizada, com divisões entre os seres pensantes (topo) e os fazedores de tarefas (base) e que buscam incessantemente os resultados econômicos? Os sujeitos participantes das organizações são meramente joguetes de gestores que calculam a melhor maneira possível de alocá-los, esperando obtenção do melhor resultado possível? O fato é que organizações, independente do formato ou objetivos, são construídas por pessoas e que seriam essenciais outras perspectivas que permeassem outras inserções para além da óptica econômica.

Finalmente, Barros e Santos (2013, p. 14) concluem informando acerca da possibilidade de outras formas organizativas<sup>54</sup> serem invisíveis para a tradição epistemológica. Para os autores:

...esses modelos representam padrões de organização produtiva que, ou são solenemente desconhecidos pelas teorias administrativas, ou são inapropriadamente analisados, através de metodologias inerentes a organizações econômicas formais. Serva (1993), referindo-se ao trabalho de Guerreiro (Ramos), sugere que a inadequação das abordagens tradicionais das teorias administrativas verifica-se pela sua oposição. Ou seja, o artesanal teórico do *mainstream*, constituído dentro do paradigma economicista, não concebe a possibilidade de formações organizativas, mesmo inseridas no mercado capitalista, pautarem a sua sobrevivência em critérios alheios a racionalidade dos imperativos econômicos.

Por mais que as teorias do *mainstream* da ciência da Administração estejam voltadas para a reprodução do modelo hegemônico, cabe adaptar as ferramentas de gestão desenvolvidas e aprimoradas por essas teorias ou criar novas ferramentas, com o intuito de atendimento as demandas das organizações que vem construindo na contra-hegemonia, permitindo dotá-las de condições de sobrevivência, a princípio e posteriormente como modelos de organizações que valorizam, segundo Serva (1993)

---

<sup>54</sup> Os autores não apontam quais seriam essas outras formas de organização.

apud Barros e Santos (2013, p. 14),

o respeito à individualidade, dignidade, solidariedade e afetividade fossem aspectos marcantes e que revelassem a presença da razão substantiva, criando estruturas produtivas em que se realizasse o trabalho com prazer, com grande destaque para as relações sociais, as interações e a vivência do presente

Efetivada as análises das principais teorias da ciência da Administração e incidências sobre as organizações, principalmente as bases teóricas do *mainstream* e desenvolvidas perspectivas contrárias, a partir das análises das organizações, partindo de ópticas mais complexas e integradas às necessidades dos sujeitos que a constroem cotidianamente, serão discutidos, no próximo tópico, os diversos conceitos de gestão e a apropriação das ferramentas de gestão por parte dos empreendimentos econômicos solidários.

## 4.2 – Conceito(s) de gestão

Segundo o dicionário Léxico, gestão significa:

1. Prática ou processo de administração de determinada instituição, empresa, ou entidade; ação de gerir;
2. Aglomerado de procedimentos de administração (de uma instituição ou empresa) utilizados durante determinado período temporal;
3. Referente ao grupo de indivíduos que gere uma organização ou empresa; do mesmo significado de gerência;
4. Uso pragmático e controlado de recursos, tendo em conta determinada finalidade ou objetivo; logística;
5. Consonância de pensamentos, opiniões ou pontos de vista divergentes; acordo ou entendimento.

O conceito de gestão é associado à prática de administrar ou gerenciar instituições públicas, privadas ou organizações sociais, por meio de processos administrativos, entre os quais:

1. Prever. Visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
2. Organizar. Constituir o duplo organismo material e social da empresa;
3. Comandar. Dirigir e orientar o pessoal;
4. Coordenar. Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
5. Controlar. Verificar que tudo ocorre de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (Chiavenato, 2011, p. 78)

A citação acima se refere às definições clássicas de Henry Fayol sobre o ato de administrar. Nesse caso, gerir e administrar são sinônimos. Para Fayol apud Chiavenato (2011, p. 79) “existe uma proporcionalidade da função administrativa: ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula”. São repartidas proporcionalmente entre os diversos níveis hierárquicos das organizações. Outros autores trazem contribuições primorosas sobre o conceito de gestão. Motta e Vasconcelos (2002, p. 26) a denomina como “a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados”.

Para Fischer (2002, p. 27) a “gestão é um ato relacional que se estabelece entre as pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade”. Esse é um conceito mais moderno de gestão, onde é considerada a interação individuo- grupo-organização. Se partir das teorias iniciais<sup>55</sup> da ciência da Administração, a vontade da organização deveria prevalecer sobre as vontades/anseios individuais. Por meio da gestão e o uso de ferramentas adequadas, se a organização alcançasse seus objetivos, as vontades individuais seriam realizadas. Reconhece-se, conforme o tópico anterior, que há diversas organizações e essas se comportam, de acordo com propósitos e construções históricas variadas. E assim, como há diversas organizações, há variadas formas de gestão das organizações. De fato, não há uma única maneira de se gerir uma organização. Aspectos relacionados à situação, ao mercado, ao objetivo organizacional, ao perfil do gestor ou grupos de gestores, à construção histórica da organização influenciam as diversas formas de gestão das organizações.

---

<sup>55</sup> Teoria Clássica, Neoclássica, Burocrática e Administração por Objetivos, principalmente.



A gestão também pode ser definida, de acordo com Follet (1973) apud Guerra (2008, p.23), “como um processo humano e social, no qual a liderança democrática só seria exercida numa ação conjunta, em organizações cujas estruturas facilitassem a análise de problemas, a produção de soluções e o desenvolvimento cooperativo de estratégias”. Follet (1973) apud Guerra (2008, p. 23) complementa:

Essa autora defendia o papel social dos cidadãos e das empresas, em um cenário cuja visão dominante era de empresa como uma instituição econômica. Ela via a empresa tal qual um serviço à sociedade, uma vez que considerava o gerenciamento uma função, não uma ferramenta.

### **4.3 - Modelos de gestão: Heterogestão, Gestão Social e Autogestão.**

Antes de adentrar nas discussões conceituais dos modelos de gestão, cabe salientar que esses não funcionam de maneira estática. Há variações de modelos de acordo com a situação e a constituição histórica e interacional entre os membros das organizações.

#### **4.3.1 – Heterogestão.**

O modelo heterogestionário consolida-se a partir do sistema fabril<sup>56</sup>, marcado pela “organização burocrática do trabalho, baseadas em cadeias de comando, criando hierarquias...” (Cançado, 2004, p. 47). Morgan (1996) *apud* Baptista (2012, p. 78) complementa:

O sistema fabril foi marcado por aspectos singulares quanto à gestão racional do trabalho e à autoridade impessoal, difundidos amplamente pela escola clássica de administração por intermédio de seus ícones Adam Smith, Taylor e Fayol. Destes fundamentos, emergiram as principais características do modelo

---

<sup>56</sup> Vizeu (2010) apud Baptista (2012, p. 78) aponta que na Revolução Industrial a divisão social do trabalho foi a gênese dos processos de transformação das atividades econômicas e dinâmicas de trabalho no interior das fábricas até a própria estrutura da organização da sociedade.

de heterogestão, marcado pela divisão das tarefas fixas e específicas, rígida hierarquia e regras e regulamentos detalhados, configurando o contorno da organização burocrática do trabalho.

A base do modelo heterogestionário se constituiu a partir das Teorias de Administração, notadamente àquelas derivadas do *mainstream*, principalmente no enfoque à especialização, divisão entre comando e execução e respeito à hierarquia. O citado modelo “manifesta-se na dualidade entre aquele que planeja, organiza, controla e o que executa, constituindo a marca principal da hegemonia do capital sobre o trabalho” (Guerra, 2008, p. 39).

Faria (1985, p.51) complementa apontando que:

A heterogestão estabelece uma dualidade, de certo modo linear, entre o que gere e o que é gerido, ou seja, entre dois agentes sociais: o que comanda (que concebe) e aquele que é comandado (que executa), na medida mesmo em que põe os dois agentes sociais um ao lado do outro. Assim, coloca-se em primeiro plano os princípios e em segundo os efeitos, de tal forma que para a racionalidade torna-se essencial e suficiente para que o que gere e o que é gerido sejam, não só intelectualmente distintos, com a máxima precisão possível, como separados efetivamente por funções também distintas.

Efetivamente, a heterogestão retira do trabalhador a capacidade de conhecer o todo da sua atividade laboral. O citado modelo de gestão reifica o trabalhador, por meio da decomposição<sup>57</sup>, “em uma série de gestos simples e mecânicos, de acordo com o planejamento organizacional” (Guerra, 2008, p. 39). Motta (1981, p.18) *apud* Cançado (2004, p. 47) complementa informando que:

...a heterogestão sempre naturalizou a função diretiva do capital sobre o trabalho, ela agora naturaliza a função diretiva do saber sobre o não saber, bem como coloca em princípios acessíveis os benefícios do saber pelo aprendizado, pela submissão, pela aceitação do universo simbólico da

---

<sup>57</sup> Leff (2010, p. 23-24) aponta que esse processo advém do capitalismo, com o surgimento da ciência moderna e da institucionalização da racionalidade econômica.

organização, com seus mitos geralmente ligados à mobilidade social.

A organização burocrática, enfatizada na divisão de tarefas e na ênfase na especialização solidifica-se a partir da crítica de Max Weber às teorias clássicas e das relações humanas da Administração. Para Motta e Vasconcelos (2002, p. 138) “a burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função específica”. Regras e regulamentos, estruturas hierarquizadas e funções delimitadas são elementos que normatizam o funcionamento das organizações, partindo da óptica burocrática.

Derivado do modelo burocrático e da Escola Clássica, a heterogestão apresenta uma série de princípios, entre os quais:

..unidade de comando (empregado deve ser comandado por um único superior); hierarquia (autoridade do superior sobre o subordinado numa cadeia de tomada de decisão, organizada do topo para a base); divisão do trabalho (grau de especialização que permita o alcance de objetivos econômicos pela via da eficiência produtiva); disciplina (obediência e adaptabilidade às regras e aos procedimentos); subordinação dos interesses individuais aos interesses corporativos (coordenação e supervisão constante no trabalho); equidade (remuneração justa, sem ocasionar gastos excessivos); espírito de união (como forma de facilitar a harmonia entre as etapas e as tarefas do processo) (Morgan, 1996 *apud* Baptista, 2012, p. 79).

Consolida-se esses princípios como parte das atividades laborais, sobretudo nas indústrias modernas. A heterogestão:

...se consolida como um modelo essencial da empresa capitalista por atuar simultaneamente na coordenação das diferentes partes isoladas do processo de trabalho, focando no sincronismo e no fluxo desse processo, e na garantia do ganho financeiro pela precisão mecânica da atividade econômica. Contudo, tais efeitos, sob a perspectiva do trabalhador, representam a perda da autonomia sobre o trabalho realizado, acarretando submissão do ritmo natural do trabalho, do aparato psicossocial e físico deste trabalhador e na lógica de

mercado (Vizeu, 2010 *apud* Baptista, 2012, p. 80).

Motta (1981, p. 23) *apud* Cançado (2004, p. 48) complementa informando que há uma certa legitimação do poder, a partir da “legitimidade” da burocracia pelo saber e essa, “entendido como competência especializada, necessária ao bom funcionamento da própria coletividade”.

Baptista (2012, p. 81) afirma que a heterogestão é hegemônica na sociedade capitalista e faz parte da vida em sociedade desde a família tradicional, passando por outras formas de socialização como o ambiente escolar e complementado no ambiente de trabalho. Destaca ainda que:

...o ser humano, exposto às escalas de comando (hierarquia) no contexto do sistema social da sociedade capitalista, está sujeito às hierarquias formais e às informais, as quais caracterizam a heterogestão, tanto quanto tende a reproduzir esse modelo por ter sido aquele com o qual foi possível aprender e lidar socialmente (Cançado, 2009 *apud* Baptista, 2012, p. 81).

Efetivada a análise pormenorizada da heterogestão, como parte essencial para o desenvolvimento do capitalismo, sobretudo nas facetas da industrialização desenfreada e alongando o modelo para outros setores da economia (comércio e serviços), há reconfigurações sistemáticas dos princípios heterogestionários para outras escalas relacionais como as organizações sociais, por exemplo.

Por outro lado, como campo oposto a heterogestão, há a autogestão, que é referendado nos empreendimentos econômicos solidários, entretanto no cotidiano dessas organizações, conforme mencionado por Lourenço (2008), Baptista (2012) e Andrada (2012), há por parte dos participantes dos empreendimentos, conflitos inerentes à prática autogestionária. Muitos dos sujeitos que participam de cooperativas populares, associações, empresas autogestionárias e grupos informais, anteriormente a essa vivência, estavam inseridos em organizações cujo modelo de gestão foram construídos sob a égide do modelo heterogestionário. Lourenço (2008, p. 21) aponta:

Estar em uma cooperativa<sup>58</sup> nos moldes da economia solidária constitui um grande desafio para quem vive dentro do atual sistema econômico. Neste sistema a competitividade é acirrada e incentivada; como trabalhar então dentro de uma proposta que implica em relações solidárias? Como se juntar a outros pelos mesmos objetivos, quando se vive em uma sociedade de indivíduos isolados, sozinhos em meio à multidão? Como se juntar a pelo menos vinte outras pessoas com um objetivo em comum, quando se está implicado num sistema que propaga o individualismo e incentiva a fama e a conquista individuais?

Apesar dos questionamentos acima, cabe analisar que não há uma uniformidade de modelo o tempo inteiro. Em teoria os empreendimentos econômicos solidários são autogestionários, no entanto no cotidiano há práticas heterogestionárias, principalmente para os cooperados que, além de desempenharem suas ocupações, devem se interessar por questões do empreendimento em sua totalidade. Segundo Lourenço (2008, p. 32), “o maior oponente da autogestão é a ausência de interesse dos sócios, sua rejeição ao comprometimento adicional que a prática democrática exige”.

#### 4.3.2 - Gestão Social

Segundo Tenório (1998, p. 2) *apud* Guerra (2008, p. 40) a gestão social define-se como “o processo intersubjetivo que preside a ação da cidadania tanto na esfera privada como na esfera pública”. Fischer (2006, p.17) complementa informando que a gestão social “pode ser definida como aquela orientada para o social (enquanto finalidade) e pelo social (enquanto processo), norteadas por princípios de ética e solidariedade”.

Em níveis práticos, o processo gerencial segue uma lógica que considera o diálogo. Aborda-se que:

..a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que pode ocorrer em qualquer sistema social- público, privado ou de

---

<sup>58</sup> Considera-se na pesquisa outras formas de empreendimentos econômicos solidários como associações, grupos informais e trabalhadores por conta própria.

organizações não governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão é analisado por esse autor como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito à fala, sem nenhuma coação (Tenório, 1998 *apud* Guerra, 2008, p. 40).

Tenório (2001) *apud* Fischer (2006, p.18) aponta como principais desafios gerenciais das organizações não-governamentais<sup>59</sup>:

...contribuírem para o desenvolvimento macro a partir da experiência no âmbito micro; serem mais transparentes com a sociedade, divulgando suas ações e propostas; diminuir a resistência e atuarem de forma participante com o Estado e o mercado; estabelecerem diálogo com as esferas governamental e empresarial; obter financiamento diante do maior direcionamento de recursos para regiões mais necessitadas, como África e Leste Europeu. Na visão do autor, a superação desses desafios envolve a incorporação de novos instrumentos gerenciais, tais como: a criação de mecanismos de controle adequados à avaliação de impacto das ações; a busca de visibilidade pela sociedade (publicidade das ações); a identificação de áreas de atuação, de produto/serviço oferecido e dos cidadãos- beneficiários; e a ação por meio de redes.

Empreendem-se duas análises acerca da citação acima. A primeira recai sobre um maior entrelaçamento entre os setores econômicos e esferas de poder, principalmente no que concerne a um processo de padronização da gestão, sobretudo se for considerado a hegemonia do modelo heterogestionário e a ênfase dos resultados econômicos das ações como mensuração de sucesso dos projetos. A segunda análise se insere como consequência da dinâmica capitalista para o comportamento das organizações sociais. Essas, para terem acesso a recursos, necessitam se profissionalizar, ou seja, utilizar as ferramentas de gestão empresarial, como o planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização das ações desenvolvidas<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Outras organizações (associações, cooperativas e grupos informais) por estarem em processo de maior inserção em espaços de construção política públicas, seguem os mesmos princípios, sobretudo na relação com organizações apoiadoras e governos, em diversos âmbitos.

<sup>60</sup> Quantidade de pessoas beneficiadas por um determinado projeto descritas em relatórios e acompanhadas sistematicamente. Para isso seriam necessários, além das prestações de conta e acompanhamento dos cronogramas, considerando ações e destinação de recursos, outras formas como a divulgação das ações por meio de fotografias, documentários, blogs, jornais, boletins, sites, banners e

para alcançar os resultados esperados pelos financiadores dos projetos.

Teodósio (2001) *apud* Fischer (2006, p. 17) aponta que no campo da gestão social, há dilemas e perspectivas vivenciados pelos gestores, sobretudo quando se relaciona os interesses e as estratégias da organização e seus colaboradores com financiadores, principalmente no que concerne a existência de conflitos em torno de ações. A autora pontua:

Exemplo disso são os dilemas entre: a necessidade de cumprir prazos e metas a curto prazo e a necessidade de gestão participativa- que leva tempo- tendo em vista transformações sociais mais amplas; os valores organizacionais próprios e os valores das organizações financiadoras que podem tentar cooptação; assegurar auto-sustentação por meio de produção/venda de produtos/serviços e conseguir manter o foco na sua missão social- ao invés do foco nas questões sociais.

As organizações sociais necessitariam pautar suas ações englobando a gestão econômica e social dos projetos. Amadeo (2006, p. 163) destaca que:

Não queremos quitar a importância desses esforços de profissionalizar a gestão, que consideramos válidos e necessários; gostaríamos de assinalar, no entanto, o perigo de acreditar que uma adequada gestão empresarial pode substituir ou prescindir de uma adequada gestão social para obter a tão almejada competitividade.

Assim como a gestão empresarial com ênfase nos resultados econômicos não deve ser considerado como único elemento de mensuração de sucesso, a gestão social não deve ser analisada como único objetivo a ser almejado pelas organizações. No caso das cooperativas, Amadeo<sup>61</sup> (2006, p. 163) chama atenção sobre a ênfase das cooperativas com a gestão social. Para a autora:

Do mesmo modo, uma ênfase exclusiva na gestão social ou política das

---

revistas.

<sup>61</sup> A autora não diferencia cooperativismo de cooperativismo popular.

cooperativas, sem uma clara preocupação nos aspectos empresariais, econômicos e financeiros, também não fará das cooperativas a ferramenta de desenvolvimento almejada. Será a adequada complementariedade entre ambos os aspectos que conseguirá atender simultaneamente à dimensão associativa e empresarial das cooperativas.

A análise econômica precisa estar associada com as matizes históricas-sociológicas, no âmbito externo e suas relações estarem integradas às perspectivas dos sujeitos que estão construindo coletivamente. Para Fischer (2006, p.2) *apud* Guerra (2008, p. 42):

O campo da gestão social reflete as práticas e o conhecimento construído interdisciplinarmente. Como as ações mobilizadoras partem de múltiplas origens e têm muitas direções, as dimensões praxiológica e epistemológica estão entrelaçadas. Aprende-se com as práticas e o conhecimento se organiza para amparar a prática. Sendo assim, torna-se importante agregar ao conceito de gestão social o conceito de participação, uma vez que a gestão social deve ser praticada como um processo intersubjetivo, dialógico, no qual todos têm direito à fala.

A gestão estaria inserida em uma categoria crítica, pois “investiga as interconexões recíprocas dos fenômenos sociais e observa-os numa relação direta com as leis históricas do momento na sociedade estudada” (Tenório, 1998, p. 9). Para além do tecnicismo tradicional nos modelos de gestão clássicos, a gestão social, para atingir os objetivos organizacionais, busca, de maneira interdisciplinar a(s) resposta(s) aos desafios cotidianos. Complementarmente a essa perspectiva, insere-se questionamentos acerca de modelos de desenvolvimento onde há mobilizações por parte das organizações “que trabalham juntas, seja numa perspectiva mais competitiva de desenvolvimento, seja numa perspectiva mais solidária de desenvolvimento- que salienta as formas de produção não-capitalistas e estratégias econômicas autônomas, com ênfase na inclusão dos setores marginalizados, numa escala local” (Santos; Silveira *apud* Fischer, 2006, p. 19).

