

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA URBANA**

**DESENVOLVIMENTO LOCAL COM ECONOMIA SOLIDÁRIA:  
ASPECTOS RELATIVOS À ATUAÇÃO DE ATORES  
ENVOLVIDOS**

**RAFAELA FERNANDES AMADO**

São Carlos

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA URBANA**

**DESENVOLVIMENTO LOCAL COM ECONOMIA SOLIDÁRIA:  
ASPECTOS RELATIVOS À ATUAÇÃO DE ATORES  
ENVOLVIDOS**

**RAFAELA FERNANDES AMADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Urbana da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Urbana.

Orientação: Profa. Dra Ana Lúcia Cortegoso e Prof. Dr. Ricardo Siloto da Silva.

São Carlos

2011

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

A481dl

Amado, Rafaela Fernandes.

Desenvolvimento local com economia solidária : aspectos relativos à atuação de atores envolvidos / Rafaela Fernandes Amado. -- São Carlos : UFSCar, 2011. 106 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Engenharia urbana. 2. Economia solidária. 3. Desenvolvimento local. 4. Cadeia produtiva. I. Título.

CDD: 711 (20<sup>a</sup>)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

RAFAELA FERNANDES AMADO

Dissertação defendida e aprovada em 31/08/2011  
pela Comissão Julgadora

---

Prof.ª Dr.ª Ana Lúcia Cortegoso  
Co-Orientadora (DPsi/UFSCar)

---

Prof.ª Dr.ª Ana Maria Rodrigues de Carvalho  
(Psicologia Experimental e do Trabalho/UNESP)

---

Prof. Dr. José Francisco  
(DECiv/UFSCar)

---

Prof. Dr. Ricardo Siloto da Silva  
Coordenador do CPGEU

*Dedico este trabalho a Deus:  
é Tua a vitória alcançada em minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de Agradecer muitas pessoas que contribuíram para realização desta pesquisa

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pelas oportunidades concedidas e pelos tropeços que me permitiu passar;

aos amigos de caminhada, que suportaram meus momentos mais difíceis de dúvida, cansaço e incapacidade de caminhar;

à família, pela ausência não escolhida que tiveram de viver;

aos meus orientadores: o que dizer daqueles que com tanta honestidade e compromisso com sua função de ensinar, acolheram meu pedido de orientação, conduziram-me por este caminho de aprendizado intelectual e de formação humana. Ao Prof. Siloto, agradecimento especial por ajuda com toda parte legal exigida pelo departamento e à Prof. Ana, exemplo de mulher, mãe, pessoa e profissional, o agradecimento pela acolhida, paciência e flexibilidade de horários, e por viver comigo, este desafio.

aos membros da Banca de Qualificação, professor José Francisco, que além do conhecimento transmitido, contribuiu com todo seu apoio e incentivo esta pesquisa e pessoa; e professor Falcoski pelas belas contribuições dadas ao trabalho e por toda atenção dispendida;

aos membros da Banca de Defesa, pela pronta disposição e pelo conhecimento agregado;

à Equipe da INCOOP-UFSCar pelo aprendizado por meio da convivência e trocas de experiência e pelo exemplo de luta por um mundo mais justo e igualitário; e

aos associados dos empreendimentos aqui estudados e também outros, incubados pela equipe INCOOP, que tive a oportunidade de conhecer e poder ver a realidade acontecer.

## RESUMO

Amado R. F. **Desenvolvimento local com economia solidária: aspectos relativos à atuação de atores envolvidos.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Urbana, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

Distanciando-se da lógica capitalista atual, situa-se a Economia Solidária que propõe em seus princípios a autogestão, divisão igualitária do montante de recursos gerados, a livre adesão entre outros igualmente destoantes da economia vigente. A Economia Solidária tem buscado ao longo dos anos a inclusão de pessoas marginalizadas por meio da geração de trabalho e renda. Mas avança hoje no intuito de promover melhoria de qualidade de vida da população que por vezes não se concretiza somente com a inserção destas pessoas como população economicamente ativa. Esta realidade vai ao encontro de outro movimento, Desenvolvimento Local, também preocupado com o desenvolvimento, não só baseado no crescimento econômico, mas que abarque também a concretude do desenvolvimento humano. Ambas temáticas têm buscado sanar lacuna deixada por capitalismo. Dentro deste contexto, esta pesquisa objetivou investigar variáveis relacionadas à constituição, consolidação e articulação de Empreendimentos Econômicos Solidários (EESs) organizados em torno de cadeia produtiva, num projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial desenvolvido por incubadora universitária do interior do estado de São Paulo. Constatou-se que ações de Economia Solidária são em sua maioria favoráveis a ocorrência de desenvolvimento local num território, contudo apresentam limitações de mobilização da população, necessidade de formação dos interessados, rompimento com cultura e valores do sistema vigente.

Palavras-chaves: *Economia Solidária, Desenvolvimento local, Cadeia Produtiva.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atores da Economia Solidária no Brasil.....	19
Figura 2 – Três Pilares do Desenvolvimento Local. ....	25
Figura 3 - Exemplo de indicadores elaborados pela FGV para o projeto Indicadores Juruti. .....	32



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis eleitas para investigação e construção da resposta à pergunta de pesquisa. ....	41
Quadro 2 – Informações relativas à promoção de capacidade de gestão dos empreendimentos. ....	47
Quadro 3 – Informações relativas à intermediação de conflitos no âmbito do empreendimento de produção de sabão. ....	48
Quadro 4 – Informações relativas à intermediação de conflitos no âmbito do empreendimento de limpeza. ....	49
Quadro 5 – Informações relativas a processos de tomada de decisão no âmbito do empreendimento de produção de sabão. ....	51
Quadro 6 – Informações relativas às formas de envolvimento dos EESs com ações de ES. ....	52
Quadro 7 – Informações referentes à relação entre liderança e Economia Solidária. ....	53
Quadro 8 – Informações relativas à participação em atividades formativas. ....	54
Quadro 9 – Informações referentes a atendimento a interesses coletivos. ....	55
Quadro 10 – Informações relativas a estudo de viabilidade do EES. ....	56
Quadro 11 – Informações referentes a compromisso de membros de empreendimentos solidário com decisões. ....	57
Quadro 12 – Informações referentes à disponibilidade de sócios de empreendimentos para participar de atividades preparatórias para formação de grupo. ....	58
Quadro 13 – Informações referentes ao comprometimento de empreendimento nas ações de ES: atuação da equipe assessora. ....	59
Quadro 14 - Informações referentes a comprometimento de empreendimentos em ações diversas de ES: empreendimento de limpeza. ....	62
Quadro 15 – Informações referentes às formas de envolvimento do empreendimento de limpeza com ações de ES. ....	64
Quadro 16 – Informações relativas às formas de envolvimento dos novos empreendimentos com ações de ES. ....	65
Quadro 17 – Informações sobre envolvimento da comunidade no projeto de desenvolvimento territorial com economia solidária. ....	67
Quadro 18 – Informações referentes ao grau de envolvimento dos parceiros nas ações do projeto ES e DT no Jardim Gonzaga. ....	68
Quadro 19 - Informações referentes ao grau de envolvimento de gestores públicos nas ações do projeto ES e DT no Jardim Gonzaga. ....	70
Quadro 20 – Informações referentes ao grau de envolvimento de parceiro voltado para formação profissional nas ações do projeto. ....	71
Quadro 21 - Informações referentes ao grau de envolvimento do banco parceiro nas ações do projeto. ....	72
Quadro 22 – Informações referentes ao grau de envolvimento de parceiros em ações junto aos EES. ....	73

# Sumário

<b>RESUMO .....</b>	<b>VI</b>
<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1. ECONOMIA SOLIDÁRIA: CARACTERIZAÇÃO GERAL.....</b>	<b>13</b>
1.1. ECONOMIA SOLIDÁRIA: BREVE HISTÓRICO .....	13
1.2. ECONOMIA SOLIDÁRIA: ASPECTOS CONCEITUAIS .....	14
1.3. ECONOMIA SOLIDÁRIA: MANIFESTAÇÕES.....	18
1.4. ATORES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	19
<b>2. DESENVOLVIMENTO LOCAL: QUALIDADE DE VIDA E EFICIÊNCIA ECONÔMICA ...</b>	<b>22</b>
2.1. CONCEITOS, DIMENSÕES E INDICADORES .....	22
2.2. LOCAL E GLOBAL.....	25
2.3. CONJUNTURA PARA O SURGIMENTO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL .....	27
2.4. DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO LOCAL .....	28
2.5. INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL .....	31
<b>3. ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL: ELEMENTOS COMUNS.....</b>	<b>33</b>
<b>4. PERGUNTA DE PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
<b>5. MÉTODO: FONTES, PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>36</b>
5.1. OBJETO DE ESTUDO .....	36
5.2. INFORMAÇÕES OBTIDAS .....	40
5.3. FONTES DE DADOS.....	41
5.4. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	43
5.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	44
5.6. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	44
<b>6. AÇÕES DOS AGENTES EM FAVOR DA CONSTITUIÇÃO, CONSOLIDAÇÃO E PROTAGONISMO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS EM UM PROJETO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>46</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>

## **Apresentação**

A perspectiva econômica que se tem nos dias atuais é derivação da economia hegemônica, a capitalista. Porém, há outras propostas neste âmbito, contudo menos difundidas, entre elas está a Economia Solidária (ES). Sua origem, segundo Paul Singer (2002), remonta à época da Revolução Industrial, pois esta nova abordagem econômica irrompe justamente em oposição ao empobrecimento dos artesãos provocado pela multiplicação das unidades fabris.

A Economia Solidária é regida por sete princípios e tem sua ação principal (apesar de não ser a única) na geração de trabalho e renda por meio de coletivos autogestionários. Esta ação auxiliou na inclusão de diversos atores sociais notoriamente excluídos pelo sistema capitalista como pessoas idosas, ex-presidiários, mulheres grávidas ou com diversos filhos, pessoas com baixa escolaridade e/ou sem experiência profissional. Além disso, aproximam-se também desta forma de Economia, pessoas discordantes do sistema dominante.

A possibilidade de existência destes empreendimentos nasce da não absorção de todos pelo capitalismo e da acumulação de capital, gerando um distanciamento cada vez maior entre ricos e pobres, forçando muitas pessoas a viverem abaixo da linha da pobreza. Devido a esta conjuntura faz-se necessário uma nova alternativa de desenvolvimento, que não tenha o seu foco só no crescimento econômico. Esta alternativa, resultado de esforço de superação das limitações do sistema hegemônico, surge com uma perspectiva de desenvolvimento com foco na localidade, denominada, desenvolvimento local, atualmente sendo alvo de muitos estudos.

Na busca de instaurar um novo agir econômico, ações de ES avançam no sentido de promover redes de cooperação e melhoria da qualidade de vida. Assim, alguns projetos desenvolvidos por atores deste movimento, têm buscado unir estas temáticas (Economia Solidária e Desenvolvimento Local). Dentro deste contexto, insere-se esta pesquisa que tem o objetivo analisar variáveis favorecedoras ou não de desenvolvimento local em território urbano, a partir da constituição, consolidação e articulação de empreendimentos econômicos solidários organizados em cadeias produtivas.

## **Relevância da Pesquisa**

Em relação à relevância científica, contribuirá com a sistematização de variáveis na busca pelo aumento da compreensão de como as ações de Economia Solidária (ES) se relacionam (contribuem) com o desenvolvimento local (DL).

No âmbito social, esta pesquisa buscará auxiliar, por meio da identificação de variáveis que caracterizam e interferem na constituição e consolidação dos EES organizados em cadeias, elementos importantes para a inclusão social e geração de capital social, fatores estes essenciais ao desenvolvimento local.

Quanto à relevância histórica, este trabalho contribuirá para o avanço dos estudos e procedimentos da Incubadora Regional de Cooperativas Populares da UFSCar (INCOOP), que apóia os EES aos quais se dirige esta pesquisa.

Além disso, esta pesquisa contribui, pelo contexto em que é realizada, como resposta ao desafio de estabelecer uma genuína relação da Universidade com a realidade em que se insere, no cumprimento do compromisso desta instituição com a produção de conhecimento, entendida como um processo que inclui pesquisa, ensino e extensão, de forma articulada.

## **Estrutura do trabalho**

O **capítulo 1** apresenta informações sobre a temática da Economia Solidária, relativas ao panorama histórico, conceituação, ações promovidas e atores deste movimento.

No **capítulo 2** estão relatados alguns pontos da literatura de Desenvolvimento Local, buscando conceituá-lo, fazer um contraponto entre local e global, a conjuntura favorecedora do seu surgimento, dimensões que o compõe, bem como indicadores para acompanhamento.

Já o **capítulo 3**, apresenta elementos comuns entre as temáticas expostas nos dois capítulos anteriores.

O **capítulo 4** apresenta a pergunta de pesquisa a ser investigada.

O método de pesquisa encontra detalhado no **capítulo 5**.

No **capítulo 6** estão apresentados os resultados e a discussão acerca destes.

O trabalho encerra-se com as **considerações** e **referências** utilizadas nesta pesquisa.

# **1. Economia Solidária: caracterização geral.**

Este capítulo buscará apresentar o surgimento da Economia Solidária, conceituá-la e discuti-la como modo diferente de organização do trabalho, indicar suas principais formas de manifestação e oferecer uma pequena contextualização de sua presença no Brasil, bem como os atores que contribuem para sua existência e execução no país.

## **1.1. Economia Solidária: breve histórico**

A economia solidária tem sua origem na Revolução Industrial, uma vez que esta trouxe uma realidade dura de trabalho, com longas jornadas, condições insalubres e atividades repetitivas. Quem lutou por mudanças neste cenário foram os operários, os sindicatos de classe e alguns chefes fabris como Robert Owen (SINGER, 2002). Outras iniciativas nesta direção também foram propostas, como os falanstérios de Fourier, que previam uma divisão mais igualitária de renda, mas mantinham o direito à propriedade privada.

Contudo, no início do século XX, os operários de fábrica começaram a gozar de diversos direitos trabalhistas, o que caracterizou um período de diminuição da luta contra o assalariamento. Os sindicatos passaram a se preocupar em defender tais direitos de seus associados e não mais lutar contra o capitalismo. Em 1970, começou um movimento de demissão em massa e transferência de empresas para países nos quais a história sindical não tinha força.

Então, o número de contribuintes dos sindicatos diminuiu e estes enfraqueceram. O poder de negociação dos mesmos também reduziu consideravelmente, pois agora existia um excedente considerável de mão-de-obra (chamado por Marx de exército industrial de reserva) que forçava os operários que ainda se encontravam contratados a aceitarem as condições dos empregadores, pois caso contrário estavam arriscados a serem substituídos por um de muitos desempregados (GALLO, 2003).

Em virtude deste novo contexto, a realidade de lutas contra o sistema vigente - o capitalismo - se fez novamente presente. Só que, desta vez, apesar de estruturado em princípios já existentes, que buscavam a democracia, a autogestão e o repúdio ao assalariamento.

Nesta mesma época, acontecia a Perestroika e Glasnot, movimentos que culminaram com o fim do socialismo soviético e que levaram muitas pessoas a se reconciliar com o capitalismo, mas também despertou em muitos a vontade de buscar uma forma alternativa ao capitalismo, que não necessariamente passasse pela “pseudo-revolução do proletariado”, que não levou ao socialismo e comunismo descritos originalmente. Além disso, também houve, na Europa, o fracasso dos partidos social-democratas, que não conseguiram manter as instituições de base de ajuda social e nem deter os avanços neoliberais.

Devido a estes fatos, os praticantes do cooperativismo entenderam que a sua existência não dependia da tomada do Estado e, com isso, passaram a buscar a emancipação voltada para a sociedade civil.

É neste contexto que se estrutura uma nova concepção de cooperativismo, que, para existir, não depende tão somente da vontade do Estado, mas da decisão das pessoas que constituem a camada empobrecida de aprender sobre esta economia e de se dispor a seguir os seus princípios no dia-a-dia.

Vale ressaltar que este ressurgimento da ES não se deve somente aos esforços de pessoas desempregadas e marginalizadas, mas à ação de alguns agentes sociais; no caso do Brasil, por exemplo, da igreja Católica, sindicatos e universidades. É relevante examinar as perspectivas que se apresentam para a Economia Solidária.

Se a Economia Solidária se limitasse a ser uma solução para as lacunas deixadas pelo capitalismo, ela estaria condicionada a ser somente um apêndice deste e só cresceria se o capitalismo entrasse numa grande crise ou se a economia crescesse mais que os postos produtivos. Mas muitos se referem a ela como uma contraproposta ao modo de produção capitalista, que daria lugar a uma sociedade mais igualitária, capaz de proporcionar melhores condições de vida aos marginalizados do sistema vigente, não só no sentido de conseguir adquirir mais bens comerciais sem tanto esforço produtivo, mas melhor nas relações sociais com família, amigos, vizinhos, no direito de escolher o trabalho que lhe dá prazer (SINGER, 2002).

## **1.2. Economia Solidária: aspectos conceituais**

O crescimento da ES se deu, sobretudo na década de noventa do século XX, devido à abertura dos mercados e conseqüente geração de um contingente significativo de pessoas

desempregadas; a partir disto, coloca-se em pauta a discussão da sua abrangência: esta nova economia, baseada na solidariedade, é ou não um novo modo de produção, oposto do vigente, ou é a busca de uma nova forma de organização dos trabalhadores que atuam e, por vezes, são dependentes da economia vigente, a Capitalista.

Para tentar esclarecer esta questão, contextualizar-se-á a ES num contexto econômico mais amplo, apresentando uma definição de economia, que pode ser entendida como um processo sócio-histórico, resultante do agir humano e não de um processo natural como defendia Adam Smith (FRANÇA E LAVILLE, 2004).

França e Laville (2004), buscando uma visão mais ampla da economia, retomam o trabalho de Polanyi (1983) que apresenta quatro princípios do comportamento econômico:

- Domesticidade: prover necessidades de um grupo, como a família;
- Reciprocidade: relação estabelecida por doações duráveis entre pessoas, como processo inerente ao ser humano;
- Redistribuição: feita por autoridade responsável pela divisão de bens; e
- Mercado: lugar de oferta e demanda com intuito de troca.

Os mesmos autores destacam que os três primeiros comportamentos conduziam a economia até o séc. XIX, que passou então a ser guiada pelo último princípio, o de mercado. França e Laville (2004) apresentam a partir destes princípios de comportamento, três formas distintas de economia, associadas a tais princípios, como vistos a seguir:

- Mercantil – tendo como princípio de comportamento o interesse individual;
- Não-mercantil, ligado à obrigação da redistribuição;
- Não-monetária, associada à reciprocidade, abrangendo a autoprodução, o voluntariado e o trabalho doméstico.

A partir desta classificação, pode se categorizar a ES como uma economia plural, à medida que ela busca unir as três economias: mercantil – produtos/serviços ofertados a uma demanda existente por moeda corrente; não-mercantil – por meio dos órgãos públicos como fomentadores e, por vezes, como subsidiários; e não-monetária estabelecida nas doações e trocas solidárias (FRANÇA E LAVILLE, 2004).

Assim sendo, a Economia Solidária fica submetida ao capitalismo na medida que oferta produtos a consumidores com padrões de comportamento e exigência ligados ao modelo econômico predominante (NARDINI, 2007). Contudo, há outros autores que



entendem a Economia Solidária como uma forma alternativa de economia, como é o caso de Singer (2002) que afirma tratar-se de um modo de produzir e distribuir alternativo ao Capitalismo, realizado por pessoas à margem do mercado.

Singer (2004) quando indagado se a ES tem caráter revolucionário, responde que sim, e explica dizendo tratar-se de uma economia completamente oposta à capitalista em todos os aspectos relevantes, sobretudo no fato do capital estar unido ao trabalho, o que não acontece no capitalismo. Acrescenta ainda que

*O assalariado é um trabalhador sem poder nem responsabilidade, por definição legal. Se a empresa vai mal, ele não sofre nada. Se vai bem, tampouco. Tem direito ao salário. Na economia solidária é ao revés, o trabalhador tem responsabilidade total, não individual, mas coletiva, pela empresa. Ele é, por todos os pontos de vista, um participante ativo, com poder e responsabilidade. Há uma emancipação, uma desalienação (SINGER, 2004).*

Apesar de Singer manter o discurso em favor da ES como uma alternativa ao Capitalismo, mudou sua opinião a respeito da existência de um ou mais modos de produção. Nos anos 80, afirma que a sociedade teria de ter apenas um modo de produção, hoje diz querer um socialismo “em que as pessoas tenham mais chances de escolha, não menos” (SINGER, 2004). Reitera ainda que está

*(...) recusando hoje a história de que o mundo vai mudar com o novo homem que quer ser socialista. Excluo, porque é muito favorável ao que quero, mas é um sonho. No fundo, estou apreciando cada vez mais a diversidade. O mundo é mais interessante com várias lógicas e opções (SINGER, 2004).*

Singer (2004) ainda afirma que a economia, visto o panorama histórico, não está ficando inteiramente capitalista, destacando sobretudo que a economia brasileira não é capitalista por inteiro, mas o capitalismo também não está desaparecendo.

Para defender a ES como um modo de produção alternativo é necessário cautela, segundo Gaiger (2003)<sup>1</sup> apud Nardini (2007), pois o período de transição para um novo modo de produção demanda tempo, além do fato de que para ocorrer esta transição é necessário uma conjectura alicerçada em deficiências estruturais críticas, insolúveis no quadro do sistema existente, capaz de impor uma nova lógica reprodutiva. Diante disto o mesmo autor conclui que a afirmação de que a ES se constitui como uma alternativa ao capitalismo, não se sustenta, frente ao estágio de desenvolvimento deste novo agir econômico.

Sendo ou não um novo modo de produzir, com certeza é um novo modo de agir, que busca, sobretudo diminuir a precarização do trabalho (Singer 2000) oriunda da diminuição dos trabalhadores celetistas e aumento da economia informal e da terceirização; esta tem sido adotada como meio para as indústrias manterem um número de colaboradores (empregados) o mais próximo possível de sua demanda, diminuindo assim o número de trabalhadores contratados ociosos (NARDINI, 2007).

Contudo, é consenso entre Gallo (2003) e Eid (2003) que a ES possibilita a re-inserção social de parte da população excluída do mercado de trabalho e é um processo em construção, diferente do atual modelo econômico. É importante destacar que este novo modo de pensar a economia resgata o importante papel do trabalho na vida do homem.

Na presente pesquisa, adotar-se-á a compreensão de que a ES é uma forma plural de economia, além de se entender que, assim sendo, ela está sujeita ao Capitalismo.

Reforçando esta idéia, Singer (2004) afirma que

*a inserção da economia solidária na capitalista não é uma crítica, é uma constatação inegável que eu subscrevo. A tendência é tentar estruturar a economia solidária para que ela funcione em forma de redes. No Brasil ainda estamos muito distantes disso. Mas os assentamentos de terra, por exemplo, até o fim do governo Lula devem dobrar. A meta acertada com o movimento é de 500 mil famílias até o fim do mandato. Se conseguirmos transformá-los em redes, a economia solidária funcionará melhor (SINGER, 2004).*

---

<sup>1</sup> GAIGER, L. I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

Partindo-se deste pressuposto, de que a inserção da ES na capitalista é inegável, faz-se necessário, como já apontado na justificativa, a necessidade de se identificar as variáveis que caracterizam e interferem no processo de consolidação dos EES e relacioná-las com o desenvolvimento local, para além de gerar trabalho e renda, proporcionar melhoria da qualidade de vida.

### **1.3. Economia Solidária: manifestações**

A Economia Solidária está presente em diferentes formas de produzir, vender, comprar e trocar com a finalidade de sanar as necessidades intrínsecas a manutenção da vida, destacando-se ainda o fato da busca da não exploração de outros e da não destruição do ambiente, tudo isso por meio da cooperação de todos os participantes, na busca pelo fortalecimento do grupo (MTE, 2010).

Assim, compreende uma vasta gama de práticas econômicas e sociais, organizadas sob a forma de “cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário” (MTE, 2010).

