

Incubação de Cooperativas Populares: um estudo de multicaso em Camaçari/BA

Airton C. Cançado¹, Naldeir S. Vieira², Ioná Q. Nascimento³, Ana Cláudia A. Gonçalves⁴

1 Universidade Federal de Tocantins – UFT/NESOL – Palmas-TO

airtoncardoso@yahoo.com.br

2 Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM- Teófilo Otoni-MG

naldeir@yahoo.com.br

3 Instituto de Economia Solidária, IES – Salvador-BA

substantivobh@yahoo.com.br

4 Instituto de Economia Solidária, IES – Salvador-BA

substantivobh@yahoo.com.br

Resumo

Este trabalho visa apresentar os resultados da incubação de cinco empreendimentos solidários, situados na cidade de Camaçari no estado da Bahia, realizada pelo Instituto de Economia Solidária – IES, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. A pesquisa se enquadra em um estudo multicaso (*cross case*), onde a método utilizado foi a pesquisa-ação. Como resultado da pesquisa, observou-se que a metodologia de incubação utilizada não se tornou inflexível e aumentou a capacidade de auferir resultados de maneira objetiva, e, facilitou o planejamento das ações e o acompanhamento dos resultados. Observou-se, também, que a incubação de empreendimentos da economia solidária deve prezar pela manutenção da autonomia dos grupos. Mesmo quando existe uma metodologia de intervenção direta como o caso da incubação, suas premissas devem prever uma intervenção discutida e aprovada pelos cooperados.

Palavras-chave: Incubação de Cooperativas; Extensão Universitária; Metodologias de Intervenção.

1 Introdução

Tendo em vista a necessidade de divulgação das experiências dos empreendimentos solidários, assim como as metodologias de intervenção utilizadas na incubação dos mesmos, este trabalho tem o objetivo de apresentar os resultados da incubação de cinco empreendimentos coletivos na cidade de Camaçari/BA. Trata-se de um estudo multicaso da aplicação da metodologia utilizada pelo Instituto de Economia Solidária - IES, cujos dados foram obtidos por meio da pesquisa-ação no período entre agosto de 2007 e fevereiro de 2008.

O Instituto de Economia Solidária é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, com sede em Salvador, que atua com o objetivo de contribuir para a promoção do desenvolvimento econômico igualitário e sustentável, através da prática da Economia Solidária. Desenvolve ações de promoção de trabalho e renda, e tem como missão contribuir para a construção de uma sociedade sustentável, identificando, propondo e implementando soluções integradas para problemas sociais, econômicos e ambientais, a partir de desenvolvimento de metodologias, tecnologias e projetos replicáveis.

O IES atua como instituição desde 2005, porém sua base metodológica já é testada desde 2002, por meio da equipe fundadora do instituto, que implantou o Projeto Caminhar, uma ação de geração de trabalho e renda para as famílias inscritas no Programa de Erradicação do

Trabalho Infantil – PETI – da Região do Baixo Sul da Bahia. Em 2004, a mesma equipe implantou o projeto Mobilizando e Capacitando Empreendedores, no município de Salvador, com a participação de 1000 famílias, quando ocorreu a primeira adaptação da base metodológica, agora para empreendedores urbanos da capital baiana. Em 2005 com as experiências anteriores, esta equipe funda o IES, implantando seu primeiro projeto, Economia Solidária, Criando Redes de Solidariedade, patrocinado pela PETROBRAS.

Um aspecto relevante é a construção e validação de metodologias de ação. A parceria com Instituições de Ensino Superior tem representado um grande avanço na relação entre academia e comunidade. Neste aspecto destaca-se a parceria com o Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal do Tocantins – NESol/UFT no que diz respeito à metodologia dos Indicadores de Incubação para Cooperativas Populares.

Atualmente, muitas são as instituições de apoio à Incubação de empreendimentos solidários em atuação e, em decorrência, elevada é a variedade de metodologias utilizadas por elas. Grande parte está em fase de testes de suas metodologias, o que torna crucial o compartilhamento dos avanços e dos problemas enfrentados pelas mesmas. Aqui, estarão descritas a experiência com cinco grupos acompanhados pelo IES, que serão nomeados de Empreendimentos A, B, C, D e E. A incubação destes empreendimentos foi realizada por meio da Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares, descrito em Cançado (2007).

2 Metodologia dos indicadores de incubação de cooperativas populares

A Metodologia de Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares foi concebida baseada no trabalho de Cançado (2004). A necessidade inicial de construção da metodologia aconteceu por meio de uma parceria com o Instituto de Economia Solidária – IES em trabalhos de incubação na Região Metropolitana de Salvador e interior da Bahia em 2006. A constituição do NESol/UFT em 2006 e da ITCP/NESol/UFT em 2007, ampliou as possibilidades de desenvolvimento da metodologia, culminando com a sua primeira revisão e sua publicação em 2007. A aplicação da metodologia na Bahia e no Tocantins levou o Núcleo a realizar novas reflexões, adequações e refinamentos desta. As alterações na metodologia foram publicadas em Cançado e Cançado (2009).