Fischer (2006, p. 19) pontua:



As organizações, sejam do Estado, do mercado ou da sociedade civil, encontram-se num constante processo de definição de papéis e complementariedade, tendo em vista a consecução de objetivos nos planos individual, organizacional e interorganizacional. Esse contexto de revisão de papéis dos atores sociais serve de plano de fundo para as práticas de gestão social. Os processos de gestão refletem esta realidade, na qual se evidenciam tensões entre interesses diversos e entre visões distintas sobre a perspectiva ideal de gestão e de desenvolvimento.

Há nesse trecho um aspecto essencial na discussão sobre as organizações e as práticas de gestão social. Trata-se da discussão de formação de redes de cooperação entre diversas organizações, principalmente no processo de articulação entre organizações em diversas escalas de atuação, em uma perspectiva em múltiplas escalas, considerando as diversas complexidades as quais estão envolvidas e a multiplicidade de abordagens teóricas-metodológicas. Para Guerra (2008, p. 44), “as interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas, mas que se encontram integradas, por possuírem propósitos comuns”.

Fischer (2006, p. 20) aponta que:

...a gestão do desenvolvimento social aplicada aos espaços e tempos delimitados, em uma perspectiva de integração das práticas e do conhecimento a ela associados, é um campo em construção. Dimensões epistemológicas, praxiológicas, conceituais e metodológicas devem ser consideradas nas reflexões sobre uma agenda de pesquisa que contemple os novos recortes empíricos, quanto a rearticulação de conhecimento de diversas disciplinas...

A gestão social é um processo em construção, pois as ferramentas de gestão variam continuamente entre diversas organizações ou redes de organizações. Essas ferramentas variam conforme as diversas realidades. A gestão social considera a participação dos sujeitos na construção social do desenvolvimento, no entanto há aspectos heterogestionários como a estrutura organizacional e a unidade de comando. Acerca do papel do gestor social, Fischer (2006, p. 20) informa que esse é um mediador que “movimenta-se entre opostos, conciliando conhecimentos, ética e efetividade. É um mediador entre pessoas (dimensão individual), coletivas (dimensão

relacional) e interorganizacional e redes de redes (dimensão transacional)”.

Efetivamente a gestão social avança na visualização de que há outras formas de organização e a interdisciplinariedade na análise de problemas que as assolam. Considera-se também a importância do gestor social como mediador do processo. No entanto, ainda centra-se na estrutura como elemento primordial da efetividade das ações organizacionais.

### **4.3.3 – Autogestão.**

#### **4.3.3.1 - Aspectos históricos**

Para Cançado (2004, p. 45), o termo autogestão “surge na língua francesa em meados dos anos 60 do século passado e é a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravje* (*samo* equivale ao prefixo grego *auto* e *upravje* significa algo muito próximo de gestão)”. Para Andrada (2012), Baptista (2012), Cançado (2004) e Lourenço (2008), o conceito e a prática autogestionária tiveram origem a partir de propostas de Proudhon, Owen e Fourier que enfocavam a mudança estrutural da sociedade capitalista heterogestionária, para outra autogestionária, ou seja, sem comando de Estado.

Guerra (2008, p. 47) avalia que “o termo autogestão surgiu na Europa Industrial do século XIX, reaparecendo por meio dos anarquistas durante o processo de Revolução Russa e da Guerra Civil Espanhola”. Em termos práticos, há autores que apontam diversas origens. Motta (1981) *apud* Cançado (2004, p. 45) e Guerra (2008, p. 47) aponta que Proudhon seria considerado o “pai” da autogestão, apesar dele nunca ter usado esse termo. Já Mandell (1977, p. 9) *apud* Cançado (2004, p. 45) informa que “Robert Owen e seus discípulos já haviam desenvolvido esta ideia antes de Proudhon e não acreditamos que tenham sido os primeiros”. Para referendar tal afirmação, Mandell (1977) *apud* Cançado (2004, p. 45) exemplifica:

...em fevereiro de 1819, os trabalhadores de tabaco ingleses, depois de 11 semanas de greve, passaram a organizar a produção...; os alfaiates franceses, em 1833, estabeleceram o princípio de não trabalhar senão em associação, eliminando os patrões.

Baptista (2012, p. 43) e Cançado (2004, p.45) informam que a concepção de Proudhon enfatizava o caráter ideológico anarquista que defendia a propriedade coletiva do trabalho, com distribuição igualitária da riqueza gerada. Para Motta (1981) *apud* Cançado (2004, p. 45):

Proudhon nunca empregou o termo autogestão, que é um termo recente; todavia, ele empregou o seu conteúdo, não restringindo o sentido de uma sociedade autônoma à simples administração de uma empresa pelo seu pessoal. Ele deu, pela primeira vez, à sua concepção, o significado de um conjunto social de grupos autônomos, associados tanto nas suas funções econômicas de produção quanto nas funções políticas. A sociedade autogestionária, em Proudhon, é a sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias de grupos se auto-administrando, cuja vida exige a coordenação, mas não a hierarquização.

Para Motta (1981, p. 166) *apud* Cançado (2004, p. 46) e Baptista (2012, p. 43-44), Proudhon acreditava que a existência do Estado só atrapalha e serve para manter o sistema heterogestionário, pelo controle do homem pelo homem. Cançado (2004, p. 46) complementa informando que “a separação entre um grupo de comandantes e outro de comandados é artificial e tem relação direta com a burocracia”.

Segundo Baptista (2012, p. 44), a prática autogestionária insere-se nos Kibbutz, em Israel, na década de 1950 e, posteriormente, nos anos de 1960, em iniciativas similares em países do continente africano. Consolidou-se, segundo a autora, pelo sistema de organização econômico e estatal da Iugoslávia, na década de 1950. Guerra (2008, p.47) informa que o modelo autogestionário “reapareceu na década de 1960, impulsionados pelos movimentos contestatórios de 1968. Dissolveu-se na década de 1980, para reaparecer no final dos anos de 1990, no momento de busca de alternativas ao sistema capitalista vigente”.

Ainda sobre a experiência autogestionária, na Iugoslávia, Bobbio, Matteucci e Pasquino (1999, p.78) *apud* Baptista (2012, p. 44) defendem que:

O modelo de autogestão, inventado na realidade pelos dirigentes iugoslavos, justificou-se como meio de conseguir um mais rápido desenvolvimento do sistema econômico, e, ao mesmo tempo, uma imediata emancipação da condição salarial: como meio, em substância, de superar, segundo a tese oficial marxista-leninista, os próprios termos da contradição (atribuída à experiência soviética) entre pressupostos materiais do socialismo (“desenvolvimento das forças produtivas”) e modificação, nesse sentido, das relações de produção.

Efetivada a construção histórica e a prática autogestionária, serão analisadas diferentes concepções teóricas de autogestão e finalizará com os desafios da prática autogestionária em empreendimentos econômicos solidários, com abordagens da psicologia social de Andrada (2012), Lourenço (2008) e as análises da prática cooperativista de Paul Singer (2002).

#### **4.3.3.2 – Conceitos.**

Conforme a influência das ideias de Proudhon, Bobbio, Matteuci e Pasquino (1998, p.74) *apud* Baptista (2012, p. 44), a autogestão pode ser denominada como:

Sistema de organização das atividades sociais, desenvolvidas mediante a cooperação de várias pessoas (atividades produtivas, serviços, atividades administrativas), em que as decisões relativas à gerência são diretamente tomadas por quantos aí participam com base na atribuição do poder decisório às coletividades definidas por cada uma das estruturas específicas de atividade (empresa, escola, bairro etc.).

Sobre a citação acima, Baptista (2012, p. 45) aponta que, embora o sujeito esteja imbuído de autonomia, ele convive com outros sujeitos coletivos em situação de interdependência.

Iwamoto (2007) *apud* Baptista (2012, p. 45) considera que existem diferentes conotações acerca da expressão autogestão. O autor identificou os seguintes conceitos: tecnocrático, libertário, comunista, humanista e sistêmica. No quadro abaixo, efetivou-se uma sistematização dos conceitos e características da autogestão.

Quadro 3 – Concepções teóricas e seus respectivos significados para o termo autogestão

Concepção teórica	Autogestão
Tecnocrática	Um modelo de gestão descentralizada que se contrapõe ao modelo centralizado e hierárquico, ou um modelo em que os trabalhadores decidem sobre os aspectos metodológicos do trabalho. Nesta concepção, o fator de eficácia organizacional se restringe aos parâmetros econômicos.
Libertária	Significa a negação de qualquer instância ou forma de autoridade emanada do Estado. O âmbito prático de aplicação do termo é o indivíduo e o grupo no qual está inserido. Tem como principais expressões casos de ecovilas e outras formas de comunidades ditas autossuficientes
Comunista	Representa um modelo cujo o fim está em si mesmo, e pressupõe a propriedade social dos meios de produção, organizações coletivas relativas ao movimento operário sindical
Humanista	Nesta concepção, o conceito de autogestão se confunde com o conceito de autonomia individual, e se contrapõe à ideia de heteronomia, ou seja, corresponde à maturação do indivíduo para tomar decisões. E, neste sentido, o conceito se estende para as relações sociais, assume o status de autonomia comunitária ocasionada por uma interdependência voluntária movida por valores altruístas e fraternais
Sistêmica	O termo se confunde com autorregulação, que significa a característica dos seres vivos e sistemas dinâmicos em geral. Significam sistemas formados por partes interdependentes, que se auto-organizam em função das necessidades impostas pela relação entre estas partes e com o meio o qual se encontra inserido

Adaptado por: Baptista (2012, p. 45)

Fonte: Iwamoto (2007)

No que se refere à tecnocracia, a descrição se assemelha ao modelo de gestão social, principalmente quando se refere à gestão participativa onde os trabalhadores decidem acerca do aspecto metodológico, mas de maneira *pro forme* existe uma hierarquia consentida. Em algumas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares há coordenações setoriais, no entanto na prática prevalece a horizontalidade nos processos decisórios e na construção metodológica.

Acerca do modelo libertário, este é mais visível em organizações com pequena quantidade de participantes. Nesse modelo, é possível a prática autogestionária de cunho mais libertário. Entretanto, a liderança, mesmo que situacional, pode ocorrer naturalmente. Outro ponto refere-se a uma certa uniformidade conceitual. A organização pode ser autogestionária libertária, mas na prática, a depender da situação-problema, pode haver variações de modelos de gestão.

Sobre o modelo comunista, este se assemelha às empresas autogestionárias, principalmente àquelas de base industrial. Assim como no modelo libertário, pode haver lideranças que seriam as referências da organização.

O modelo humanista se relaciona com a autonomia de sujeitos individuais e coletivos na construção social do desenvolvimento, tendo o bem comum e as satisfações coletivas como elementos a serem alcançados.

Finalmente, o modelo sistêmico se associa a teoria dos sistemas com a inter-relação e a autorregulação entre organizações, tendo forte relação com as dinâmicas ambientais. Sobre os modelos teóricos, a exceção do sistêmico, nos outros prevalece o comportamento do grupo como elemento norteador da organização, enquanto o sistêmico a dinâmica externa prevalece sobre os aspectos internos.

#### **4.3.3.3 - Os desafios à prática autogestionária.**

Sobre a prática autogestionária e sua relação com os sujeitos, estes que participam da organização são empoderados e participam da tomada de decisão conforme vontade pessoal. No que se refere à relação do trabalho autogestionário, Andrada (2012, p. 26) informa que:

...os trabalhadores organizam-se democraticamente para a construção de um modo de produção que pertença a todos os membros, em amplo sentido, que todos sejam coproprietários e possam fazer parte dele como sujeitos, pelo

exercício da voz e do voto nos espaços formais das assembleias, bem como nos espaços cotidianos de interação. Essa relação se baseia por princípio, portanto, na socialização dos meios e dos resultados da produção, na conquista pelos associados do controle e do planejamento das ações do trabalho, e na fundamental condição de igualdade entre todos os trabalhadores envolvidos.

A citação de Andrada (2012) está envolto como ideal a prática autogestionária. Singer (2002) aponta que as tomadas de decisões, baseadas em tal prática, podem variar de acordo com o tamanho do grupo. O citado autor aponta que:

...quando ela é pequena, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer em curtos intervalos, quando há necessidade. Quando ela é grande, assembleias-gerais são mais raras porque é muito difícil organizar uma discussão significativa entre um grande número de pessoas. Então os sócios elegem delegados por seção ou departamento, que se reúnem para deliberar em nome de todos. Decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios. (Singer, 2002, p. 18).

Na citação acima, Singer (2002) aponta que a depender da complexidade da organização, os sócios elegem responsáveis por cada departamento, ou seja, cedem poder para que encarregados ou gerentes possam tomar decisões rotineiras, sendo estes “diretamente ligados e submetidos ao poder de seus representados” (Guerra, 2008, p. 49). Castoriadis (1983, p. 211) *apud* Guerra (2008, p. 49) complementa informando que “para decidir é necessário conhecimento e informação, além da definição dos critérios sobre os quais se decide”. O controle social por parte do grupo, por meio de prestações de contas e a socialização das informações sobre as atividades desenvolvidas pela cooperativa popular/ associação constitui-se em uma forma de transparência das ações dos gestores.

A prática autogestionária, diferentemente do modelo heterogestionário, promove aos sujeitos participantes a visão do todo organizacional, contribuindo para o desenvolvimento destes e da organização. Lourenço (2008, p. 32) esclarece que:

...para que a autogestão se efetue, é necessário que os sócios na integralidade se interessem do que acontece na empresa e das possibilidades a disposição para a solução de cada dificuldade. A autogestão demanda um empenho suplementar dos trabalhadores na empresa solidária; para além de desempenharem as ocupações de sua responsabilidade, cada um deles deve se interessar por questões da empresa em sua totalidade. Esse comprometimento adicional traz bons resultados quando é necessário mais empenho para observar um prazo, acabar com defeitos de um produto ou para alcançar alguma outra meta que todos almejam. O fato de todos saberem o que se passa, colabora para a cooperação perspicaz dos sócios, sem precisar motivar as pessoas através de competições.

Por outro lado, a autora aponta que a prática autogestionária é um exercício cotidiano que cria desgastes naturais, principalmente decorrente da convivência entre os sócios. Lourenço (2008, p.32) complementa que:

...o empenho adicional torna-se desgastante, quando é necessário se envolver em discussões, adotar um lado pró ou contra sócios, tomar parte de reuniões exaustivas, entre outros. O maior oponente da autogestão é a ausência de interesse dos sócios, sua rejeição ao comprometimento adicional que a prática democrática exige.

Em algumas situações, os sócios se recusam a aprofundar as discussões entre eles visando preservá-los de certos desgastes. Sobre esse comportamento, Singer (2002, p. 20) aponta que:

...o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige. Em geral não é a direção da cooperativa que sonha informações aos sócios, são estes que preferem dar um voto de confiança à direção para que ela decida em lugar destes. E a direção tende, às vezes, a aceitar o pedido, sobretudo quando se trata de decisões que podem suscitar conflitos entre os sócios. É, em geral, mais fácil conciliar interesses e negociar saídas consensuais num pequeno comitê de diretores do que numa reunião mais ampla de delegados, que têm que prestar conta aos colegas que representam.



A vivência de grande parte dos cooperados foram em organizações com princípios heterogestionários. Tomar decisões e gerir uma organização perpassaria, em princípio, por ressignificações no modo de vida. Pedrini (2000) e Holzmann (2000) *apud* Andrada (2012, p. 27) apontam que os sujeitos participantes estavam imbuídos em

...concepções anteriores acerca de trabalho, divisão de tarefas, remuneração, planejamento e coordenação das atividades produtivas são alguns poucos exemplos de questões que trabalhadores envolvidos com empreendimentos autogestionários se veem impelidos a rever em seus novos cotidianos de trabalho.

Verardo (1999, p. 71) *apud* Andrada (2012, p. 27-28) analisa a dificuldade dos trabalhadores serem sujeitos do processo de gestão das organizações ao qual desenvolvem suas atividades. O autor aponta:

Quase todos os trabalhadores vieram de uma situação anterior, em que trabalhavam numa empresa com características taylorista-fordista, herdaram aquela cultura, visão fragmentada e parcializada do processo de produção que tanto criticamos... Eu trabalhei antes no movimento sindical e sempre achava que os trabalhadores, em seu aspecto subjetivo, teriam facilidade de assumir a gestão das empresas em que trabalhavam. Essa foi uma das minhas desilusões. É impressionante como o taylorismo e o fordismo “fizeram e fazem a cabeça” dos trabalhadores. Como é difícil esses trabalhadores assumirem, de fato, a gestão da empresa!

A insuficiente formação democrática dos sócios deriva de um modelo de sociedade onde a lógica imperante está no respeito à hierarquia, passando da família tradicional, à educação formal e complementado com a moderna empresa capitalista onde o respeito ao superior e as normas vigentes são elementos que caracterizam o modelo de trabalhador (a) ideal onde civilidade e a obediência às regras e as formalidades do *mainstream* seriam as características buscadas pelos recrutadores.

Por isso a necessidade do apoio de assessorias como incubadoras e organizações sociais que dão suporte técnico e financeiro aos empreendimentos econômicos

solidários. No entanto, as ações dessas organizações de apoio seriam no sentido de construir em conjunto com os sujeitos individuais e coletivos as ações a serem desenvolvidas. O projeto de educação em cooperativismo ou associativismo desses sujeitos perpassariam pela formação política, pautado na teoria e prática autogestionária e incluiria também elementos de gestão das organizações com o intuito de que estes alcancem autonomia e se empoderem.

Singer (2002, p. 21) complementa acerca da prática autogestionária na construção de sujeitos autônomos.

A autogestão tem como mérito principal não a eficiência econômica (necessária em si), mas o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes. Participar das discussões e decisões do coletivo, ao qual se está associado, educa e conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura. É para isso que vale a pena se empenhar na economia solidária. Acontece que, até agora, grande parte dos cooperadores se insere na economia solidária enquanto modo de produção intersticial, ou seja, para se reinserir à produção social e escapar da pobreza.

O autor, na citação acima, contribui para outros aspectos, para além da eficiência econômica. Este é importante, sobretudo pela necessidade dos sujeitos participantes auferirem renda para sobreviver. No entanto, há fatores como a autoconfiança que permite com que os sujeitos assumam o seu lugar de agentes da sua transformação. O modelo de gestão utilizado pela organização precisa ser permanentemente aperfeiçoado e revisto pela coletividade para que cumpra suas finalidades.

#### **4.3.4 – Análise dos modelos de gestão para empreendimentos econômicos solidários.**

Efetivada as análises, de maneira pormenorizada, dos modelos de gestão, partindo da construção histórica, conceituações e concepções ideológicas diversificadas e compreendendo os desafios à prática e limitações de cada uma, o quadro abaixo sintetizará os modelos de gestão e suas interfaces com aqueles que diretamente interagem: o sujeito, a organização e característica da gestão.

Quadro 4: Modelos de gestão e interfaces para com o indivíduo, organização e característica da gestão

	<b>HETEROGESTÃO</b>	<b>GESTÃO SOCIAL</b>	<b>AUTOGESTÃO</b>
<b>O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO</b>	-Empregado deve ser comandado por um único superior (Unidade de Comando); -Respeito à autoridade do superior (hierarquia); - Divisão do trabalho; -Subordinação dos interesses individuais aos interesses corporativos.	- Processo intersubjetivo, dialógico, no qual todos têm direito à fala; -Apoio destes no processo decisório.	- Autonomia dos sujeitos individuais e coletivos; - Decidem diretamente sobre os rumos da organização.
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	-Burocrática	- Hierarquizada, mas com abertura à participação dos sujeitos.	-Horizontalizada
<b>GESTÃO</b>	-Gestão racional do trabalho	-Gestão colaborativa	- Gestão coletiva da organização

Elaborado por: Marcus Oliveira (2014)

Fonte: Baptista (2012); Cançado (2004); Fischer (2006); Guerra (2008); Motta e Vasconcelos (2002)

Cabe informar que esses modelos não são uniformes, ou seja, as organizações não são autogestionárias, heterogestionárias ou praticam elementos da gestão social o tempo inteiro. Há variações de modelos, de acordo com a dinâmica interna e externa às organizações. Há uma tentativa de idealizar as organizações e enquadrá-las de acordo com nossas crenças ou percepções ideológicas, sem analisar a realidade onde os empreendimentos econômicos solidários estão inseridos. É necessário conceituar e classificar a qualquer custo visando atender aos desígnios cientificistas, mesmo que a realidade apresentada seja muito mais complexa do que o definido pelo conceito e classificação ou haja outras interações que funcionam para além do processo de produção, como os vínculos comunitários, que são construídos historicamente.