Destas atividades que compõem a ES, destaca-se o importante papel das cooperativas, umas das principais expressões do movimento, por ser uma forma de organização responsável pela geração de trabalho e renda, fundamentos éticos e tradição histórica (Nardini, 2007).

O Cooperativismo é regido, no Brasil, pela Lei 5764 de 16 de dezembro de 1971, mas existe um projeto de lei sobre o cooperativismo, que trará algumas mudanças significativas para a Economia Solidária, ao passo que regulamenta as cooperativas de trabalho e diminui o número de sócios necessário para abertura de uma cooperativa, contudo dificulta na medida em que impõe a existência de um fundo coletivo com certo valor em dinheiro, considerado, para algumas realidades, alto e difícil de atingir por empreendimentos cooperativos que estejam iniciando suas atividades.

## 1.4. Atores da Economia Solidária

O Atlas da Economia Solidária no Brasil (2005) apresenta cinco categorias de atores que compõem esta modalidade de Economia, a saber: 1) Empreendimentos Econômicos Solidários; 2) Fórum Brasileiro de Economia 3) Gestores Públicos; 4) Entidades de Apoio e Fomento e; 5) Ligas ou Uniões.

Estes atores estão representados na Figura 1 a seguir:



**Figura 1** - Atores da Economia Solidária no Brasil  
*Fonte:* Atlas da Economia Solidária no Brasil (2005)

A forma mais comum de organização econômica de Empreendimentos Econômicos Solidários é a cooperativa popular, embora não seja a única, em particular considerando, no Brasil, a exigência de um mínimo de 20 sócios para constituir uma cooperativa. Todos os formatos assumidos por tais empreendimentos, contudo, orientam seu funcionamento por um mesmo conjunto de princípios: cooperação, autogestão, viabilidade econômica, solidariedade, cidadania entre outros.

Dentre as entidades de apoio e fomento existem as seguintes ONGs: Federação de Órgãos para assistência Social e Educacional (FASE); Instituto Brasileiro de Análise

Social e Econômica (IBASE); o Instituto de Políticas Alternativas para o cone Sul (PACS); o Instituto Marista de Solidariedade (IMS); a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) e o Movimento Sindical. A Cáritas do Brasil e pastorais da Igreja Católica também apóiam e fomentam o movimento (ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL, 2005).

Outro grupo de entidades de apoio e fomento são as Incubadoras Universitárias e as próprias universidades que oferecem assessoria para EES. As incubadoras capacitam para o cooperativismo, autogestão, e serviços qualificados da atividade econômica escolhida pelos EES. Realiza ainda estudos derivados do processo de intervenção e participa de eventos e instâncias do movimento de Economia Solidária.

As agências de fomento, também caracterizadas como entidades de apoio e fomento, financiam pesquisa (FINEP e CNPq) em Economia Solidária e sobre EES (CNPq, BNDES, Fundação Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal).

As três esferas do governo compõem os gestores públicos. No governo federal existe a Secretaria Nacional de Apoio a Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego (SENAES/MTE), o Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural e Secretaria de Apoio Rural e Cooperativismo do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Denacoop/MAPA e SARC/MAPA) e; a Secretaria de Desenvolvimento Territorial do Ministério de Desenvolvimento Agrário (SDT/MDA). Existem secretarias e departamentos em alguns governos estaduais e em vários governos municipais.

Entre os articuladores estão as redes universitárias das quais fazem parte a rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede de ITCPs); a rede de incubadoras universitárias UNITRABALHO e o Comitê Acadêmico sobre Processos Cooperativos e Iniciativas Econômicas Associativas da Associação Universitária Grupo Montevideo (PROCOAS/AUGM). Existem também, entre os articuladores, duas entidades de Pesquisa: a Associação Brasileira de Pesquisadores em Economia Solidária (ABPES) e o Grupo de Pesquisa em Economia Solidária da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Ainda entre os articuladores existem centrais de cooperativas, a saber: Associação Nacional de Cooperativas de Crédito de Economia Familiar e Solidária (ANCOSOL); Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL); a União Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNISOL); o Sistema Nacional de Cooperativas de Economia e Crédito Solidário (ECOSOL); a

Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão (ANTEAG) e; a Confederação de Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB/MST).

As feiras e mostras também se enquadram entre os articuladores do movimento. Existem feiras municipais, regionais, estaduais, a feira de Economia Solidária do MERCOSUL e a Mostra de Cultura do Brasil e Economia Solidária. Entre as redes de comercialização existe a Rede Gaúcha, a Rede Cearense de Socioeconomia Solidária e a Rede Abelha (que comercializa mel).

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária é a instância máxima de decisão do movimento de Economia Solidária no Brasil. Este fórum é composto por representantes dos fóruns estaduais, da rede de gestores públicos; a FACES do Brasil, o Fórum Social Mundial e a Rede de Socioeconomia Solidária.

## **2. Desenvolvimento Local: qualidade de vida e eficiência econômica**

Atualmente a globalização tem direcionado a ação de pessoas, empresas, governo entre outros; apesar disso tem havido esforços no sentido contrário, de valorização da cultura, costumes e produtos locais, um retorno à própria identidade local.

O retorno da valorização do local tem se dado devido ao fato de que o desenvolvimento neste âmbito se faz mais forte e sustentável frente ao global. Comunidades com economia local forte sofrem menos com crises econômico-financeiras mundiais.

Para entender melhor sobre esta nova forma de elaborar o desenvolvimento, este capítulo apresenta uma conceituação sobre o tema, uma discussão do local versus o global, contexto histórico que culminou com o fomento do desenvolvimento local, dimensões e indicadores.

### **2.1. Conceitos, dimensões e indicadores**

Desenvolvimento está associado à ideia de crescimento; contudo, é um processo que extrapola os aspectos econômicos, entrando na dimensão humana, que tem “como requisitos o bem estar e a qualidade de vida através da democratização das oportunidades e ampliação da participação nos processos de decisão em todos os níveis de governo” (SILVA, 2005).

Para melhor compreender a definição de local, uma breve distinção entre espaço, local e território será traçada.

Tanto para Gomes (2002) quanto para Santos (1999) o espaço é onde se encontram sistemas de objetos e ações, diálogo permanente entre forma e práticas sociais, como um texto que tem forma e conteúdo.

Território, por sua vez, é o cenário onde ocorrem as ações políticas, ou seja, “espaço mobilizado como elemento decisivo às relações de poder (RAFFESTIN, 1993<sup>2</sup> apud CABRAL, 2007). Este termo ainda pode ser descrito em função de dois aspectos:

1. Território não tem dimensões espacial e temporal fixa;

---

<sup>2</sup> RAFFESTIN, C. *Por uma geografia do poder*. São Paulo: Ática, 1993.

## 2. Vários territórios podem estar sob o domínio de um único líder.

A compreensão de território fica mais fácil lembrando a época dos impérios, como o romano, sendo que as diversas terras que lhe pertenciam, constituíam territórios submetidos ao poder romano.

Como a questão do território remete a reflexão sobre o poder, é importante entender o poder “como sendo multidimensional, derivado de múltiplas fontes, inerente a todos os atores e presente em todos os níveis espaciais” (CABRAL, 2007). Já local, segundo Cabral (2007), significa um espaço dotado de significados, onde ocorrem ações e experiências humanas ligadas à existência do ser humano, como o viver, o habitar, o uso e o consumo, o trabalho e o lazer.

Numa tentativa de unir então a descrição de desenvolvimento com a de local e gerar uma noção intuitiva e não uma definição propriamente dita foi obtida assim que desenvolvimento local é uma busca por crescimento vinculado a um dado espaço que tem significado para um conjunto de pessoas que nele realizam suas ações e que buscam retirar, deste local, elementos e condições para crescer de forma humana.

A partir desta noção intuitiva do conceito de desenvolvimento local, são apresentadas, a seguir, algumas definições encontradas na literatura, para ampliar a compreensão sobre o assunto.

Para Buarque (1999) Desenvolvimento local é

*um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas (BUARQUE, 1999: 9).*

É importante salientar que o desenvolvimento local se dá de forma endógena, ou seja, acontece de dentro da comunidade. Ações de fomento externas podem acontecer, desde que sejam ajudas e não o ponto de partida, ou seja, que não sejam pessoas externas querendo instaurar no local a noção de valorização do espaço e estímulo ao seu desenvolvimento; isto tem que partir da população ou, no mínimo, depois de desperta para



a questão, ser ela, representada pelos moradores do local, a fomentar as ações de promoção desta forma de desenvolvimento.

Esta abordagem de desenvolvimento a partir dos moradores locais e auxiliados por órgãos afins como governo, ONGs, incubadoras entre outros, é conhecido como *bottom-up* (BECKER, D., EDMUNDO, K. et al, 2004).

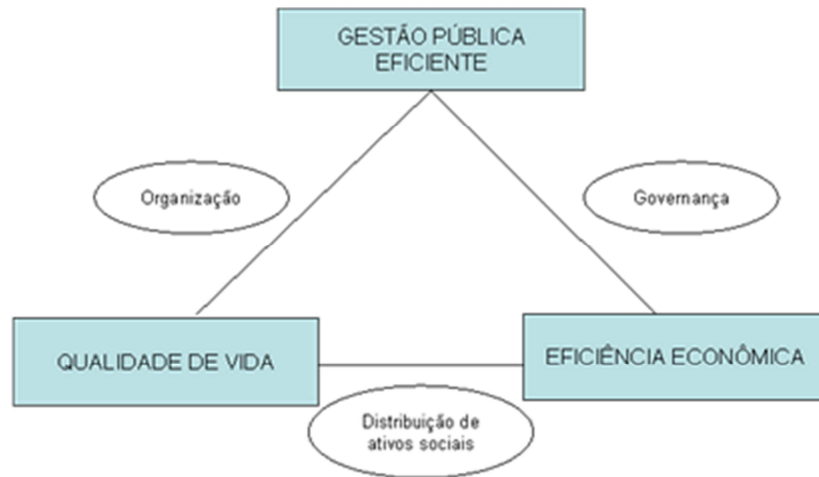
É importante mencionar o fato de o crescimento econômico ser uma variável necessária, mas não suficiente para a promoção do desenvolvimento local. Este depende de fatores sociais, culturais e políticos (MILANI, 2003).

Buarque (2002) diz que para garantir consistência e sustentabilidade,

*o desenvolvimento local deve mobilizar e explorar as potencialidades locais e contribuir para elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, ao mesmo tempo, deve assegurar a conservação de recursos naturais locais, que são a base mesma das suas potencialidades e condição pra a qualidade de vida da população local. Esse empreendimento endógeno demanda, normalmente, um movimento de organização e mobilização da sociedade local, explorando as suas capacidades e potencialidades próprias, de modo a criar raízes efetivas na matriz sócio-econômica e cultural da localidade (BUARQUE, 2002).*

A partir desta consideração, são elencados alguns fatores importantes, que caracterizam e interferem sobre o processo do desenvolvimento local (DL). Os primeiros são: exploração das potencialidades locais, elevação das oportunidades sociais, elevação da viabilidade e competitividade da economia local, conservação dos recursos naturais legais, matriz sócio-cultural local. Os fatores que interferem são: organização e mobilização da sociedade local, uso das potencialidades próprias.

Buarque (2002) estabelece um modelo para o DL, sendo este sustentado por três pilares: 1. Gestão Pública Eficiente; 2. Qualidade de Vida e 3. Eficiência Econômica. Este modelo está representado na Figura 2 a seguir:



**Figura 2** – Três Pilares do Desenvolvimento Local.  
**Fonte:** BUARQUE, 2002, p.28.

Quanto à eficiência econômica, Buarque (2002) afirma que é importante, para atingi-la, investir esforços para agregar valor ao produto e à cadeia produtiva, que no movimento da Economia Solidária tem sido denominada por rede de cooperação, já que se pressupõe a aplicação dos princípios de ES nos trâmites entre os elos da cadeia.

Outro ator, Brose (2000) também aponta a eficiência pública como dimensão do desenvolvimento local. Ele afirma que há a necessidade de propor métodos de gestão apropriados, para que o DL seja efetivo e não apenas reutilize os recursos disponíveis no mercado privado, porque antes de propor ferramentas é necessário que se entenda bem o funcionamento deste setor.

E por fim a qualidade de vida, que é o pilar motivador do processo, estabelecendo-se como ponto de partida e ponto de chegada, pois com este intuito as pessoas se mobilizam e esperam, como resposta aos seus esforços, ver transformadas e melhoradas suas vidas.

Não é estranho que neste ponto do texto, perguntas que indaguem como se dá este desenvolvimento em um cenário econômico atual regido pelo movimento da globalização. A seção seguinte buscará justamente fazer o contraponto entre o local e o global.

## 2.2. Local e Global

Quando se pensa nessas duas dimensões do desenvolvimento, logo são estabelecidas como opostas; contudo Buarque (2002) diz que elas não são alternativas

opostas ou excludentes, mas pólos de um processo complexo, dizendo ainda que o local está inserido no global, sofrendo efeitos positivos e negativos da realidade global. Importante salientar que o conceito de local não está associado à idéia de escala, podendo um local ser um bairro, município, região, nação ou o próprio mundo, contudo quanto maior a escala menor a identificação de significados (BUARQUE, 2002). Quando aqui se contrapõe local ao global é pensando que dentro do globo terrestre há a possibilidade de subdividir diversos espaços com significados distintos, que em última análise podem encontrar significados comuns, como o fato de que, em todos, há seres humanos realizando atividades para sobreviver.

Como já foi dito, estas realidades não são excludentes. Acerca disso, Silveira (2000)<sup>3</sup> apud Silva (2005), afirma que hoje não é possível ter um único mercado globalizado, visto que mais de dois terços do PIB mundial correspondem a bens e serviços que não são negociados no mercado globalizado. Santos (1997) diz que cada lugar é constituído de objeto de razão global e local, convivendo de forma dialética.

Contradizendo os outros autores, Fernandes (2001)<sup>4</sup> apud Silva (2005), diz que a busca por desenvolvimento local é uma reação ao sistema econômico hegemônico e encontra-se subordinado a ele, afirmando que

*(...) a compreensão do processo de globalização permite perceber que esta nova concepção de ação do poder público local consiste reativo e subordinado aos interesses econômicos hegemônicos, no mais das vezes inócuo, dramaticamente custoso aos fundos públicos e à integridade do tecido urbano – físico e social (FERNANDES, 2001: 27 apud SILVA, 2005: 29).*

A questão do fato do DL estabelecer-se como forma reativa ao sistema hegemônico é discutida por outros autores. A seguir, serão apresentados fatores que contribuíram para o surgimento do Desenvolvimento Local como forma de busca de desenvolvimento e redistribuição de renda.

---

<sup>3</sup> SILVEIRA, C. M. **Desenvolvimento Local**: marcos conceituais e históricos. 2000.

<sup>4</sup> FERNANDES, A. C. Da reestruturação corporativa à competição entre cidades: lições urbanas sobre os ajustes de interesses globais e locais no capitalismo contemporâneo. In: **Espaço & Debates**, n. 41. São Paulo: NERU, 2001, p. 26-45.

### **2.3. Conjuntura para o surgimento do Desenvolvimento Local**

A ideia de uma conjuntura perpassada por aspectos de auto-regulação do mercado, trazido por Adam Smith, que diz que o mercado é regido pela mão-livre, não ser a realidade que se observa, impulsionou a busca por alternativas para redistribuir melhor a renda. Tal afirmação, sobre auto-regulação, até poderia ser verdade, caso o mercado fosse concebido como o encontro da oferta e demanda de produtos, regidos unicamente pela lei de oferta e procura; contudo a realidade de mercado mostra-se distinta, com a presença de cartéis, monopólios e uso do poder do capital (MORAES, 2008).

A origem das desigualdades de desenvolvimento entre os países, sendo uns chamados desenvolvidos e outros subdesenvolvidos (que ainda não passaram pela revolução industrial), remonta à época e ao sistema de economia colonial. Os países submetidos a esta condição tinham sua economia polarizada num setor de Mercado Externo e num setor de mercado interno, sendo o primeiro focalizado num único produto a ser ofertado a outros países, donde vinha o recurso monetário que entrava no país. O segundo setor, o interno, caracterizava-se por uma elite que comprava os produtos industrializados estrangeiros, tão caros que só a oligarquia (classe que dominava a produção de produtos do setor externo ou que o servia) podia comprar. Isso foi gerando uma má distribuição de renda e a polarização da sociedade, tendo de um lado a oligarquia consumidora e, de outro, os pobres, que eram a maioria, dedicados à economia de subsistência (SINGER, 2006).

A dependência externa para a entrada de recursos era fato. A infra-estrutura do país como estradas, bancos e companhias comerciais era desenvolvida para facilitar o setor de mercado externo e dependente dos recursos acumulados pelo setor de mercado externo para ser implantada. Assim, quando a economia de mercado externo crescia, a economia colonial crescia e o inverso também ocorria, quando a colonial crescia também a economia de mercado externa.

Assim, para ocorrer o desenvolvimento do país, tendo como conceito de desenvolvimento aquele já apresentado neste texto, seria necessário ou uma crise externa ou uma revolução. No Brasil, ocorreu a primeira (SINGER, 2006).

Contudo, para conseguir desenvolver a indústria nacional, havia a dependência de recurso externo para construir a infra-estrutura necessária. Este processo todo gerou diferenças de classe, bem como dependência externa.

Para então tentar resolver este quadro, é necessária a utilização de todos os recursos/capitais: capital natural, capital material, capital humano e capital social (BROSE, 2000). Segundo dados do Banco Mundial, estudo feito em 192 países demonstra que não menos de 64% das causas do crescimento econômico devem-se ao capital humano e social (BROSE, 2000).

A este último dado, acresce-se ainda que o capital social – essencial para desenvolvimento local, que conta com processo participativo da comunidade – tem que ser o ponto de partida do DL. Contudo, Bandeira (1999)<sup>5</sup> apud Brose (2000), destaca que são poucas as regiões que podem se dizer dotadas de capital social consolidado.

## 2.4. Dimensões do Desenvolvimento Local

Segundo Brose (2000), as dimensões do desenvolvimento local são:

- Inclusão Social
- Fortalecimento da Economia Local
- Inovação na Gestão Pública
- Preservação ambiental e uso racional dos recursos naturais
- Mobilização da sociedade

A seguir, será descrita, de forma sucinta, cada uma das dimensões acima mencionadas.

A Inclusão Social é questão fundamental, à medida que dados de pesquisa do Banco Mundial apontam que o desenvolvimento se deve 64% ao capital social, desmitificando a questão da centralidade do crescimento econômico como promotor do desenvolvimento. Kliksberg (1998)<sup>6</sup> apud Brose (2000) acrescenta que o desenvolvimento econômico sustentável em médio e longo prazos, não é possível sem um *desenvolvimento social* ativo.

Ainda é importante destacar que a ação das políticas sociais são essenciais ao DL e para que desempenhem bem este papel devem ter orientadas suas ações para a busca pela

---

<sup>5</sup> BANDEIRA, P. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. Texto para Discussão n. 630. Brasília: IPEA, 1999.

<sup>6</sup> KLIKSBERG, B. **Repensando o Estado para o Desenvolvimento Social**. São Paulo: Cortez, 1998. Coleção Questões da Nossa Época, v.64.

equidade, ou seja, orientar esforços para os mais necessitados, entendendo que as necessidades de classes são distintas e a busca da universalização não é eficaz, pois trabalha com soluções iguais para problemas distintos.

Abordando a questão do fortalecimento da economia local, Brose (2000, p. 97) alerta que o “apoio e fortalecimento de economias locais exigem, portanto mais que a reprodução local de estratégias empresariais criadas para grandes aglomerados urbanos”.

Para esta dimensão, é importante identificar quais os recursos naturais locais existentes que podem ser utilizados e qual é o conhecimento que as pessoas da localidade têm que podem ser ofertados como produtos e/ou serviços. Mas é importante cruzar também esta possibilidade de oferta com uma real oportunidade de demanda (BROSE, 2000).

No âmbito da inovação na gestão pública, o autor enfatiza que a descentralização de ações, dando mais autonomia aos governos municipais, foi um avanço à medida que “quanto mais longe do cidadão as decisões são tomadas, menos elas correspondem às suas necessidades” (Brose, 2000, p. 108). Esta afirmação de Brose também é relevante para justificar a importância da mobilização social e sua ação junto a fóruns e conselhos municipais.

Outro aspecto importante destacado por Brose (2000) é a questão da inovação da gestão pública, que em sua opinião fica restrita muitas vezes a discussão de técnicas gerenciais, sobretudo às provenientes do setor privado, sem contudo fazer uma discussão ampliada e mais central sobre o papel da ação do Estado, considerando as especificidades deste setor – administração pública.

Quanto à preservação ambiental, este autor relata que cada município tem delineamentos diferentes quanto aos seus potenciais e problemas e que cada situação necessita de uma gestão específica; contudo há três critérios básicos propostos pelo Conselho Internacional para Iniciativas Ambientais Locais (ICLEI), que podem servir de norte, independente de cada localidade. Estes critérios estão explicitados a seguir:

1. A preocupação com a gestão ambiental não deve se restringir a órgãos com esta função, mas se estender a toda a administração pública local;
2. Há a necessidade de institucionalizar a cooperação entre diversas instâncias gestoras deste aspecto (ambiental), já que geralmente os problemas ambientais atingem uma área maior do que as delimitadas por um território,

pois uma bacia hidrográfica, por exemplo, abarca por vezes diversos municípios e sua conservação depende de todos que dela se servem;

3. Para que a gestão ambiental seja eficaz é necessário articulação entre setor público, iniciativa privada e comunidade organizada.

Quanto à última dimensão, é importante destacar afirmação de Brose (2000) sobre a necessidade da existência de uma opinião pública ativa como alicerce fundamental para a difusão de novas propostas e enfoques no desenvolvimento local.

Dowbor (1995) também debate a questão de que a modernização econômica e social não tem que distanciar as pessoas do que elas desejam, como se um rio limpo e arborizado fosse impeditivo do desenvolvimento. Acrescenta, ainda, que para alcançar um desenvolvimento diferente, o que em sua opinião não é difícil se concretizar, é importante entender qual a centralidade do problema. Com suas palavras:

*O problema central, portanto, é o da recuperação do controle do cidadão, no seu bairro, na sua comunidade, sobre as formas do seu desenvolvimento, sobre a criação das dinâmicas concretas que levam a que a nossa vida seja agradável ou não. Mais uma vez, não há nenhuma lei que determine que devemos nos matar todos de trabalho para criar um mundo que não queremos. Já é tempo que nos tornemos exigentes”*(DOWBOR, 1995:2)

Contudo, Dowbor também chama a atenção para a passividade da população que, na sua opinião, se deve há dois fatores, explicitados abaixo.

*A nossa passividade tem sido alimentada e realimentada em duas fontes. A primeira é o liberalismo, que nos ensina que devemos evitar de nos intrometer na construção do mundo que nos cerca, porque existe uma "mão invisível", o mercado, que asseguraria que chegaremos automaticamente ao "melhor dos mundos". O que nos explicam, na impossibilidade de negar os absurdos, é que os outros caminhos são piores. A segunda, é a da visão "estatizante", que nos assegura que o planejamento central porá ordem em nossas vidas, simplificação que já foi desmentida pelos fatos* (DOWBOR, 1995:2).

Estas dimensões mostram fatores que interferem na ocorrência do DL. Contudo, é necessário também perceber a evolução e/ou ocorrência do desenvolvimento em determinada localidade; para tanto, existem os indicadores, que serão abordados na seção seguinte. Fato importante é que todos os indicadores de DL estão ligados às dimensões ambiental, econômica, política e social (FGV, 2010; SILVA, CÂNDIDO e MARTINS, 2009; BROSE, 2000), corroborando estas dimensões definidas por Brose.