A gestão não é um fim em si mesmo. Ela está a serviço da organização com o intuito de alcançar a missão institucional e aperfeiçoar o desempenho, não apenas

econômico, mas também por meio de outras formas não mensuráveis como a satisfação dos participantes. O modelo escolhido ou a interação de modelos precisariam ser permanentemente construídos e aperfeiçoados para que cumpra suas finalidades, sendo adaptada à instituição e a realidade onde está inserida. Essa escolha precisa estar amparada por uma rede de apoiadores. Kraychete (2011, p. 13) informa sobre as condições de sobrevivência de organizações pautadas na economia dos setores populares:

A transformação da economia dos setores populares em formas de trabalho viáveis e socialmente justas pressupõe uma ambiência que renova as principais fontes de privação que envolvem as condições de existência desses empreendimentos. Esta ambiência abrange condições culturais, econômicas, tecnológicas, sociais etc, impossíveis de serem alcançadas apenas através do empenho dos trabalhadores que compõem esta economia dos setores populares. A emergência destas condições requer ações convergentes e complementares de múltiplas instituições e iniciativas de órgãos governamentais, das organizações não governamentais, instituições de ensino e pesquisa, sindicatos etc. Entendida desta forma, uma mudança de qualidade desta economia dos setores populares não se resume a uma questão técnica ou estritamente econômica, mas assume uma feição essencialmente política.

Na citação acima, o autor faz referência à necessidade de articulações entre diversas organizações sociais, no sentido de proporcionar aos empreendimentos econômicos solidários um melhor desempenho institucional nas ações desenvolvidas. No entanto, a construção de ações/diretrizes precisaria ser desenvolvida coletivamente com os sujeitos individuais e coletivos envolvidos.

Para além da(s) escolha(s) do(s) modelo(s) de gestão, há aspectos relacionados a institucionalização do(s) empreendimento(s) econômico(s) solidário(s) que precisariam ser considerados no ato da inserção deste(s) no mercado. Cruz (2006, p. 74) aponta a necessidade da formalização econômica e jurídica dos empreendimentos. O autor complementa informando que:

...a obtenção de crédito, as transações de compra e venda que envolvem recursos mais vultosos, a disputa de licitações, o acesso a mercados mais

vantajosos ou mesmo possibilidades de exportação, etc..., nada disso está ao alcance dos empreendimentos da economia informal.

A formalidade, para Cruz (2006, p. 74), é essencial para a sobrevivência dos empreendimentos econômicos solidários. Para o autor:

...empreendimentos associativos, que congregam uma certa coletividade, não podem sobreviver sem alcançar uma mínima escala de produção e de vendas, o que não é possível sem um mínimo de institucionalização- nota fiscal, pagamento de impostos, contas bancárias, contabilidade estruturada etc. Mais do que isso, é extremamente difícil sustentar um empreendimento onde os trabalhadores são seus proprietários coletivos quando a contabilidade administrativa, as contas bancárias, o acesso ao crédito e a escrituração patrimonial não estão devidamente regularizados, pois o próprio controle coletivo (interno) fica extremamente prejudicado, e com isso o nível de atrito tende a elevar-se, com notórios prejuízos sobre a produtividade.

A formalização dos empreendimentos econômicos solidários constitui-se em elemento essencial para a inserção produtiva destes no mercado. No entanto, as condições para que essa formalidade seja concretizada precisariam ser consideradas, sobretudo quando se refere aos enquadramentos jurídicos como a tributação similares às das empresas privadas e a não-existência de legislação específica para os empreendimentos econômicos solidários, principalmente as cooperativas populares<sup>62</sup>

Ainda sobre a formalização, Cruz (2006, pp. 99-100) aponta que:

...a economia solidária é, justamente, na maior parte das vezes, o resultado da tentativa de agentes da economia popular de potencializarem suas iniciativas com o objetivo fundamental de inserirem-se no mercado formal. Ou ainda: as iniciativas de economia solidária partem da economia popular, numa condição de informalidade, para – de forma associada – alcançarem a formalidade. Há aí, portanto, um elemento dinâmico na formatação das iniciativas, que ao mesmo tempo tenta superar a dispersão dos agentes da economia popular e

---

<sup>62</sup> A Lei 5764/71 versa sobre as cooperativas. No entanto, não trata especificamente sobre as cooperativas populares e outros empreendimentos ou iniciativas de economia solidária.

de suas condições de informalidade. O acesso à formalidade não é um mero desejo de inserção ou de aceitabilidade, pelo quê ou por quem quer que seja, mas uma condição necessária para sua viabilidade econômica num grau superior ou talvez, mesmo, de mínima sustentabilidade.

Neste capítulo foi abordado sobre gestão, partindo, em princípio sobre os conceitos de organização, para em seguida aprofundar a discussão sobre modelos de gestão, sobretudo a heterogestão, a gestão social e a autogestão. Considerou-se que há variações de modelos de acordo com a realidade e os desafios que os empreendimentos econômicos solidários enfrentam. Em seguida, discutiu-se sobre formalização como elemento de viabilidade econômica dos citados empreendimentos. Para finalizar, enveredou-se na discussão acerca da efetividade da gestão em um contexto que permeia os resultados econômicos como mensuração de sucesso de ações, sobretudo a projetos e editais de apoios oriundos de organizações públicas e privadas, nacionais ou internacionais, a empreendimentos econômicos solidários onde o investimento está condicionado à continuidade das atividades, de maneira que a gestão e a ferramenta do planejamento estratégico condiciona os empreendimentos a garantia de continuidade das atividades a longo prazo com geração de renda e oportunidades para os sujeitos diretamente envolvidos com as atividades.

## CAPÍTULO 5:

### COOPERATIVA MÚLTIPLA FONTES DE ENGOMADEIRA-COOFE.

#### 5. Cooperativa Múltiplas Fontes de Engomadeira – COOFE.

##### 5.1 - O Bairro de Engomadeira.

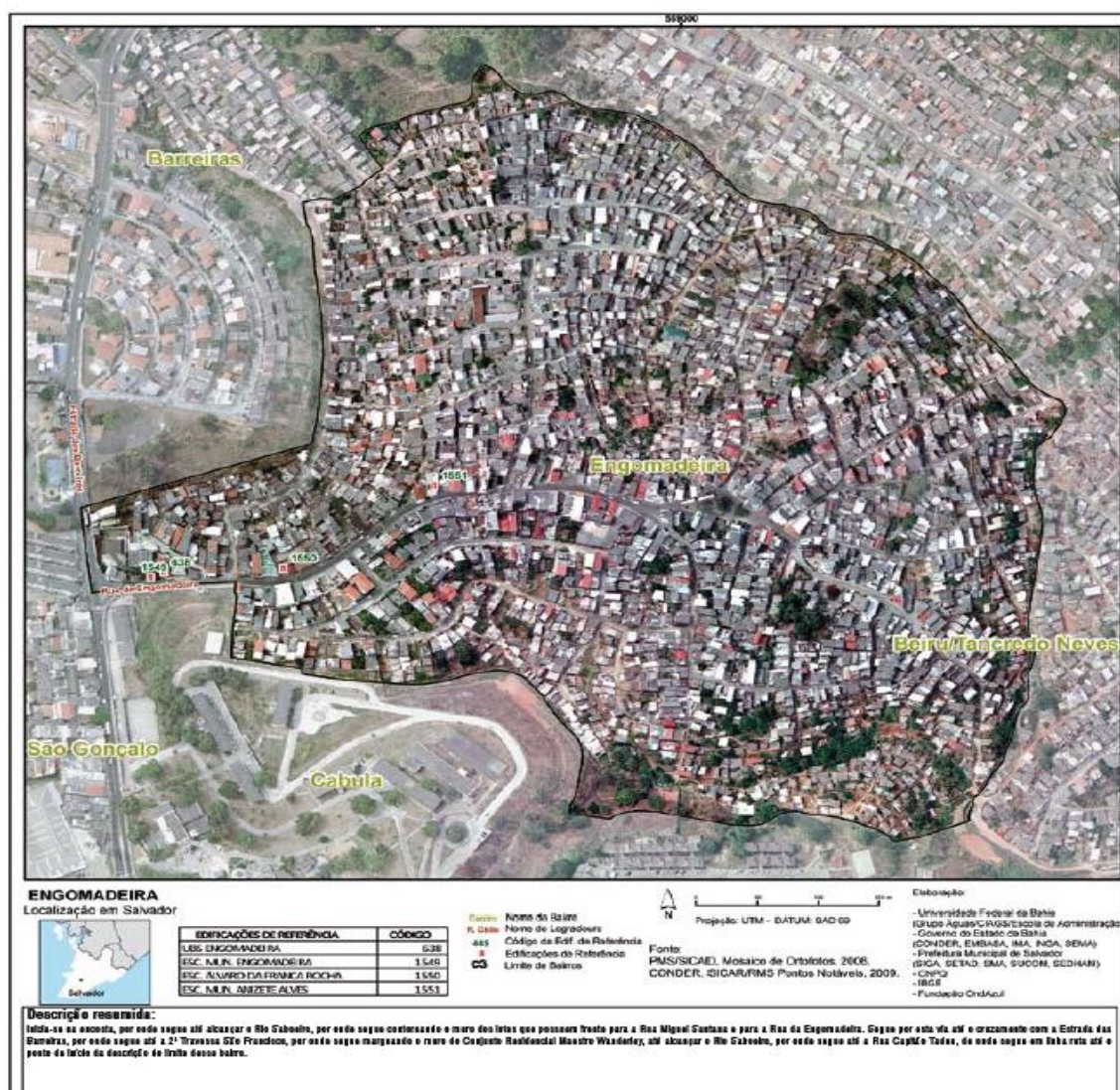
De acordo com Ventura (2001, p.8) e Fundação Gregório de Matos (2006), a origem do nome Engomadeira, conforme depoimento dos moradores mais antigos deriva da ação feminina, que foi decisiva na formação do bairro. A atividade desenvolvida pelas mulheres, famosas lavadeiras e engomadeiras das roupas do Quartel do 19º Batalhão de Caçadores, localizado no Bairro do Cabula pode ter contribuído para a denominação do bairro como Engomadeira. De acordo com a Fundação Gregório de Matos (2006):

Um destes testemunhos é o de Helenita Lima Ferreira, 61 anos e moradora do bairro há mais de 30, conhecida como D. Nita: “Eu ouvi falar nesta história, que a Engomadeira tem nome de Engomadeira por que tem muita lavadeira. (...) eu sou lavadeira e engomadeira profissional...”.

Por outro lado, Santos, Pinho, Moraes e Fischer (2010, p. 200) apontam que o nome do bairro “Engomadeira” teria origem na palavra bantu “*ngoma*”, que significa tambor no candomblé de Angola. Para estes autores, na região onde situa o bairro de Engomadeira havia um quilombo.

O bairro da Engomadeira situa-se na área de expansão prioritária, entre a BR-324 e a Avenida Luis Viana (Paralela) com os seguintes limites territoriais: Norte- Estrada das Barreiras; Sul – Cabula, pela Rua Silveira Martins; Leste – Beirú (Tancredo Neves) e Oeste – São Gonçalo (Gouveia, 2010, p. 95). Abaixo, segue mapa de Engomadeira considerando suas fronteiras (Mapa 2).

Mapa 2- Fronteiras do bairro de Engomadeira



Fonte: Santos, Pinho, Moraes e Fischer (2010, p. 200)

Elaboração: PMS/SICAD

A entrada do bairro de Engomadeira localiza-se junto ao Campus I da Universidade do Estado da Bahia na região do Cabula. Sua população é de “10.841 habitantes, o que corresponde a 0,44% da população de Salvador, concentra 0,42% dos domicílios da cidade, estando 26,05% dos chefes de família situados na faixa de renda mensal de 1 a 2 salários mínimos” (Santos, Pinho, Moraes e Fischer, 2010, p. 200). Acerca do nível de escolaridade, constata-se que “34,23% dos chefes de família têm de 4 a 7 anos de estudos” (*Ibidem*, 2010, p. 200).

O bairro tem caráter residencial com forte presença comercial. Segundo Santos (2005, p.51) “a maioria das residências possui estabelecimentos comerciais no pavimento



térreo, fato que ocorre em quase toda extensão do bairro. As edificações residenciais são predominantemente de alvenaria e sem acabamento (reboco, pintura)". Considerando relato de Santos (2005), em se tratando de atividades econômicas, o bairro apresenta um comércio relativamente desenvolvido, principalmente as atividades relacionadas à "venda de confecções, cosméticos, além de padarias, farmácias e mercadinhos" (*Ibidem*, 2005, p.51). No setor de serviços, há as seguintes atividades: centros de estética, creches, escolas particulares, serviços de informática e o comércio informal com a comercialização de diversos produtos, sobretudo CD's e DVD's piratas, doces, verduras e frutas.

Em termos de equipamentos públicos, o bairro conta com três escolas municipais: Escola Municipal Álvaro Franco da Rocha, Escola Municipal Nizete Alves e a Escola Municipal de Engomadeira (Santos, Pinho, Moraes e Fischer, 2010, p. 200). No que se refere a equipamentos de saúde, há um posto de saúde, localizado na entrada do bairro de Engomadeira. Há duas linhas de ônibus: 1241-00/01-Engomadeira x Calçada/Comércio/Vale do Canela e 1215- Engomadeira x Lapa, ambas concedidas à Empresa Vitral- Violeta Transportes (PMS/Transalvador, 2013). Há um posto policial localizado no final de linha do bairro com rondas. O bairro de Engomadeira está em processo de construção de uma Base Comunitária de Segurança.

## **5.2 – A Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira-COOFÉ.**

A Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira-COOFÉ está localizada na Rua Nova da Engomadeira, Travessa Vila Hortênsia n° 107 A. Engomadeira.

### **5.2.1 - Processo de incubação**

Em entrevista realizada em 18 de outubro de 2013, junto com as cooperadas Janice e Conceição, foram destacados aspectos do processo de formação da cooperativa. Janice informa:

Quando a ITCP (ITCP/UNEB) foi mobilizada no bairro da Engomadeira, a gente já tinha trabalhado junto em uma serraria que funcionava dentro da UNEB. Era uma serraria só de mulheres. A gente tinha desativado a serraria. Nos aproximamos da ITCP querendo retomar a atividade da serraria comunitária.

Desistimos da serraria e queríamos atuar na área de alimentos.

Como citado, a formação da COOFE decorre de atividades coletiva prévia da atual, em uma serraria comunitária na UNEB, vínculo que pode ter facilitado o processo de formação da cooperativa. Segundo Zimmerman (1999, p. 163) apud Lima (2013, p. 44-45) “o termo vínculo tem sua origem no étimo latino *vinculum* o qual significa uma união, com as características de uma ligadura, uma atadura de características duradouras”. De fato, a COOFE é duradoura e está atada há 14 anos. Pichon-Rivière (1998) apud Lima (2013, p.45) define “o vínculo como a estrutura complexa que inclui o sujeito e o objeto, sua interação, momentos de comunicação e aprendizagem”.

No ano de 1999, um grupo de 120 pessoas, grande parte composto por mulheres, participaram do Curso de Formação em Cooperativismo, a partir do trabalho de mobilização desenvolvido pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Estado da Bahia (ITCP/UNEB) com o intuito de discutir alternativas de geração de trabalho e renda. O curso, que teve três turmas e durou 52 horas, consistiu em um processo de sensibilização para a prática do Cooperativismo onde 63 pessoas concluíram e montaram a cooperativa (PROJETO IAAF, 2004, p.6). No entanto, algumas pessoas foram saindo e ficaram 10 cooperados. Janice explica porque houve esse enxugamento:

Acho que a saída foi por causa do retorno financeiro. (As pessoas) Tinham a esperança de serem remunerados rápidos. E o processo de formação de cooperativa é lento. A maioria eram desempregados ou faziam “bico”. Eram domésticas, faxineiras. Ai foi uma grande perda mesmo. Cada reunião saía alguns.

Kraychete (2011, p. 10) assevera que “essas pessoas são atraídas pelas expectativas de um emprego assalariado, mesmo que precário, desde que proporcione uma regularidade na renda”, o que pode ter motivado essas pessoas inicialmente. No entanto, como já mencionado sabiamente pela Cooperada Janice, o processo de formação de cooperativa é lento demais para as necessidades imediatas das pessoas.

Segundo relatado por Santos (2005, p. 55), “a COOFE está registrada junto à Junta Comercial do Estado da Bahia (JUCEB), Receita Federal e Superintendência de Controle e Ordenamento do Uso do Solo do Município de Salvador (SUCOM)”. Santos

(2005, p.55) complementa que “os recursos necessários à legalização foram levantados, precariamente, através de eventos realizados pelos cooperantes na própria comunidade, como bingo, bazar e festival de pipoca”. Vale ressaltar nesse trecho de Santos (2005) que a participação da comunidade no processo de acúmulo de recursos, por meio de eventos tipifica-se como uma forma de vínculo societário. A COOFE foi uma das primeiras cooperativas beneficiadas com recursos do BanSol, onde o citado banco disponibilizou R\$ 4.000,00 proporcionando à cooperativa pagamento de contas e aquisição de matéria-prima, sendo que as amortizações do financiamento equivaliam ao valor correspondente a remuneração de um cooperado. Foi estabelecido também, segundo Vasconcelos (2002, p. 8) a cobrança da Taxa de Retribuição Solidária- TRS para compor o fundo de recursos e assegurar a continuidade do BanSol.

Os equipamentos necessários para iniciar a produção foram doados, em regime de comodato, pela Pró-Reitoria de Extensão da Universidade do Estado da Bahia (PROEX/UNEB). Os insumos foram adquiridos pelos colaboradores da cooperativa, com recursos disponíveis a partir da realização de bingos e bazares no próprio bairro (Santos, 2005, p.55; Relatório Final-Estrutura e Desenvolvimento de uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares na UNEB, 2002, p.30). Em dezembro de 2001, por meio de vendas de panetones, a cooperativa adquiriu um armário duplo de fermentação, formas e alguns contenedores que utilizavam nas vendas a varejo pelo bairro e adjacências (*Ibidem*, 2002, p. 30).

Os passos da incubação seguintes foram a definição do produto, formalização da cooperativa, “onde foi trabalhado e aprofundado a partir da elaboração do estatuto e regimento interno, aprovados na Assembleia de Fundação, em 05 de fevereiro de 2000” (PROJETO IAAF, 2004, p.6), criação de projetos visando aquisição de equipamentos entre outras empreitadas (Silva, 2012, p.7). Ressalta-se que todo o processo foi construído coletivamente e com o apoio da ITCP/UNEB.

A incubação consiste em parceria para a COOFE que busca parceiros, no sentido de minimizar as dificuldades ou simplesmente aproveitar alguma oportunidade de ampliação, conforme argumentação da cooperada Conceição:

Quando a gente vê as dificuldades, a gente vai buscar lá fora. Temos um contador que nos ajuda muito e temos alguns parceiros também como a

ITCP/UNEB que nos ajuda. Como agora mesmo a gente está sendo ajudada pela Vida Brasil. A gente vai buscando os parceiros para atender as nossas necessidades.

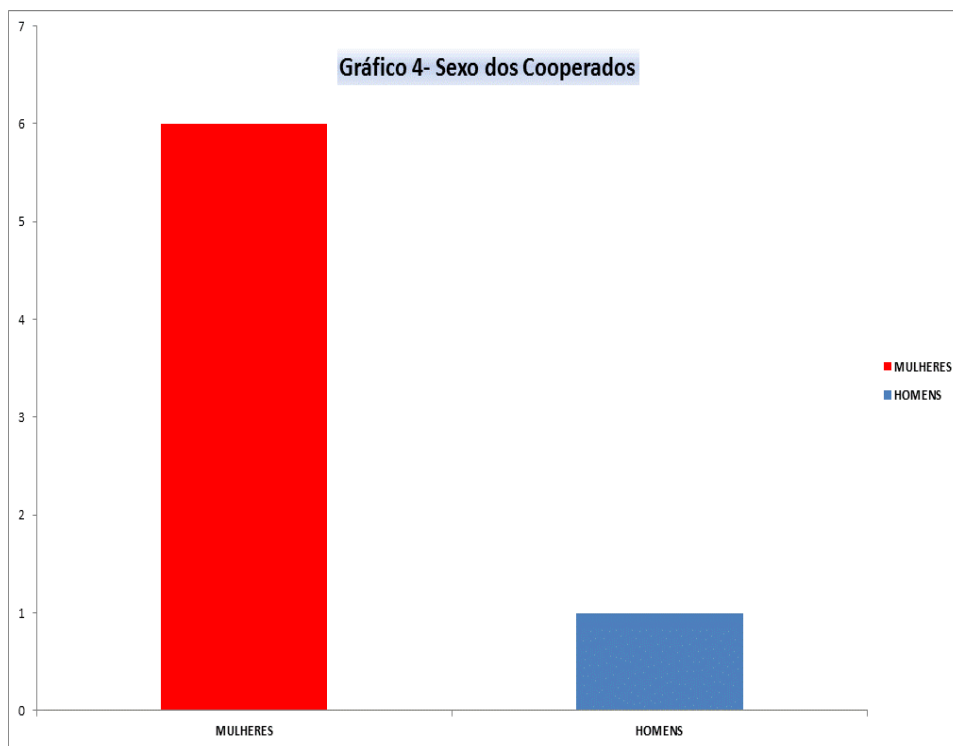
Como parceiros, tem-se o contador André, que trabalha associado com a ITCP/UNEB, dando consultoria na área fiscal e tributária das cooperativas e o Vida Brasil, que é uma organização da sociedade civil que ajuda os empreendimentos econômicos solidários, principalmente nas áreas de planejamento e acompanhamento das cooperativas populares.

### **5.2.2 – Cooperados.**

De acordo com Conceição, no que se refere à participação de cooperados:

A gente está fazendo o planejamento. A COOFE está crescendo. Temos 10 cooperados nas atividades. Nós estamos divididos em uma diretoria, um conselho fiscal e administrativo-financeiro. Esses 10 vêm se incorporando a rotina. Temos dificuldade em algumas coisas.

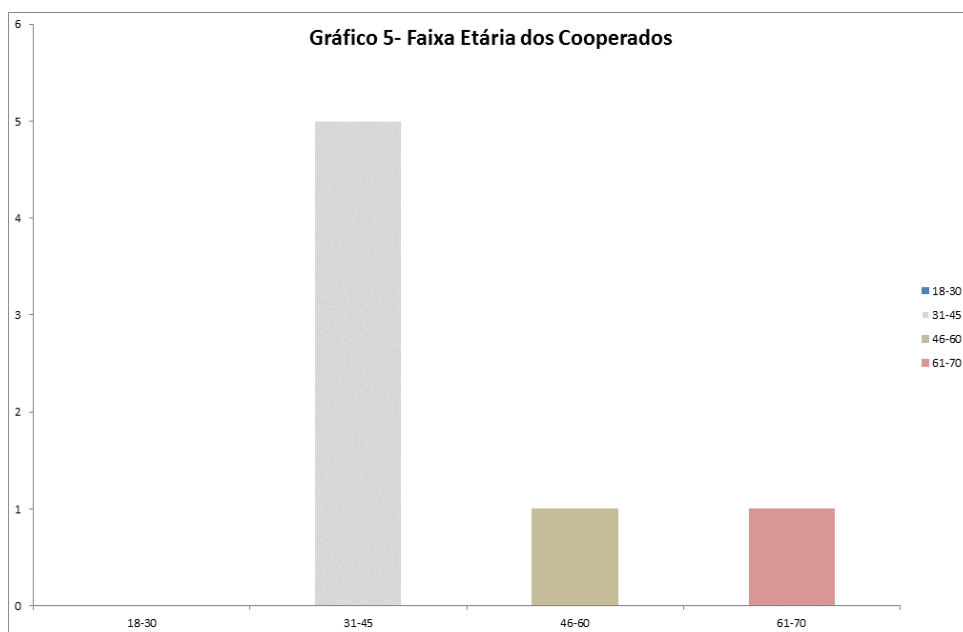
De acordo com os resultados da aplicação dos questionários com os cooperados, verificou-se que dos sete cooperados integrantes, seis são mulheres, representando cerca de 86% do universo de cooperados, enquanto a parcela de homens chega a 14% (gráfico 4). Como citado no item anterior, principalmente na fala da Cooperada Janice, as pessoas que estavam participando do processo de formação da cooperativa necessitavam auferir renda o mais rápido possível e que no caso de uma cooperativa popular emana tempo. Além disso, a cooperativa está passando por um processo de reforma, em sua estrutura produtiva, o que pode ter acarretado a pouca participação dos cooperados na aplicação dos questionários e entrevistas.



Fonte: Aplicação dos questionários. Pesquisa direta

Elaboração: OLIVEIRA (2013)

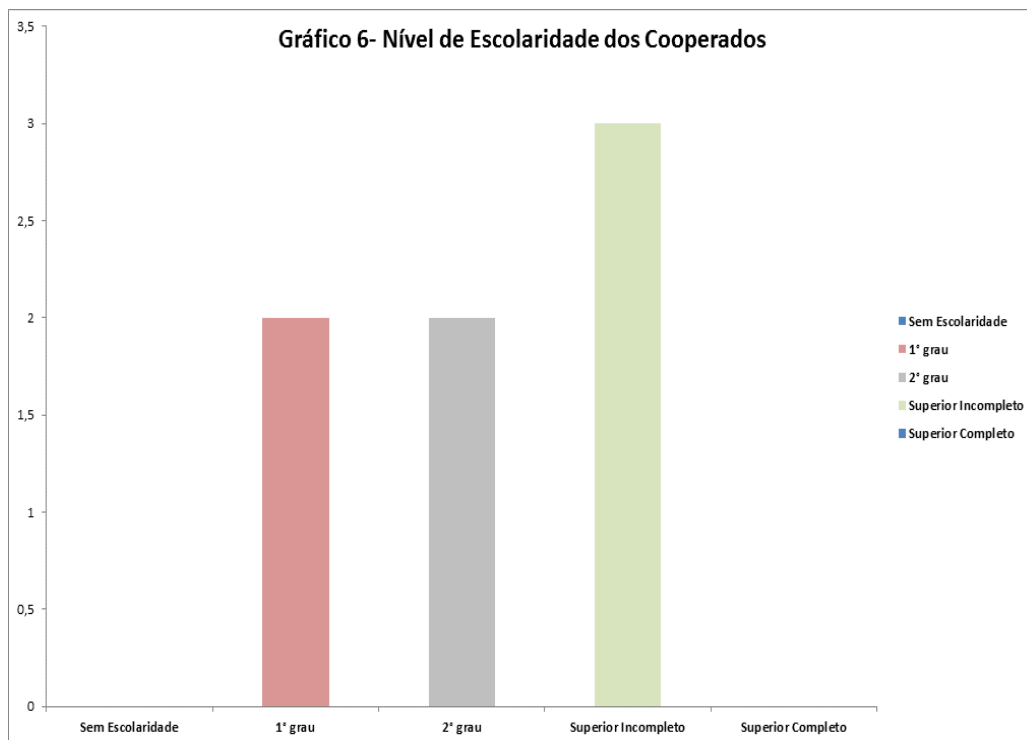
Na COOFE, nota-se que os cooperados possuem idade acima dos 30 anos, sendo que 72% deles se encontram na faixa etária entre 31 e 45 anos (gráfico 5). São pessoas que estavam sem perspectivas de se inserirem no mercado formal de trabalho em virtude, principalmente da idade avançada e donas de casa que precisavam auferir renda para colaborar com as contas domésticas.



Fonte: Aplicação dos Questionários. Pesquisa direta.

Elaboração: OLIVEIRA (2013)

No que concerne ao nível de escolaridade dos cooperados, 43% dos cooperados tem o nível superior incompleto, enquanto 29% destes concluíram o 2º grau e os outros 29% alcançaram o 1º grau.



Fonte: Aplicação dos Questionários. Pesquisa direta.

Elaboração: OLIVEIRA (2013)

Destacou-se na entrevista que muitas cooperadas estão se profissionalizando por meio de cursos universitários. Janice, uma das cooperadas, por exemplo, cursou Administração e está em processo de finalização do curso de Pedagogia.

No que se refere à geração de renda, cabe ressaltar que, pelo fato da cooperativa estar em reforma, da sua estrutura produtiva, os cooperados não estão auferindo renda da atividade produtiva. Quando a cooperativa estava operando, segundo informado pelos membros da cooperativa, a renda gerada para os cooperados girava, em torno, de um salário mínimo.

De acordo com os resultados auferidos na aplicação dos questionários, os cooperados

participam sempre das reuniões da Cooperativa. Os resultados apontados demonstram o grau de comprometimento e o senso de responsabilidade dos membros da cooperativa.

Conceição aborda também a inserção de novos cooperados. Segundo ela:

A gente tem alguns critérios. A gente tem uma fila (gente interessada em se tornar cooperado). Uma fila quilométrica esperando porque quando a gente faz os eventos como o Rio +20 ou outros eventos no Rio de Janeiro, São Paulo ou no interior, por exemplo, quando é evento grande, a gente abre para a comunidade. E como a gente abre para a comunidade, alguns que participam dos eventos... A gente tem um público que trabalha com a gente que chamamos de apoio e desses “apoios” a gente está tentando trazer para dentro da cooperativa. Da mesma maneira que entramos tomando os cursos de cooperativismo, autogestão para se inserir para o quadro da cooperativa, eles tem que passar também, obter algum conhecimento em cooperativismo. A gente olha muito que já trabalharam em grupo.

Na inserção de novos cooperados, nota-se, no depoimento da Conceição, que a cooperativa está aberta para a inserção de novos membros. Além disso, estes ao serem inseridos, passam por cursos de capacitação, principalmente em cooperativismo. Por estar sempre participando de eventos, a comunidade sempre é convocada a participar, gerando para eles oportunidade de renda nas atividades desenvolvidas pela cooperativa.

#### **5.2.2.1 - Expectativas e conquistas das cooperadas.**

Derivado desse processo anterior de dificuldades, sobretudo devido às mudanças dos produtos comercializados e a ampliação para o ramo de serviços, houve uma série de conflitos internos entre os cooperados. De acordo com Conceição:

A gente via que produzir só pão para pagar aluguel, luz, água, a farinha não dava. A gente só vendia o pão. Não vendíamos nada para agregar valor. A gente nem tirava o nosso sustento. A gente começa uma cooperativa esperando os resultados. A gente tinha que pagar os custos da cooperativa e depois atender as nossas necessidades. A gente tinha que pagar luz, água, farinha etc.. Ai é por isso que vêm os conflitos. A gente esperava os resultados

para atender as nossas necessidades e chega lá na frente a gente não tem o resultado. Ai começa os conflitos... Mas se não tiver os conflitos não é uma cooperativa popular. Na medida que a gente começa a obter o conhecimento, dentro daquilo que a gente quer. A gente tem 14 anos e a gente ainda busca o conhecimento

No entanto, segundo a cooperada tais conflitos fazem parte do processo de desenvolvimento da cooperativa. Estes conflitos que permitiram, por exemplo, a busca de diversificações das atividades econômicas desenvolvidas pela COOFE.

Por outro lado, quando se observa o desenvolvimento de uma cooperativa popular, faz-se necessário analisar as expectativas dos familiares dos membros da cooperativa e o quanto essas expectativas eram avaliadas pelas cooperadas. Conceição avalia que:

...eu tinha duas crianças as expectativas delas eram que eu recebesse um ganho que pudesse sustentá-las e educá-las. Sabiam que eu trabalhava e depois de 30 dias elas (as crianças) tinham a expectativa que eu levasse as coisas para casa e eu era a cabeça e tinha que fazer... Elas sabiam que eu saia para trabalhar e tinham expectativas que eu ia levar o sustento. Então, era muito difícil mesmo. Mas eu continuava, na perseverança, com a esperança que o próximo dia fosse melhor. Todas (as cooperadas) tinham expectativas que alcançaríamos um bom resultado.

Janice argumenta que:

A gente aprende muita coisa, inclusive a lidar com as expectativas dentro do movimento. E não foi fácil. Na família mesmo... a gente sai para trabalhar e chega as vezes e não tem dinheiro. Aí a gente pede para o marido e ele pergunta: cadê seu dinheiro?... Atualmente não... A gente trabalha em rede, participa de grandes eventos, a gente já chegou a produzir, em rede, cerca de 18.000 refeições/dia... E hoje meu marido já trabalhou como apoio e conhece o trabalho. Ele vê as dificuldades e os desafios e até mesmo colabora. Ele aprendeu a conhecer como é nosso trabalho.

No depoimento de Janice, principalmente, é perceptível o quanto o vínculo familiar é essencial para o fortalecimento do grupo. No início, o marido da Janice questionava a atividade que ela e as outras cooperadas estavam desenvolvendo. A seguir, com a evolução da cooperativa, ele passou a ajudar também nas atividades que a COOFE



desenvolvia. Ele passou a conhecer a realidade das cooperadas e inclusive a participar das atividades.

Conceição, após depoimento acima, argumenta acerca das expectativas dos familiares com o sucesso da cooperativa:

...E também as expectativas das milhas filhas que eram pequenas e hoje estão adultas são outras. Elas já estão aqui dentro e tem uma expectativa totalmente diferente através dessa luta, desses conflitos, dessas buscas... Hoje, através da cooperativa eu tenho a minha casa, mas ainda não estou realizada porque eu preciso ter uma aposentadoria, meu carro e arrumar minha casa da maneira que eu sonho. Então, estou buscando lá na frente.

No depoimento de Conceição, destaca-se, além dos ganhos, no sentido material, de acesso à casa própria, a possibilidade de planejar uma vida melhor para a família, a partir do trabalho desenvolvido na cooperativa. Há uma mudança de eixo, no início da cooperativa, com a preocupação voltada para o sustento da casa e atualmente há uma perspectiva de futuro para essas mulheres.

### **5.2.3 - Principais produtos.**

A escolha da atividade econômica decorreu, segundo a cooperada Janice, ao apoio da UNEB. De acordo com Janice,

...quando surgiu a ideia do pãozinho delícia, essa proposta veio da UNEB, notadamente de Valentim<sup>63</sup>. Ele sugeriu e prometeu nos dar um quiosque dentro da UNEB para a gente vender pãozinho delícia. A gente se empolgou toda, apostou no pão pensando na UNEB. Achávamos que estava tudo garantido. A gente espera até hoje (risos). Mas, foi o grande motivador para a gente começar. Aí fomos produzir e vender na comunidade. Mas a comunidade não iria comer pão delícia todo dia, principalmente por ser uma comunidade carente. Então decidimos fazer o pão normal, principalmente o de sal, leite e milho e depois o enriquecido de semente de abóbora.

Outros aspectos ressaltados pelas cooperadas fazem referência ao processo de

---

<sup>63</sup> Lourivaldo Valentim foi reitor da Universidade do Estado da Bahia até 2013. Na época em que Janice fez referência (2002), o mesmo ocupava a posição de Pró-Reitor de Extensão da citada universidade.

aprendizado, sobretudo no desenvolvimento dos produtos. Conceição, cooperada da COOFE, aponta:

Quando a gente começou a fazer o pão de sal, a gente não tinha ciência de como fazer o pão de sal. A gente começou a fazer pela necessidade da comunidade e nossa também. Após um curso que a gente tomou percebemos que teríamos capacidade de estar fornecendo esse pão. Mas os primeiros pães que a gente fez, foi sem curso, foi na tentativa. Aquela fila quilométrica esperando sair. A gente ainda não tinha a maturidade para fazer pão. Fomos buscar o conhecimento lá fora, continuamos nos profissionalizando e depois de algum tempo o pão veio sair bom para a comunidade.

A trajetória da COOFE é marcada pela constante busca de capacitação e parceiros. De acordo com Zuzélia, integrante da ITCP/UNEB, no processo de desenvolvimento do pão enriquecido com sementes de abóbora, por exemplo, reitera essa afirmativa acima, sobretudo quando se relaciona a busca dos cooperados “na busca do conhecimento lá fora”:

A Fundação José Silveira forneceu o resíduo de soja na produção do pão enriquecido. A gente nem sabia. Pensávamos que elas estavam comprando a soja e moendo. Na verdade, elas (a COOFE) buscaram parceria com a Fundação e conseguiam esse resíduo.

Inicialmente, conforme relata o Relatório Final-Estrutura e Desenvolvimento de uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares na UNEB (2002, p.30), reitera as declarações das cooperadas e detalha, inicialmente, o processo de comercialização dos pães no bairro de Engomadeira:

Utilizando o carrinho, cestos e vasilhames plásticos, os cooperantes se distribuem pelos diversos roteiros e comercializam seus produtos através da entrega em domicílio, que é a sua marca forte e o que torna a cooperativa competitiva no bairro e imediações, em relação a outros fornecedores do mesmo ramo. Apesar de ter se decidido a trabalhar, inicialmente, com pães especiais, o grupo decidiu oferecer à comunidade também, o pão francês 50g e, no momento (2002), está produzindo e comercializando diferentes tipos de pães: de leite, pães Delícia e outros tipos, além de anteder encomendas para eventos, no próprio bairro e arredores.

Ainda, conforme o mesmo, é ressaltado o diferencial competitivo da COOFE, no ano de 2002:

A entrega dos pães em domicílio, a qualidade do atendimento, junto à qualidade dos produtos e, o preço competitivo, são indícios seguros de que a cooperativa pode dobrar a sua participação no mercado de pães do bairro. No entanto, a cooperativa vem operando no limite da sua capacidade instalada, bem como no limite da sua capacidade de comercialização. A atual (2002) estrutura produtiva/distributiva da COOFE permite atender a apenas 5% do mercado local, ou seja, 3000 pães/dia, enquanto as cinco padarias existentes no bairro detêm, juntas, 95% deste mercado.

Considera-se nas citações acima as dificuldades iniciais da cooperativa, principalmente em aspectos relacionados a aumento da capacidade de produção e distribuição ao mercado consumidor. Outro diferencial competitivo não citado acima seria o papel desempenhado pela Universidade do Estado da Bahia, a partir da ITCP/UNEB com o processo de incubação da cooperativa e a articulação com outros entes da UNEB, entre os quais o curso de Nutrição, isto é, o fato da COOFE estar inserida em um ambiente de desenvolvimento tecnológico.

Particularmente, em 2004, a COOFE, em um processo de discussão interna visando busca de recursos para a consolidação da cooperativa foi criado o projeto de pão beneficiado. Segundo Guimarães, Vianna e Nogueira (2007, p.27-28) foram considerados eixos relacionadas às questões sociais do bairro de Engomadeira onde a cooperativa queria contribuir com ações desenvolvidas por entidades como o Posto de Saúde, a Rádio Comunitária, as Pastorais da Saúde e da Criança, da Associação Cultural Beneficente e o Conselho dos Moradores. Ainda conforme os autores supracitados:

A nutricionista do Posto de Saúde alertou para as condições precárias de saúde da população devido à carência alimentar. Os dados por ela levantados motivaram o estabelecimento da meta: Produzir e vender produtos de panificação com formulação especial para parcela da população de Engomadeira de baixo poder aquisitivo, assistida por programas sociais ou orientação nutricional colocada no projeto que seria enviado para concorrer à seleção pública do Programa Petrobras Fome Zero. Encontravam-se cadastradas para acompanhamento no Posto de Saúde, à época, 1.692

moradores hipertensos, 312 diabéticos, 115 crianças com desnutrição, 20 idosos e 8 mulheres grávidas com baixo peso.

Diante do exposto acima, foi elaborado um projeto intitulado COOFE- Consolidação de uma experiência onde foi aprovado e estava previsto o desenvolvimento de produtos de panificação enriquecidos com sementes de abóbora<sup>64</sup> a serem vendidos com preço subsidiado pelo projeto para moradores do bairro assistido por programas sociais (Guimarães; Vianna; Nogueira, 2007, p. 4). Ainda conforme os autores supracitados, a COOFE contou com a parceria da ITCP/UNEB, principalmente na busca de profissionais na área de nutrição. “A Incubadora conseguiu articular com a universidade e integrar as demandas recíprocas da COOFE, do grupo de pesquisa “Alimentos e Nutrição” do curso de Nutrição da UNEB e do Posto de Saúde de Engomadeira e desenvolver um projeto de pesquisa específico” (Guimarães; Vianna; Nogueira, 2007, p. 4).