## **2.5. Indicadores de Desenvolvimento Local**

Quando se busca informações sobre a avaliação do desenvolvimento ocorrido em determinada localidade, encontram-se elementos comuns, ligados às dimensões: ambiental, social, econômica/infra-estrutura e institucional/gestão pública (FGV, 2010; SILVA, CÂNDIDO E MARTINS, 2009).

Este fato não é estranho, já que o que se pretende avaliar é o que justamente se propõe a desenvolver – melhorar a condição econômica e humana (medida por meio dos indicadores econômicos e sociais), por meio do uso comercial dos recursos naturais locais, buscando não exauri-los e, por vezes, melhorar sua qualidade (medida com os indicadores ambientais) e com fomento de políticas públicas aplicadas à necessidade local (indicadores institucionais ou de gestão pública).

A seguir, alguns indicadores utilizados na avaliação de desenvolvimento local propostos por algumas entidades.

A Fundação Getulio Vargas, por meio do seu Centro de Estudos em Sustentabilidade desenvolveu alguns indicadores de desenvolvimento local, no âmbito do projeto “Diagnóstico e Monitoramento do Desenvolvimento de Juruti e Entorno”, conhecido como Indicadores de Juruti. O projeto é decorrente de uma parceria entre a FGV e a ALCOA (FGV, 2010).

Estes indicadores estão organizados por dimensões, a saber: Meio Ambiente, Ser Humano e Sociedade, Economia e Infra-estrutura. Cada dimensão está subdividida em temas, que por sua vez se subdividem em sub-temas e, a partir destes, são estabelecidos os indicadores. Para efeito de utilização prática do indicador, são elencadas perguntas que o indicador pode responder. A seguir, a Figura 3 traz um exemplo.



**2. Dimensão: Ser Humano e Sociedade**  
**Tema: Cidadania e Democracia**

SUB-TEMAS	N	INDICADOR	PERGUNTAS QUE O INDICADOR PODE RESPONDER
Cidadania e Ação Pública	60	Instâncias de Participação	- Existem espaços organizados para a comunidade participar das decisões sobre suas condições de vida?
Cidadania Básica	61	Cidadania Básica	- Os cidadãos estão sendo contemplados com políticas de inclusão social? - Por exemplo, as pessoas com necessidades especiais tem oportunidades iguais e são beneficiadas com projetos e construções que garantam seu acesso a todos os locais?
Conflito	62	Conflito socioambiental	- Acontecem conflitos de terra na cidade e no interior, conflitos de pesca e no acesso aos recursos florestais e minerais?
	63	Mecanismos de resolução de conflitos	- Estão sendo implantadas estratégias para resolver conflitos de terra, como a criação de assentamentos e a regularização fundiária? - Existem e estão sendo usados acordos, como os de pesca?
Associativismo	64	Associações e cooperativas	- Qual é a situação da organização comunitária? - Quantas associações e cooperativas existem e como estão funcionando?
Desenvolvimento Comunitário	65	Parcerias para o Desenvolvimento Comunitário	- Existem projetos de desenvolvimento comunitário? - Quem está propondo e apoiando estes projetos? - Estão realmente colaborando com o desenvolvimento das comunidades?
	66	Formação de lideranças	- As lideranças comunitárias têm oportunidades de formação e capacitação?

**Figura 3** - Exemplo de indicadores elaborados pela FGV para o projeto Indicadores Juruti.  
*Fonte: FGV, 2010.*

Há outros exemplos de proposta de construção de indicadores, entre eles o proposto por Silva, Cândido e Martins (2009), que também perpassa pelas dimensões da economia, meio ambiente e sociedade.

Após esta explanação sobre os temas de Economia Solidária e Desenvolvimento Local, buscar-se-á no próximo capítulo aproximar estes temas por meio da identificação de elementos comuns.

### **3. Economia Solidária e Desenvolvimento Local: elementos comuns**

Com base no exposto até o momento, propõe-se nesta seção fazer uma identificação de elementos comuns entre as duas temáticas: Economia Solidária e Desenvolvimento Local, com base na descrição do que é ES e ações realizadas em seu âmbito e nas dimensões do DL.

Quanto à inclusão social, a ES tem isso como premissa e justamente se apresenta como solução para inserção de pessoas. O Desenvolvimento local também busca esta inclusão, visto que justamente objetiva promover a melhoria da condição de vida da população, que perpassa o aumento da renda, apesar de não se limitar a isso, mas é condição para melhorar condições sociais e estas, por sua vez, são necessárias para continuar a promover o crescimento econômico em longo prazo (KLIKSBERG, 1998 apud BROSE, 2000).

Quanto à valorização da economia local, o DL aponta para a necessidade de explorar as potencialidades locais, pois é necessário que o desenvolvimento não dependa da entrada de recursos externos. E a ES também valoriza a economia local, à medida que procura, ao assessorar os EES na definição de sua atividade produtiva, identificar elementos da cultura do grupo, aproveitando as atividades que eles já sabem fazer como artesanato, confecção, serviços de limpeza, entre outros e que eles possam ter acesso aos recursos necessários, geralmente disponíveis na redondeza de onde habitam.

Em relação à inovação na gestão pública, a ES tem tido ações junto à gestão pública em nível municipal, constatadas na aprovação de leis municipais de ES, bem como nacional, presentes na atuação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). E o DL preza pela descentralização do poder público e pela atuação deste no território por meio de políticas públicas. Neste âmbito, também há contribuição da ES visto que em muitos dos seus projetos no Brasil estão ocorrendo ações com o intuito de geração de diretrizes de políticas públicas a serem encaminhadas ao poder local, que se configura como parceiro nestes projetos.

No que tange a preservação do meio ambiente, isto é uma condição *sine qua non* para a reprodutibilidade e consolidação do desenvolvimento local, na medida em que é destes recursos naturais que sairão os produtos e serviços a serem ofertados pela

comunidade local. E quanto à ES, esta tem como princípio de suas ações a conservação do meio, sobretudo porque as pessoas que participam e teorizam sobre a ES entendem que o meio ambiente preservado e cuidado traz qualidade de vida para a população do seu entorno.

Por fim e não menos importante, encontra-se a mobilização social. Condição que pode ser considerada indispensável para a promoção do desenvolvimento local, pois sem o comprometimento e a vontade da população, que habita aquele espaço de significados, o desenvolvimento local não ocorre. Para a ES também é condição essencial, pois a gestão e propriedade dos meios de produção são coletivas e devem ser geridos de forma autogestionária; inclusive isso é o ponto de diferença importante com o sistema econômico hegemônico.

Frente a estes elementos comuns, na próxima seção, é apresentada a pergunta de pesquisa.

## 4. Pergunta de Pesquisa

Dentro deste contexto, pretende-se investigar a seguinte questão de pesquisa:

*Que variáveis, relacionadas à ação de atores envolvidos em um projeto de desenvolvimento territorial com Economia Solidária, favorecem ou desfavorecem desenvolvimento local em território urbano, a partir da constituição, consolidação e articulação de empreendimentos econômicos solidários em cadeias produtivas?*

Hipótese: As variáveis são de diversas naturezas e estão agrupadas nas seguintes classes de variáveis, a saber: o funcionamento interno do EES, o grau de motivação dos membros do empreendimento, a relação com parceiros, a disponibilidade e uso de financiamentos, a relação com as entidades de apoio e fomento e a apropriação de conhecimentos técnicos e gerenciais.

As classes escolhidas para este estudo estão discriminadas no método.

É importante destacar que esta pesquisa objetiva analisar a contribuição da ES na promoção do DL, com ênfase na identificação e verificação da utilidade de determinados indicadores para tal avaliação. Não constitui objetivo deste trabalho investigar a ocorrência ou não do DL no território, a partir da implementação de ações de fomento à Economia Solidária.

## **5. Método: fontes, procedimentos e instrumentos.**

Este capítulo apresenta as fontes de dados utilizadas, os procedimentos e instrumentos desenvolvidos.

### **5.1. Objeto de estudo**

Foi selecionada, como foco de análise para este estudo, dentre as frentes de atuação de uma incubadora universitária, de base tecnológica, no âmbito de um projeto de desenvolvimento territorial, uma cadeia produtiva de limpeza, constituída por três empreendimentos econômicos solidários (um de prestação de serviço de limpeza, outro de fabricação de ECOSABÃO e o terceiro que fabrica produtos de limpeza)<sup>7</sup>, em função desta incluir o empreendimento mais antigo atendido pela incubadora, de apresentar-se como a cadeia produtiva mais avançada, em termos de constituição e funcionamento e, nesta condição, apresentar-se como exemplo de avanço em termos de objetivos pretendidos para a atuação da incubadora no projeto de desenvolvimento territorial, por ocasião da coleta de dados.

A seguir, breve caracterização da proponente do projeto e dos empreendimentos, objeto de estudo deste trabalho. Os empreendimentos aqui estudados, para serem preservados, receberão nome fantasia; o EES prestador de serviço de limpeza será chamado Limpa Bem e o de fabricação de ECOSABÃO será identificado por Ecosabão.

A Incubadora Regional de Cooperativas Populares da UFSCar (INCOOP) assessora empreendimentos de economia solidária (EES) no Jardim Gonzaga desde 1999, ano da criação da LIMPA BEM e da própria INCOOP. Durante sete anos de atuação, a INCOOP buscou ampliar e consolidar empreendimentos através da assessoria a estes grupos em vários territórios. Esta atuação era focada nos EES de forma isolada. A partir de 2007 a INCOOP mudou sua estratégia de atuação e passou atuar com a perspectiva de desenvolvimento de territórios. Com a impossibilidade de atuar nesta nova perspectiva em todas as localidades em que assessora EES, tem hoje dois territórios de atuação, um em zona urbana e outro em zona rural. A escolha do território urbano teve como critério o local de maior acúmulo de

---

<sup>7</sup> Somente dois dos três citados são estudados nesta pesquisa, pois o grupo de produtos de limpeza não prosseguiu com suas atividades durante o período desta pesquisa, embora tenha voltado a existir, com uma composição diferente da que já existira anteriormente, mais recentemente.

intervenção por parte da incubadora. O território de atuação em zona urbana é o jardim Gonzaga e seu entorno na cidade de São Carlos (CORTEGOSO *et al*, 2010).

A equipe assessora da incubadora tem sua atuação orientada por um método de incubação, como base para alcançar mobilização da comunidade, constituição e consolidação de novos empreendimentos (INCOOP, 2011).

O trabalho de intervenção da INCOOP pauta-se em nove condições essenciais para o processo de incubação, quais são:

1. Formação contínua e permanente para o cooperativismo;
2. Formação contínua e permanente para a autogestão como centralidade em todas as situações que envolvem o processo de incubação (na prática e não apenas em situações formais);
3. Caracterização dos envolvidos no processo de incubação (do grupo, condições de renda, cadeia produtiva, parcerias) para definição dos procedimentos de trabalho;
4. Estudos para definição de atividade econômica: estudo da viabilidade produtiva, exame da cadeia produtiva e do mercado;
5. Busca pela viabilidade econômica de maneira contínua e permanente;
6. Capacitação técnica para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento;
7. Capacitar para a autonomia administrativa
8. Buscar a propriedade dos bens de produção;
9. Promover estatuto e regimento interno de maneira participativa, contemplando princípios da economia solidária e cooperativismo (buscando a consolidação de um processo mais preventivo para condutas favoráveis e menos punitivo).

Essas condições são descritas também em forma de classes de comportamentos da incubadora nesse processo, enunciadas a seguir. O detalhamento de cada classe de comportamento encontra-se no Anexo 1 (CORTEGOSO *et al.*, 2008).

1. Processar demanda apresentada por diferentes atores sociais para incubação de empreendimentos solidários;
2. Identificar população ou grupo em potencial para formação de empreendimentos solidários;
3. Caracterizar diferentes envolvidos no processo de incubação (grupo em potencial e parceiros);

4. Apresentar economia solidária como possibilidade de organização coletiva para geração de trabalho e renda para o grupo potencial;
5. Apresentar a INCOOP: projeto político e acadêmico, sua proposta de trabalho e as condições necessárias para incubação;
6. Assessorar organização inicial do grupo para tomar decisão de formação ou não do empreendimento;
7. Elaborar proposta de trabalho em conjunto com o grupo a ser incubado;
8. Promover formação contínua e permanente dos membros do grupo para o cooperativismo, de todas as maneiras possíveis;
9. Promover formação contínua e permanente do grupo para autogestão, em todas as oportunidades, de todas as maneiras possíveis;
10. Assessorar grupo na escolha de atividade econômica, a partir de estudos de viabilidade, estudo da cadeia produtiva, etc.
11. Promover condições para capacitação técnica do grupo, qualificada para o serviço/produto ofertado, de forma contínua e permanente;
12. Assessorar grupo para implantação do empreendimento, com inserção inicial no mercado;
13. Promover elaboração de normas de funcionamento (estatuto e regimento interno) de forma participativa e coletiva;
14. Assessorar grupo para legalização do empreendimento;
15. Assessorar grupo para implantação de um sistema contínuo e permanente de monitoramento por meio de indicadores;
16. Assessorar grupo para implementação do empreendimento de forma esporádica; e
17. Assessorar grupo para participação em redes de cooperação e de movimento de economia solidária.

O método prevê o aprendizado e formação contínua dos envolvidos, frente às demandas cotidianas do empreendimento. Também, por se tratar de uma incubação universitária busca articular ensino, pesquisa e extensão em suas práticas.

Os empreendimentos e a INCOOP foram estudados sob o contexto do projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial. O projeto propunha a criação de um sistema integrado de empreendimentos econômicos de Economia Solidária como condição para o desenvolvimento territorial de bairros de populações em situações de risco social de

uma cidade de médio porte do Estado de São Paulo por meio da articulação de diferentes atores e tendo como ator central um empreendimento coletivo de limpeza de edificações, com mais de 250 cooperados, todos moradores dos bairros componentes do território e com inserção consolidada no campo da Economia Solidária e perspectivas de atuação para além do próprio empreendimento, de modo a garantir ampliação de benefícios sociais para a comunidade local. Para cumprimento das metas estabelecidas neste projeto, foram organizadas equipes de trabalho compostas por professores, técnicos de nível superior, graduandos e pós-graduandos.

A LIMPA BEM era, na época da coleta de dados, composta aproximadamente, por 300 sócios. A grande maioria ocupava postos de trabalho alcançados pela cooperativa, em sua maior parte, conseguidos por meio de participação em editais públicos abertos pela Prefeitura Municipal de São Carlos. A LIMPA BEM foi constituída formalmente em 1999, e os primeiros postos de trabalho foram conseguidos junto à Universidade Federal de São Carlos, para limpeza do restaurante universitário. Estes postos deixaram de ser ocupados pela cooperativa apenas a partir de proibição de contratação de cooperativas de trabalho por órgãos públicos federais, decorrente de termo de ajustamento de conduta (TAC)<sup>8</sup> firmado pela Procuradoria Geral da República e o Ministério Público do Trabalho. Ainda que o empreendimento tivesse, no ano de 2009, necessidades de apoio por parte de agentes de fomento, a cooperativa apresentava: alto grau de autonomia para lidar com seus problemas, sistemática democrática de tomada de decisões e interesse em participar de iniciativas que pudessem auxiliar no aperfeiçoamento de sua dinâmica interna e ampliar os benefícios relacionados à Economia Solidária para a região na qual se insere.

O Grupo do ECOSABÃO realizava sua produção a partir do óleo de cozinha residual de alimentação. O grupo era composto por três pessoas, que passaram da produção individual para a produção coletiva do sabão. A produção acontecia, até fim de 2010, em um

---

<sup>8</sup> O termo de Ajustamento de Conduta imposto à cooperativa pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) estabeleceu dois anos como prazo para finalização das atividades da cooperativa, sendo o período de encerramento das atividades entre início de dezembro de 2010 até final de janeiro de 2011, considerando as datas dos contratos. Tal concessão foi feita mediante a apresentação de um conjunto de informações com intuito de reduzir o impacto da dissolução da cooperativa, e para que esta pudesse concluir os contratos em vigor, pois a cooperativa foi proibida de assumir novos contratos de trabalho, com punição de encerramento imediato das atividades caso o LIMPABEM assumisse qualquer novo contrato de trabalho.

O simples fato da existência do TAC, com data definida de término para a cooperativa, contudo, já foi suficiente para causar um enorme estrago no funcionamento do empreendimento. Como a cooperativa estava impedida de firmar novos contratos, perdeu a possibilidade de se expandir, de renovar contratos que já possuía antes da assinatura do TAC ou mesmo de modificar suas atividades a partir de outros tipos de postos de trabalho (CORTEGOSO et al, 2010).



espaço cedido pela LIMPA BEM em sua sede e contava com o auxílio de estudantes e professores da área de Engenharia Química para o aperfeiçoamento dos produtos. A equipe da INCOOP realizava formação em Economia Solidária como parte do processo de incubação. O grupo dispunha de um fundo em dinheiro, matéria-prima e produtos (na forma de estoque) e realizaram a primeira retirada decorrente da produção conjunta em dezembro de 2009. Estavam realizando, ainda, contatos para obter pontos de venda em consignação e ampliar o número de clientes com apoio do Banco do Brasil (funcionários), da LIMPA BEM (que além de adquirir o produto para seu uso, divulga para seus sócios) e da equipe INCOOP.

## **5.2. Informações obtidas**

Foram obtidas informações indicativas de valores observados, de acordo com as fontes de dados utilizadas, para um conjunto de variáveis consideradas como indicadores relevantes do grau de avanço no processo de consolidação de empreendimentos econômicos solidários com perspectiva de desenvolvimento local, de acordo com literatura na área. Foi selecionado, inicialmente, um conjunto de variáveis que focaram, principalmente, aspectos da constituição e consolidação dos empreendimentos como empreendimentos econômicos de Economia Solidária, correspondentes a ações da incubadora como assessora dos empreendimentos, e destes empreendimentos. Conforme foram sendo coletados e organizados os dados, foram realizados ajustes na formulação destas variáveis, bem como acréscimo de outras consideradas pertinentes aos objetivos do estudo e retirada daquelas em relação às quais não foram encontradas informações correspondentes. O quadro a seguir representa o conjunto de variáveis efetivamente consideradas para a construção de respostas à pergunta de pesquisa proposta.

Quadro 1 – Variáveis eleitas para investigação e construção da resposta à pergunta de pesquisa.

Classe de Variáveis	Sub-Classe	Variáveis de Pesquisa
Funcionamento Interno	Instâncias de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-responsabilidade pelas decisões</li> <li>• Julgamento de condições indisciplinadas</li> <li>• Processo Eleitoral</li> <li>• Estilo de Liderança</li> <li>• Processo Participativo</li> <li>• Compreensão das alternativas para tomada de decisão consciente</li> <li>• Intermediação de conflitos devido a opiniões divergentes</li> <li>• Escolha por ações que privilegiem interesses coletivos</li> <li>• Grau de dependência da assessoria para viabilização do processo de tomada de decisão coletiva.</li> </ul>
	Co-responsabilidade pela gestão do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a informações igual para todos</li> <li>• Domínio de ferramentas de gestão</li> </ul>
	Formação Contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse e disponibilidade para participação de atividades formativas</li> <li>• Busca por cursos</li> <li>• Disponibilidade de cursos oferecidos por assessores</li> </ul>
	Estudo de viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento da necessidade deste estudo</li> <li>• Método para elaboração</li> <li>• Auxílio de assessor</li> <li>• Domínio de ferramentas para este fim por parte do assessor</li> <li>• Realização de discussões sobre processo produtivo</li> <li>• Disponibilidade para participação das reuniões para formação de novos empreendimentos.</li> </ul>
	Relação do empreendimento com iniciativas de economia solidária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de comprometimento com ações de ES (alto, médio, baixo)</li> <li>• Formas de envolvimento com ações de ES (diversificado; com apoio direto, participação em eventos, ação política)</li> </ul>
Relação com parceiros	Relação dos EESs com os parceiros em torno do movimento da economia solidária.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de envolvimento dos parceiros em ações junto aos EES</li> <li>• Grau de envolvimento dos parceiros nas ações do projeto ES e Desenvolvimento Territorial no Jardim Gonzaga.</li> </ul>

### 5.3. Fontes de dados

1. Documental: relatórios referentes a atividades desenvolvidas no período de 2008 e 2009 no âmbito de projetos voltados para desenvolvimento territorial com economia solidária, desenvolvidos por uma incubadora universitária de empreendimentos solidários em um território urbano periférico de uma cidade de médio porte do interior do estado de São Paulo, Brasil, no período de 2008 a 2010. Foram examinados cinco relatórios, sendo: a) Relatório

de Progresso do projeto economia solidária, desenvolvimento territorial e políticas públicas, enviado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), referente à primeira etapa (03/2009 a 03/2010) da segunda fase de execução do projeto ES e DT, b) quatro Relatórios, cada um referente a um trimestre de trabalho, compreendidos entre o período de agosto de 2008 a maio de 2009, enviados ao Programa Nacional de Incubadoras (PRONINC), do governo Federal.

2. Relatos verbais de três membros da incubadora que atuaram nestes projetos, dois dos três, a partir de roteiro de entrevista, sendo um deles por meio de realização de entrevistas e o outro por meio de respostas escritas ao roteiro; o terceiro membro trata-se da própria pesquisadora que contribuiu com suas anotações.

O participante A (A), com formação básica em Química, mestrado e atuação profissional em educação, foi selecionado por: a) sua experiência de mais de 10 anos com incubação de empreendimentos solidários; b) fazer parte da equipe responsável pela cadeia produtiva de limpeza, a partir do fomento à criação e do acompanhamento, em conformidade com o método de incubação utilizado na incubadora, de empreendimentos desta cadeia; c) acompanhar o empreendimento que deu origem à cadeia produtiva desde sua criação (1997); d) ter acompanhado todos os projetos da incubadora desde sua criação; e) ter participado das discussões que levaram a equipe a propor a transição de uma estratégia de incubação de empreendimentos isolados para uma atuação com foco no desenvolvimento territorial.

O participante B (B), com formação em Ciências Sociais, foi selecionado por ter: a) participado desde o início do projeto de desenvolvimento territorial, incluindo sua formulação; b) apresentado uma participação abrangente no projeto, com atuação em diferentes sub-equipes, as quais respondiam por ações relativas a iniciativas gerais de economia solidária (como finanças solidárias) e a cadeias produtivas (como a voltada para a área da cultura); c) dedicação a ações de apoio a todas as equipes da incubadora em relação à população moradora da área em que o projeto estava sendo desenvolvido; d) experimentado imersão nesta comunidade, como estratégia de desenvolvimento do projeto, e) assessorado empreendimentos da cadeia da limpeza, em situações pontuais; f) atuado em

instâncias diversas de articulação da incubadora com outros atores da Economia Solidária, em nível local e regional.

O participante C (C), com formação em Engenharia de Produção, é a própria pesquisadora que desenvolveu trabalhos na INCOOP, durante o período da pesquisa; atuou mais proximamente de empreendimentos de costura e pontualmente junto a um dos empreendimentos da cadeia aqui estudada, o de prestação de serviço de limpeza. Quando na frente de um dado/informação aparecer a letra “C”, indica que se trata de anotações e informações da participante da INCOOP durante o projeto. Opiniões expressas pela pesquisadora como resultado das análises e discussão realizados nesta pesquisa não são precedidas pela letra “C”.

## **5.4. Procedimento de coleta de dados**

### *Fontes documentais*

1. Leituras sucessivas dos documentos, identificando aspectos indicativos de valores correspondentes às variáveis de interesse, favorecedores ou desfavorecedores dos objetivos propostos para o projeto de desenvolvimento territorial sob exame, em particular no que se refere à constituição e consolidação de empreendimentos solidários;
2. Transcrição de informações identificadas nos documentos para uma planilha destinada a relacionar as variáveis de interesse e as informações obtidas indicativas de valores identificados para estas variáveis;
3. Formulação de sínteses correspondentes às informações obtidas capazes de melhor evidenciar os valores indicados para as variáveis de referência;
4. Identificação de lacunas de informações ou dúvidas em relação às informações encontradas nos documentos;
5. Formulação de perguntas a serem apresentadas aos participantes do estudo.
6. Complementação de informações obtidas com anotações da pesquisadora.