O pão enriquecido com sementes de abóbora, rico em zinco, ferro e fibras, foi produzido e comercializado pela COOFE, com um preço diferenciado para os grupos de hipertensos e diabéticos atendidos pelo posto de saúde do bairro e com o preço normal de venda, para a população em geral (*Ibidem*, 2007, p. 5). Ainda segundo os autores, outro produto desenvolvido foi “uma barrinha de cereal, adicionada de sementes de abóbora, que passou pelas análises sensoriais...” (*Ibidem*, 2007, p. 5).

Atualmente, a COOFE se destaca na produção de *panetones*, roscas natalinas, pão metro, pão delícia, pães de sal, milho e leite, sonhos, pão de semente de abóbora dentre outros produtos de panificação, além de doces e salgados, doces finos e fornecimento de lanches para cursos. Destaca-se também o serviço de produção de eventos, sobretudo o de *buffet* completo para festas, eventos, seminários e conferências, visando atender instituições públicas, privadas e organizações da sociedade civil.

A mudança do perfil de produto e a ampliação do *mix* de produtos juntamente com o

---

<sup>64</sup> Conforme Guimarães, Vianna e Nogueira (2007, p. 4) no processo de fabricação do pão foi empregado a farinha mista de trigo e semente de abóbora na elaboração do pão francês. Esta foi uma das alternativas para o desenvolvimento de um produto rico em fibras e minerais. A pesquisa envolveu a determinação do teor de minerais em sementes de abóbora; a formulação do pão integral mais barato, utilizando um insumo nutricionalmente rico e considerado um resíduo descartável; e o desenvolvimento de outros produtos (Lopes, 2006 *apud* Guimarães; Vianna; Nogueira, 2007, p. 4).

incremento da renda agregada, a partir dos serviços de *buffet*, foram derivados do processo da chegada de novos concorrentes no ramo de panificação no bairro de Engomadeira. De acordo com Conceição,

..foram abrindo panificadoras no bairro e a gente viu que viver só de pão não ia nos dar o sustento. A gente fez outros cursos, por sermos uma cooperativa múltipla, a gente poderia elencar várias atividades e aí a gente foi comercializar doces e salgados, pães nutricionais, pães delícia, panetone, massas, alimentações e festas em geral. Hoje estamos no ramo de produção de eventos.

Com o aumento da concorrência no bairro, que trouxeram novos competidores que incrementaram a comercialização de pães com outros produtos que agregariam valor ao faturamento da padaria. Janice analisa a mudança de estratégia da COOFE:

Depois a gente viu que o pão não dá mais retorno. Só dava retorno se a gente agregasse outros produtos para vender como acontece nas padarias... No caso da farinha (de trigo para a produção de pães), a gente comprava fiado. Comprávamos o saco de farinha para pagar com prazo de quinze dias. Aí a gente ia vendendo para pagar a farinha.

Há duas observações a serem feitas. A primeira refere-se à atividade de padaria e a lógica de funcionamento dos grandes comerciantes. Para a aquisição da farinha, estes precisavam comprar em grande quantidade visando reduzir os custos operacionais decorrentes da transação. No caso da COOFE, que comprava fiado, o custo era maior, o poder de barganha menor e pelo fato de estarem em uma comunidade carente, o custo de produção teria que ser passado, de forma mínima para a comunidade. Isso acarretava dificuldades constantes, principalmente pelo fato da cooperativa ter outros custos de produção, entre os quais aluguel, luz, água, gás e incrementos relacionados à comercialização. No final, após apuração das receitas e a retiradas dos custos operacionais, contabilizava o retorno das cooperadas e que em muitas vezes, segundo as cooperadas “não eram suficientes para o nosso sustento”. O segundo aspecto refere-se a parte da citação da Conceição onde é verificado a capacidade da cooperativa em perceber os cenários que estavam sendo delineados no momento e as mudanças em curso, a partir da diversificação da atividade produtiva, com a incorporação de atividades como eventos e produção de pães especiais, salgados e doces.

### Conceição argumenta:

Atualmente estamos fazendo festas e bufês... A luta pelo (acesso ao) mercado continua como desde o começo. Hoje estamos na expectativa de pôr o código de barras para o nosso produto e estamos em uma grande briga acerca dos impostos que é uma coisa que come muito. Não adianta a gente pegar um evento grande do governo pra dizer tipo assim: fica feliz. E quando termina o evento, a gente fica triste porque a maior parte do que sobra vai quase toda para o governo, por meio dos tributos. A gente tá lutando contra isso. Estamos na perseverança. Eu acho é o que falta para outras cooperativas: ser teimosa e perseverante. É por isso que muitas cooperativas não continuam. Hoje, a gente tá um período parada. Estamos buscando comercialização com alguns parceiros. Estamos tentando entregar os nossos produtos no mercado, estamos atrás do código de barra e essa reforma aqui, que é parte do (Programa) Vida Melhor, que estamos modificando algumas coisas aqui. Estamos no gás, por causa dos nossos panetones para o final do ano. Estamos correndo e lutando contra o tempo.

No depoimento da Conceição, há duas análises a serem observadas: a tributação que é inserida para os empreendimentos econômicos solidários as sufoca. Por isso, a necessidade de construir propostas que simplifiquem e reduzam os impostos voltados para esses empreendimentos, assim como vigora hoje para os empreendedores individuais e as pequenas e médias empresas inscritas no programa Super Simples; a participação da COOFE junto aos programas governamentais, no sentido de melhorar e ampliar a capacidade de produção da entidade.

#### **5.2.4 – Gestão.**

Ainda conforme os resultados dos questionários aplicados durante a entrevista na cooperativa, a gestão da cooperativa é avaliada de forma positiva pelos cooperados. Em linhas gerais, os cooperados avaliaram que a gestão atende às necessidades dos cooperados de forma eficiente e eficaz, favorecendo o processo de participação coletiva e desenvolvimento das atividades do grupo. Outro aspecto avaliado pelos cooperados relaciona-se a liderança do grupo. De acordo com os resultados dos questionários, há pessoas com disposição a se tornarem líderes, no entanto essas necessitam de apoio e treinamento. A cooperativa está em fase de transição com a

adesão de novos cooperados que necessitam passar por treinamentos, sobretudo em cursos de Economia Solidária, Cooperativismo Popular e Gestão. Amadeo (2006, p.160) explana acerca da necessidade das cooperativas disponibilizarem capacitações constantes para os cooperados como forma de melhora do desempenho destas.

Na entrevista realizada, no dia 10 de julho de 2014, junto a cooperativa, outros elementos foram considerados pelas cooperadas, entre os quais a situação atual da organização, partindo do diagnóstico, a construção do planejamento estratégico, os parceiros que vem assessorando na construção coletiva de estratégias e planos de ação, sobretudo voltado para a comercialização e gestão da atividade econômica.

Em termos do diagnóstico da atual situação do grupo, elencaram-se algumas dificuldades relacionadas ao gerenciamento da atividade econômica e a forte ênfase da COOFE as ações desenvolvidas pela Rede de Alimentação e Economia Solidária da cidade do Salvador. Conceição informa:

A gente percebeu a necessidade da COOFE. Teve momentos que demos mais atenção mais a rede e quando a gente foi ver o projeto que é nosso, que a gente construiu com todo nosso esforço e que no momento estava dependendo mais da gente e vimos mais essa necessidade da COOFE... a gente refletiu e está dando mais assistência à COOFEe tentando dar continuidade nesse projeto

Já a cooperada Janice faz uma referência às atividades desenvolvidas pela COOFE junto com um Contador, momento de analisar o balanço e balancetes financeiros da cooperativa e chegaram a conclusão que as ações desenvolvidas em conjunto com a Rede de Alimentação estão mais fortes do que a desenvolvida pela cooperativa. Janice informa:

A gente faz (balanço das atividades junto com o balanço contábil), mas fazíamos de forma aleatória. Agora sentamos e organizamos de forma melhor. A gente fez um balancete da COOFE até para a gente visualizar junto com o Contador por uma necessidade, pois estávamos buscando empréstimos. Todos os eventos que estão no balanço são feitos com a rede... como se a gente não produzisse independente da rede... A rede é para fortalecer a COOFE e todos os empreendimentos compõem ela e para não ficar como um grupo isolado, fortalecendo só pessoas. Politicamente, as pessoas que representam os

empreendimentos na rede estão fortes, mas os grupos estão frágeis ainda... a gente visualizou que a vida da COOFE tá como se não tivesse vida própria... está altamente dependente da rede. A rede é para fortalecer o grupo, mas não para fragilizar.

Nas falas de Janice e Conceição, há percepções de que o papel da rede de alimentação solidária vem contribuindo para o fortalecimento político dos grupos que fazem parte da rede, no entanto no que se refere a gestão econômica e a capacidade de geração de renda e oportunidades para os sujeitos participantes, esses grupos ainda estão fragilizados. A formação política é extremamente importante para o fortalecimento da economia solidária e dos grupos consequentemente, entretanto esta deveria vir acompanhada juntamente com a gestão econômica<sup>65</sup> das atividades e principalmente na capacidade desses empreendimentos conseguirem serem autossustentáveis<sup>66</sup>. Não seria o momento de rever o processo de formação desses grupos? Como se inserir no mercado sem perder os valores e princípios autogestionários e de decisão coletiva?

Cruz (2006, p. 239) reitera:

...além da micropolítica das decisões e da necessária caracterização específica do empreendedorismo solidário – é a capacidade de gestão mercadológica dos empreendimentos, ou a sua capacidade de presença e de realização no mercado (em se tratando de unidades produtivas), ou sua capacidade de poupança (em se tratando de unidades de consumo), ou ainda sua capacidade de retorno e reinversão (em se tratando de unidades de financiamento).

No estudo de caso em questão, verifica-se que os empreendimentos praticam o conceito de redes, tanto na luta política da economia solidária no Estado da Bahia quanto no desenvolvimento de atividades em conjunto como o compartilhamento de espaços de produção dos grupos para melhor atender às demandas de eventos e serviços. Entretanto, individualmente esses empreendimentos estão fragilizados, em termos de resultados econômicos. Seria necessário, repensar juntamente com as

---

<sup>65</sup> Ênfase na gestão administrativa com foco em estudo de desenvolvimento, sobretudo o mercado de atuação, análise de custos e formação do preço, fluxo de caixa e gestão da produção entre outros.

<sup>66</sup> Geração de resultados econômicos visando proporcionar ganho de renda para os cooperados e que os mesmos tenham a opção de ter acesso a bens e serviços.



assessorias técnicas, estratégias de gestão, sobretudo a comercialização, tendo como eixo a geração de renda. O resultado econômico não seria a única motivação para se formar os empreendimentos econômicos solidários, mas estaria inserido em uma perspectiva integradora que conduzisse a um novo modelo de desenvolvimento, tendo como perspectiva a solidariedade e as pessoas como protagonistas.

Janice reitera sobre o papel da rede e dos grupos que a compõem:

A gente tem que levar a rede e os grupos juntos. Essa questão é um desafio para a gente trabalhar na rede também... Há, o tempo todo, as mesmas representações (dos grupos nos espaços)... Sobre produção e comercialização, nós só paramos para discutir quando há um evento grande... É algo para ser desenvolvido dentro da rede... Precisamos discutir como desenvolver a comercialização por cada grupo... a gente precisa sentar, planejar e ver como potencializa cada grupo... Se chegar um evento para atender 40.000 pessoas por dia no fornecimento de alimentação, a rede consegue atender. Mas se for para um dos grupos que compõem a rede atender, independente da quantidade, o grupo não consegue atender. O grupo ainda é frágil, sozinho ainda é frágil demais.

Há dois aspectos que chamam atenção na fala da Janice que de certa forma se entrelaçam: 1) mesmos (as) representantes nos espaços políticos como fóruns, comitês e outros espaços de construção política da economia solidária. Parece haver um déficit de novas lideranças que venham a se inserir na construção da economia solidária; 2) a força da rede de alimentação que consegue atender eventos de diversas magnitudes, no entanto o grupo que a compõem, de forma individual, está fragilizado e não consegue atender um evento de porte menor. Como já mencionado, politicamente as representações dos grupos de economia solidária que compõem a rede de alimentação estão consolidadas, entretanto há uma falta de oxigenação no surgimento de novas lideranças que façam parte das discussões políticas. Se os grupos estão fragilizados, como inserir novos integrantes? Como oxigenar a discussão política com novos sujeitos, se nos grupos ainda não conseguem formar novas lideranças?

Pelo fato dos grupos que compõem a rede de alimentação estarem formados, caberia nesse momento para estes, juntamente com as assessorias que a acompanham,

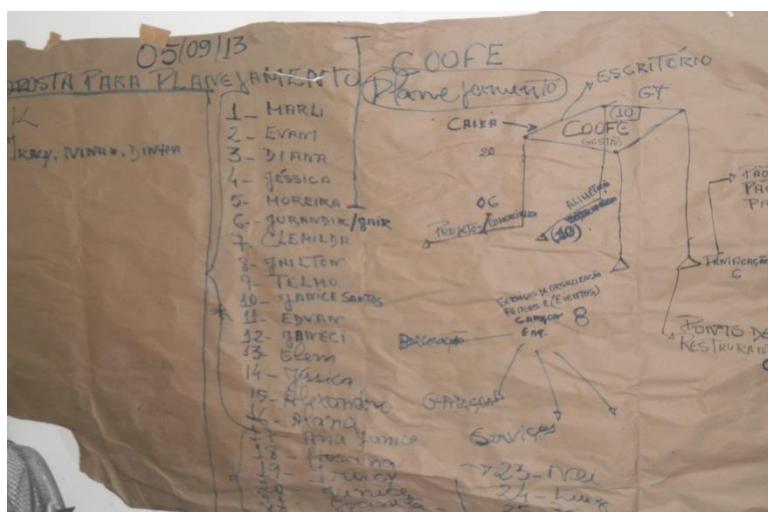
desenvolver estratégias específicas, com foco na gestão, comercialização, acesso à crédito, produção e relação política. No caso da COOFE, Janice informa que:

A gente está na fase de planejamento estratégico, principalmente na comercialização. A gente tem que montar estratégias para garantir que tenha renda para cada um da gente. Estamos nessa fase de reorganização. A gente solicitou apoio a ITCP/UNEB novamente. Ela agora não está mais incubando a COOFE, agora ela é parceira. Com base na necessidade da COOFE também, eu voltei a estudar. Estou fazendo Administração e Contabilidade. Creio que venha a ajudar bastante nessa questão.

A COOFE vem tentando, em conjunto com as assessorias parceiras, desenvolver um planejamento estratégico com forte ênfase na comercialização. Sintetiza-se na fala da cooperada uma preocupação maior com a geração de resultados econômicos. Outro aspecto não mensurável relaciona-se a Cooperada Janice e a importância no aperfeiçoamento acadêmico-profissional dela frente aos desafios que estão postos para a gestão da cooperativa e a necessidade desta se inserir no mercado sem perder suas características solidárias.

Nas fotos 1 e 2, são demonstradas o planejamento da COOFE, relacionada na primeira fotografia, enquanto na segunda, associa-se ao plano de comercialização.

### Foto 1 – Planejamento.



Fonte: Registro fotográfico efetivado pelo Pesquisador (2014)

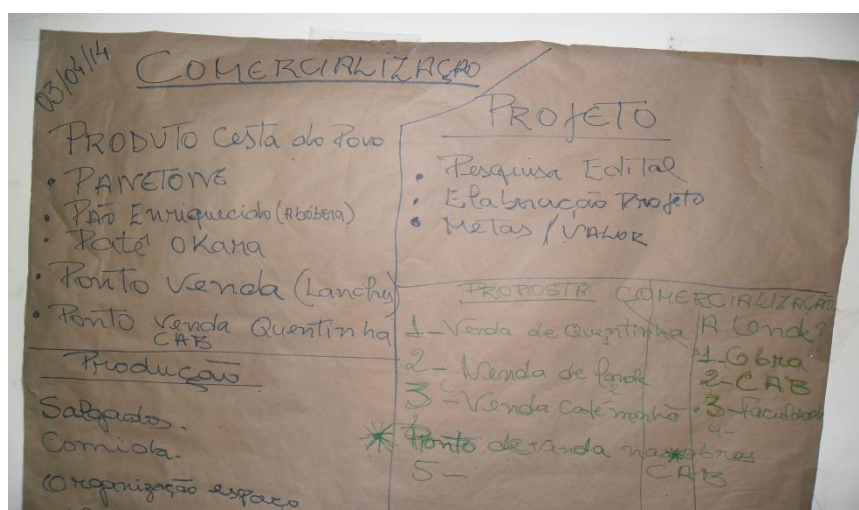
Ainda sobre o planejamento da organização, Janice ressalta o papel do monitoramento das ações estratégicas. Para ela:

Temos os Centros Públicos (de Economia Solidária) que os empreendimentos quase que não utilizam. Acessamos o CESOL Sussuarana. Nós buscamos eles para ter suporte, principalmente para desenvolver o escoamento dos panetões. Essa parceria está sendo desenvolvida nesse momento.

A COOFE vem buscando diversificar as parcerias, principalmente na efetivação do planejamento estratégico, com o suporte da ITCP/UNEB e do CESOL Sussuarana, além da Vida Brasil e no que concerne a editais, a organização vem buscando pesquisar os editais abertos, sobretudo o Fundo Nacional de Solidariedade gerido pela Cáritas Brasileira.

Analisando os trechos das entrevistas com as cooperadas, percebe-se que o foco maior, nesse momento, é inserir os produtos no mercado visando proporcionar renda aos cooperados. Um elemento essencial é tornar a COOFE não muito dependente dos projetos e editais governamentais. Precisaria torná-la autossuficiente e com capacidade própria de gestão e tomada de decisões por parte do grupo.

### Foto 2 - Plano de Comercialização.



Fonte: Registro fotográfico efetivado pelo Pesquisador (2014)

Acerca da comercialização, Janice menciona que há estratégias sendo efetivadas,

entre as quais:

Pretendemos colocar nosso panetone na Cesta do Povo, para isso estamos fazendo pesquisa com nutricionista que irá fazer o acompanhamento nutricional. Estamos buscando código de barras que está sendo encaminhado... O pão enriquecido que pretendemos inclui na merenda escolar. Estamos vendo junto com alguns parceiros da agricultura familiar. A ideia é utilizar a semente de abóbora orgânica. E também temos o patê de alcaça também onde estamos tentando patentear junto com o pessoal do Cesol Sussuarana o pão e o patê. Nesse momento, estamos precisando de uma nutricionista, pois ela precisa assinar a parte técnica... No Colegiado de Nutrição da UNEB, estamos buscando uma professora que iniciou o processo com a gente para nos acompanhar.

Mesmo com as dificuldades operacionais, a organização vem desenvolvendo estratégias de inserção econômica, a partir da diversificação de produtos e a inclusão destes em mercados. Ressaltam-se dois pontos na fala da Janice: 1) a inserção do pão de semente de abóbora na merenda escolar, com a parceria de agricultores familiares que forneceriam a semente orgânica, que proporcionaria a união de dois sujeitos fundamentais na construção da economia solidária que seriam o agricultor familiar, no mundo rural e a cooperativa popular no meio urbano unidos na cadeia de produção de um produto construído coletivamente entre a cooperativa popular e seus parceiros na universidade, notadamente o Colegiado de Nutrição da UNEB e a ITCP/UNEB; 2) a capacidade da cooperativa em contar com uma gama de parceiros na consecução de seus objetivos no âmbito da comercialização, com destaque para o Colegiado de Nutrição e a Cesol, do bairro de Sussuarana, que vem, sobretudo a segunda organização, apesar das dificuldades de repasse de recursos por parte do Governo do Estado da Bahia, contribuindo para o fortalecimento das cooperativas populares em seu campo de atuação.

No plano de comercialização da COOFE, insere-se, segundo a Janice, a possibilidade de incluir o panetone nos mercados tradicionais, “principalmente nos mercados da comunidade de Engomadeira também, além da Cesta do Povo. Pretendemos antecipar a venda para garantir a produção”.