### ***Relatos verbais***

1. Recrutamento dos Participantes: uma vez definidos os critérios e selecionados os participantes desejáveis, foi realizado contato com ambos, já conhecidos da pesquisadora, por e-mail, apresentando convite para participar na condição de entrevistados, o qual foi aceito por ambos;
2. Participante A: foi realizada entrevista, com duração aproximada de 60 minutos, na sede da INCOOP/UFSCar;
- 3) Participante B: ao aceitar o convite para participar, manifestou preferência por responder ao roteiro previsto por escrito, o que foi aceito. A pesquisadora enviou, por e-mail, o roteiro da entrevista, e recebeu as respostas, também por e-mail, um dia depois. O entrevistado B não respondeu a questões sobre os empreendimentos da cadeia estudada, explicando não ter atuado próximo aos empreendimentos constituintes da cadeia de limpeza e assim entender não dispor de muitas informações; por isso, não aparecem respostas dele em algumas variáveis estudadas.

## **5.5. Instrumentos de coleta de Dados**

Foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados:

- a) Planilha para transcrição de informações. Foram utilizadas versões intermediárias até se chegar ao formato final da planilha; o modelo intermediário utilizado pode ser visto no Apêndice 1; e
- b) Roteiro de Entrevista: Apêndice 2.

## **5.6. Procedimento de análise dos dados**

Informações obtidas a partir do exame dos documentos que constituíram fonte de informações no estudo foram sendo transcritas, conforme foram sendo obtidas, para planilhas que indicavam as variáveis de referência; foram realizadas tentativas sucessivas de formulação das informações obtidas como forma de evidenciar a relação entre as variáveis

de referência e indicadores de valores destas variáveis de referência identificados a partir das informações obtidas. Informações obtidas por meio dos relatos verbais dos participantes foram acrescentadas às já inseridas na planilha a partir do exame das fontes documentais.

## **6. Ações dos agentes em favor da constituição, consolidação e protagonismo dos Empreendimentos Econômicos Solidários em um projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial: resultados e discussão.**

Os resultados aqui apresentados estão dispostos em quadros; cada quadro traz dados referentes a uma variável dentre as consideradas para a construção de respostas à pergunta de pesquisa proposta.

Sobre cada variável (apresentada na primeira linha do quadro), é apresentado *o ator a que se refere* à informação (empreendimento, parceiro ou agente de fomento). Em seguida, é explicitado o ator responsável pela ação (terceira linha do quadro); na quarta linha do quadro, é indicado o *valor observado* para a variável a partir dos dados coletados, na forma de uma ação de algum dos atores considerados. Na coluna denominada “Efeito previsto ou buscado”, está indicado o resultado esperado com a ação prática. E na coluna “Efeito alcançado e/ou justificativa de relevância” o que aparentemente foi alcançado como resultado ou uma indicação da função da ação, em particular quando não foi possível identificar resultados concretos, a partir dos dados coletados. Sempre que possível, são indicadas informações, sobre cada variável, em termos de ações promovidas pela INCOOP, pelo empreendimento ou pelo parceiro; contudo, nem todo quadro traz estes três conjuntos de dados, em decorrência do que foi efetivamente localizado nas fontes utilizadas. Os quadros contêm informações documentais e dos relatos; no caso de relatos, a letra que antecede o trecho indica qual participante ofereceu a informação (Participante A, B ou C).

Os quadros são apresentados em três grupos, em função do tipo de informação encontrada referente a cada variável; desta forma, há um conjunto de quadros que trazem informações referentes às ações realizadas com o intuito de *constituição e consolidação* dos EESs; outro conjunto relata informações relativas às ações destinadas ao *protagonismo dos EESs* no projeto ES e DT; e, por fim, informações relacionadas com a *atuação dos parceiros* no projeto.

No bloco de quadros a seguir podem ser vistas informações relativas à constituição e consolidação dos empreendimentos econômicos solidários participantes da cadeia de limpeza.

No Quadro 2 são apresentadas informações sobre promoção da capacidade de gestão de um dos empreendimentos considerados, a partir de ação da incubadora, em um contexto em que o empreendimento estava sob ameaça de encerramento de atividades em função de ação do Ministério Público do Trabalho.

Quadro 2 – Informações relativas à **promoção de capacidade de gestão** dos empreendimentos.

<b>Promoção do domínio de ferramentas de gestão pelos empreendimentos</b>	
<b>LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<i>Auxiliar na busca por informações sobre formas de enfrentamento da situação decorrente do TAC imposto ao empreendimento e na capacitação da diretoria para gestão interna neste contexto.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Aumentar a capacidade de gestão da diretoria para permitir maior autonomia em relação à assessoria	Diretoria mais preparada para enfrentar o termo de ajustamento de conduta, em particular por meio da busca de alternativas para o empreendimento, não havendo possibilidade de derrubar o TAC.

A ação implementada pela equipe assessora, buscando aumentar a capacidade dos gestores da cooperativa de enfrentar uma situação que era de ameaça à própria existência do empreendimento, pode ser entendida como condição favorável para a consolidação deste empreendimento, pois foi capaz de efetivamente mobilizar sócios, em particular a diretoria, para defender tanto o empreendimento quanto a possibilidade de trabalho para os sócios, dentro da Economia Solidária. A busca de alternativas para os sócios, e de proteção para a comunidade local ameaçada, apresenta uma tendência favorável para o desenvolvimento no âmbito local.

No Quadro 3 e no Quadro 4 são apresentadas informações relacionadas a ações da incubadora em relação a situações de conflitos no âmbito de dois empreendimentos da cadeia de limpeza.

No Quadro 3, as informações referem-se ao grupo de produção de sabão.



Quadro 3 – Informações relativas à **intermediação de conflitos** no âmbito do empreendimento de produção de sabão.

<b>Intermediação de conflitos no âmbito do empreendimento</b>	
<b>ECOSABÃO</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Capacitar membros do grupo a processar diferentes demandas de cada membro e a fazer isso em situações próprias, como reuniões do grupo.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Aumento da capacidade do grupo para levar em conta necessidades do grupo e necessidades individuais ao tomar decisões.	O grupo optou por fazer uma distribuição igualitária para todas as cinco pessoas que, de um modo ou de outro, haviam contribuído para que o grupo existisse e tivesse alcançado esta renda, naquele momento.

O grupo de fabricação de ECOSABÃO, de organização recente por ocasião da produção dos dados aqui considerados, enfrentou uma situação de conflito interno, no momento de realizar sua primeira repartição de ganhos, em função de dedicações não equivalentes dos participantes às atividades do empreendimento e ausência de acordo prévio, suficiente para orientar este processo. Diante da percepção de que havia diferentes expectativas em relação a este processo, expressas individualmente por sócios à equipe de assessoria, esta atuou no sentido de remeter ao grupo a discussão e de estimular, por parte dos seus membros, a compreensão das diferentes expectativas e necessidades como base para encaminhamentos que pudessem considerar tanto estas expectativas e necessidades individuais quanto as necessidades do empreendimento, considerando sua viabilidade.

A capacidade do grupo de garantir o processamento coletivo de situações de conflito, e de, ao fazê-lo, considerar a multiplicidade e complexidade das condições envolvidas, e a relevância de que o trabalho coletivo garanta, simultaneamente, o atendimento às necessidades individuais e do coletivo, parece fator essencial para a consolidação de um empreendimento solidário, no âmbito do qual o surgimento de conflitos não é pouco usual, e compreensível, em particular considerando as práticas mantidas em uma sociedade essencialmente competitiva que marcam as vidas de pessoas que nela vivem, para além de sua disposição inicial para este tipo de trabalho. Neste sentido, o aumento da capacidade do grupo para enfrentar, de forma adequada, seus conflitos, parece ser de importância para a manutenção do empreendimento, com impacto para a cadeia e para a comunidade em que se insere.

No Quadro 4, também relativo a situações de conflito, é destacada a ação da equipe assessora ao apoiar a diretoria da cooperativa de limpeza para lidar com tais situações.

Quadro 4 – Informações relativas à **intermediação de conflitos** no âmbito do empreendimento de limpeza.

<b>Intermediação de conflitos no âmbito do empreendimento</b>	
<b>LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Processar conjuntamente situações de conflitos com os sócios, destes com contratantes e entre sócios, em reuniões da equipe assessora com a diretoria do empreendimento.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
<p>Soluções possíveis para os conflitos e problemas decorrentes destes (permanência dos sócios, cumprimento dos contratos e evitar ações movidas por sócios);</p> <p>(C) Aumento da capacidade da diretoria para processar e solucionar conflitos de forma autônoma.</p>	<p>(C) A evasão de sócios foi parcialmente contida. Para substituir os que saíram, foi realizado processo seletivo de novos candidatos, incluindo já na seleção esclarecimentos sobre economia solidária e sobre o empreendimento - adesão esclarecida. Em relação a ações judiciais, o empreendimento, por orientação de seu advogado, firmou acordo com antigos sócios, como forma de evitar uma perda em segunda instância e ganhar tempo até a solução do termo de ajustamento de conduta.</p> <p><b><i>- Frequência de processamento de conflito em reuniões entre diretoria do empreendimento e equipe INCOOP</i></b></p> <p>(A) <u>muito freqüente</u>, sobretudo porque conflitos eram recorrentes, mesmo que com pessoas distintas; alguns problemas eram de difícil solução, demorando em serem resolvidos. Muitos dos problemas eram referentes à atuação de associados que se encontravam no empreendimento por necessidade financeira e não por adesão livre e esclarecida à economia solidária. Dificuldade para promover mudança de comportamento e maior adesão à economia solidária por parte destes associados em função de equipe pequena de assessoria em relação ao número elevado de associados do empreendimento e dificuldades de adequar linguagem para comunicação com estes associados.</p> <p><b><i>- Forma de atuação da equipe de assessoria em situações de conflito</i></b></p> <p>(A) estabelecer prioridade dos conflitos a processar; discutir com diretoria qual seria o procedimento adotado, com base no Regimento Interno e consultas a advogados, quando eram questões relativas a ações movidas por associados na justiça.</p>

No caso da cooperativa de limpeza, conflitos de diferentes tipos e envolvendo diferentes tipos de pessoas ampliaram-se enormemente com a proximidade do prazo estabelecido para interrupção das atividades do empreendimento, por força da ação do Ministério Público do Trabalho.

De acordo com o participante A, que fazia parte da equipe de assessoria, os conflitos eram frequentes (e frequentemente objetivo de discussão em reuniões de diretoria), por fatores como dificuldade de solução dos problemas que geravam conflitos, pessoas não terem se apropriado de forma satisfatória dos conceitos da Economia Solidária e muitas não aderentes, que se encontram no empreendimento por questão de renda apenas.

A atuação da equipe assessora, em relação a este aspecto, e dentre vários tipos de apoio que forneceu à diretoria e aos sócios do empreendimento, foi de tomar as situações de conflito como objeto de processamento em reuniões com a diretoria, de modo a aumentar a capacidade destas pessoas de identificar condições diversas relacionadas ao surgimento ou manutenção dos conflitos e alternativas para enfrentamento destes conflitos, por meio de indagações (que levavam a alternativas), modelo de análise etc.

O aumento da capacidade da diretoria de lidar com conflitos era de grande importância, particularmente porque a alta frequência com que ocorriam implicava em grande dedicação dos dirigentes no processamento e encaminhamento de soluções, que representava tempo desviado de outras atividades de gestão, talvez mais estratégicas, voltadas para seu crescimento, ou ainda dirigidas para o desenvolvimento do local onde moram. O aumento da capacidade da diretoria para lidar com estas situações pode ser considerado, neste sentido, fator importante para a consolidação de empreendimentos de trabalho associado, seja ele um novo empreendimento, seja um que, por algum tipo de condição, torne-se particularmente vulnerável, como no caso da cooperativa de limpeza.

O Quadro 5 traz informações referentes a situações de tomada de decisão ocorridas no empreendimento de fabricação de sabão, a partir da assessoria da INCOOP, no contexto de constituição deste empreendimento e da transição do trabalho individual para coletivo e autogestionário e no contexto da divisão dos ganhos obtidos.

Quadro 5 – Informações relativas a **processos de tomada de decisão** no âmbito do empreendimento de produção de sabão.

<b>Compreensão das alternativas, por parte dos associados, para tomada de decisão consciente.</b>	
<b>ECOSABÃO</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<i>Detalhar processo de incubação e explicitar princípios que regem um trabalho coletivo e autogestionário, para que o novo empreendimento pudesse atuar segundo princípio primeiro da ES: adesão esclarecida e voluntária.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Esclarecimento de pessoas interessadas em constituir o empreendimento de ECOSABÃO, de conceitos como economia solidária, universidade, incubadora e projeto de desenvolvimento territorial, como condição inicial de formação para o trabalho coletivo; e mesmo para favorecer um processo de tomada de decisão sobre adesão o mais possível pautado pelo esclarecimento e pela liberdade de escolha.	Grupo tornou-se empreendimento.
<i>Promover debate e estabelecimento de critérios para divisão de ganhos entre associadas sob uma ótica coletiva.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Discussão de fatos e estabelecimento de critérios para divisão financeira sob a ótica da Economia Solidária.	Possibilidade primeira de retirada financeira pelas cinco associadas do EES. E após discussão em reunião de fatos como equivalência de dedicação ao processo de produção, com apoio da equipe assessora, as associadas optaram por fazer divisão igualitária dos rendimentos.

Pessoas esclarecidas tem mais segurança para tomar decisão, sobretudo relativa à abertura de empreendimento, que exigirá das pessoas envolvidas romper com diversos conceitos e padrões do sistema vigente, ao mesmo tempo em que deverão aprender novas práticas. Esta etapa de esclarecimento das pessoas, para lhes permitir uma adesão esclarecida e voluntária faz parte do método de incubação da INCOOP.

O processamento conjunto de critérios para divisão de ganhos se faz necessária, porque por vezes as pessoas não têm um adequado repertório para julgar dificuldades que se apresentam, uma vez que nos empregos disponibilizados pelo sistema vigente, há poucas chances de deliberar sobre o próprio trabalho.

O processamento conjunto e a capacitação de pessoas para tomada de decisão, se efetivo, sempre é positivo à medida que contribui para as pessoas aprenderem a se manifestar diante das situações.

O Quadro 6 apresenta informações sobre as formas de envolvimento de um dos empreendimentos da cadeia de limpeza, com ações de Economia Solidária, na situação de enfrentamento do Termo de Ajustamento de Conduta imposto às cooperativas de serviço.

Quadro 6 – Informações relativas às **formas de envolvimento** dos EESs com ações de ES.

<b>Formas de envolvimento dos EESs com ações de Economia Solidária.</b>	
<b>LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pelo empreendimento</i>	
<b><i>Promover e participar de manifestações públicas objetivando alertar e sensibilizar diversos atores sociais da situação imposta às cooperativas prestadoras de serviço pelo termo de Ajustamento de Conduta (TAC)</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Apoio de políticos que pudessem influenciar na aprovação do projeto de lei que aprova e regulamenta a existência deste tipo de cooperativas.	<p>Situação imposta à cooperativa tornou-se pública e conhecida por alguns atores sociais por meio dos documentos divulgados e participação de reuniões com políticos (Senadores Eduardo Suplicy e Aloísio Mercadante, Deputado Vicentinho) e de eventos da Economia Solidária, locais e regionais.</p> <p>(C) Se o TAC assinado pela cooperativa a mando do Ministério do Trabalho não fosse anulado, por projeto de lei que tramitava no senado, em torno de 300 pessoas ficariam desempregadas, sendo muitas destas arrimo de família.</p> <p><b>- Responsável por promover manifestações públicas e busca por apoio jurídico</b></p> <p>(A) <u>Pela equipe de assessoria</u>, mas diretoria parecia convencer-se da importância da realização de tais atividades, mesmo que antes houvesse discordado; como aconteceu com TAC que diretoria, a princípio, pensou em aguardar sua deliberação, enquanto assessoria sugeriu realizar ações de contestação. A segunda opção foi a que ocorreu.</p>

Foi discutido, por iniciativa da assessoria, maneiras de enfrentamento do TAC. Estas discussões conjuntas e as próprias ações realizadas são condições favoráveis para consolidação do empreendimento; contudo, esta decisão mais estratégica partiu da assessoria, como relatado pelo participante A. Verifica-se que discussões sobre questões mais estratégicas são frequentemente promovidas pela assessoria, ao passo que, processamento de conflitos diários é resolvido pela diretoria do empreendimento, que neste contexto, apresenta autonomia, como relatado também pelo participante A.

O Quadro 7 apresenta informações referentes à relação entre liderança desempenhada por diretoria da cooperativa de limpeza, com os princípios de Economia Solidária, no momento de preparação para eleição para uma nova gestão.

Quadro 7 – Informações referentes à relação entre **liderança e Economia Solidária**.

<b>Compatibilidade das características de liderança com princípios de Economia Solidária.</b>	
<b>LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Promover auto-avaliação das ações da diretoria atual e exposição de expectativas de pessoas da chapa candidata.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Processo de transição eficaz para a nova diretoria.	Reuniões com membros da diretoria e da chapa candidata para facilitar uma avaliação das atividades que vinham sendo realizadas pela diretoria e manifestação de expectativas, disposições e necessidades destas pessoas, a serem consideradas.

Importante destacar que a assessoria, como prevê o método de incubação, buscou promover formação contínua em Economia Solidária e, para tanto, propôs auto-avaliação pela diretoria, de suas práticas, realizadas no último mandato, como oportunidade de aprendizagem. Propostas de ações mais estratégicas, como avaliação com intuito de proporcionar uma transição, entre diretorias, mais amena, foi proposta da assessoria.

O Quadro 8 apresenta informações sobre a disponibilidade apresentada por alguns associados do empreendimento de limpeza para atividades formativas.

Quadro 8 – Informações relativas à participação em **atividades formativas**.

<b>Disponibilidade para e interesse por atividades formativas</b>	
<b>LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pelo empreendimento</i>	
<i>Participar de atividades formativas.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Formação e capacitação dos associados em Economia Solidária e gestão de empreendimentos econômicos solidários.	26 reuniões formativas foram realizadas com o grupo no ano de 2009.

Foram propostas oportunidades de formação em diversos temas relativos à Economia Solidária e ocorreram, em média, duas reuniões por mês. Isso é uma condição favorável para consolidação dos empreendimentos, pois dá oportunidades de pessoas começarem a se familiarizar com este tipo de espaços de participação, como reuniões. Estes espaços, de reuniões, foram apontados pelo participante A como uma das justificativas apresentadas para a dificuldade de mobilização dos moradores do bairro (Quadro 16), relatando a pouca familiaridade e interesses dos moradores em participar de atividades nestes ambientes.

A promoção de espaços formativos e a adesão das pessoas apontam tendência favorável para consolidação dos empreendimentos e para se ter moradores mais bem formados, permitindo constituição de capital social no bairro. A limitação desta contribuição se dá na medida número de participantes. É conhecido o número de reuniões, mas não quantas pessoas participaram de cada uma delas.

O Quadro 9 trata das informações referentes às ações feitas pelo grupo de fabricação do sabão em favor dos interesses coletivos.

Quadro 9 – Informações referentes a atendimento a **interesses coletivos**.

<b>Ações que privilegiem interesses coletivos</b>	
<b>GRUPO ECOSABÃO</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Acolher a demanda por incubação, apresentada por mulheres que produziam ECOSABÃO individualmente e que buscavam constituir empreendimento econômico solidário.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
<p>Transição de um trabalho individual apenas aglutinado para algumas finalidades, na direção de uma produção e comercialização efetivamente coletivas.</p>	<p>Identificação de dificuldades, ocorrência de tomada de decisões e busca <b>coletiva</b> de soluções para problemas existentes nesta transição, de produção individual para coletiva e autogestionária.</p> <p>(C) Formação de empreendimento para produção coletiva de ECOSABÃO, a partir de um potencial gerado por projeto de grupo religioso, de natureza assistencial, fortalecendo cadeia produtiva da limpeza e ampliando, de forma articulada, iniciativas econômicas com Economia Solidária.</p>
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pelo empreendimento</i>	
<b><i>Enfrentar dificuldades individuais de forma coletiva</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
<p>Compreensão coletiva da rotina de produção de cada uma e das dificuldades encontradas; envolvimento de todos na tarefa de superar coletivamente os problemas e as dificuldades enfrentadas pelo grupo.</p>	<p>Reconhecimento da necessidade de superar diferenças de ritmos, para que o trabalho fosse inclusivo e que fosse atingido o resultado esperado sem onerar ninguém.</p> <p>Superação de dificuldades, a partir do coletivo. Foi possível de imediato resolver problemas como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) falta de óleo: algumas pessoas do grupo necessitavam de óleo e outras apresentavam excedente deste produto; a reunião do óleo em um único ponto acessível às que dele necessitavam, que podiam então buscá-lo com um carrinho de feira, resolveu este problema;</li> <li>2) preço da soda que era muito alto (R\$ 6,00/quilo no supermercado x R\$ 4,00 quando adquirido por meio de um distribuidor e em maior quantidade e pago à vista); uma pessoa do grupo se dispôs a encomendar e comprar a soda suficiente par todas e cada uma pagaria a parte que necessitasse.</li> </ol> <p>Soluções beneficiaram a todos, evidenciando disposição para adoção de atitudes que privilegiem o coletivo, estimulando e readaptando o conceito das pessoas sobre trabalho.</p>



Ambas as situações, de esclarecimento das pessoas que desejavam constituir o grupo de fabricação de sabão a respeito dos princípios de Economia Solidária e propostas para disponibilização do óleo e da soda, apontam para direção favorável para constituição do empreendimento, pois houve processamento conjunto de necessidades básicas a serem supridas, para o estabelecimento do empreendimento, como por exemplo, o lugar onde se faria a fabricação dos produtos. Outro fator importante é que a adesão esclarecida e voluntária, praticada anteriormente pelo empreendimento, mostra seu resultado quando as associadas tomaram decisão de partilhar o óleo e disponibilizar a soda a um preço mais barato.

O Quadro 10 apresenta informações sobre processo de discussão referente à produção do sabão.

Quadro 10 – Informações relativas a **estudo de viabilidade** do EES.

<b>Realização de discussão sobre processo produtivo, no âmbito do estudo de viabilidade do EES.</b>	
<b>GRUPO ECOSABÃO</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Discutir processo produtivo, objetivando analisar sua viabilidade e qualidade.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Conhecimento do método de produzir ECOSABÃO por cada membro do grupo, para posterior alinhamento de método produtivo, qualidade e custo do produto.	Evidências de ausência de padronização da “receita” (materiais e método produtivo) e prática de preço de venda igual para todas, sem, porém, uma análise do custo de produção, e sim baseado na comparação com preços de produtos equivalentes em supermercados.  (C) Faz parte do método de incubação proposto pela INCOOP, a discussão sobre processo produtivo e sua qualidade, além do estudo de sua viabilidade.

Esta condição é essencial para constituição do empreendimento, na medida em que é necessário ofertar um produto de qualidade e padronizado para poder ter mercado consumidor. Esta discussão não ultrapassa o âmbito do empreendimento, mas ajuda no Desenvolvimento Local à medida que gera renda para a população local e assim contribui para uma comunidade com maior poder aquisitivo, podendo, desta forma, consumir produtos locais, deixar este dinheiro no próprio local e, assim, desenvolvê-lo.

O Quadro 11 mostra informações referentes a instrução e estímulo dos associados do empreendimento de produção de sabão.

Quadro 11 – Informações referentes a **compromisso de membros** de empreendimentos solidário com decisões.

<b>Corresponsabilidade pelas decisões</b>	
<b>GRUPO ECOSABÃO</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Instruir e estimular associadas do grupo a cumprir as determinações coletivas.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Pessoas do grupo estimuladas a assumir responsabilidades na busca de respostas e na tomada das providências indicadas pelo grupo.	(C) Ações da incubadora na direção de auxílio para superação da dificuldade das pessoas recém-inseridas na economia solidária, em agir de acordo com os seus princípios, pois ainda se encontram muito imbuídas dos valores capitalistas.

O estímulo à consciência coletiva e o cumprimento de ações deliberadas pelo grupo reforça o caráter não individualista do modo de produzir solidário. E é uma condição favorável para a consolidação de um empreendimento que tem como princípios o trabalho coletivo e autogestionário.

Esta ação da assessoria exemplifica mais um dos passos do método de incubação da INCOOP, de forma aplicada: primeiro, pessoas foram esclarecidas e aderiram voluntariamente à Economia Solidária, depois passaram por algumas situações de decisão coletiva e em favor do grupo e na sequência são estimuladas a cumprir tais decisões.

O Quadro 12 relata a disponibilidade de sócios do empreendimento de fabricação de sabão para participar de reuniões no âmbito da cadeia de limpeza.

Quadro 12 – Informações referentes à **disponibilidade de sócios** de empreendimentos para participar de atividades preparatórias para formação de grupo.

<b>Disponibilidade para participação de atividades preparatórias para formação de novos empreendimentos, no âmbito de estudo da viabilidade do EES para constituição de Cadeia Produtiva.</b>	
<b>GRUPO ECOSABÃO/ LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pelo empreendimento</i>	
<b><i>Participar de reuniões semanais para discussão sobre constituição de empreendimento econômico solidário, no âmbito da Cadeia de Limpeza.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Discussão e processamento de necessidades de cada grupo da cadeia; e cooperação entre os empreendimentos da cadeia produtiva na busca por soluções.	<p>Equipe de assessoria se reunia semanalmente, por duas horas, para planejar as ações junto aos grupos (LIMPA BEM e ECOSABÃO), no âmbito da Cadeia de Limpeza. Com o grupo que produz sabão, a partir de restos de óleo, informalmente e de forma individualizada, estão sendo realizadas atividades de apoio para tomada de decisão sobre a constituição de um empreendimento econômico coletivo, autogestionário, ampliação do número de pessoas e itens de limpeza a serem produzidos. O grupo vem buscando formas de realizar uma transição da produção individual para uma produção coletiva.</p> <p><b>- Existência e eficácia das ações dos EES de limpeza em favor da Cadeia Produtiva:</b></p> <p>(A) Houve ações em favor da cadeia e foram eficazes na proporção em que EESs entenderam e atuaram com este objetivo e com isso, também obtiveram crescimento.</p> <p>(B) Existiam algumas ações concretas de cooperação entre os EES da cadeia produtiva da limpeza, as quais eram até mesmo essenciais para a existência dos grupos. No entanto, não sei se tais ações eram praticadas deliberadamente a fim de fortalecer a cadeia produtiva da limpeza, pois creio que havia um baixo grau de entendimento acerca da questão.</p>

Para existência e manutenção desta cadeia, ocorreram ações concretas dos empreendimentos que a constituíam, como disponibilidade para participação de reunião semanal no âmbito da cadeia.

A seguir, são apresentados quadros em que estão indicadas ações de protagonismo dos empreendimentos no projeto de desenvolvimento territorial e economia solidária.

O Quadro 13 relata a atuação da equipe da INCOOP na busca pelo comprometimento dos empreendimentos econômicos solidários existentes em São Carlos e incubados por ela no protagonismo das ações do projeto de economia solidária e desenvolvimento territorial.

Quadro 13 – Informações referentes ao **comprometimento de empreendimento nas ações de ES: atuação da equipe assessora.**

<b>Grau de comprometimento dos empreendimentos com ações de Economia Solidária.</b>	
<b>LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<i>Propor empreendimentos existentes como protagonistas de ações de ES voltadas para o desenvolvimento do Jardim Gonzaga e entorno, por meio de sensibilização e promoção de iniciativas envolvendo outros empreendimentos e a comunidade.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Centralidade das ações assumidas e executadas pelos empreendimentos econômicos solidários existentes.	<p>Algumas pessoas membros da LIMPA BEM protagonizaram algumas ações no projeto como organização de Feiras de Troca e participação no grupo de Horta.</p> <p><b>- Em que medida empreendimentos assumiram centralidade e como pode ser percebido:</b></p> <p>(A) Não assumiram e devido a isso não tem fatos que demonstrem esta situação. Limites que impediram que os EESs assumissem tal centralidade: pessoas não estão habituadas a frequentar reuniões e discutir proposições (esta foi a estratégia de abordagem utilizada pela INCOOP); concepção de trabalho com carteira assinada, ou seja, pessoas pensam como trabalhadores e não como sócios; e grande distância física entre o Jd. Gonzaga e a INCOOP.</p> <p>(B) Na medida do grau de entendimento das pessoas da cooperativa acerca do projeto DT e também da possibilidade de dedicação a outras atividades que não a da cooperativa. Pode ser percebido pela observação direta das atividades do projeto.</p> <p><b>- Dificuldades para empreendimento assumir centralidade. Quais e por que ocorreram</b></p> <p>(A) Relativas à LIMPA BEM, houve <u>sim</u> dificuldade em assumir centralidade, porque o tempo das pessoas da diretoria, mais envolvidas com o projeto, era consumido em sua grande parte com esforços para a própria</p>

	<p>manutenção da cooperativa, que teve de enfrentar vários obstáculos, como ações judiciais, o Termo de Ajuste de Conduto imposto pelo Ministério do Trabalho, a evasão de associados e postos de trabalhos descobertos, entre outros.</p> <p>(B) <u>Ocorreram dificuldades</u>, devido ao baixo grau de entendimento das pessoas das cooperativas acerca do projeto DT (e por conseguinte baixo grau de motivação) e também possibilidade limitada de dedicação a outras atividades que não a das cooperativas. Por causa da estrutura de funcionamento do sistema econômico capitalista e dos seus efeitos colaterais.</p> <p><b>- Estratégias para superação destas dificuldades:</b></p> <p>(A) Proposição, da equipe INCOOP, de reunião entre EESs cotados para protagonistas do projeto. Houve baixíssima adesão.</p> <p>(B) Reuniões de apresentação e discussão do projeto nas cooperativas; inserção de pessoas das cooperativas nas equipes de trabalho da incubadora; flexibilização dos horários das atividades do projeto DT, a fim de facilitar a participação dos cooperados.</p> <p><b>- Razões para INCOOP propor projeto:</b></p> <p>(A) Buscar maior aceitação e envolvimento da comunidade e assim permitir uma continuidade (existência) maior para o EES. Além disso, identificou naquele território uma vocação para mobilização social, pois por meio desta conseguiram creche para o bairro e constituíram uma Associação de Moradores do Bairro.</p> <p>(B) A concentração de EESs naquele território; alto índice de desemprego naquela população, e conseqüentemente pela possibilidade de ampliação das iniciativas de ES no território; existência de tecnologias sociais específicas para promoção do DL (banco comunitário) e de experiências exitosas de DL.</p>
--	---

A incubadora adotou como estratégia o protagonismo dos empreendimentos no projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial, visto identificação de potencial de mobilização social no território. Isto se mostra em consonância com a literatura que diz que desenvolvimento local deve ser endógeno. Contudo, este projeto foi concebido pela INCOOP, agente externo, que deveria então conseguir sensibilizar pessoas para se apropriarem do projeto.

Quanto a este fato (protagonismo dos empreendimentos existentes), os participantes A e B demonstram opiniões divergentes: A acha que não ocorreu e B diz que ocorreu na

medida do entendimento das pessoas do empreendimento. O que ocorreu na prática foi a organização de feiras de troca e participação da horta comunitária, pelo empreendimento de limpeza e ações concretas de apoio a novos empreendimentos, como no caso da LIMPA BEM em relação ao grupo de sabão.

Ambos os participantes apontam três fatores como dificuldades para os empreendimentos assumirem centralidade: falta de tempo dos sócios, cultura do capitalismo, representada pelo desejo de trabalho com “carteira assinada”, e falta de compreensão por parte das pessoas dos empreendimentos do que se trata o projeto. Em relação ao último fator, este é agravado por outros fatores, já mencionados, como não apropriação do conceito de Economia Solidária e não adesão a ela, por parte de muitos associados do principal empreendimento a ser protagonista no projeto, o de limpeza.

A maneira escolhida para superação foi a adoção de reuniões; contudo, A ressalta que estes espaços são de difícil participação e manifestação por parte das pessoas do empreendimento, além da própria linguagem utilizada pelos agentes de apoio, por vezes, não ser compreensível pela população.

O Quadro 14 apresenta ações que indicam o grau de comprometimento do empreendimento de limpeza com a Economia Solidária.

Quadro 14 - Informações referentes a comprometimento de empreendimentos em ações diversas de ES: **empreendimento de limpeza.**

<b>Grau de comprometimento dos empreendimentos com ações de Economia Solidária.</b>	
<b>LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pelo empreendimento</i>	
<b><i>Protagonizar diversas atividades de economia solidária realizadas no município, incluindo apoiar a criação de novos empreendimentos autogestionários.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Comprometimento paulatino e crescente do empreendimento com ações do projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial.	<p>Participação da LIMPA BEM, por meio de sua diretoria, em várias atividades da Economia Solidária em nível do território e do município; protagonizou a realização de Feiras de Trocas (na relação com a Meta de Finanças Solidárias, no âmbito do projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial), participou como representante, nesta meta, regularmente; participou da iniciativa dirigida à constituição de Horta Coletiva, e apoiou, diretamente, a constituição de empreendimento para produção de sabão artesanal a partir de resíduos de óleo vegetal e gordura animal, cedendo gratuitamente espaço para funcionamento do grupo e ainda adquirindo, divulgando e facilitando a venda deste produto. Aprovou o empréstimo de veículo para apoio ao empreendimento, nesta mesma cadeia, destinado à elaboração e distribuição de produtos de limpeza em geral, algo que não pode ter continuidade em função de problemas no próprio veículo.</p> <p><b>- Conceito e Vantagens de se organizar em torno de uma cadeia produtiva:</b></p> <p>(A) Análise de todo o processo, desde a origem da matéria-prima até o descarte do produto final, preocupando-se com questões relativas a investimento, vendas, qualidade da produção entre outros. As vantagens de se trabalhar em cadeia é a transparência no processo, além da cooperação entre os EESs nas compras de produtos utilizados por ambos e também na venda, já que a produto final de um é a matéria-prima ou o insumo do outro.</p> <p>(B) Uma cadeia produtiva estabelece vínculos interativos entre as diversas etapas de determinado processo produtivo, desde a extração/ produção de matéria prima até a consecução e distribuição do produto final, passando pelas etapas intermediárias de beneficiamento e distribuição dos produtos. A vantagem dela é que os EES não precisam criar sua demanda, pois ela já está definida</p>

	<p>pela necessidade inerente a cada elo da cadeia produtiva.</p> <p><b>- Entendimento de Cadeias produtivas pelos empreendimentos:</b></p> <p>(A) Alto na perspectiva do entendimento da interligação existente entre os EES em torno de uma cadeia produtiva, mas baixo em relação à abrangência total do conceito.</p> <p>(B) Baixo, pela dificuldade (dada a complexidade) de se constituir uma cadeia produtiva solidária (entre EES).</p> <p><b>- Comprometimento da LIMPA BEM em relação aos demais EESs existentes:</b></p> <p>(A) O grau de comprometimento foi <u>grande</u>, mas restringiu-se à diretoria da cooperativa. O comprometimento foi em função da proximidade com a INCOOP e não pelo pleno entendimento e consciência do projeto.</p> <p>(B) <u>Muito grande</u>.</p> <p><b>- Impacto das ações da LIMPA BEM no projeto:</b></p> <p>(A) O impacto foi grande, pois várias pessoas do bairro, além dos associados, já passaram pela cooperativa em algum momento e assim já a conhecem. Assim, quando LIMPA BEM divulgava alguma ação de ES no bairro era uma referência para as pessoas participarem das atividades propostas.</p> <p>(B) Em boa parte do projeto, o único vínculo da incubadora com a comunidade era a LIMPA BEM, a qual correspondia de maneira até surpreendente às expectativas e demandas da INCOOP e projeto DL, dada as dificuldades enfrentadas pelo EES em seu cotidiano. Neste sentido, seu apoio foi extremamente importante.</p> <p><b>- Surgimento do grupo de Sabão com auxílio da LIMPA BEM no contexto do projeto de ES e DL, o tornou propenso a ajudar outros EES no âmbito do projeto:</b></p> <p>(A) Legitimou ainda mais sua ajuda, já dada pelas pessoas constituintes do empreendimento, sobretudo por uma representante, que já havia ajudado a LIMPA BEM no início, quando da sua constituição.</p>
--	---

O empreendimento de limpeza atuou no âmbito do fortalecimento da Economia Solidária, auxiliando outros empreendimentos, também da cadeia produtiva da limpeza, a se constituir. Segundo os participantes, esta ajuda e constituição de uma cadeia, ainda nos seus primeiros passos, não revelava uma compreensão dos empreendimentos envolvidos sobre o



que é uma cadeia produtiva, mas já auxiliou-os na percepção de algumas características dela (cadeia produtiva).

Também é relatado pelo participante A, que o empreendimento teve um grande comprometimento com ações do projeto, mas que isso se deu com a participação de algumas poucas pessoas. Além disso, este comprometimento teria se dado pela proximidade com a INCOOP e não pelo entendimento, adesão e apropriação disto. O que faz indagar sobre a possibilidade real do território se desenvolver e continuar tendo este desenvolvimento realizado pela população local. A existência de comprometimento indica uma tendência favorável de ocorrência do desenvolvimento territorial do bairro e entorno, contudo limitado pelo número de pessoas que se realmente comprometeram.

Quadro 15 e 16 apresentam a maneira como os empreendimentos da cadeia da limpeza se envolveram com as ações da Economia Solidária. O Quadro 15 indica ações apresentadas pelo empreendimento de limpeza.

Quadro 15 – Informações referentes às formas de envolvimento do empreendimento de limpeza com ações de ES.

<b>Formas de Envolvimento do EES com ações de ES.</b>	
<b>LIMPA BEM</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pelo empreendimento</i>	
<i>Auxiliar no levantamento de propostas de trabalho coletivo, bem como na indicação de possíveis pessoas interessadas.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Oportunidades de trabalho coletivo, com participação direta da comunidade local e associada à LIMPA BEM.	(C) A diretoria do empreendimento indicou nome de pessoas interessadas em constituir novos empreendimentos na área de cuidados de crianças e pessoas acamadas e de horta comunitária.

A diretoria do empreendimento se envolveu com o projeto de desenvolvimento territorial pela indicação de pessoas da comunidade potenciais para participar da constituição de novos empreendimentos. Isto pode ser considerado favorável, à medida que envolve a comunidade, proporciona a possibilidade de conhecer o que é desenvolvimento local de se inserir neste projeto de desenvolvimento do bairro pela participação em empreendimentos que serão geradores de renda local.

O Quadro 16 apresenta as formas de envolvimento com a economia solidária do empreendimento de produção de sabão.

Quadro 16 – Informações relativas às **formas de envolvimento dos novos empreendimentos** com ações de ES.

<b>Formas de Envolvimento do EES com ações de ES.</b>	
<b>ECOSABÃO</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pelo empreendimento</i>	
<b><i>Realizar atividades pontuais no âmbito do projeto de Desenvolvimento Territorial.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
<p>EESs novos, surgidos no âmbito do projeto de ES e DT, atuantes, no nível de suas possibilidades, com o próprio projeto.</p>	<p><b>- ECOSABÃO realizou atividades no âmbito do projeto de ES e DT. Se sim, quais e por quem foram propostas?</b></p> <p>(A) Uma das líderes do grupo entendia que deveria receber ajuda agora ao invés de ajudar, uma vez que já atuou na fundação da LIMPA BEM; isso ocorreu porque equipe da INCOOP buscou, na época, agentes locais para apoiar a constituição da cooperativa. Mesmo assim, o EES, representado por uma das pessoas membro, participou da Campanha da Fraternidade de 2010, “Fraternidade e Economia”, palestrando sobre ES e também participou do Encontro de Avaliação do PRONINC, em Brasília, ambos a pedido da INCOOP.</p> <p><b>- O ECOSABÃO realizou atividades em favor de outro EES; se sim, quais:</b></p> <p>(A) Não realizou.</p> <p><b>- Se o grupo está em condições de realizar ações em favor de outros EESs. Se sim, o que realizou. Se não, o que falta:</b></p> <p>(A) Está em condições de oferecer apoios pontuais como: passar experiência, descrever atividades que executam e como se organizam internamente.</p> <p><b>- Razões para INCOOP propor projeto:</b></p> <p>(A) Buscar maior aceitação e envolvimento da comunidade e assim permitir uma continuidade (existência) maior para o EES. Além disso, identificou naquele território uma vocação para mobilização social, pois por meio desta conseguiram creche para o bairro e constituíram uma Associação de Moradores do Bairro.</p> <p>(B) A concentração de EESs naquele território; alto índice de desemprego naquela população, e conseqüentemente pela possibilidade de ampliação das iniciativas de ES no território; existência de tecnologias sociais específicas para promoção do DL (banco comunitário) e de experiências exitosas de DL.</p>

O empreendimento novo pode realizar ações pontuais, mas não deixou de participar, o que indica uma tendência de ação para além das ações diárias da cooperativa. E isto é favorável para o desenvolvimento local na medida em que as pessoas deste empreendimento demonstraram um entendimento do projeto e atuaram em favor do mesmo, por meio de palestras e atividades avaliativas; além disso, a participação deste empreendimento em uma palestra que falava sobre Economia Solidária, o projeto de Desenvolvimento Local e a própria existência do empreendimento, no contexto da campanha da fraternidade, atingiu diversas pessoas da comunidade que participaram deste evento.

A seguir, são apresentados os quadros que trazem ações de parceiros e de moradores em relação ao projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Local.

Nos Quadros de 17 a 22 são apresentados dados referentes a ações de parceiros e de moradores no âmbito do projeto de ES e DL.

O Quadro 17 apresenta informações relativas ao envolvimento da comunidade no projeto proposto pela INCOOP. Nele está retratada a dificuldade de mobilização da comunidade local. Isto indica uma condição desfavorável para construção e implementação do desenvolvimento daquele local, pelo menos da maneira que estava sendo proposta na ocasião da coleta de dados. São apontados pelos participantes diversos fatores desta dificuldade: disseminação da cultura da valorização da carteira de trabalho e da cultura do individualismo; conflitos pessoais entre moradores; retorno de renda dos EES em médio e longo prazo; baixa capacitação técnica dos moradores para atividades produtivas diversas; fraco vínculo da maior parte da equipe da incubadora com as pessoas da comunidade (estabelecimento de relações pontuais); proposta de DL partiu de um agente externo, e não da própria comunidade, abordagem por reuniões com comunidade que não tem familiaridade com esta situação.

Quadro 17 – Informações sobre **envolvimento da comunidade** no projeto de desenvolvimento territorial com economia solidária.

<b>Disponibilidade para participação das reuniões para formação de novos empreendimentos.</b>	
<b>MORADORES DO TERRITÓRIO-ALVO</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<i>Aderir pouco às atividades do projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
<p>Participação da população local nas atividades do projeto.</p>	<p>Dificuldade, por parte de muitos dos moradores do território-alvo, em participar das reuniões do projeto por falta de horário, por não terem onde deixar os filhos e/ou pessoas acamadas.</p> <p><b><i>-Dificuldades para mobilização da comunidade:</i></b></p> <p>(A) A cadeia de limpeza não se envolveu diretamente na mobilização da comunidade, assim sendo não promoveu ações de mobilização. Atuou mais pontualmente na divulgação das Feiras de Troca junto aos associados e conhecidos. A ES não está presente no dia-a-dia da comunidade; pessoas não estão acostumadas a participar de <u>reuniões</u> e a se colocar nestes espaços.</p> <p>(B) Disseminação da cultura da valorização da carteira de trabalho e da cultura do individualismo; conflitos pessoais entre moradores; retorno de renda dos EES em médio e longo prazo; baixa capacitação técnica dos moradores para atividades produtivas diversas; fraco vínculo da maior parte da equipe da incubadora com as pessoas da comunidade (estabelecimento de relações pontuais); proposta de DL partiu de um agente externo, e não da própria comunidade.</p> <p><b><i>- Estratégias para superação:</i></b></p> <p>(A) A assessoria da INCOOP, juntamente com a diretoria da LIMPA BEM, buscou divulgar as feiras nas assembleias da cooperativa e fazer reuniões com grupos menores buscando elucidar o que é a ES.</p> <p>(B) Algumas poucas equipes da incubadora tentaram estabelecer uma relação mais próxima com a comunidade, a fim de fortalecer os vínculos de confiança entre equipe assessora e comunidade.</p>

Destaca-se como um dos fatores mencionados como dificuldade de mobilização, o fato do projeto não ter sido proposto pela comunidade local. Buarque (1999) salienta em sua definição sobre desenvolvimento local a necessidade dele ser endógeno. Percebe-se então que esta característica destacada por Buarque é ratificada pela realidade desta experiência e apontada como fator limitante, caso não ocorra, pelos participantes do projeto, que então se esforçaram para que a comunidade, por meio do empreendimento de limpeza, assumisse e se apropriasse das ideias e ações voltadas para o desenvolvimento local da comunidade. Há uma indicação de um dos participantes de uma possível solução para conseguir o envolvimento da comunidade, que é a imersão na comunidade; mas salienta que pouco foi feito neste sentido.

Assim, tem-se que a variável disponibilidade para participação das ações do projeto é favorável para a ocorrência do desenvolvimento do local, contudo o valor (ação, comportamento) encontrado para ela, baixa adesão às atividades do projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial, mostra um limite para a ocorrência do desenvolvimento local daquela comunidade.

O Quadro 18 apresenta o grau de envolvimento dos parceiros nas ações do projeto, no âmbito do seminário realizado pela INCOOP para consolidação das parcerias que estavam sendo tratadas.

Quadro 18 – Informações referentes **ao grau de envolvimento dos parceiros** nas ações do projeto ES e DT no Jardim Gonzaga.