No que se refere ao modelo de gestão da COOFE, percebe-se que há diversos

modelos de gestão atuando em conjunto, em conformidade com a situação ou desafio a ser encarado pela organização. Há situações, sobretudo em momentos de reuniões e assembleias onde há uma proeminência da autogestão<sup>67</sup> e gestão social<sup>68</sup>.

Sobre o processo de decisão, Cruz (2006, p. 234) reforça:

...iniciativas de economia solidária, por definição, são regidas justamente pela quebra desta regra: as decisões precisam ser tomadas coletivamente, ou ao menos devem contar com a aceitação explícita dos associados, seja ele uma iniciativa de produção, de consumo, de prosumo ou de crédito (desde que solidárias). Não há limites para a tomada de decisões do ponto de vista coletivo, e se os associados concluírem que todo o dia deve haver uma assembleia para decidir quem levará as chaves para casa, esta é uma decisão soberana e que só a assembleia poderá revogar. Decisões em termos de empreender, investir, produzir, distribuir resultados etc., são decisões estratégicas e que são tomadas coletivamente, com “custos” internos políticos elevados: conflitos, dissensos, consensos, disputas etc.

Na situação onde se necessita tomar decisões, de forma emergencial, é importante criar mecanismos de escuta dos participantes, de maneira prática ou quando há maturidade do grupo, as decisões tomadas por representações podem ser efetivadas e depois repassadas e debatidas pelo coletivo. O alinhamento de ações, sobretudo de posicionamentos políticos e em termos de gestão da atividade econômica precisariam ser considerados quando a organização constrói coletivamente suas estratégias de atuação. Cruz (2006, p. 235) complementa que “no caso das IESs, as expectativas e as decisões são resultados de uma síntese complexa, que liga a micropolítica interna do empreendimento às expectativas dos associados em relação ao mercado no qual estão inseridos ou que pretendem se inserir”.

Finalmente, no que concerne ao nível de participação do grupo, conforme aplicação dos questionários apontou que o nível de participação do grupo classifica-se como de elevada participação dos sujeitos que fazem parte do empreendimento. Pelo fato da cooperativa existir acerca de 14 anos e o grupo já ter vivenciado diversas situações, a participação no grupo é rotineiro no processo de tomada de decisões.

---

<sup>67</sup> Participação dos sujeitos na sugestão de proposições para o empreendimento.

<sup>68</sup> Encaminhamento das propostas.

### 5.2.5 - O cooperativismo popular e a economia solidária na visão das cooperadas.

Nesse item buscou-se analisar a percepção das cooperadas da COOFE sobre o cooperativismo popular e economia solidária, como elas se vêm desenvolvendo atividades juntas e o sentido das suas ações para alcançar um processo emancipatório.

O projeto Ecofolia Solidária- O Trabalho Decente Preserva o Meio Ambiente, com 10 anos de funcionamento, envolve cerca de 25 empreendimentos econômicos solidários, entre cooperativas e associações, entre os quais o Complexo Cooperativo de Reciclagem da Bahia, a Rede de Alimentação Solidária e a Rede de Costura da Bahia. Esse projeto oferece uniforme, material de proteção individual e três refeições diárias para aproximadamente 2.675 beneficiários que atuam no recolhimento de material reciclável durante o carnaval da capital baiana. Conta-se com o financiamento do Governo do Estado com apoio da Prefeitura Municipal de Salvador e organizações sociais. Conforme Conceição, o citado projeto deve continuar:

No ano que vem teremos em fevereiro e junho. O ano que vem teremos dois carnavais. Se tiver três carnavais amém, esperamos que venha esse projeto... Hoje a COOFE tem quatro grupos e fazemos parte dessa rede que está crescendo. O objetivo não é só a COOFE. Temos o objetivo de crescer mais, principalmente que está tendo outras demandas. Esse grupo que se juntou trouxe fortalecimento, mais conhecimento, mais extensão de nosso trabalho. Tivemos oportunidade de apresentar nosso trabalho lá fora. Estamos passando conhecimento e adquirindo conhecimento. Isso é tudo maravilhoso. Tudo em rede. Sabemos que só é muito difícil andar. Sabemos das dificuldades e por isso queremos que essa rede cresça. A gente tá na luta dos tributos. Um tributo diferenciado para as cooperativas populares. É isso que estamos buscando lá fora. Estamos buscando cooperativas do interior e de todos os lugares porque sofrem os mesmos problemas... Porque nós queremos ser diferenciados porque não somos iguais as cooperativas que não são populares. O objetivo da gente é que a rede cresça.

O destaque do depoimento da Conceição é a articulação em rede de diversos empreendimentos econômicos solidários para além do desenvolvimento e execução do projeto Ecofolia Solidária. No citado depoimento, a cooperada fez alusão ao objetivo da articulação entre os empreendimentos que visa lutar, principalmente no que se refere

ao tributo diferenciado para as cooperativas populares. Mance (2000), na obra *a Revolução das redes*, analisa como redes colaborativas solidárias podem organizar laços que retroalimentam fluxos econômicos, políticos e culturais. “O conceito central da obra de Mance é o de colaboração solidária, articulado à importância da organização de espaços públicos não-estatais em torno do consumo como mediação para o bem-viver” (FILOSOFIZER, 2000, p.104).

A lógica de funcionamento da economia solidária centra-se em um modelo onde o sujeito constrói a sua história, conquistando liberdade e principalmente a autonomia diferentemente do modelo capitaneado nas empresas capitalistas.

A experiência é muito boa até aqui. A gente obtém conhecimento, liberdade, crescimento. Eu acho que é muito importante. Cada vez mais a gente vai adquirindo coisas que nunca esperávamos. É um processo que cada vez mais a gente vai descobrindo coisas novas, pessoas novas, vai vendo as nossas necessidades... Coisas que a gente nem pensava. (Conceição, COOFE).

Uma outra cooperada que não quis se identificar aponta o eixo central das cooperativas populares onde há a divisão da tarefa, como nas empresas convencionais, no entanto o resultado das ações é partilhado entre todos os participantes. A lógica onde se insere a economia solidária está na construção coletiva e o respeito às individualidades.

Algo que destaco é o relacionamento e o companheirismo das pessoas que trabalham juntos. Eu vou entrar numa cooperativa hoje para daqui a um mês receber o meu salário. Você faz o seu trabalho com todo o esforço. Mas, quando precisa, todo mundo pega com a mão na massa. Se não trabalha, não produz e não ganha. A gente trabalha, todo mundo junto, todo mundo igual...

Janice, cooperada da COOFE chama a atenção sobre a representação das cooperativas no Estado da Bahia, particularmente o papel desempenhado pela OCEB. Segundo ela:

No começo a OCEB se aproximou assim que a COOFE conseguiu se legalizar junto a JUCEB da ata. Ai eles mandaram a documentação para a gente se filiar. Mas tinha que pagar. E a gente não tinha condições de pagar. Tínhamos a obrigação de pagar, mas a gente conseguiu dispensa. E hoje através da discussão sobre a tributação, nos Grupos de Trabalho, a gente se aproximou...

Infelizmente, a gente não conhece a proposta e os objetivos da OCEB.

A OCEB, como órgão representante das cooperativas poderia ter um papel mais ativo no apoio ao cooperativismo popular, sobretudo se for considerar a importância desse movimento para a inclusão sócio-produtiva dos sujeitos.

Janice chama a atenção a alguns pontos críticos da economia solidária:

Há críticas que faço a economia solidária. A gente (COOFE) passou por várias etapas. A gente se formou como personalidade jurídica. Ai a gente começa a se bater com tudo que o jurídico exige visando se legalizar como a nota fiscal eletrônica, certidões negativas... A gente começa a atrasar as coisas porque não temos conhecimento. Agora a gente tem um contador através do projeto da ITCP. Se não fosse o contador, a gente não estaria com as certidões ativas porque a gente não tinha o conhecimento para tocar. Mas a parte jurídica a gente treme. A gente não pode dar passos largos porque não é uniforme. Ai a gente fica meio que estacionada. Dá um passo e para... Ai não alavanca. E essa questão não é só a COOFE, é qualquer empreendimento que quando avança, que chega na parte jurídica trava. É uma crítica que tenho com relação ao cooperativismo: os empreendimentos não são totalmente preparados para avançar. Eles são preparados para fazer coisas pequenas, pra não sair do pequeno. Ai quando chega no grande já vem problema. Conheço vários empreendimentos, dentro do Fórum<sup>69</sup> que não sai dessa situação. São as cooperativas de “bico”. Tem a oportunidade de crescer, assinar carteira. É tanto trabalho que não tem nem possibilidade. Elas estacionam ali e as cooperativas não conseguem avançar. Esse é meu olhar sobre o cooperativismo. Uma política de assistência técnica a ser adotada seria acompanhar os empreendimentos até prepará-los para a vida jurídica. E essa preparação não acontece.

A política de economia solidária no Estado da Bahia vem avançando significativamente. Entretanto, mesmo com todos os avanços, há alguns pontos abordados na fala da Cooperada Janice que consiste em uma série de desafios a serem superados pelos formuladores das políticas públicas de apoio à economia solidária e ao cooperativismo no Estado da Bahia.

Um ponto a ser analisado e já discutido no capítulo anterior refere-se à política de

---

<sup>69</sup> Fórum Baiano de Economia Solidária.



crédito para apoio e desenvolvimento das cooperativas populares. Há uma assimetria entre a ação do Desenbahia na política de crédito para os empreendimentos econômicos solidários e as empresas privadas. De fato, há outras ações governamentais de apoio a redes de empreendimentos econômicos solidários, por meio de editais públicos, mas em caso de uma cooperativa, por si só quiser ter acesso a crédito, via bancos públicos, este ainda é caro e o prazo de carência é curto.

Conceição da COOFE aponta sobre acesso crédito:

Acho que poderia ser melhor. Acesso a banco, as cooperativas não tem. Para essas instituições, cooperativa não quer dizer muita coisa. E é por isso que estamos buscando o diferencial. O crédito é bom, mas não é só isso que a gente quer. A gente tem dificuldade para chegar a esse crédito. Quando fala em R\$ 50.000, 00, a gente pensa que é uma coisa fácil, mas para esse valor chegar nas mãos dos cooperantes ou da cooperativa, sabemos que é difícil. Para chegar a 10 cooperados (solicitando o crédito), a gente tem que ter todos os 10 com o nome limpo, então não é uma coisa fácil. Melhorou um pouquinho de nada para as cooperativas. Ao menos tem um crédito para as cooperativas, mas a gente espera melhorar mais porque a gente tem tanta dificuldade. Para os empresários, não é tão difícil pegar o crédito e eles devolvem. A gente quer pegar, apesar dos juros ser um pouquinho de nada e cada vez mais diminuindo e que facilite mais para as cooperativas porque a gente é diferenciada de empresário...

Janice complementa:

A gente tentou acessar esse crédito. A gente ia para a Jornada Mundial da Juventude<sup>70</sup>. Até a negociação chegar ao final. A gente precisava do dinheiro para capital de giro em menos de 30 dias e a gente foi tentar e tinha burocracia em até dois meses. Ai como não dava, a gente foi para outra alternativa junto com os nossos parceiros<sup>71</sup> onde cada um dava uma parte. Ai não deu certo. A gente ia pegar R\$ 150.000, 00. Mas essa burocracia de 60 dias é muito longa. Quando a gente teve necessidade, não deu tempo.

---

<sup>70</sup> A COOFE foi convidada para coordenar juntamente com outras redes de alimentação solidária a alimentação dos peregrinos durante o evento. A citada cooperativa tem vivência em participação desses grandes eventos. Elas já participaram do Rio + 20 (voltado para os movimentos sociais) e desenvolveu a atividade de alimentação para os militantes sociais.

<sup>71</sup> Movimentos sociais e organizações apoiadoras dos empreendimentos econômicos solidários.

Ainda decorrente da falta de crédito para o desenvolvimento da atividade, Conceição aponta:

Se fosse uma coisa que realmente facilitasse para as cooperativas, eles todos estavam envolvidos, alguns parceiros como a CESE que estavam nos apoiando para a gente pegar o giro. A gente queria ir muito para a Jornada Mundial da Juventude, sabíamos do nosso potencial, a gente tinha condições de ir, fornecer alimentação como a gente fez no Rio + 20, mas a nossa condição e o que o governo estava oferecendo a gente ainda era muito pouco. Se eles (o governo) analisasse nossa situação lá trás e viu como participamos do Rio+20 de fornecer muitas alimentações. A gente tinha o potencial que eles já sabiam e quando a gente foi para o Rio +20 todos os parceiros também puseram nosso nome lá em cima. Quando a gente voltasse, a gente ia devolver. Mas foi tão difícil que o dinheiro não chegou em nossas mãos em tempo e a gente perdeu a oportunidade de ir (Jornada Mundial da Juventude).

As cooperadas apontam uma outra crítica para a situação da economia solidária na Bahia. De fato, há uma série de ações do Governo do Estado da Bahia, na gestão do Governador Jacques Wagner, nos últimos anos. Como citado por Janice, há o suporte inicial, mas há falhas no apoio à legalização das cooperativas populares, principalmente no que se refere à tributação de empreendimentos econômicos solidários e o registro delas nos órgãos de fiscalização. Acerca da tributação, mesmo as cooperativas populares tendo toda dificuldade de acesso ao crédito e comercialização dos seus produtos, elas têm a mesma base de tributação das empresas privadas! Cançado, no ano de 2004, chamava a atenção dessa assimetria para com as cooperativas populares.

Outro aspecto mencionado por Janice refere-se à formalização das cooperativas populares e a dificuldade dessas em se legalizarem. A Cooperada Janice tem como vivência as redes de cooperação e apoio aos empreendimentos econômicos solidários o olhar destes e a dificuldade de se tornarem autossuficientes. Torna-se, como essencial, a necessidade dos formuladores das políticas públicas de apoio à economia solidária atentarem para os aspectos jurídicos e tributários que envolvem esses empreendimentos. Já existe uma rede de apoiadores que podem servir de suporte para com esses empreendimentos, principalmente as ITCP que podem atuar em parcerias com os colegiados de graduação que, por sua vez, podem impulsionar o surgimento de Empresas Juniores que podem, entre outras atividades, acompanhar as demandas dos citados empreendimentos.

Janice afirma que as cooperativas populares são preparadas para atuarem, com muita dificuldade, apenas no âmbito local, devido as dificuldades encontradas no aspecto legal. Outros entraves podem ser encontrados por esses empreendimentos: legalização extremamente complexa; política tributária equivalente às grandes empresas; crédito e acesso a mercados dificultados por altas taxas de juros e prazos de pagamentos curtos.

Os programas desenvolvidos pelo Governo do Estado da Bahia são fundamentais para o desenvolvimento e fortalecimento da economia solidária no Estado. Entretanto, cabe acompanhamentos sistemáticos por parte do governo junto as organizações de apoio aos empreendimentos visando diminuir as dificuldades de acesso aos programas e o tempo de concessão dos benefícios visando diminuir as falhas na execução dos projetos. Por isso, é essencial que as cooperativas continuem se articulando em rede com o intuito de acompanhar e criticar, nos momentos de falhas de execução dos projetos, sobretudo aos editais que são lançados e estão desarticulados com aspectos como fortalecimento da gestão, planejamento e estrutura dos grupos de economia solidária.

De fato, os grupos precisam ter acesso a recursos públicos, mas seria essencial que o processo formativo fosse elencado com forte ênfase na gestão e no planejamento, tendo como eixo a sustentabilidade e a geração de renda e oportunidades para os sujeitos participantes das iniciativas.

Outro aspecto refere-se à superposição de atividades por parte das assessorias onde, em alguns momentos, atividades formativas e de acompanhamento ocorrem nos mesmos grupos. Não há possibilidade de atuação em conjunto por parte das assessorias, seja por diferenças programáticas ou metodológicas ou simplesmente ausência de diálogos entre as organizações. Atribui-se a necessidade de formação de redes de cooperação, no entanto prevalece-se a fragmentação das ações e a ênfase excessiva nos resultados dos projetos como mensuradores de sucesso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos históricos, o conceito de cooperativismo surgido na Inglaterra tinha uma perspectiva contra-hegemônica, principalmente após a participação política e ideológica de Robert Owen. Com a consolidação das cooperativas nos países europeus com a ampliação destas na geração de riqueza dos países, houve um processo de adequação de alguns ramos do cooperativismo à lógica de mercado, o que culminou na cisão durante a dinâmica de constituição da Aliança Cooperativa Internacional.

Na América Latina e particularmente no Brasil, essa diferenciação entre as cooperativas tradicionais, que seguem a lógica de mercado e o cooperativismo popular, associativismo e grupos informais é enfático como elemento que finca como movimento contra-hegemônico e de organicidade partindo de uma perspectiva de construção de um novo modelo de desenvolvimento.

O desafio principal é fincar as bases do movimento de economia solidária como força pulsante daqueles historicamente deixados a margem da sociedade. No entanto, essa força necessita manter a independência do Estado e do mercado com elementos norteadores, no entanto é necessário disputar o Estado, sobretudo no que se refere à regulamentação e na relação das organizações sociais com este ente e ao mesmo tempo se inserir no mercado, mas sem perder as características solidárias, a valorização do ser humano como sujeito principal das relações sociais e econômicas e a garantia para além da sobrevivência dos sujeitos participantes da economia solidária.

Antes de adentrar as análises dos resultados da pesquisa, cabe retomar o que foi proposto no objetivo geral: analisar os desafios e perspectivas do Cooperativismo Popular, considerando as experiências da Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira (COOFE) com foco nos relacionamentos construídos historicamente a partir de suas constituições, assim como o desempenho econômico e social. Para análise do estudo, partimos de dois eixos que se relacionam constantemente entre si: àqueles inerentes à cooperativa popular investigada, sobretudo as expectativas dos cooperados e ao ambiente externo, onde se insere elementos econômicos, políticos e institucionais que circundam os empreendimentos econômicos solidários.

Nosso primeiro resultado parcial se refere aos elementos internos da cooperativa popular analisada. Foram identificados impactos pessoais na vida dos cooperados, sobretudo se for considerado a valorização das ações coletivas; o reconhecimento destes como sujeitos políticos na construção social do desenvolvimento, principalmente quando se analisa a participação dos cooperados em redes de cooperação com outros movimentos sociais e a participação destes na construção de políticas públicas de apoio aos empreendimentos econômicos solidários; e, no caso da COOFE, a importância da cooperativa na geração de renda e oportunidades para os cooperados. Ainda considerando o ambiente interno, cabe analisar o relacionamento estabelecido pelos membros da cooperativa. Nessa perspectiva, quando se analisa o relacionamento do grupo, verifica-se: a organização deste frente à gestão do empreendimento, principalmente aos elementos a seguir: a gestão e planejamento, estrutura, formação de novas lideranças, produção e comercialização visando manutenção dos cooperados e perspectiva de futuro.

Estudando a trajetória da Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira – COOFE, percebemos, no âmbito interno, os seguintes aspectos:

- Nos depoimentos colhidos, por meio das entrevistas realizadas, as cooperadas sempre enfatizaram, de maneira veemente, a necessidade de buscar parcerias, como forma de superação das adversidades. Os parceiros da COOFE, conforme depoimentos das cooperadas seriam a ITCP/UNEB, que acompanha a cooperativa desde o processo de formação e atualmente vem apoiando-as nas áreas de contabilidade e fiscal. Outros parceiros seriam a Vida Brasil que desenvolve consultoria, principalmente na gestão do empreendimento, por meio de elaboração do planejamento estratégico da entidade e planos de gestão. Eventualmente, a cooperativa pleiteia recursos via editais do governo e de entidades de apoio aos empreendimentos econômicos solidários;
- Conforme os depoimentos colhidos, as cooperadas sempre estão buscando capacitação com o intuito de melhorar a qualidade dos produtos desenvolvidos, assim como ampliar a clientela. Há, por parte das cooperadas, a necessidade de se manterem atentas quanto a temas relacionadas à gestão dos empreendimentos econômicos solidários e a preocupação em formar novas lideranças.

- Um aspecto a ser considerado refere-se à autonomia das cooperadas, inserido na dinâmica do trabalho. Conforme os depoimentos colhidos, há rodízio na consecução das atividades entre os membros da COOFE.