<b>Grau de envolvimento dos parceiros nas ações do projeto ES e DT no Jardim Gonzaga.</b>	
<b>PARCEIROS DO PROJETO ES E DT</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Participar do seminário de consolidação de parcerias promovido pela INCOOP no âmbito do projeto ES e DT.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Consolidação das parcerias e vinculação de parceiros nas metas estabelecidas para a fase II do projeto.	Participação de diversos parceiros no seminário promovido pela INCOOP. Esteve presente ao evento, um total de 84 pessoas, dentre as quais, pessoas vinculadas às seguintes entidades: Grupo RECRIART: reciclando e fazendo arte, Grupo de Produção de ECOSABÃO, LIMPA BEM – Cooperativa de Limpeza do Jardim Gonzaga, Programa Empreender para Desenvolver SENAC - São Carlos, Secretaria Municipal Desenvolvimento Sustentável Ciência e Tecnologia, Rádio

	<p>UFSCar, Secretaria Municipal de Saúde, Grupo de Educação Matemática e Economia Solidária, Centro de Apoio Psicossocial, Coletivo dos Agentes Ambientais do Gonzaga, USF Cruzeiro do Sul, UFSCar (estudante), UFSCar (profissionais), USP, Secretaria Municipal de Cidadania e Assistência Social, Centro de Referência em Assistência Social Pacaembú, Departamento de Assistência a Economia Solidária, Coletivo para Promoção de Práticas Solidárias, Secretaria Municipal de Infância e Juventude, Centro da Juventude, Cooperativa de coletores de materiais recicláveis do Jardim Gonzaga, Instituto Consulado da Mulher, Cooperativa de prestação de serviços em culinária de São Carlos, Cooperativa dos trabalhadores em confecções de São Carlos.</p> <p><b>- Comprometimento que cada parceiro que esteve no seminário, ofereceu, na prática, no decorrer do projeto:</b></p> <p>(A) Em relação à Cadeia de Limpeza, o BB conseguiu espaço em um restaurante localizado dentro do campus da UFSCar, em São Carlos, para que representante do ECOSABÃO divulgue e comercialize seus produtos. Em relação à LIMPA BEM, BB atuou na prospecção de novos clientes. A Igreja São Judas ajuda o grupo ECOSABÃO cedendo espaço para divulgação dos produtos do grupo no fim da missa.</p> <p>(B) Variado e difícil de identificar.</p> <p><b>- Grau de comprometimento de cada parceiro no projeto:</b></p> <p>(A) Em relação aos parceiros, que apoiaram diretamente a cadeia de limpeza, tem-se que o Banco do Brasil teve um grau médio de comprometimento, enquanto a Igreja São Judas, um baixo grau de comprometimento. O comprometimento dos parceiros era com os EESs e não com o projeto todo.</p> <p>(B) Baixo, pois durante as atividades do projeto havia poucas possibilidades concretas de realização e desenvolvimento da relação entre INCOOP, parceiros e comunidade.</p> <p><b>- Fatores que influenciaram graus de comprometimento diferentes para cada parceiro:</b></p> <p>(A) O fator mais significativo era a motivação pela qual cada parceiro se associou ao projeto: BB por identificar oportunidade de se envolver com trabalho social, meta fixada às agências desta instituição; Igreja São Judas, para dar continuidade a trabalho anterior, pois as associadas do ECOSABÃO faziam sabão, de forma individual, para trocar por cestas básicas, como parte de um projeto desenvolvido pela igreja.</p> <p>(B) Existência ou não de atividades concretas que estimulassem a participação dos parceiros. Tal fato definia também o grau de envolvimento da equipe da incubadora com relação a cada parceiro, o que propiciava um maior grau de comprometimento do parceiro com o projeto.</p>
--	--

Os dados revelam um baixo grau de comprometimento dos moradores com a proposta do projeto de economia solidária e desenvolvimento territorial. Há relatos que apontam que foi de difícil identificação e variada às ações que os parceiros realizaram. Este diferente envolvimento ocorreu devido a diferentes motivações e falta de atividades concretas como oportunidades de envolvimento. Também se destaca na cadeia de limpeza, que o envolvimento dos parceiros era junto aos empreendimentos e não em ações que

extrapolassem as necessidades do empreendimento, com vistas ao desenvolvimento local. Claro que o empreendimento, ao apoiar a constituição e consolidação de outros, indiretamente ajuda o desenvolvimento da comunidade, aumentando a probabilidade de que, como indicam Cortegoso *et al* (2010, p. 237), a Economia Solidária constitua estratégia para alcançar o desenvolvimento local de um território, levando seus princípios para além de seus empreendimentos, como “um fator central de endogeneidade cujas práticas de solidariedade, cooperação, confiança, responsabilidade etc. – internas aos seus empreendimentos – tendem a se expandir modificando a dinâmica da comunidade local”.

A participação dos parceiros no projeto, mesmo que de forma limitada, aponta para uma condição favorecedora para o desenvolvimento local da comunidade, pois os colocou em contato com o território e com a Economia Solidária, temas e práticas não antes participantes de suas atividades diárias.

O Quadro 19 apresenta o grau de envolvimento de gestores públicos no projeto, buscados como parceiros devido à meta do projeto de propor políticas públicas.

Quadro 19 - Informações referentes ao grau de envolvimento **de gestores públicos** nas ações do projeto ES e DT no Jardim Gonzaga.

<b>Grau de envolvimento dos parceiros nas ações do projeto ES e DT no Jardim Gonzaga.</b>	
<b>Parceiros do Poder Público</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Envolver-se nas ações de Economia Solidária no âmbito do projeto de Desenvolvimento Territorial.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Apoio do poder público local, uma vez que o projeto de ES e DT proposto pela INCOOP tem como meta a proposição de políticas públicas.	<p>Apoio desde o início do projeto da Prefeitura Municipal de São Carlos (PMSC), por meio do Departamento de Apoio à Economia Solidária (DAES), ligado à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável, Ciência e Tecnologia (SMDSCT).</p> <p>Apoio do prefeito eleito por meio de manifestação pública favorável ao projeto, por ocasião da realização do Seminário destinado à consolidação das parcerias.</p> <p>(C) Espaço do Centro da Juventude foi cedido para atividades relativas à horta e às feiras de troca.</p>

O apoio de gestores públicos deu-se pontualmente, a não ser pelas ações do Departamento de Apoio à Economia Solidária.

Os próximos três quadros, Quadro 20, Quadro 21 e Quadro 22, referem-se ao envolvimento de outros parceiros, como instituições de ensino, religiosas, bancos entre outras, com ações do projeto de Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial.

O Quadro 20 apresenta informações sobre envolvimento de parceiro voltado à formação profissional, pois a INCOOP buscava oportunidade para as pessoas que desejassem abrir empreendimento.

Quadro 20 – Informações referentes ao grau de envolvimento de parceiro voltado para **formação profissional** nas ações do projeto.

<b>Grau de envolvimento dos parceiros nas ações do projeto.</b>	
<b>SENAC/ SÃO CARLOS</b>	
Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP	
<i>Tornar disponíveis vagas em curso sobre Planejamento de Negócios para pessoas do território interessadas na abertura de novos empreendimentos.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Parceria com o SENAC/ São Carlos (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), tendo em vista a capacitação e formação dos moradores do território urbano.	Oferecimento por parte do parceiro de vagas para um curso de Plano de Negócios.

O parceiro acima agiu de forma pontual disponibilizando vagas para os moradores que se interessaram em constituir empreendimentos solidários. Isto sinaliza um comportamento positivo em relação à Economia Solidária.

Houve um esforço da diretoria da LIMPA BEM, para que seus sócios participassem da atividade formativa, mas isso não se deu de uma forma efetiva; pessoas que participaram deste curso não deram prosseguimento à abertura do empreendimento de interesse, declarado neste curso (cuidadores de pessoas idosos, acamados e crianças); tem sido observado baixo nível de adesão destes sócios às propostas de abertura de novos empreendimentos, mesmo o parceiro oferecendo possibilidades específicas de atender a demandas do empreendimento, como neste caso, abrindo vagas para curso de Plano de Negócios.

O Quadro 21 traz informações do banco parceiro.



Quadro 21 - Informações referentes ao grau de envolvimento do **banco parceiro** nas ações do projeto.

<b>Grau de envolvimento dos parceiros nas ações do projeto.</b>	
<b>BANCO DO BRASIL</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<b><i>Indicar possibilidade de referência para constituição e consolidação de empreendimentos solidários.</i></b>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Aproximação e envolvimento dos parceiros no projeto; agregação da forma de trabalho dos parceiros no projeto.	Reformulação de metas originalmente propostas pelo projeto, considerando agora cadeias produtivas, e não mais empreendimentos isolados, como desdobramento da participação do Banco do Brasil como parceiro do projeto.  (C) Organização da equipe INCOOP e tentativa de trabalho em torno de cadeias produtivas.

A estruturação do trabalho da INCOOP em torno de cadeias produtivas teve forte influência do banco parceiro. Esta simbiose entre parceiro e a incubadora aponta para uma condição favorável para que a parceria seja efetiva e a atuação junto ao projeto seja mais favorável.

O Quadro 22 traz informações sobre o apoio de parceiros junto aos empreendimentos de economia solidária envolvidos com as metas do projeto traçado pela INCOOP.

Foram diversos os parceiros que ofereceram ajuda, mas houve dificuldade em se fazer acompanhamento de cada parceiro, mantendo contato e traçando ações conjuntas, devido ao alto nível de trabalho existente no projeto em função de uma pequena equipe.

Quadro 22 – Informações referentes ao grau de envolvimento de **parceiros em ações junto aos EES**.

<b>Grau de envolvimento dos parceiros em ações junto aos EES.</b>	
<b>PARCEIROS DO PROJETO ES E DT</b>	
<i>Aspectos relativos a ações promovidas pela INCOOP</i>	
<i>Atuar em relação a metas específicas do projeto.</i>	
<b>Efeito buscado ou previsto</b>	<b>Efeito alcançado e/ou justificativa da sua relevância</b>
Parceiros atuantes e vinculados às metas estabelecidas para o projeto.	Foram alcançadas parcerias com outros setores e entidades com atuação e interesse no desenvolvimento do território, tendo sido estabelecidas parcerias, diretamente vinculadas a metas específicas previstas para a fase subsequente do projeto, com diferentes entidades. O Banco do Brasil; Rádio UFSCar, Grupo de Pesquisa “Educação Matemática e Economia Solidária” vinculado ao Instituto de Ciência Matemática e de Computação/USP.

No que se refere à origem e fundamentos para a proposição de um projeto de desenvolvimento territorial por iniciativa da INCOOP, os participantes do estudo manifestaram o seguinte ponto de vista.

Em relação a condições consideradas como favorecedoras do desenvolvimento territorial como as elencadas neste estudo, o participante A afirmou que a motivação inicial da INCOOP de promover um projeto de ES e DT era minimizar a fragilidade dos EESs na cidade de São Carlos, sobretudo os localizados naquele bairro em que se escolheu fazer este projeto piloto, pois estes se encontravam isolados do mercado e da comunidade que os cercava. Afirma também que a ES não é a única maneira de se promover o Desenvolvimento Local, mas que na opção por este caminho a ES ajuda na promoção do DL à medida que objetiva cooperação entre as pessoas, desenvolvimento não se limitando só ao caráter financeiro, estabelece novas relações de trabalho, estimula a convivência e as trocas.

Os resultados esperados pelo projeto e que motivaram a sua proposição é a aceitação e envolvimento da comunidade e assim permitir uma continuidade (consolidação) para o EES e a identificação, no território em questão, de uma vocação para mobilização social (por meio desta conseguiram creche e constituíram uma Associação de Moradores do Bairro)

foram razões adicionais indicadas por este participante para a proposição do projeto.

Já o participante B relata que, supostamente, os princípios da ES favorecem o estabelecimento de laços de cooperação entre pessoas e EES, condição essencial para o DL do território. Na prática, o fato da ES ser uma alternativa de geração de trabalho e renda possibilita a introdução do debate da promoção do desenvolvimento do local a partir de práticas solidárias, dentro da comunidade. Em termos de motivação para a proposição do projeto, este participante ressaltou: concentração de EESs naquele território; alto índice de desemprego naquela população, e conseqüentemente a possibilidade de ampliação das iniciativas de ES no território; existência de tecnologias sociais específicas para promoção do DL (banco comunitário) e de experiências exitosas de DL.

Com relação às condições relevantes para a consolidação de empreendimentos econômicos solidários na direção de desenvolvimento local, os participantes do estudo manifestaram os seguintes pontos de vista.

O participante B afirmou que constitui fator importante para a consolidação de um EES a existência de uma equipe assessora qualificada e dedicada exclusivamente à incubação dos EESs. Desfavorece tal fato a rotatividade da equipe assessora e a descontinuidade do trabalho de incubação, entre outros aspectos.

O participante A elenca como fatores favorecedores deste resultado: apoio da comunidade, sobretudo atuante como mercado consumidor dos produtos feitos pelos EESs. E como fatores desfavorecedores: falta de envolvimento da comunidade com os EESs e desconhecimento das pessoas do bairro sobre poder do consumo e seu ciclo.

Os empreendimentos solidários estudados demonstraram que a organização em cadeia é favorecedora para constituição de novos empreendimentos, uma vez que o Grupo do ECOSABÃO teve suas atividades facilitadas pelo auxílio da cooperativa de limpeza, que cedeu espaço físico para a execução das atividades produtivas do grupo de sabão e consumia parte dos produtos fabricados pelo empreendimento nascente.

Quanto ao método adotado, vale a pena considerar os limites das fontes de dados documentais escolhidas, que foram relatórios destinados a demonstrar o estágio de desenvolvimento dos projetos a que se referiam, para os órgãos financiadores do projeto. Neste sentido, é esperado que os documentos possam evidenciar mais enfaticamente eventuais avanços alcançados, com indicação de tendências observadas em um determinado período. Esta é uma das razões pelas quais, possivelmente, tenham sido identificadas divergências entre os dados documentais e o relatado pelos participantes, considerando que

estes (os participantes) estão sujeitos a uma condição que os leva a examinar tendências dentro de um prazo maior do que o considerado nas fontes documentais, bem como mais atualizadas.

Em relação ao autor das ações propostas, referentes a cada variável analisada, percebe-se que as propostas pela INCOOP são em maior número do que as feitas pelos outros parceiros ou por iniciativa dos próprios EESs aqui estudados. Além disso, as ações feitas pelo órgão de fomento se caracterizam por serem mais estratégicas, enquanto às realizadas pelos empreendimentos são de caráter mais operacional.

A maior parte das variáveis estudadas e dos comportamentos por elas expressos, realizados pelos atores envolvidos nos projeto, sugerem condições favorecedoras para desenvolvimento local em território urbano a partir da constituição, consolidação e articulação de empreendimentos econômicos solidários organizados em cadeia produtiva. Apesar de favorecedores, houve diversos limites e obstáculos apontados, à concretização das estratégias adotadas pela INCOOP, parceiros e pelos próprios empreendimentos.

## **Considerações finais**

Esta pesquisa, que objetivou identificar variáveis favoráveis ou desfavoráveis para se atingir desenvolvimento local a partir de ações de Economia Solidária, avaliando-se um projeto de economia solidária e desenvolvimento territorial, desenvolvido por uma incubadora universitária, identificou que diversas ações promovidas pela incubadora, parceiros e pelos próprios empreendimentos apontam para uma condição favorável para o desenvolvimento local do território, quer seja pela geração de renda, em primeira instância e pelo poder aquisitivo dado a população local, mas também pela formação e assessoria oferecidas pela população-alvo do projeto.

As principais contribuições são voltadas para a capacitação das pessoas em diversas áreas do conhecimento e também para o estímulo ao comportamento coletivo, voltado para as necessidades de um grupo e uma reflexão para as necessidades de cada um, sem que fira as necessidades coletivas.

O projeto, no período estudado, ainda não foi concluído e ainda não apresenta dados de ocorrência ou não de desenvolvimento local do projeto, mas sinaliza já na direção de que é possível atingir o desenvolvimento de um território por meio de ações de Economia Solidária. Contudo, este desenvolvimento do território alvo apresenta limitações no sentido de que há poucas pessoas envolvidas com esta prática no bairro, é uma forma distinta do sistema vigente, o que necessita de uma formação daqueles que a ela pretendem aderir.

Outros pontos limitantes foram a dificuldade de mobilização da população do território-alvo, bem como o apoio apenas pontual de diversos parceiros.

Um fator de avanço neste estudo foi a percepção de que a organização de empreendimentos em torno de cadeias produtivas é positiva, na medida em que os fortalece entre si e geram mercado consumidor, baseado em princípios de Economia Solidária, de comércio justo e solidário, tirando cooperativas da situação de reféns do mercado capitalista, regido por outros valores.

Desta pesquisa, outras podem ser derivadas, para avançar na compreensão se o método de incubação utilizado pela INCOOP prevê as ações necessárias para a incubação de empreendimentos que tenham como perspectiva a constituição de cadeias produtivas e o desenvolvimento local.

## Referências

ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL, 2005.

BECKER, D., EDMUNDO, K., *et al.* Empowerment e avaliação participativa em um programa de desenvolvimento local e promoção da saúde. In: **Ciência & Saúde Coletiva**, v.9, n.3, p.655-667, 2004.

BROSE, M. **Fortalecendo a democracia e o desenvolvimento local: 103 experiências inovadoras no meio rural gaúcho.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável.** Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Brasília, 1999.

BUARQUE, S.C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

CABRAL, L. O. Revisitando as noções de espaço, lugar, paisagem e território, sob uma perspectiva geográfica. In: **Revista de Ciências Humanas.** Florianópolis: EDUFSC, v. 41, n. 1 e 2, p. 141-155, Abril e Outubro de 2007.

CORTEGOSO, A.L; OLIVEIRA FILHO, M. A. M. B. de; MASCIO, C. C.; MOYA, R. Impacto da atuação do Ministério Público do Trabalho sobre cooperativas de serviços e formas de enfrentamento da política de repressão a este tipo de cooperativa no Brasil: o caso de uma cooperativa de serviços de limpeza. In: **Anais do 6º Seminário Internacional PROCOAS.** La Plata, 2010.

CORTEGOSO, A. L.; FERRAZ, F. J.; SHIMBO, I. e LUCAS, M. G. Evolução na atuação da Incubadora Regional de Cooperativas Populares da UFSCar em relação à economia solidária. In: DAL RI, N. M. (organizadora). **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina.** Associação das Universidades Grupo Montevideu. – São Paulo: Cultura Acadêmica; Marília: Oficina Universitária Montevideu: Editorial PROCOAS, 2010. 276 p.

CORTEGOSO, A. L.; SHIMBO, I., ZANIN, M., AMORIM, D. F., FONTES, N., JESUS, V. M. B. de, CHERFEM, C. O., MASCIO, C. C., COSTA, A. A. V. da, NARDINI, T., LUCAS, M. G. Comportamentos ao incubar empreendimentos solidários: a descrição do fazer coletivo como referencial para o fazer de cada um. In: CORTEGOSO, A. L. (organizadora). **Psicologia e Economia Solidária - interfaces e perspectivas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. 110 p.

DOWBOR, L. **O que é poder local?** São Paulo: Ed. Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1995.

EID, F. Descentralização do Estado, Economia Solidária e Políticas Públicas: construção da cidadania ou reprodução histórica do assistencialismo. **Anais do Xi Congresso da Federação**

Internacional de Estudos sobre a América Latina e Caribe – FIEALC, Osaka, Japão, setembro de 2003.

FGV, 2010. **Projeto Monitoramento da Dinâmica do Desenvolvimento de Juruti e Entorno.** Documento de Consulta Pública. Disponível em: <<http://indicadores.gvces.com.br/index.cfm?fuseaction=conteudo&idSecao=60>>. Acesso em: março, 2010.

FRANÇA, G. de C. e LAVILLE, J.L. **Economia Solidária: uma abordagem internacional.** UFRGS, 2004.

GALLO, A. R. **Empreendimentos Econômicos Solidários: alternativas organizacionais de (re)inserção social e econômica.** Tese de Doutorado. São Carlos: UFSCar, 2003.

GOMES, P. C. C. *A condição urbana: ensaios de geopolítica da cidade.* Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

INCOOP. **Método de Incubação da INCOOP.** Disponível em: <<http://www.incoop.ufscar.br/pasta/metodo-de-incubacao-da-incoop>>. Acesso em: junho de 2011.

MANCUSO, M.I.R.; OLIVEIRA, E.A.; SILVÉRIO, V.R. O mapa da exclusão social em São Carlos. In: I Encontro de extensão da UFSCar: O papel e a atuação da UFSCar na sociedade, 1997, São Carlos. **Anais do I Encontro de extensão da UFSCar.** São Carlos : UFScar, 1997. v. 1. p. 33.

MILANI, C. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). **IV Conferência Regional ISTR-LAC.** San José, Costa Rica, 2003.

MORAES, J. L. A. de. Capital Social: potencialidades dos fatores locais e políticas públicas de desenvolvimento local – regional. In: BECKER, D. F. e WITTMANN, M. L. **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares.** 2 ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008.

NARDINI, T. **A utilização de métodos de planejamento participativo durante o processo de incubação de cooperativas populares.** Dissertação de Mestrado. São Carlos: 2007.

SANTOS, M. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção.* São Paulo: Hucitec, 1999.

SILVA, M. G. da; CÂNDIDO, G. A. e MARTINS, M. de F. Método de construção do índice de desenvolvimento local sustentável: uma proposta metodológica e aplicada. In: **Revista Brasileira de Produtos Agroindustriais,** Campina Grande, v. 11, n.1, p. 55-72, 2009.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Revisada. Florianópolis: UFSC, 2005.

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

SINGER, P. Economia Solidária. 2004. Entrevista concedida ao Fala, Brasil!. Disponível em <<http://www.brazil-brasil.com/content/view/259/111/>>. Acesso em: março de 2010.

SINGER, P. **Aprender economia**. 24 ed. São Paulo: Contexto, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.



## Apêndice

Apêndice 1 – Instrumento de coleta de dados com agrupamento de dados por empreendimento e por tipo de informação.

### LIMPA BEM

Dados sobre constituição e consolidação dos EESs.

Informação	Variável	Variável se apresenta nesta situação
Nestas reuniões foram abordadas questões relacionadas a problemas com sócios, destes com contratantes e entre sócios, aspectos relacionados a gestão dos contratos e administração da cooperativa, bem como relacionados com a participação da cooperativa nas ações do projeto de desenvolvimento territorial em geral e da cadeia de limpeza em particular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediação de conflitos devido à opiniões divergentes</li> </ul>	Processamento de conflitos é tema de reuniões da equipe assessora com a diretoria.

Dados para o EES ser protagonista de DL.

Informação	Variável	Variável se apresenta nesta situação
Neste período, por meio da ação da diretoria, a LIMPA BEM participou de várias das atividades da Economia Solidária em nível do território e do município; protagonizou a realização de Feiras de Trocas (na relação com a Meta de Finanças Solidárias), participou com representante nesta meta regularmente, participou da iniciativa dirigida à constituição de Horta Coletiva, e apoiou, diretamente, a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação do empreendimento com iniciativas de economia solidária</li> </ul>	Em relação ao comprometimento com ES e sua expansão no município, a LIMPA BEM, protagonizou diversas atividades realizadas no município, bem como apoiou o nascimento de novos empreendimentos autogestionários.

<p>constituição de empreendimento para produção de sabão artesanal a partir de resíduos de óleo vegetal e gordura animal, cedendo gratuitamente espaço para funcionamento do grupo e ainda adquirindo, divulgando e facilitando a venda deste produto. Aprovou o empréstimo de veículo para apoio ao empreendimento, nesta mesma cadeia, destinado à elaboração e distribuição de produtos de limpeza em geral, algo que não pode ter continuidade em função de problemas no próprio veículo.</p>		
---	--	--

## Apêndice 2 – Roteiro de Entrevista

### **Roteiro de Entrevista**

Em relação ao grupo de fabricação de ECOSABÃO, no contexto do projeto de desenvolvimento territorial, como parte da cadeia da limpeza...

1. O empreendimento de fabricação de ECOSABÃO tem desenvolvido atividades com foco em ações do projeto de ES e DL?
2. Se sim, quais foram ou são estas atividades?
3. Estas atividades foram propostas por quem? (INCOOP, próprio EES...)
4. Você considera que o fato do ECOSABÃO ter surgido no âmbito do projeto de ES e DL e com forte auxílio de outro empreendimento influi na propensão do grupo para ajudar nas atividades do projeto? Para ajudar outros empreendimentos? Em caso positivo, quais são os indicadores disso?
5. O grupo de ECOSABÃO já realizou atividades em favor de outro empreendimento?
6. Se sim, qual(is) empreendimento(s) e quais ações foram realizadas?
7. O grupo está em condições de realizar [outras] ações de apoio a empreendimentos de economia solidária?
8. Se sim, quais empreendimentos e quais ações pode realizar?
9. Se não, por que não está ainda em condições? Que condições faltam para isso?

Em relação à LIMPA BEM...

10. Em relação à intermediação de conflitos devido a opiniões divergentes no âmbito da LIMPA BEM, quão frequentemente eram tratados estes temas em reuniões com a equipe de assessoramento?
11. Como atuavam os membros da equipe de assessoria nestas situações?
12. Necessidades como obter informações jurídicas e ações de manifestação pública, para se resguardar de ações do TAC, foram identificadas inicialmente pela diretoria do EES ou pela assessoria da INCOOP?
13. A assessoria à LIMPA BEM, durante o projeto de desenvolvimento territorial, esteve muito presente, segundo relatórios sobre o trabalho da equipe de assessoramento, nas diferentes atividades desenvolvidas por este EES. Qual sua avaliação sobre a existência e grau de relação de dependência do empreendimento em relação à Incubadora?

Em relação à atuação da Incubadora no projeto de desenvolvimento territorial com Economia Solidária

14. Que aspectos da ES você acredita favorecedores da promoção do DL em um território?

Em relação à organização de cadeias produtivas...