- As decisões estratégicas são tomadas de forma coletiva, considerando a vontade da maioria. Houve, inclusive no momento em que o pesquisador solicitou tirar fotos que expunham o planejamento e a estrutura da COOFE. Foi realizada uma rápida consulta, com os membros que estavam participando da entrevista, onde foi autorizado que fosse fotografado apenas<sup>72</sup> o planejamento da entidade.

Externamente, a COOFE vem se consolidando como essencialmente importante na construção política da economia solidária no Estado da Bahia. Seguem os principais destaques levantados na pesquisa:

- Relações comunitárias: Conforme os depoimentos colhidos e os documentos (projetos, planos e relatórios) acessados, a COOFE sempre se inseriu como um sujeito político estratégico no âmbito local<sup>73</sup>. As principais ações desenvolvidas foram: a elaboração do projeto e a comercialização do pão enriquecido com semente de abóbora para os moradores hipertensos, que fora desenvolvido em parceria com o Posto de Saúde do bairro da Engomadeira, a ITCP/UNEB e o curso de Nutrição da mesma universidade, no ano de 2004; o projeto de formação de padeiros visando atingir os jovens da comunidade onde tinha a perspectiva de profissionalizá-los como padeiros, focando também no cooperativismo popular, sobretudo em áreas como gestão e educação cooperativista; aceitação de novos membros oriundos do bairro onde a cooperativa está inserida.

- Participação em redes de cooperação formais e informais: Como citado nos depoimentos e nos documentos colhidos, a COOFE atua, de forma estratégica, na construção da política de economia solidária no Estado da Bahia, notadamente em articulação com movimentos sociais e organizações comunitárias. A participação da COOFE se insere em múltiplas redes formais e informais, sendo essencial na construção de ações em prol da economia solidária e no fortalecimento dos

---

<sup>72</sup> Não foi autorizado o registro fotográfico da COOFE, pois a sede estava em reforma.

<sup>73</sup> Bairro de Engomadeira.

empreendimentos econômicos solidários, inclusive no desenvolvimento de projetos em conjunto, entre os quais o Ecofolia Solidária.

- Participação ativa, em parceria com movimentos sociais e parlamentares, na discussão sobre tributação para empreendimentos econômicos solidários. A COOFE participa ativamente da discussão visando o estabelecimento de políticas tributárias voltadas para os citados empreendimentos, tendo em voga que estes são tributados, de forma semelhante, às grandes cooperativas agropecuárias. Além dessa temática, a COOFE vem participando de discussões visando à construção da Política Estadual de Economia Solidária.

Conforme observado na cooperativa investigada, cabe considerar que os aspectos externos aos empreendimentos econômicos solidários influenciam significativamente o desempenho destes na ampliação da capacidade produtiva, que conseqüentemente poderia trazer aumento das vendas e da renda aos cooperados. Entretanto, caberia analisar mais empreendimentos para avaliar se os problemas elencados pela cooperativa popular investigada interferem no desempenho de outros empreendimentos econômicos solidários. Já citados nos capítulos anteriores, cabe trazer alguns desafios:

- Acompanhamento das cooperativas populares, principalmente nos aspectos jurídicos referente a formação e legalização junto ao Estado. De fato, já existem organizações que representam as cooperativas, de maneira *sui generis* como a OCEB, no Estado da Bahia. Entretanto, carece de uma maior aproximação com os empreendimentos econômicos solidários, principalmente com as ITCP, as organizações sociais, as cooperativas populares e associações rurais, no sentido de, juntamente com o Governo do Estado, criar soluções visando facilitar o registro desses empreendimentos.

Os Centros Públicos de Economia Solidária (CESOL) que estão sendo inauguradas pelo Governo do Estado também poderiam, em parceria com as ITCP, acompanhar o processo de legalização dessas cooperativas.

- Tributação diferenciada. Como já ressaltado nos capítulos anteriores, as cooperativas populares estão inseridas no mesmo regime tributário das grandes cooperativas

agropecuárias, que tem muito mais capacidade de geração de receita. De fato, já existe um grupo de trabalho que está discutindo esse tema, com a participação de empreendimentos econômicos solidários, inclusive a COOFE.

- Acesso ao crédito. Citado por todos os entrevistados, o acesso ao crédito é um tema que causa divergências, principalmente no que se refere às taxas de juros dos programas de crédito e o prazo de pagamento, inclusive com a carência, que ainda é curto. Foi trazida a discussão sobre os programas CREDISOL e PRODESE Comércio, Indústria e Serviços, ambos do Desenbahia. Como já citado, as cooperativas populares estão em desvantagens em comparação às empresas privadas que pleiteiam recursos financeiros em agências de fomento.

Caberia um estudo mais aprofundado para se discutir mecanismos que possibilitassem o acesso ao crédito para os empreendimentos econômicos solidários. Entretanto, o crédito não deve ser tratado como um fim em si próprio. Cabe proporcioná-lo, obedecendo a critérios de responsabilidade do uso do crédito e apoio técnico especializado na gestão administrativa-financeira dos citados empreendimentos, visando dotá-los de melhor capacidade técnica de gerir de maneira coletiva e prudente seus recursos.

Finalmente, cabe analisar a possibilidade dos empreendimentos econômicos solidários lograrem sucesso em uma sociedade capitalista. Nos depoimentos, chamou atenção pelo fato de que há ações, que possibilitaram a criação de mecanismos de inclusão socioproductiva dos sujeitos, no entanto carece de melhorias no desenvolvimento dos projetos e programas do governo para que, de fato, as cooperativas populares possam atuar de maneira mais adequada no mercado.

O maior desafio das cooperativas populares está em manter as conquistas dos últimos anos, a partir das ações do Governo do Estado na consecução das políticas de apoio aos empreendimentos econômicos solidários, identificar as falhas e melhorar os programas, lutar por uma política de crédito mais acessível, construir uma política tributária justa para os empreendimentos econômicos solidários e consolidar parcerias estratégicas com organizações sociais e empresas parceiras, no sentido de construir uma Política Estadual de Economia Solidária. Partimos da investigação de uma



cooperativa popular, no entanto caberia investigar, de forma mais sistêmica, a perspectiva governamental, principalmente os dirigentes dos programas de apoio e fortalecimento dos empreendimentos econômicos solidários, os movimentos sociais, principalmente o Fórum Baiano de Economia Solidária, os Grupos de Trabalho, onde são discutidas as propostas de políticas públicas e as organizações apoiadoras, que dão suporte às políticas de apoio e fomentação aos empreendimentos econômicos solidários.

Relacionados à experiência da COOFE e de outros grupos de economia solidária que compõem a Rede de Alimentação Solidária, poderiam ser inseridos o fortalecimento da gestão desses empreendimentos, sobretudo no que se refere ao redirecionamento do processo formativo voltados à gestão e planejamento estratégico dos grupos, em princípio. A dependência de editais simplesmente pode esconder aspectos graves como má gestão que pode aparecer como miragem. Anterior à captação de recursos, seria interessante inserir em um processo de planejamento que considere a perspectiva de geração de renda para aqueles que fazem parte da cooperativa.

Outros estudos poderiam analisar:

- A análise, do ponto de vista legal, das leis de apoio às cooperativas e os ajustes, conforme as mudanças de regimes políticos;
- A construção de vínculos sociais, sobretudo na formação de cooperativas populares e contribuição para o fortalecimento dos empreendimentos econômicos;
- Avaliação dos resultados gerados pelos editais governamentais na dinâmica das comunidades, sobretudo se considerar a necessidade de formalização e seguimento a ditames legais da relação com o Estado. Os grupos informais que se formalizam a partir de uma demanda externa, principalmente dos editais públicos e privados, estão maduros para seguir as normas do direito administrativo público e de toda relação com o Estado? Metas e resultados que esses projetos demandam estão, de fato, considerando as dinâmicas e as vontades comunitárias ou atendendo aos desígnios do governo e de assessorias?

São sugestões para outros trabalhos, que poderiam contribuir, juntamente com nossos estudos, para entender, avaliar e propor ações para o fortalecimento dos empreendimentos econômicos solidários.

No entanto, as avaliações e perspectivas críticas futuras precisariam considerar a dinâmica do movimento de economia solidária e respeitar o protagonismo deste. A academia não consegue acompanhar essa dinamicidade e a perspectiva se insere, de forma muito aproximada, a lógica de resultados tão comungada pelo Estado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEODATO, Guaraci; SOUZA, A.de; FARIA, Vilmar (org). Bahia de todos os pobres. Rio de Janeiro: Vozes, 1980.

AMADEO, Nora Beatriz Presno. **Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural**. In: AMADEO, NBP e AL9IMONDA, H (orgs). Ruralidades, capacitação e desenvolvimento. 30 anos CPDA. Viçosa-MG: Editora UFV/CPDA, 2006. p. 151-176.

ANDRADA, Cris Fernanda. Encontro da Política com o Trabalho: Um estudo psicossocial sobre autogestão a partir da experiência da Univens. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

BAHIA. UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares/ UNEB**. Consolidação dos trabalhos de incubação de Empreendimentos Populares Solidários desenvolvidos na UNEB: Relatório Final. Salvador/ Bahia, 2007.

BAHIA. UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares/ UNEB**. Estruturação e desenvolvimento de uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares: Relatório Final. Salvador/ Bahia, 2002.

BAPTISTA, Luciene Lopes. **A qualidade de vida no trabalho na fronteira entre autogestão e heterogestão**: um estudo de caso qualitativo na cooperativa Cotravic. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2012. 255p.

BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de; SANTOS, Carlos Alberto Amaral dos. **Racionalização do modelo de produção de conhecimento em Teorias Administrativas**. In: XXVIII Encontro da ANPAD. 2013. Rio de Janeiro/RJ

BENINI, Edi A.; FARIA, Maurício de Sardá de; NOVAES, Henrique T.; DAGNINO, Renato (orgs). **Gestão pública e trabalho associado**: Fundamentos e perspectivas. São Paulo: Outras Expressões, 1ª ed., 2011.

BERTUCCI, Ademar; CASTILLA, Ivette Tatiana. **Assessoria Técnica em Economia Solidária**: Reflexões e Experiências. Brasília: Cáritas Brasileira, 2011.

BIRCHAL, Johnston. **The International co-operative movement**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

BRANDÃO, Carlos. **Território e desenvolvimento**: As múltiplas escalas entre o local e global. Campinas/SP: Editora Unicamp, 2009.

BUBER, Martin. **O socialismo utópico**. São Paulo: Perspectiva, 1971.

CALBINO, Daniel; PAULA, Ana Paula Paes de. **Quem educa os educadores? A autogestão e os processos de formação nas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares**. In: XXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2010.

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

\_\_\_\_\_. **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação**. Palmas: NESol/UFT, 2007a.

\_\_\_\_\_. PEREIRA, José Roberto; SILVA JR, Jeová Torres (orgs.) **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/TO**. Palmas: NESol/UFT, 2007.

CARVALHO, Inaiá Maria Moreira de; SOUZA, Guaraci Adeodato Alves de. **A produção não-capitalista no desenvolvimento do capitalismo em Salvador**. In: ADEODATO, Guaraci; SOUZA, A.de; FARIA, Vilmar (org). Bahia de todos os pobres. Rio de Janeiro: Vozes, 1980.p. 71-101.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COELHO NETO, A.S. **Emergência e atuação das redes de coletivos sociais organizados no Território do Sisal**. In: COELHO NETO, A.S; SANTOS, E.M.S; SILVA, O.A. (Geo) grafias dos movimentos sociais. Feira de Santana: UEFS Editora, 2010.

COHEN, G. **Back to Socialist Basics**. New Left Review, 1994.

CRUZ, Antônio Carlos Martins da. **A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul**. 2006. 343 p. Tese de (Doutorado em Economia)- Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia.

FARIA, Vilmar E. **Divisão inter-regional do trabalho e pobreza urbana: o caso de Salvador**. In: ADEODATO, Guaraci; SOUZA, A.de; FARIA, Vilmar (org). Bahia de todos os pobres. Rio de Janeiro: Vozes, 1980. P. 23-40.

FARIA, J.H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985b.

\_\_\_\_\_. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: Criar, 1985a.

FARIA, Maurício Sarda de; SANCHEZ, Fábio José Bechara. **A economia solidária no**

**Governo Federal:** intersectorialidade, transversalidade e cooperação internacional. In: BENINI, Édi A. (org). **Gestão Pública e Trabalho Associado:** fundamentos e perspectivas. São Paulo: Outras Expressões, 2011.

FISCHER, Tânia. **Poderes locais, gestão e desenvolvimento.** Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FISCHER, Tânia; ROESCH, Sylvia; MELO, Vanessa Paternostro (org). **Gestão do Desenvolvimento Territorial e Residência Social:** Casos para ensino. Salvador: CIAGS/UFBA, 2006.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. LAVILLE, Jean-Louis. **Economia Solidária:** uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GUERRA, Ana Carolina. **Gestão de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares:** uma análise comparativa. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Lavras, 2008. 106 p.

GUIMARÃES, Gonçalo. **Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares:** contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Orgs). **A economia solidária no Brasil:** a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000, p.111-122.

HIRST, P. **Associative Democracy:** New Forms of Economic and Social Governance. Amherst: University of Massachussets Press, 1994.

HOBSBAWM, Eric J. **A Era das Revoluções:** 1789- 1848. 25ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

HUBERMAN, Leo. **História da Riqueza do Homem:** Do feudalismo ao século XXI. 22ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

ICAZA, Ana Mercedes Sarria; TIRIBA, Lia. **Economia popular.** In: CATTANI, Antonio et al. A outra economia. Porto Alegre: Veraz, 2003.

IRION, José Eduardo. **Cooperativismo e Economia Social.** São Paulo: STS, 1997.

KRYACHETE, Gabriel. **Economia Popular solidária:** indicadores para qual sustentabilidade? In: KRYACHETE, Gabriel; CARVALHO, Patrícia (org). **Economia Popular Solidária:** indicadores para a sustentabilidade. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2012.

KRAYCHETE, Gabriel. **Economia dos Setores Populares e Economia Solidária:**

uma abordagem conceitual para políticas públicas. In: XIº CONGRESSO LUSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 2011. Salvador.

LEFF, Enrique. **Epistemologia ambiental**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIMA, Maria Isabel R. **Economia Solidária e Vínculos**. São Paulo: Ideias & Letras, 2013.

LIMBERGER, Emiliano. **Cooperativa**: empresa socializante. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

LOURENÇO, Maria Lemos. **Cooperativismo e subjetividade**: Um estudo das dimensões da autogestão, do tempo e da cultura solidária. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

MANCE, Euclides André. **A Revolução das Redes**: A colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Rio de Janeiro: Vozes, 2000, 220p.

MAURER JÚNIOR, Theodoro M. **O cooperativismo**: uma economia humana. São Paulo: Pioneira-Metodista, 1966. 328p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NASCIMENTO, Humberto Miranda. **Desenvolvimento Rural e Consciência Ecológica**: A análise teórica de um caso ilustrativo. In: RUSCHEINSKY, Aloísio (Org). **Sustentabilidade: uma paixão em movimento**. Porto Alegre: Sulina, 2004. p. 159-170.

NASCIMENTO, Humberto Miranda do. **Conviver o sertão**: origem e evolução do capital social em Valente/Bahia. São Paulo: Annablume/2003

NICÁCIO, José Angelo. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1997.

OJEDA, Vicenti de Capitani. **Gestão de obras habitacionais construídas por mutirão**. Dissertação (mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. Mestrado em Engenharia Civil. São Paulo, 2010. 124p.

OLIVEIRA, Francisco de. **Salvador**: os exilados da opulência (Expansão capitalista numa metrópole pobre). In: ADEODATO, Guaraci; SOUZA, A.de; FARIA, Vilmar (org). Bahia de todos os pobres. Rio de Janeiro: Vozes, 1980. p. 9-21.

OLIVEIRA, P. de S. **O lúdico na Cultura Solidária**. São Paulo: Hucitec, 2001.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6ed. Brasília: BCB, 2008.

PINHO, D.B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. 18ed. São Paulo: CNPq, 1982.

\_\_\_\_\_. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SANTIAGO, Eduardo Girão. **Os fundos solidários e o direito dos trabalhadores produzirem e viverem em Cooperação de maneira sustentável: Novas utopias para o mundo do trabalho?** Brasília: Cáritas Brasileira, 2012.

SANTOS, E.M. **Associativismo e desenvolvimento: o caso da Região Sisaleira da Bahia**. Feira de Santana: UEFS Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **Associativismo e Territorialidade na Região Sisaleira da Bahia: relações com o desenvolvimento**. 2007. 295f. Tese de (Doutorado em Geografia)- Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2007.

SANTOS, Elisabete; PINHO, José Antônio Gomes de; MORAES, Luiz Roberto Santos; FISCHER, Tânia (org). **O Caminho das Águas em Salvador: Bacias Hidrográficas, Bairros e Fontes**. Salvador: CIAGS/UFBA; SEMA, 2010.

SANTOS, Isis Silva. **Incubação de Cooperativas Populares: a coexistência da economia solidária e do modo de produção capitalista. O caso da Cooperativa Produtora de Pães no bairro de Engomadeira- Salvador/BA**. Monografia (Graduação em Economia). Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, 2005. 88p.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org). **Produzir para viver: Os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SILVA, A. L. V *et al.* **APAEB: uma história de fibra, luta e subsistência**. Valente: APAEB, 1993. 160p.

SILVA, Roberto Marinho Alves da; BERTUCCI, Ademar de Andrade (org). **Cáritas Brasileira – 20 anos de Economia Popular Solidária: Trajetória da Cáritas Brasileira**

dos PACs à EPS. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003.

SINGER, Paul; SOUZA, A. R. de; (Orgs) **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Economia Solidária**. 1º ed. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.

\_\_\_\_\_. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil**. In: SOUSA SANTOS, Boaventura (org). Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 83-129.

\_\_\_\_\_. **A economia urbana de um ponto de vista estrutural: o caso de Salvador**. In: ADEODATO, Guaraci; SOUZA, A.de; FARIA, Vilmar (org). Bahia de todos os pobres. Rio de Janeiro: Vozes, 1980. p. 41-69.

SOUZA, Alzira Silva de. **Cooperativismo: uma alternativa econômica**. Rio de Janeiro: CECRERJ, 1990.

TECH, W. **Dicionário básico do cooperativismo**. Edição 2000.

VASCONCELOS, Teodulo Augusto Campelo de. **A Economia solidária na construção social do desenvolvimento territorial**. In: ORTEGA, Antônio César; ALMEIDA FILHO, Niemeyer **Desenvolvimento territorial, segurança alimentar e economia solidária**. Campinas/SP: Alínea, 2007. p. 263-288.

a) Eletrônico

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INOVAÇÃO – FINEP. A Empresa. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=institucional\\_empresa](http://www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=institucional_empresa). Acesso em 19. Ago. 2013.

AGÊNCIA EMBRAPA DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA – AGEITEC. Atividades Econômicas – Território do Sisal. Autor: Sérgio Guilherme Azevedo. Disponível em: [http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/territorio\\_sisal/arvore/CONT000fckg3dha02wx5eo0a2ndxyymb9410j.html](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/territorio_sisal/arvore/CONT000fckg3dha02wx5eo0a2ndxyymb9410j.html). Acesso em: 21. Out. 2013.

AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DA BAHIA – DESENBÁHIA. CREDISOL (ECONOMIA SOLIDÁRIA). Disponível em: [http://www.desenbahia.ba.gov.br/Credito\\_Financiamento2.aspx?id=247&titulo=CREDISOL%20\(Economia%20Solid%C3%A1ria\)](http://www.desenbahia.ba.gov.br/Credito_Financiamento2.aspx?id=247&titulo=CREDISOL%20(Economia%20Solid%C3%A1ria)). Acesso em: 09. Out. 2013.



AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DA BAHIA – DESENBHIA- PRODESE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. Disponível em: [http://www.desenbahia.ba.gov.br/Credito\\_Financiamento2.aspx?id=259&titulo=PRODESE%20IND%20COM%20SERVI%20](http://www.desenbahia.ba.gov.br/Credito_Financiamento2.aspx?id=259&titulo=PRODESE%20IND%20COM%20SERVI%20)

Acesso em: 10. Out. 2013.

AGÊNCIA REGIONAL DE COMERCIALIZAÇÃO – ARCO SERTÃO. Institucional. Disponível em: <http://www.arcosertao.org.br/>. Acesso em 19. Ago. 2013

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO – ANTEAG. Membros FACES. Disponível em: <http://www.facesdobrasil.org.br/membrosfaces/32-acssociacao-de-certificacao-socioparticipativa-da-amazonia>. Acesso em: 14. Jul. 2013.

ASSOCIAÇÃO DE FOMENTO À ECONOMIA SOLIDÁRIA-BANSOL. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/entidade-estudantil/bansol>. Acesso em 15 Ago. 2013.

BAHIA. Decreto nº 8.487, de 11 de abril de 2003. Disponível em: <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/77405/decreto-8487-03?ref=home>. Acesso em 24. Set. 2013.

BAHIA. Decreto nº 9.419, de 12 de maio de 2005. Disponível em: <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/76575/decreto-9419-05?ref=home>. Acesso em 25. Set.2013.

BAHIA. Lei nº 10.549, de 28 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.rcambiental.com.br/Atos/ver/LEI-BA-10549-2006/>. Acesso em 25. Set.2013

BAHIA. Lei nº 11.362, de 26 de janeiro de 2009. *Diário Oficial [do] Estado da Bahia*, Salvador, BA, v. 93, n. 19.902, 27 jan. 2009. Disponível em:

<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/231135/lei-11362-09-bahia-ba>. Acesso em: 18 set. 2013.

BAHIA. SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE. Economia Solidária. Disponível em: <http://www.portaldotrabalho.ba.gov.br/servicos/economiasolidaria/cesol/apresentacao>. Acesso em: 27. Ago. 2013.

BAHIA. Programa Vida Melhor. Disponível em: <http://www.vidamelhor.ba.gov.br/vidamelhor/>. Acesso em 13. Ago. 2013.

BETTO, Frei. O que é Comunidade Eclesial de Base. Disponível em: <http://www.estef.edu.br/zugno/wp-content/uploads/2011/05/cebs-freibetto.pdf>. Acesso em 19. Set. 2013.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral – CNPJ. Disponível em: [http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva\\_solicitacao.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp). Acesso em: 21. Set. 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria da Agricultura Familiar. **Programas**. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>. Acesso em: 18. Ago. 2013

BRASIL. Secretaria Nacional de Economia Solidária; Ministério do Trabalho e Emprego. Avanços e Desafios para as políticas públicas de Economia Solidária no Governo Federal - 2003/2010. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D3CB58904013CB5F52A404620/Oito%20Anos%20da%20SENAES.%20Avan%C3%A7os%20e%20Desafios%20para%20as%20PP%20de%20Economia%20Solid%C3%A1ria%20no%20Gov.%20Federal%202003%202010.pdf>. Acesso em: 27. Ago. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano Nacional de Extensão-1999-2001. Disponível em: <http://www.uniube.br/ceac/arquivos/PNEX.pdf>. Acesso em: 28. Ago. 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. BOLETIM INFORMATIVO – EDIÇÃO ESPECIAL. SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA- SIES. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br>. Acesso em: 04. Out. 2013.

CESE- Coordenadoria Ecumênica de Serviços. Sobre a CESE. Disponível em: <http://www.cese.org.br/site/conheca-a-cese/sobre-a-cese/>. Acesso em 07. Ago. 2013

COAPPES- Núcleo de Cooperação e Ações em Políticas Públicas e Economia Solidária. Disponível em: <http://www.uneb.br/proex/nucleos-tematicos/>. Acesso em: 27. Ago. 2013.

COGGIOLA, Osvaldo. **O movimento operário nos tempos do manifesto comunista**. 2008. Disponível em: <http://www.pucsp.br/cehal/downloads/textos/ATT00599.pdf>. Acesso em 09 Jul. 2013.

CÔMITE DE ENTIDADES NO COMBATE À FOME E PELA VIDA – COEP. Institucional.

Disponível em:  
[http://www.coepbrasil.org.br/portal/publico/apresentarConteudo.aspxCODIGO=C2007423103136125&TIPO\\_ID=5](http://www.coepbrasil.org.br/portal/publico/apresentarConteudo.aspxCODIGO=C2007423103136125&TIPO_ID=5). Acesso em: 19. Ago. 2013

COOFE – COOPERATIVA MÚLTIPLA FONTES DE ENGOMADEIRA. Ampliação da Capacidade de Produção e Comercialização da COOFE- Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira. **Projeto IAAF 2004.** Disponível em:  
<http://www.iaaf.org.br/portugues/doc/COOFE%20-%20PROJETO.pdf>. Acesso em 28. Set. 2013.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO RURAL DOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS DA AGRICULTURA FAMILIAR- SISTEMA CREDITAG. Creditag. Disponível em: <http://www.fetaesp.org.br/fetaesp/index.php/politica-agricola/creditag>. Acesso em: 01. Jul. 2013.

COORDENAÇÃO ESTADUAL DOS TERRITÓRIOS DE IDENTIDADE DA BAHIA-CET. Institucional. Disponível em:  
[http://www.territoriosdabahia.org.br/index.php?pagina=p\\_mapa](http://www.territoriosdabahia.org.br/index.php?pagina=p_mapa). Acesso em 19. Ago. 2013

COLIVRE – Cooperativa de Tecnologias Livres. Disponível em:  
<http://colivre.coop.br/Colivre/NossaMissao>. Acesso em: 08. Out. 2013.

CULTURA DA BAHIA. Território de Identidade: Sisal. Disponível em:  
<http://culturabahia.com/2011/09/29/territorio-de-identidade-sisal/>. Acesso em: 21. Out. 2013.

DAGNINO, Renato. **Em direção a uma estratégia para a redução da pobreza: a economia solidária e a adequação sócio- técnica.** Campus Oei Org, 2000. Disponível em: <http://www.campus-oei.org/salactsi/rdagnino5.htm>. Acesso em: 08 Jul. 2013

ECOSOL. Composição. Disponível em: <http://www.ecosol.com.br/>. Acesso em: 30. Jun. 2013.

FASE-Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional. **Histórico.** Disponível em: <http://www.fase.org.br/v2/pagina.php?id=10>. Acesso em 07. Ago. 2013.

FBES-FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. A economia solidária no Brasil. Disponível em:  
[http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61&Itemid=57](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57). Acesso em: 09. Ago. 2013

GAIGER, L. I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. 2003. Disponível em: [http:// www.humanas.unisinos.br/pesquisa/ecosol/acervo.htm](http://www.humanas.unisinos.br/pesquisa/ecosol/acervo.htm). Acesso em 07 Jul. 2013.

LECHAT, Noëlle Marie Paule. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. In: **Economia Solidária**. Disponível em: <http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv1.pdf>. Acesso em: 07 Jul. 2013

LIGAS CAMPONESAS. História das Ligas Camponesas. Disponível em: [http://www.ligascamponesas.org.br/?page\\_id=99](http://www.ligascamponesas.org.br/?page_id=99). Acesso em: 09. Ago. 2013.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto comunista**. Disponível em: [www.jahr.org](http://www.jahr.org). Acesso em: 08. Mar. 2014.

MOC – Movimento de Organização Comunitária. **Histórico**. Disponível em: [http://www.moc.org.br/moc\\_his.php](http://www.moc.org.br/moc_his.php). Acesso em: 07. Ago. 2013

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. **Nossa História**. Disponível em: <http://www.mst.org.br/node/7702>. Acesso em: 09. Ago. 2013.

OGANDO, Cláudio. **As fronteiras da Economia Solidária: Uma análise a partir do mapeamento nacional**. Disponível em: <http://sies.ecosol.org.br/images/resultado/artigoocbo.pdf>. Acesso em: 04. Out. 2013.

O QUE SÃO PRODUTOS ORGÂNICOS. Disponível em: <http://somostodosum.ig.com.br/conteudo/conteudo.asp?id=1848>. Acesso em: 18. Jul. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. Institucional. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ocb/index.asp?CodIdioma=1>. Acesso em: 23. Ago. 2013.

PEREIRA, José Roberto; RENNÓ, André Siqueira; SANTOS, Luiza Michetti Mendes. **Sociograma de Rede Universitária de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**. In: Anais eletrônico do IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, UFL, Lavras, Minas Gerais, 27, 28 e 29 de maio de 2010. Disponível em: <http://www.rgs.wiki.br/index.php/enapegs/enapegs-2010.html>. Acesso em: 07 Jul. 2012.

PEREIRA, José Roberto; OLIVEIRA, Atualpa Luiz de. **Rede Social de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: uma análise dos vínculos sociais**. In: IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, UFL, Lavras, Minas Gerais, 27, 28 e 29 de Maio de 2010. Disponível em:

<<http://www.rgs.wiki.br/index.php/enapegs/enapegs-2010.html>>. Acesso em: 07 Jul. 2012.

PORTAL BRASIL. **Mais 74 Territórios Rurais são incluídos em programa de desenvolvimento.** Portal Brasil. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/governo/2013/05/mais-74-territorios-rurais-sao-incluidos-em-programa-de-desenvolvimento>. Acesso em: 18. Ago. 2013.

PROJETO SIES – SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES EM ECONOMIA SOLIDÁRIA. Disponível em: <http://sies.ecosol.org.br/>. Acesso em: 04. Out. 2013.

REDE SABOR NATURAL DO SERTÃO. Histórico. Disponível em: <http://www.dosertao.com.br/rede-sabor-natural-do-sertao/historico/> Acesso em: 19. Ago. 2013.

SERPA, Ângelo; MONTEIRO, Júlia. **Políticas de desenvolvimento territorial e cultural no território de identidade de Vitória da Conquista:** uma análise geográfica da lógica de localização de projetos e recursos. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/atelie/article/view/16983>. Acesso em: 27. Ago. 2013.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL- SISCOOB. O Siscoob. Disponível em: <http://www.sicoob.com.br/o-sicoob;jsessionid=9pQeKuBNhtJPJ0TlitX0nux>. Acesso em: 20. Jun. 2013.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO RURAL- CENTRAL BASER. Institucional. Quem Somos. Disponível em: <http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=1>. Acesso em: 30. Jun. 2013.

SILVA, Luanda Naia de Oliveira de. As mulheres no cooperativismo: trajetórias de empoderamento? Disponível em: <http://share.pdfonline.com/e141ad89b5234707ba50e71acee26f6b/As%20mulheres%20no%20cooperativismo%20%20trajetorias%20de%20empoderamento.htm>. Acesso em: 28. Set. 2013.

SISTEMA UNICRED. Quem Somos. Disponível em: <http://www.unicred.com.br/>. Acesso em: 27. Jun. 2013.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social:** uma perspectiva conceitual. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/7754>. Acesso em: 06. Abr. 2014.

UNICAFES – UNIÃO DE COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E

ECONOMIA SOLIDÁRIA DO ESTADO DA BAHIA. Institucional. Disponível em: <http://www.unicafesba.org.br/a-unicafes-bahia.php>. Acesso em: 13.Ago. 2013

UNITRABALHO. Institucional. Disponível em: <http://unitrabalho.org.br/spip.php?article3>. Acesso em: 08. Out. 2013.

VENTURA, Gláucia Conceição. Rádio Hits: uma ação comunitária na Engomadeira. Disponível em: [www.rp-bahia.com.br](http://www.rp-bahia.com.br). Acesso em: 28.set.2013.

# ANEXOS

## QUESTIONÁRIO- DADOS SOCIOECONÔMICOS COOPERATIVA MÚLTIPLA FONTES DE ENGOMADEIRA-COOFE

NOME DO COOPERADO:

PROFISSÃO/ATIVIDADE ANTES DE INGRESSAR NA COOPERATIVA:

FUNÇÃO DESENVOLVIDA NA COOPERATIVA:

### Sexo:

Masculino

Feminino

### Faixa etária:

18-30

31-45

46-60

61-70

### Escolaridade:

Sem Escolaridade

1º grau

2º grau

Superior Incompleto

Superior Completo

### Renda:

Menos de 01 Salário Mínimo

01 Salário Mínimo

02 Salários Mínimos

03 Salários Mínimos

Acima de 03 Salários Mínimos

**Com que frequência participa das reuniões do Grupo?**

- Nunca
- Às vezes
- Sempre

**Como avalia a gestão da COOFE?**

- Atende às necessidades dos cooperados de forma eficiente e eficaz, favorecendo o processo de participação coletiva e desenvolvimento das atividades do grupo.
- Apenas exerce as atividades de forma regular sem se preocupar com o bem-estar dos membros
- Não desenvolve as atividades de forma adequada. Não contribui para o desenvolvimento do grupo e não permite discussões internas acerca da gestão
- Outro \_\_\_\_\_

**Em termos de liderança, como é avaliado?**

- Existe uma liderança efetiva
- Existe uma ou mais pessoas com potencial identificadas
- Existe uma nova geração com potencial
- Existem pessoas com disposição, mas que precisam de apoio e treinamento
- Existem pessoas com disposição, mas que precisam de apoio e treinamento
- Não existem pessoas com potencial nem disposição
- Outro \_\_\_\_\_

**Qual o nível de participação do grupo?**

- Participação coletiva
- Participação parcial
- Não há participação, todos exercem atividades no grupo de forma independente
- Outro \_\_\_\_\_



### **Relação de perguntas à COOFE:**

As perguntas partem da perspectiva de formação da COOFE até o momento atual.

#### **BLOCO 1: FORMAÇÃO E PRIMEIRAS IMPRESSÕES**

1. Primeiras impressões sobre a formação da COOFE, principalmente aspectos relacionados às expectativas quanto ao processo de chamamento da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da UNEB (ITCP/UNEB) para participação nos cursos de formação de cooperativas.
2. Favor cada um (a), de forma breve, listar as primeiras impressões sobre a expectativa de se inserirem em uma cooperativa popular.
3. O que vocês acham do cooperativismo popular, do atuar e crescer juntos (as)?
4. Conforme levantado na ITCP/UNEB e no Projeto de Ampliação da Capacidade de Produção e Comercialização da COOFE, antes de formar a COOFE, cerca de 120 pessoas participaram do Curso de Formação em Cooperativismo, em 1999. Dessas 120 pessoas, segundo os documentos listados, 63 pessoas concluíram. Quantos (as) cooperantes fazem parte da COOFE atualmente? Das pessoas que concluíram o curso e as que fazem parte atualmente, há uma diferença significativa, como vocês explicariam esse número grande de desistentes?
5. Como se deu o processo de escolha para atuação no setor de alimentos (padaria)?
6. Um processo de formação de uma cooperativa popular é algo construído coletivamente e que emana um certo tempo de maturação. Como vocês lidavam com as expectativas e cobranças dos seus cônjuges, filho(a)s e amigo(a)s com relação ao processo que vocês estavam passando (formação da cooperativa)?
7. Ainda sobre o processo de formação de vocês, poderiam relatar um pouco sobre o curso de formação de cooperativas, o que acharam do conteúdo? Quais expectativas que vocês tinham nesse processo de formação?

## **BLOCO 2: PRODUÇÃO, OPERACIONALIZAÇÃO DA COOPERATIVA E CAPACITAÇÃO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA**

1. Poderiam informar a produção e capacidade de produção diária de pães, se possível, por tipo.
2. Associada a primeira pergunta acima e fazendo uma relação com o processo de formação da COOFE, poderiam me informar como se dava o processo de produção, no início da cooperativa, considerando: divisão das tarefas, produção e capacidade de produção, manuseio dos equipamentos e planejamento da produção. Seria possível traçar uma relação entre essas variáveis, no início e no atual momento?
3. Acredito que vocês estão em um nível de maturação maior com relação ao início. Ainda relacionada a produção e operacionalização da cooperativa, como se deu a divisão das atividades de produção e gestão? Todos(as) participavam da gestão? Como vocês decidiam as demandas internas e externas?
4. Em algumas publicações que tive acesso e conversas com a ITCP/UNEB foi enfatizado alguns projetos que foram desenvolvidos, entre eles o pão integral com farinha de semente de abóbora, que surgiu diante de uma carência nutricional na comunidade identificadas por uma nutricionista do Posto de Saúde do bairro. Poderiam relatar um pouco sobre o processo de idealização do projeto e concretização com o produto sendo comercializado na comunidade?
5. Considerando o questionamento anterior, sobre produtos inovadores, há a perspectiva de criação de outros produtos, considerando a necessidade de demanda da comunidade?
6. Sobre capacitação e treinamento, além do curso de capacitação e orientações na ITCP/UNEB, como é o processo de busca de novas informações/cursos para melhorar a gestão da cooperativa? Vocês buscam a ITCP/UNEB ou outras entidades como SEBRAE, por exemplo?

7. Atualmente a produção gerada cobre os custos de produção? Os cooperados conseguem se manter com a renda gerada pelas vendas?
8. Atividades como de alimentação, como em qualquer outra atividade, há períodos de baixa e alta. No caso da COOFE, vocês desenvolvem estratégias para minimizar os períodos de baixa. Poderiam relatar quais seriam?

### **BLOCO 3: MERCADO E RELAÇÃO COM FORNECEDORES E COMUNIDADE**

1. Uma das grandes dificuldades para empreendedores que iniciam um negócio está no crédito para a aquisição de insumos e matéria-prima para iniciar a produção. Vocês foram a primeira cooperativa a ter acesso ao crédito do BanSol, em 2002. Tive acesso ao Projeto de ampliação da capacidade de produção e comercialização, em 2004. Além dos apoios de editais e instituições de fomento a economia solidária, vocês tiveram acesso a bancos de fomento (a exemplo do Desenbahia)? Houve apoio da ITCP/UNEB no processo de construção dos projetos ou suporte no recolhimento da documentação para participação de pleitos (editais)?
2. A grande dificuldade para quem atua no setor de padaria está na capacidade de aquisição de matéria-prima, principalmente farinha. Hoje vocês estão mais consolidadas, mas creio que, no início, a grande dificuldade estava em adquirir farinha em quantidade. Relate, se possível, um pouco sobre a relação com fornecedores, principalmente o processo de aquisição de farinha e a forma de pagamento.
3. Hoje vocês atuam na comunidade de Engomadeira comercializando pães. Há perspectiva de expansão para outros bairros com a comercialização de pães pelos bairros com um carro, por exemplo.
4. Foi relatado pela ITCP/UNEB que vocês participam de uma rede de alimentação solidária que inclusive destacou-se o Projeto Ecofolia Solidária- O Trabalho Decente Preserva o Meio Ambiente, durante o último carnaval (2013), envolvendo poder público e Redes de Alimentação e de Costureiras. Como foi

essa experiência? Como foi construído esse projeto? Há perspectivas para que esse projeto continue?

5. Aproveitando a experiência desse projeto de atuação em redes de cooperação entre empreendimentos econômicos solidários, há perspectiva de atuação em outros projetos?

6. O que vocês acham da atuação em rede de cooperação?

7. Sobre a comunidade de Engomadeira, qual era a percepção da comunidade com relação à cooperativa? E hoje, como vocês são vistos pela comunidade?

8. Um outro ponto levantado pela ITCP/UNEB estava relacionado ao curso de panificação e cooperativismo, promovido pela cooperativa, entre os anos de 2010 e 2011, para 63 jovens do bairro de Engomadeira. Como surgiu essa necessidade? Como vocês avaliam esse projeto? Vocês tem a informação de como está a inserção desses jovens?

9. Vocês tiveram oportunidade de participar de uma rede de alimentação que organizou junto com outros cinco empreendimentos solidários, o fornecimento de alimento para participantes da Cúpula dos Povos, no Rio de Janeiro. Poderiam relatar um pouco sobre essa experiência?

10. Um outro fato mais recente foi a articulação com a Deputada Neusa Cadore (PT) para se discutir tributação para empreendimentos econômicos solidários. Como se deu o processo de articulação? Quais seriam os próximos passos para obter êxito nesse processo?

11. No que se refere a empreendimentos econômicos solidários, quais outros desafios que vocês poderiam citar, tipo acesso a crédito, legalização de cooperativas entre outras?

12. O que vocês acham da Gestão dos Governos Estadual e Federal com relação a fomentação da economia solidária? O que pode ser melhorado, em

termos de efetivação das políticas?

#### **BLOCO 4: PERSPECTIVAS E FORMAÇÃO DE NOVAS LIDERANÇAS**

1. Qual a perspectiva da COOFE para o futuro?
2. Há formação de novas lideranças para continuar o trabalho de vocês? Vocês aceitam novos cooperados? Em caso, como é o processo de iniciação desse cooperado?