15. Qual sua percepção sobre existência e grau de eficácia das ações dos EES da área de limpeza em favor da constituição da cadeia produtiva da limpeza?

16. O que você entende por cadeia produtiva e quais as vantagens de se ter EES organizados desta forma?
17. Em que grau você considera que o conceito de cadeia produtiva foi ou será apropriado pelos empreendimentos?

Em relação ao envolvimento da comunidade e dos empreendimentos com o projeto de desenvolvimento territorial

18. Quais as dificuldades encontradas para mobilização da comunidade local para DL?
19. Quais as estratégias adotadas para reverter esta situação?
20. Qual o grau de comprometimento da LIMPA BEM nas ações do DL em relação aos demais empreendimentos existentes?
21. Qual o impacto das ações da LIMPA BEM no projeto ES e DL?
22. Estava previsto nos projetos da incubadora que os EES assumissem a centralidade do projeto de ES e DT. Isso ocorreu?
23. Em caso positivo, em que medida? Como pode ser percebido?
24. Houve dificuldades para que os EES assumissem a centralidade do projeto? Em caso positivo, quais? Por que considera que ocorreram?
25. Quais as estratégias adotadas para superação destas dificuldades?

Em relação à origem da proposta de desenvolvimento territorial com Economia Solidária pela INCOOP

26. Quais foram as condições ou razões que levaram a INCOOP a supor que as ações de ES poderiam ser promotoras do DL e daí desenvolver um projeto?
27. Qual o apoio que cada parceiro ofereceu ao projeto de DL?
28. Qual foi o grau de comprometimento dos parceiros (que assinaram as cartas de anuência) nas atividades do projeto?
29. Se o grau de comprometimento não foi igual para todos, quais os fatores que influenciaram alguns parceiros a terem um maior grau de comprometimento com o projeto?
30. Na sua opinião, que fatores são favorecedores e desfavorecedores da promoção da consolidação de EES, com vistas ao DL?

## Anexos

Anexo 1 – Quadros com descrição das classes de comportamento do método de incubação da INCOOP-UFSCar.

Quadro 1. Descrição da classe de comportamentos **processar demanda** apresentada por diferentes atores sociais para incubação de empreendimentos solidários.

### PROCESSAR DEMANDA APRESENTADA POR DIFERENTES ATORES SOCIAIS PARA INCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

#### *Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?*

Diante de solicitações apresentadas à Incubadora, por diferentes tipos de agências (ONGs, sindicatos, gestores públicos, entre outros) ou segmentos da população (individualmente ou organizados), por pesquisadores, por empreendimentos coletivos ou movimentos sociais, para atendimento a segmentos da população ou grupos organizados com perspectiva de formação de empreendimento solidário

#### *O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?*

Critérios estabelecidos previamente para acolhimento de demandas (por exemplo, grau de motivação sobre economia solidária dos dirigentes, no caso de administrações públicas; possibilidade de compor equipe mínima, características da população-alvo existente ou potencial, possibilidade de construir projetos para busca de recursos não disponíveis etc)<sup>9</sup>;

#### *O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?*

Que demandas por incubação de grupos sejam aceitas ou recusadas em função dos critérios e recursos para incubação de novos empreendimentos, de forma transparente para todos os envolvidos, e que estudos e encaminhamentos para os grupos não atendidos, tenham sido realizados como parte do processamento da demanda.

#### *Como a Incubadora atua ou deveria atuar para processar demandas recebidas?*

Tem sido feita entrevista inicial ou reunião com demandantes, para breve apresentação da Incubadora (significado de incubação, de regional, de cooperativas e economia solidária e popular); para **caracterização da demanda**, em relação a origem da demanda, participantes em potencial, estágio de andamento do processo de organização de grupo etc; quando a demanda é feita por pessoas que não fazem parte da população em potencial, e esta população já está identificada, é feito **contato com a população**, para conhecer disposição inicial para trabalho coletivo, dado que a população é entendida como centralidade neste processo; caso a população que poderia ter necessidade ou interesse na

<sup>9</sup> Versão de critérios propostos para a INCOOP em 2002 em Anexo.

organização para o trabalho coletivo para atender à situação presente na demanda não tenha sido identificada pelo demandante, são feitas obtenções mínimas de informação que possam constituir evidências ou indícios de que exista uma população nestas condições; quando a demanda é feita por administrações públicas ou outras entidade de fomento que não atuam no movimento da economia solidária é solicitada uma reunião com os dirigentes para esclarecimentos sobre a economia solidária e as condições para estabelecer parceria com a Incubadora. A análise das informações relacionadas à demanda é feita **em reunião de equipe**, que definirá pelo acolhimento ou não da demanda, e encaminhamentos decorrentes da decisão.

**Considerações surgidas na discussão desta classe de ações pela equipe Incoop, em 23/10/06:**

Aspectos que requerem providências (operacionalização) para orientar o processamento de demandas tal como definido:

- ***Crítérios a serem utilizados para aceitação de demandas: definir.***

Encaminhamentos: retomar critérios propostos anteriormente, para revisão e aprimoramento; fazer um estudo das demandas aceitas e não aceitas, para identificar critérios atendidos e não atendidos e resultados provavelmente associados às condições atendidas e não atendidas em função dos critérios utilizados;

- ***Possibilidades de encaminhamento para grupos cuja demanda não for atendida: identificar parceiros, definir procedimentos;***

- ***Caracterização de demandas recebidas: elaborar instrumentos e procedimentos de apoio;***

- ***Contato inicial com grupo em potencial para levantamento de disposição inicial para a formação de empreendimento coletivo: elaborar instrumentos e procedimentos de apoio;***

- ***Caracterização de existência de população potencial para constituição de empreendimento solidário: definir informações necessárias;***

- ***Estabelecimento de parceria entre Incubadora e gestores públicos: definir condições mínimas desejáveis***

**Quadro 2. Descrição da classe de comportamentos** identificar população em potencial para formação de empreendimento solidário, **indicada como relevante no processo de incubação de empreendimentos solidários.**

**IDENTIFICAR POPULAÇÃO EM POTENCIAL PARA FORMAÇÃO DE EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO**

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Quando, em uma demanda identificada pela Incoop ou previamente acolhida pela equipe, não há grupo previamente definido, podendo haver, contudo, indicações sobre a existência desta população ou do tipo de população que poderia apresentar interesse ou necessidade de organizar-se para o trabalho coletivo em geral ou na situação envolvida na demanda

***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Evidências ou indícios da existência de uma população potencial para participar do(s) empreendimento(s) indicados no processamento da demanda, os recursos e meios para realizar busca e contato com população-alvo

***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

População em potencial para formação de empreendimento solidário, com características compatíveis com a demanda, identificada de modo o mais inclusivo possível

***Como a Incubadora atua ou deveria atuar para identificar população potencial para formação de empreendimento solidário?***

Os procedimentos específicos são definidos em função da demanda, podendo envolver a busca de lideranças na área geográfica em que a população potencial se localiza, situações em que estas pessoas possam estar reunidas ou em torno das quais estão organizadas, ou, ainda, por chamadas públicas para interessados em se envolver com propostas de geração de trabalho e renda

**Considerações surgidas na discussão desta classe de ações pela equipe Incoop, em 23/10/06**

(Ana Lucia: o que fiz a seguir foi tentar expressar aspectos do que discutimos na reunião, procurando explicitar, segundo a minha compreensão, considerações diversas feitas por pessoas presentes, incluindo as minhas, com algumas complementações que considero que eram subjacentes às falas, para facilitar o exame dos argumentos e encaminhamentos possíveis)

- Esta ação da Incubadora está indicada como desejável quando é possível, a partir do processamento inicial da demanda, acolher a possibilidade da existência de um processo de incubação; seu acolhimento tem significado, já, o estabelecimento de um certo compromisso da Incubadora;

- Firmar acordos com parceiros, mesmo que de natureza preliminar, como é o caso do acolhimento de uma demanda ao final do processamento desta demanda (ação descrita no Quadro 1), tem sido condição para implementar mesmo ações de identificação da população-alvo, em situações em que ela não está identificada e a demanda surge da Incubadora ou de outros atores sociais, em função das

restrições estabelecidas pela condição da Incoop na instituição (ausência de recursos financeiros e equipe); isto tem representado, por vezes, um problema, já que ocorre o estabelecimento de um certo compromisso de incubação antes que seja possível ter segurança mínima de que o processo de incubação é desejável para a população;

- Considerando que pode não existir pessoas efetivamente interessadas em se envolver com a formação de um empreendimento solidário, algo a ser confirmado a partir de providências explicitadas nesta descrição, e que mesmo as pessoas que manifestem interesse inicial podem mudar sua disposição a partir mesmo de outras ações da Incubadora (como a apresentação da Economia Solidária, a definição de atividade produtiva etc.), como lidar com isto?

Alternativas possíveis, derivadas direta ou indiretamente da discussão, para continuidade do debate: 1) Em sendo firmado algum compromisso com demandantes, estes acordos devem prever estas possibilidades e tornar explícita a condição de interesse e disposição da população para que o processo de incubação seja implementado (indicado por algum dos presentes); 2) Indicar, como resultado da ação de processamento de demandas, além do que já aparece lá, o que deve anunciado, para quem e como, em termos de acolhimento da demanda (Ana Lucia, a partir desta revisão); 3) Buscar, a partir de ações da incubadora, adicionais ao processo de incubação tal como descrito aqui, condições para que populações com potencial para atendimento pela Incoop tenham acesso amplo a informações sobre esta possibilidade e sejam previamente identificadas pela Incoop (indicações da Kelci). Em relação a esta última alternativa, é preciso considerar as decorrências de realizar atividades que criem, na população, expectativas que não possam ser atendidas de fato (comentário de Ana Lucia a partir desta sistematização).



**Quadro 3. Descrição da classe de respostas presente no processo de incubação** caracterizar diferentes envolvidos no processo de incubação com demanda acolhida no processamento inicial.

CARACTERIZAR DIFERENTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Diante de cada demanda por incubação, apresentada à INCOOP ou identificada pela Incubadora, e acolhida como possibilidade após o processamento inicial desta demanda

***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

**Tipo de demandante, características da demanda e dos envolvidos direta e indiretamente, população-alvo para formação de empreendimento solidário identificada e tendo manifestado disposição e interesse pela organização para o trabalho coletivo, os recursos de que dispõe para realizar esta caracterização**

***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Cada um dos envolvidos no processo de incubação (população ou grupo em potencial e parceiros) caracterizado de modo o mais completo possível em relação aos aspectos que constituem possíveis variáveis relevantes para o processo de incubação, de modo que estas informações constituam ponto de partida para definição dos procedimentos de trabalho e outros aspectos do processo de incubação

***Como a Incubadora atua ou deveria atuar para caracterizar todos os envolvidos no processo de incubação?***

Por meio da construção de instrumentos e procedimentos de coleta de dados e de sua aplicação, pela equipe, garantindo cumprimento de exigências éticas relativas a pesquisas e intervenções envolvendo seres humanos; constitui perspectiva de aprimoramento desta ação o desenvolvimento conjunto destes instrumentos e procedimentos com os próprios envolvidos, particularmente com a população a ser incubada. Características relacionadas à história de vida dos indivíduos que constituem a população potencial para ser incubada, principalmente em relação ao trabalho, suas capacidades e limitações atuais, suas motivações, as relações existentes entre estes indivíduos etc, bem como as motivações de parceiros para participar do processo, os recursos de que dispõem e as limitações que apresentam etc, são exemplos de características que tem se mostrado relevantes de serem incluídas neste processo de caracterização de parceiros;

Ferramentas potenciais: diagnóstico rápido participativo com todos os atores envolvidos, fluxograma da cadeia produtiva (caso já esteja definida a atividade produtiva), caracterização contínua de cada potencial participante do trabalho coletivo, planilha para análise de atores.

**Quadro 4. Descrição do comportamento** “apresentar economia solidária como possibilidade de organização para geração de trabalho e renda e a Incoop e sua proposta de trabalho”.

**APRESENTAR A ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO POSSIBILIDADE DE ORGANIZAÇÃO PARA GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA, A INCOOP E SUA PROPOSTA DE TRABALHO EM ECONOMIA SOLIDARIA**

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Diante de um conjunto de pessoas com interesse, disposição ou necessidade de organizar-se para o trabalho coletivo e autogestionário, e potencial para formação de empreendimento solidário já identificado, e reunido em situações de grupo

***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Características da população em potencial; informações sobre economia solidária (o que é Economia solidária? O que não é Economia Solidária? princípios e valores, práticas e experiências: associações, cooperativas, fábricas recuperadas, clubes de trocas, redes, compras coletivas, bancos solidários, cadeias de produção solidária; caracterização dos tipos de cooperativismo, papel e contribuição de entidades públicas e privadas de assessoria e fomento, papel e função dos membros de empreendimentos solidários; dinâmica de construção de empreendimentos solidários; dificuldades usuais); informações sobre formas alternativas de organização para o trabalho coletivo; recursos disponíveis para promover a apresentação (texto, folder, filmes, exposições, cartazes, etc) ; informações sobre a incubadora (contexto em que se insere, objetivos, forma de trabalho, condições para desenvolvimento de incubação em termos de papel da Incubadora e do grupo, divisão de responsabilidades etc)

***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

População em potencial esclarecida quanto às características de empreendimentos no âmbito da economia solidária, princípios do cooperativismo e da economia solidária, alternativas para geração de trabalho coletivo e renda, forma e condições de trabalho da INCOOP, capaz de se apropriar da linguagem e dos conceitos no campo da Economia Solidária e de realizar escolhas livres e esclarecidas relacionadas à adesão à proposta cooperativista, bem como de participar da busca de recursos para viabilizar o atendimento da Incoop, por meio de captação de recursos

***Como a Incubadora atua ou deve atuar para apresentar a Economia Solidária como possibilidade de organização para geração de trabalho e renda e a incoop com sua proposta de trabalho?***

De modo geral, a apresentação da Economia Solidária se dá na forma de atividades formalizadas de ensino (embora o menos possível expositivas e formais), contendo apresentação de informações mas também, e no grau máximo possível, oportunidades de aprendizagem por resposta ativa destes indivíduos, e lançando mão de simulações, dinâmicas de grupo, ilustrações e outras condições de ensino-aprendizagem de conceitos, princípios e valores relevantes para a Economia Solidária, sempre que possível comparando com a economia capitalista,

em linguagem acessível, com participação ativa dos membros do grupo, em "doses" compatíveis com as características e tolerância do grupo. Constituem temas usualmente abordados, neste momento, a história do cooperativismo, os princípios derivados das primeiras experiências, as características e valores da Economia Solidária em comparação com a Economia Capitalista, as experiências em andamento, os desafios a serem construídos coletivamente, as dificuldades encontradas etc.

**Em relação à Incubadora e às condições para que esta possa oferecer atendimento ao grupo, são oferecidas informações sobre o papel da Universidade, o significado de incubação e informações que situam os objetos prioritários de interesse da Incoop, que indicam seu método de trabalho na incubação, parâmetros para constituição de equipes, recursos disponíveis e recursos a serem providenciados, bem como contrapartidas esperadas do grupo no processo de incubação.**

**Quadro 5. Descrição da classe de comportamentos** apoiar a organização inicial do grupo para tomada de decisões a respeito de formação de empreendimento solidário e suas características gerais.

**APOIAR A ORGANIZAÇÃO INICIAL DO GRUPO PARA TOMADA DE DECISÕES A RESPEITO DE FORMAÇÃO DE EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO E SUAS CARACTERÍSTICAS GERAIS**

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Grau insuficiente de organização autônoma do grupo e de capacidade para tomar decisões coletivas e democráticas sobre a constituição ou não do empreendimento; grupo informado quanto a temas do cooperativismo, objetivos da INCOOP, bem como sua forma de trabalho e condições, e alternativas para geração de trabalho e renda existentes; interesse do grupo em contar com apoio para tomada de decisões sobre a constituição ou não de empreendimento solidário

***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Nível de organização do grupo, características sócio-culturais do grupo, características individuais dos membros, conhecimento disponível sobre moderação de grupos autogestionários, condições concretas para reunião do grupo

***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Que sejam tomadas decisões sobre formação ou não de empreendimento solidário e forma preferencial de organização etc, de forma democrática, com participação de todos, e o mais possível harmônica e compatível com as informações disponíveis sobre as questões em relação às quais as decisões são tomadas, e com autonomia crescente do grupo na condução destes processos de decisão

***Como a Incubadora atua ou deveria atuar para apoiar a organização inicial do grupo para tomada de decisão sobre formação de empreendimento solidário?***

A Incubadora pode, atuando como facilitadora do processo de tomada de decisões sobre a constituição de um empreendimento solidário e de suas características gerais, garantir espaço físico adequado para que o grupo se reúna, convidar – ou garantir que sejam convidados – todos os que, tendo sido identificados como população potencial, se manifestem como interessados na possível organização de empreendimento solidário; propor procedimentos para discussão das questões envolvidas com as decisões, oferecer informações necessárias para a tomada de decisões ou favorecer que elas sejam tornadas disponíveis para o grupo, apresentar modelos de conduta para análise e processamento de problemas e conflitos no processo de discussão e para argumentação, moderar reuniões e debates, oferecer conseqüências para condutas dos indivíduos que devem tomar as decisões de interesse, favorecer a participação de todos e a tomada de decisões por meio de processos democráticos e de compreensão da viabilidade etc. No entanto, esta atuação deve se dar, como em todos os momentos de atuação junto ao grupo, de modo a promover a autonomia do grupo, por exemplo, incluindo pessoas do grupo na proposição e implementação das providências, e explicitando, em todas as oportunidades, e de todas as formas possíveis, as razões para fazer cada uma das atividades propostas e a função de cada providência ou procedimento sugerido.

**Quadro 6. Descrição da classe de comportamentos** “elaborar proposta de trabalho em conjunto com participantes do grupo a ser incubado”.

### **ELABORAR PROPOSTA DE TRABALHO EM CONJUNTO COM PARTICIPANTES DO GRUPO A SER INCUBADO**

#### ***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Diante da definição positiva do grupo sobre a constituição de um empreendimento coletivo, e mesmo durante o processo de tomada de decisões sobre as características deste empreendimento em termos de atividade produtiva, e de interesse do grupo em contar com o apoio da Incoop para a continuidade do processo.

#### ***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Condições da Incubadora para realizar incubação de empreendimentos, características do grupo e dos parceiros envolvidos no processo de incubação, recursos disponíveis para a incubação, modelos de instrumentos de pactuação de acordos, regras institucionais para firmar convênios

#### ***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

A construção coletiva de acordos que prevêm responsabilidades mútuas no processo de incubação, que contemplem indicações de objetivos, metas, prazos, formas de trabalho, contrapartidas e todos os aspectos que possam contribuir para a regulação das condutas de todos os participantes e parâmetros para avaliação do trabalho, atendendo a necessidades, interesses e possibilidades de todos os envolvidos; aprendizagem por parte dos participantes desta dinâmica, que deverá se apresentar como necessidade para o empreendimento ao lidar com outros parceiros, não apenas de apoio mas nas relações comerciais; a formalização escrita dos acordos firmados a partir da negociação entre os envolvidos

#### ***Como a Incubadora atua ou deve atuar para elaborar proposta de trabalho em conjunto com participantes do grupo a ser incubado?***

A construção sistemática e formal de proposta de trabalho de incubação tem ocorrido, na Incubadora, apenas quando este processo envolve outros atores que não o grupo a ser incubado, em particular quando estes atores têm participação financeira na implementação do projeto, e não tem sido feita conjuntamente com o grupo, mesmo quando ele já está indicado. Com o grupo a ser atendido, os acordos têm sido informais e, do ponto de vista da Incubadora, insuficientes para garantir, por parte do grupo, compromisso com contrapartidas de que a Incoop necessita para que o processo ocorra de forma adequada. Este constitui um aspecto em relação ao qual é necessário aperfeiçoar o processo, tanto para incluir o grupo no processo de definição das condições que devem fazer parte da proposta de trabalho a ser firmada com parceiros, quanto para tornar mais explícitas e, se possível, mais formais, as condições da parceria a ser estabelecida entre a Incubadora e o grupo, como referencial comum para o trabalho.

**Quadro 7. Descrição da Classe de comportamentos “assessorar o grupo para escolha de atividade econômica”.**

ASSESSORAR O GRUPO PARA ESCOLHA DE ATIVIDADE ECONÔMICA

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Com o grupo formado, sem atividade econômica definida, tendo tomado decisão preliminar de constituição de empreendimento solidário, indicações de necessidades sociais sugestivas de oportunidades para desenvolvimento de atividades produtivas e existência de recursos (conhecimento, tecnologia ou potencial para sua geração) na área de atuação potencial do grupo, para atendimento às necessidades identificadas, tanto no âmbito da economia solidária quanto fora dela

***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Competências instaladas e potenciais do grupo, recursos disponíveis ou potencialmente disponíveis, para uso do grupo, no desenvolvimento de atividades produtivas, critérios definidos pelo grupo para definição de atividades produtivas para o grupo, procedimentos disponíveis para assessorar o grupo no processo de tomada de decisão, competências da equipe da Incubadora para exame da viabilidade econômica

***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Atividade econômica escolhida de acordo com os critérios estabelecidos, a partir de estudos da viabilidade produtiva, exame da cadeia produtiva, das condições do mercado, dos recursos (materiais e humanos) disponíveis; recursos adicionais e infra-estrutura necessária para implementação da atividade identificados

***Como a Incubadora atua ou deve atuar para assessorar o grupo para escolha de atividade econômica?***

Neste momento, se o grupo tem uma indicação preliminar de atividade produtiva, a Incubadora auxilia o grupo na compreensão do conceito de cadeia produtiva, e no estudo e na construção coletiva do fluxograma da cadeia produtiva em que se insere a atividade pretendida, na construção coletiva do mapa cognitivo do empreendimento para identificar os desafios, os sonhos, as grandes estratégias, os problemas e obstáculos, além de sugerir e apoiar a caracterização dos recursos disponíveis, na comunidade e no grupo, para realizar a atividade ou para se capacitar para que venha a realizá-la.

A Incubadora deverá, ainda, criar condições para que o grupo realize estudos da oferta deste tipo de atividade no local ou região, como parte de um estudo de viabilidade de empreendimento na área pretendida.

**Quando o grupo não dispõe de uma indicação preliminar de atividade produtiva, a Incubadora pode ter que mediar um processo de identificação de alternativas, em geral partindo do interesse e do potencial do grupo, mas sugerindo critérios relacionados ao conhecimento disponível e aos recursos para acesso a este conhecimento. A Incubadora pretende incorporar, nesta sua ação, indicações do Prof. Paul Singer de que a superação das desigualdades requer que a população excluída constitua empreendimentos relativos a atividades produtivas de melhor remuneração dos que as tradicionais, o que significa não ter como critério fundamental o que a população já sabe fazer (dado que ela também foi excluída do acesso à formação), e sim considerar o que a sociedade necessita, e paga para ter.**



**Quadro 8. Descrição da classe de comportamentos** “promover formação contínua e permanente dos membros do grupo em Economia Solidária de todas as maneiras possíveis”.

**PROMOVER FORMAÇÃO CONTÍNUA E PERMANENTE DOS MEMBROS DO GRUPO EM ECONOMIA SOLIDÁRIA DE TODAS AS MANEIRAS POSSÍVEIS**

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Diante de lacunas de conhecimento (repertório) dos indivíduos que participam do empreendimento em incubação identificadas no processo de incubação sobre: conceito, princípios, valores (cooperação, autogestão, solidariedade, participação democrática no processo de decisão, distribuição equitativa dos recursos, igualdade de direitos e deveres entre todos os membros do empreendimento), iniciativas da Economia Solidária, história e perspectivas do trabalho emancipatório, marco jurídico da Economia Solidária, participação no movimento da Economia Solidária, controle social das políticas públicas para o desenvolvimento da Economia Solidária; presença de condutas destes membros incompatíveis com a proposta do movimento da economia solidária; demandas do grupo para capacitação em economia solidária; oferta de cursos sobre economia solidária por outros atores; avanços no conhecimento e nas práticas e experiências sobre Economia Solidária em geral ou aspectos específicos afins; alternativas para geração de trabalho e renda caracterizadas e compreendidas pelos membros; oportunidades para oferecer condições para aprendizagem (que podem estar presentes em qualquer oportunidade de interação dos mediadores do processo de incubação com o grupo ou parte de seus membros)

***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Princípios, valores e práticas da Economia Solidária, como realidade construída e reconstruída, cotidianamente, pelos sujeitos que a constituem, inspirados na cooperação e autogestão no trabalho, e em todas as instâncias de produção da vida; características, motivações, expectativas e repertório dos membros do grupo para a necessidade de mudança da realidade vivida, questionamento das estruturas visíveis e ocultas de opressão e exploração dos trabalhadores e das possibilidades da Economia Solidária como alternativa para as mudanças da realidade social, econômicas, política, cultural e ambiental; tencial de aprendizagem dos membros do grupo para a transformação da realidade: aprender a ser, aprender a aprender, aprender fazendo e aprender a conhecer; procedimentos e materiais disponíveis para formação e adequados aos repertórios dos membros do grupo; informações sobre temas da economia solidária; estratégias de ensino disponíveis, critérios para definição de estratégias de ensino compatíveis com a formação de empreendimentos populares, solidários, autônomos; capacidades existentes na Incubadora



### ***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Formação contínua e permanente dos membros do grupo incubado, a partir de acesso a oportunidades de capacitação para economia solidária, em todas as situações de interação com o grupo, de modo a garantir autonomia para o grupo e inserção no contexto maior da Economia Solidária; condutas de membros de empreendimentos gradualmente mais compatíveis com a cultura da Economia Solidária, em que predomina a cooperação, a solidariedade, a participação democrática no processo de decisão, a distribuição eqüitativa dos recursos, a igualdade de direitos e deveres entre todos os membros do empreendimento e a valorização da aprendizagem significativa por descoberta, investigação, ao invés da aprendizagem mecanicista, puramente repetitiva e reprodutora dos conhecimentos produzidos por outros, valorizando o papel criador dos participantes, sua capacidade de adquirir novos conhecimentos, os quais permitam aprender em todas as situações em que transforma a realidade que se aprende; o desenvolvimento da autonomia cognitiva do indivíduo e do grupo, a investigação, o processamento e a resolução de problemas

### ***Como a Incubadora atua ou deve atuar para promover formação dos membros do grupo para a economia solidária de forma contínua e permanente, de todas as maneiras possíveis?***

A Incubadora atua promovendo oportunidades formais de ensino sobre o cooperativismo, por meio da realização de cursos e oficinas; faz, também, inserção de membros do grupo em situações em que a aprendizagem possa ocorrer, como no caso das instâncias organizativas da Economia Solidária; realiza treinamento em serviço, oferta de conseqüências para condutas compatíveis e incompatíveis com os princípios por parte dos mediadores, oferta de modelo de condutas compatíveis com princípios cooperativistas; e atua, ainda, capacitando membros dos empreendimentos para que sejam multiplicadores desta formação, em outras situações.

A Incubadora deve priorizar, nos processos educativos, formativos, a ação solidária, compreendida como atividade humana que, contrapondo-se à competição e ao individualismo, orienta-se na horizontalidade das relações entre as pessoas, independente de suas condições de gênero, etnia, religiosidade, buscando novas relações entre as pessoas e, também, entre elas e a natureza.

A Incubadora deve também promover oportunidades para a aprendizagem de investigação dos membros do Grupo (criação de espírito investigativo coletivo), tanto para desvelamento do mundo como busca de caminhos que favoreçam transformações políticas, econômicas, sociais e culturais para melhoria da vida coletiva, incorporando a investigação no processo formativo, como ferramenta para aprendizagem, para a atividade produtiva e para a ação transformadora, por meio da definição de problema, sistematização do conhecimento disponível, de experimentação e da validação de alternativas e de construção coletiva de um novo saber, de um saber-fazer coletivo que permita que os trabalhadores tenham a posse e controle dos meios de produção, de maneira autônoma, que respondam as necessidades coletivas, rompam com as relações de exploração e sejam harmônicas com a natureza e a comunidade.

**Quadro 9. Descrição da classe de comportamentos** “promover formação contínua e permanente dos membros do grupo para a autogestão”.

**PROMOVER FORMAÇÃO CONTÍNUA E PERMANENTE DOS MEMBROS DO GRUPO PARA AUTOGESTÃO\***

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Diante de um conjunto de pessoas com interesse, disposição ou necessidade de organizar-se para o trabalho coletivo e autogestionário, e potencial para formação de empreendimento solidário já identificado, e reunido em situações de grupo (ver quadro 4); lacunas de conhecimento sobre: conceito, características gerais (iniciativas/atividades econômicas) e princípios (cooperação, autogestão e solidariedade) da Economia Solidária, dos indivíduos que participam do empreendimento em incubação identificadas no processo de incubação,(ver quadro 8); lacunas de conhecimento sobre autogestão (posse coletiva e controle participativo e democrático) dos indivíduos que participam do empreendimento em incubação identificadas no processo de incubação; evidências de habilidades insuficientes para autogestão de a) processos, instâncias e instrumentos de tomada de decisão coletiva (assembléias, reuniões, estatutos, regimentos internos); b) análise da viabilidade, sustentabilidade e gestão administrativa do empreendimento, visando a qualidade do processo, a qualidade e acessibilidade dos produtos e serviços ofertados pelo empreendimento (plano estratégico, plano de ações, análise da cadeia produtiva dos serviços e produtos a serem oferecidos pela cooperativa; levantamento dos potenciais mercados para a atuação da cooperativa; comparação de preços de mercado; comparação da qualidade dos serviços e das condições de trabalho oferecido pelas empresas concorrentes; quantificação dos investimentos necessários para constituição da cooperativa; análises de alternativas de financiamento, captação de recursos, monitoramento dos planos, das ações e dos resultados, revisão do plano); c) prevenção a saúde e segurança do trabalhador, controle de qualidade, controle financeiro, contábil e administrativo (balancetes mensais e anuais; cálculo do preço de venda; custos previstos e realizados; avaliação patrimonial; controle bancário; controle de estoque de produtos e equipamentos); d) comercialização e trocas solidárias, consumo ético e solidário; e) comunicação interna e externa; divulgação dos produtos e serviços (logotipos, folhetos, catálogos, imprensa etc); f) para processamento de conflitos interpessoais (distribuição de tarefas, divisão de benefícios e prejuízos, autoritarismo, questões de gênero/geração/etnia, desconfiança) e alternativas para minimizá-los ou superá-los etc.; grupo constituído, lidando com situações de preparo para seu funcionamento ou já realizando atividade produtiva; toda oportunidade que surja para capacitação em relação à gestão administrativa de processos organizacionais, seja em situações de trabalho dos responsáveis pela incubação com o grupo ou com indivíduos do grupo, ou a partir de oferta e especialidade de outros atores (parceiros, grupos de economia solidária, instituições de educação e formação administrativa etc); lacunas de conhecimento dos indivíduos que participam do empreendimento em incubação identificadas no processo de incubação; presença de condutas destes membros incompatíveis com a gestão adequada para empreendimentos de economia solidária; demandas do grupo para capacitação; avanços no conhecimento

sobre gestão em economia solidária em geral ou aspectos específicos afins

### ***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Recursos para realizar capacitação dos membros (materiais e humanos) acessíveis ou disponíveis; conhecimento sobre conceitos e técnicas de planejamento e administrativas (diagnóstico rápido participativo, mapa cognitivo, fluxograma explicativo, fluxograma da cadeia produtiva, levantamento de potencialidades e de limites do empreendimento, apropriação de custos e de preços, elaboração de orçamento, controle financeiro e de administração de pessoal e de suprimentos, controle de qualidade e de produção) apropriadas para empreendimentos autogestionários; características, motivações, expectativas e repertório dos membros do grupo para autogestão do empreendimento; diferentes estratégias de ensino-aprendizagem disponíveis; diversidade de linguagem (incluindo gestos, danças, músicas, novos termos, glossário para facilitar a compreensão); tempos de aprendizagem e condições existentes em diferentes contextos; critérios para definição de estratégias de ensino compatíveis com a formação de empreendimentos populares, solidários, autônomos; conceito de autogestão adotada na Economia Solidária e na Incubadora

### ***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Todos os membros do empreendimento econômico solidário com acesso crescente a oportunidades de aprendizagem, gradualmente mais capazes de participar de sua administração, utilizando técnicas e procedimentos adequados para suas atividades e compatíveis com os princípios do movimento de Economia Solidária, formação contínua e permanente dos membros do grupo incubado, a partir de acesso a oportunidades de capacitação para a gestão administrativa, em todas as situações de interação com membros do grupo, condutas administrativas de membros destes empreendimentos gradualmente mais compatíveis com a cultura da Economia Solidária; todos os membros dos empreendimentos envolvidos nos processos decisórios de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos planos e ações do empreendimento e busca permanente do exercício da cidadania ativa de forma radicalmente cooperativa, de modo crescente; trabalhadores e trabalhadoras com controle crescente sobre todo o processo (produção, financiamento, administração, distribuição, troca e consumo ético, crítico, consciente dos frutos do seu trabalho)

### ***Como a Incubadora atua ou deve atuar para promover formação dos membros do grupo para autogestão de forma contínua e permanente, de todas as maneiras possíveis?***

A Incubadora atua, neste sentido, promovendo, ela mesma ou por meio de agentes especializados, oportunidades de ensino formal sobre gestão administrativa, por meio da realização de cursos e oficinas, da inserção de membros do grupo em situações em que a aprendizagem possa ocorrer (como no caso das instâncias organizativas da Economia Solidária); atua, também, realizando capacitação em serviço (aprender fazendo), oferta, pelos mediadores de incubação, de conseqüências para condutas compatíveis e incompatíveis com a autogestão ao realizar atividades administrativas, ofertando de modelos de condutas compatíveis com princípios cooperativistas etc; busca favorecer, ainda, a formação de multiplicadores para ampliação do domínio do conhecimento no âmbito do grupo,

com apropriação pelo maior número possível de pessoas; a Incubadora deve oferecer condições para que o empreendimento possa participar de editais públicos, estabelecer parcerias com diferentes atores, estabelecer negociação; a Incubadora deve promover oportunidades e condições para as possibilidades de superação dos diferentes tipos de conflitos, por meio da compreensão dos limites individuais e coletivos; do reconhecimento do talento de cada um como patrimônio coletivo; do estabelecimento de normas das relações e das atividades, com definição clara de objetivos e responsabilidades individual e coletiva, de dinâmicas de integração do grupo e de expressão dos sentimentos de modo não-agressivo; de construção e respeito aos acordos coletivos; do entendimento dos alcances e limites da ação dos dirigentes para o bem coletivo.

\* Autogestão = gestão compartilhada, realizada em condições de igualdade por todos os membros

Quadro 10. Descrição da classe de comportamentos **promover condições para capacitação técnica contínua e permanente para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento**, prevista no processo de incubação de empreendimentos solidários.

**PROMOVER CONDIÇÕES PARA CAPACITAÇÃO TÉCNICA CONTÍNUA E PERMANENTE PARA O SERVIÇO/PRODUÇÃO OFERTADO PELO EMPREENDIMENTO**

***Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?***

Atividade econômica do grupo escolhida e caracterizada; demandas ou possibilidades de oferta da atividade conhecidas e caracterizadas; lacunas de conhecimento dos indivíduos que participam do empreendimento em relação à atividade produtiva; avanços no conhecimento sobre atividade produtiva; demandas de capacitação apresentadas pelo grupo, exame da satisfação dos consumidores, atendimento as exigências legais, análise das condições de trabalho e saúde

***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

recursos (materiais e humanos) disponíveis para capacitação; conhecimento atualizado sobre a atividade econômica disponível; agentes e agências disponíveis para realizar capacitação; características e repertório dos membros do grupo

***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Membros do grupo com acesso a oportunidades de capacitação técnica que possibilitem garantir a viabilidade econômica do empreendimento, em melhores condições para enfrentar concorrência e pleitear melhores postos e condições de trabalho; membros do grupo preparados para manter busca de oportunidades de capacitação e capacitação técnica de forma autônoma e para estabelecer parcerias neste sentido

***Como a Incubadora atua ou deve atuar para promover capacitação técnica para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento, de forma contínua e permanente?***

A Incubadora atua, neste caso, e sempre na condição de assessora, para identificar lacunas de repertório dos indivíduos do grupo no desenvolvimento da atividade produtiva (por exemplo, assessorando o grupo para realizar avaliação dos serviços e produtos), na localização de oportunidades para capacitação junto a agentes e agências educativas, garantindo sempre que estes processos sejam conduzidos conjuntamente com membros do grupo e garantindo que as competências relacionadas a eles sejam aprendidas por estes indivíduos e multiplicadas para o grupo.

Quadro 11. Descrição da classe de comportamentos **promover elaboração participativa de normas de funcionamento do empreendimento**.

## **PROMOVER ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA DE NORMAS DE FUNCIONAMENTO DO EMPREENDIMENTO**

### ***Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?***

Estando o grupo constituído, decidido em relação a organizar um empreendimento solidário e, preferencialmente, com atividade econômica escolhida

### ***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

Características do grupo, princípios da economia solidária e cooperativismo, legislação em vigor para empreendimentos solidários, informações sobre características, funções e objetivos do estatuto e do regimento interno, conhecimento sobre o papel das regras para controle do comportamento humano e sobre características desejáveis de regras

### ***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Normas produzidas de modo a indicar claramente comportamentos (relações comportamentais) significativos esperados dos membros e do empreendimento, definidos pelo grupo de acordo com suas necessidades e características, de forma compatível com a legislação existente e de maneira a minimizar a probabilidade de conflitos e distorções em relação aos princípios cooperativistas, condutas sob controle tecnológico, positivo e relativo à compreensão da função da regra; especificação de conseqüências para não cumprimento das regras que sejam viáveis, proporcionais à gravidade das condutas desviantes, e compatíveis com o conhecimento sobre o comportamento humano, particularmente o controlado por regras.

### ***Como a Incubadora atua ou deveria atuar para promover a elaboração das normas de funcionamento do empreendimento?***

Levando em consideração a importância do estabelecimento de acordos coletivos como forma de favorecer coesão e identidade no grupo, bem como reduzir a probabilidade de conflitos por parte dos indivíduos que participam do empreendimento, a Incoop tem considerado relevante iniciar a construção de normas de conduta o mais cedo possível no processo de estruturação do grupo em incubação; faz isto por meio da oferta de informações sobre regras e sobre suas características na forma de oficinas, auxilia no preparo de formulações de regras a partir de decisões sobre as condutas desejáveis dos membros, indica situações em relação às quais pode ser necessário estabelecer acordos, propõe a elaboração de estatuto e regimento interno, ou mesmo normas isoladas, quando necessário como temas de trabalho conjunto.

Quadro 12. Descrição da classe de comportamentos “**assessorar grupo para legalização do empreendimento**”.

ASSESSORAR GRUPO PARA LEGALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

**Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?**

Grupo constituído, com atividade econômica escolhida, estatuto elaborado ou em preparação

**O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?**

Informações sobre documentos necessários para legalização, recursos financeiros e humanos disponíveis, normas para legalização de empreendimentos solidários, características do grupo e do grau de organização do grupo

**O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?**

Empreendimento legalizado segundo definição do grupo quanto à sua natureza jurídica, com menor custo possível, e membros capacitados em relação a este processo no grau máximo possível

**Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar o grupo para legalização do empreendimento?**

A legalização do grupo implica em um conjunto de procedimentos que, em muitas situações, não é adequadamente conhecido nem mesmo pelas instâncias responsáveis por seu processamento, considerando as peculiaridades dos empreendimentos solidários. Embora o ideal fosse contar com profissionais das áreas especificamente responsáveis por estes procedimentos (contador, advogado), a equipe de Incubação não conta com a participação contínua destes profissionais, dispendo apenas de colaborações episódicas e pontuais para solução de dúvidas e problemas que requerem maior conhecimento das possibilidades existentes. Por esta razão, a legalização dos empreendimentos tem requerido partilhar experiências entre os membros da equipe que já passaram pela situação anteriormente, e implica em aprendizagem tanto para os mediadores quanto para os membros dos empreendimentos, uma vez que para cada tipo de empreendimento e região em que a legalização é feita apresentam-se exigências e dificuldades específicas. O processo de legalização é feito, assim, com o grau máximo de participação possível do grupo ou de parte de seus membros, mas freqüentemente com forte participação dos incubadores, procurando aliar oportunidade de aprendizagem com rapidez no processo, dado que em geral a legalização é o que permitirá o efetivo funcionamento do grupo em condições favoráveis para atender a demandas que requerem documentação comprobatória de pagamentos e participação em editais.



Quadro 13. Descrição da classe de comportamentos **assessorar grupo para implantação do empreendimento**, presente no método de incubação da Incoop.

#### ASSESSORAR GRUPO PARA IMPLANTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

##### **Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?**

Grupo legalizado ou em vias de legalização, membros minimamente capacitados quanto à atividade produtiva, em relação ao cooperativismo e à auto-gestão administrativa

##### **O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?**

Problemas, oportunidades e recursos disponíveis para desenvolvimento da atividade produtiva e gestão do empreendimento de acordo com suas características de economia solidária

##### **O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?**

Grupo com inserção inicial no mercado, com capacidade de funcionar minimamente de acordo com princípios cooperativistas, com normas internas mínimas estabelecidas e capacidade de autogestão administrativa, possibilitando avaliação do funcionamento e ampliação das condições para viabilidade econômica

##### **Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar o grupo para implantação do empreendimento?**

A implantação do empreendimento requer, da Incubadora, uma ação voltada para apoiar a entrada do empreendimento no mercado, auxiliando na administração de uma contradição muito freqüente neste momento, e fundamental para a coesão do grupo: o descompasso entre o surgimento de oportunidades e o estado de “prontidão” do grupo para iniciar sua produção ou prestação de serviços. Neste momento, cabe à Incubadora criar condições para processamento de conflitos que usualmente surgem no grupo em função das pressões para geração de renda e para um início de atividade com boas chances de atender às necessidades dos eventuais demandantes e de sobreviver, em um período que costuma ser fatal para muitos empreendimentos, não apenas solidários. Propor e subsidiar o grupo para realizar análises criteriosas de oportunidades que eventualmente surjam, promover motivação do grupo para se manter em processo de capacitação, planejamento e estruturação interna, em um momento em que os membros já dedicaram muito de seu tempo e esperança na construção do empreendimento, e efetivamente carecem de renda para sua sobrevivência pessoal e familiar, são atividades comuns da Incubadora para a implantação dos empreendimentos, além das de apoio para a efetiva busca de postos de trabalho; freqüentemente, é necessário, ainda, assessorar o grupo para tomar decisões internas sobre a destinação dos postos e dos recursos obtidos nas oportunidades que surjam, e que em geral são insuficientes para garantir trabalho e renda mínima para os membros do grupo.



Quadro 14. Descrição da classe de comportamentos **assessorar grupo para implantação de sistema de monitoramento por meio de indicadores.**

### **ASSESSORAR GRUPO PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE MONITORAMENTO POR MEIO DE INDICADORES**

#### ***Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?***

Grupo e cada um dos indivíduos que participem do processo de constituição do grupo caracterizados em relação a indicadores relevantes no âmbito da Economia Solidária; grupo capacitado para o cooperativismo, gestão administrativa e atividade técnica

#### ***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

**Grau de estruturação do grupo, recursos para implementação de sistema de monitoramento disponíveis**

#### ***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Sistema de monitoramento do desenvolvimento do grupo, proposto, implantado, testado e em utilização rotineira; grupo produzindo, de forma autônoma, dados sobre seu próprio funcionamento, de modo a subsidiar suas decisões táticas, estratégicas e do dia a dia; sistema implantado com o maior grau possível de compatibilidade com outros sistemas de monitoramento em Economia Solidária

#### ***Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar o grupo para implantação de sistema de monitoramento por indicadores?***

É esperado que a Incubadora, neste caso, atue de modo a motivar o grupo para que realize seu próprio monitoramento, coloque à disposição do grupo informações sobre experiências de monitoramento no âmbito da Economia Solidária, auxilie o grupo no desenvolvimento de seu próprio sistema de monitoramento e na capacitação dos envolvidos para coleta e análise de dados relativos aos indicadores selecionados pelo empreendimento; considerando a importância, também para a Incubadora, de um monitoramento que ocorra desde o contato inicial com o grupo, esta atividade pode ser iniciada sem uma participação direta do grupo, e conduzida pela equipe de incubação até que o grupo, devidamente motivado, e com capacitação mínima para desenvolver e implantar o seu próprio sistema, possa assumir esta tarefa, ao menos em relação aos indicadores que considere relevantes para seus próprios objetivos, podendo caber à Incubadora dar continuidade ao monitoramento de outros indicadores de interesse.

Quadro 15. Descrição da classe de comportamentos **assessorar grupo esporadicamente para implementação do empreendimento**, como parte do método de incubação da Incoop.

## **ASSESSORAR GRUPO ESPORADICAMENTE PARA IMPLEMENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO**

### ***Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?***

Grupo legalizado, desenvolvendo atividade produtiva de forma regular, membros capacitados quanto à atividade produtiva, em relação ao cooperativismo e à auto-gestão administrativa; demandas apresentadas pelo grupo, necessidades identificadas pela Incubadora e acolhidas pelo grupo, para capacitação ou apoio, situações especiais no grupo (troca de diretoria, crises internas ou de resultados etc)

### ***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

características da demanda ou necessidade, condições disponíveis para realizar assessoria (recursos humanos, conhecimento etc), existência de outros atores que possam atender ou participar do atendimento à demanda ou necessidade identificada

### ***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Grupo com inserção no mercado, funcionando de forma crescente em acordo com princípios cooperativistas, com suas normas internas, capacidade para autogestão administrativa, estabelecimento de parcerias e articulação com outros empreendimentos solidários, particularmente os da cadeia produtiva em que se insere, grau crescente de autonomia em relação à Incubadora, com posse ou domínio crescente dos meios de produção, e ampliação das condições de viabilidade econômica

### ***Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar o grupo para a implementação do empreendimento?***

A Incubadora pode, neste caso, tanto realizar atividades com o grupo para apoio eventual, em encontros agendados especificamente para as finalidades definidas, quanto manter sistemática de contato regular com o grupo, para avaliação de necessidades de forma rotineira; nestas situações, é esperado que a Incubadora mantenha seu papel de parceira do grupo, criando oportunidades não apenas para que os eventuais problemas sejam resolvidos, como para que estas situações sejam incorporadas ao repertório do grupo, como oportunidades para aprendizagem

Quadro 16. Descrição da classe de comportamentos **assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento de economia solidária.**

### **ASSESSORAR GRUPO PARA PARTICIPAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO E EM INICIATIVAS DO MOVIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA**

#### ***Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?***

Em toda e qualquer oportunidade de participação de membros do grupo ou do grupo em iniciativas da Economia Solidária, grupo pelo menos apresentado e familiarizado com a proposta da Economia Solidária

#### ***O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?***

recursos para participação de pessoas nestas iniciativas

#### ***O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?***

Empreendimento articulado com outros empreendimentos solidários, participando do maior número possível de iniciativas organizativas em Economia Solidária, tanto para viabilização da atividade produtiva quanto para a defesa política deste campo

#### ***Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento de economia solidária***

por meio de convite, esclarecimentos sobre o tipo de iniciativa (objetivos, características, participantes, histórico etc), facilitação de acesso a informações e aos eventos; também por meio de análise da cadeia produtiva, não apenas quando da definição da atividade produtiva do grupo, mas de forma permanente, em todo o processo de incubação, de modo a localizar relações possíveis e relevantes do grupo com outros atores da Economia Solidária, com aumento da sustentabilidade do empreendimento por meio da inserção em redes e articulações de diferentes tipos neste campo