Cabe ressaltar que, segundo Cançado (2007), esta metodologia não tem o objetivo de esgotar o assunto e nem pretende ser a o único caminho para a incubação, mas uma das maneiras possíveis de conduzir o processo. Existem outras metodologias em outras incubadoras, além de outras abordagens sobre a sustentabilidade de empreendimentos da economia solidária, como por exemplo, a abordagem de “sustentabilidade plural”, que contempla diversas dimensões no empreendimento (REIS, 2005). Algumas coletâneas de textos de incubadoras e de encontros de economia solidária apresentam também outras técnicas, metodologias e perspectivas do processo de incubação como Mello (2005), Abreu (2007), Mello, Barbieri e Sígolo (2007) e ITCP-USP (2007).

Apesar de a nomenclatura da metodologia parecer vincular a metodologia apenas a cooperativas populares, Cançado (2007) alerta que, com as necessárias adaptações, ela pode ser utilizada em outros empreendimentos coletivos que busquem na autogestão sua forma de organização. Segundo o autor, a metodologia é embasada em quatro premissas e operacionalizada em três eixos: Legislação (LEG), Viabilidade Econômico-Financeira (VEF) e Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH).

A primeira premissa é não diminuir a autonomia do grupo. É importante ressaltar que as ações serão realizadas **com** os cooperados e não **para** eles (CANÇADO, 2007). Esta postura está

condizente com a proposta de Argyris (1970) que considera como atividades primárias fundamentais do interveniente gerar informações válidas e úteis para o sistema que está em acompanhamento, proporcionar a sua escolha livre e informada e incentivar o comprometimento interno de seus integrantes. O desrespeito a estas atividades ocasiona em pouco comprometimento interno dos integrantes dos empreendimentos. Esta falta de comprometimento se configura como principal barreira para a desincubação dos mesmos.

A segunda premissa está relacionada à velocidade de realização da incubação. Cada grupo tem a sua própria velocidade e quando o técnico interfere diretamente neste ritmo ele está influenciando a autonomia do grupo e, neste caso, desrespeitando a primeira premissa. O técnico de incubação deve decidir com o grupo de cooperados quais indicadores serão trabalhados primeiro. Quanto mais ampla for esta discussão, maior a probabilidade do trabalho surtir efeito e de elevação dos indicadores (CANÇADO, 2007).

A terceira premissa é a veracidade dos diagnósticos realizados. O técnico de incubação pode se sentir tentado a manipular os indicadores para “mostrar serviço” ou por outros motivos. Quando o técnico age desta maneira, a utilização da metodologia perde o sentido (CANÇADO, 2007).

Finalmente, o *feedback* ao grupo é muito relevante, pois a cooperativa precisa “ver” e “sentir” os resultados do trabalho de incubação, sugere-se a afixação de cartazes com gráficos por eixo (indicadores e variáveis) e Geral (eixos e média dos eixos) com comentários sobre as principais razões de alteração nos valores. Séries históricas também são bem vindas, pois incluem no *feedback* a noção de tempo e continuidade. Pode ainda ser incluída uma linha de tendência para mostrar uma projeção dos futuros resultados. Neste processo de *feedback* é importante apresentar para o grupo a forma de cálculo dos indicadores e os motivos de sua existência (CANÇADO, 2007).

Os eixos (LEG, VEF e CDH) se dividem em indicadores, e alguns indicadores se dividem em variáveis. Os eixos e indicadores variam de zero a cem, de modo que possam ser comparados entre si e no tempo. Um eixo ou indicador com o valor de 0% significa que o objetivo ainda não foi atingido, enquanto 100% significam que o objetivo foi plenamente atendido. Alguns indicadores têm valores discretos e outros valores contínuos (CANÇADO, 2007).

Para calcular a média dos eixos somam-se os valores dos indicadores e divide-se pelo número de indicadores. Já no caso das variáveis, seu valor total somado é o valor do indicador. As variáveis podem ter valores diferenciados, conforme Quadro 1.

Num	Eixos/Indicadores/Variáveis	Máx
1	Legalização	
1.1	Livros Obrigatórios	
1.1.1	Livro de Matrícula	20%
1.1.2	Livro de Atas de Assembléia Geral	20%
1.1.3	Livro de Atas do Conselho de Administração	20%
1.1.4	Livro de Atas do Conselho Fiscal	20%
1.1.5	Livro de Presença dos Associados em AG	20%
1.2	Estatuto e Regimento Interno	
1.2.1	Estatuto	50%
1.2.2	Regimento Interno	50%

1.3	CNPJ, Inscrição Estadual e Inscrição Municipal/Alvará	
1.3.1	CNPJ	50%
1.3.2	Inscrição Estadual	25%
1.3.3	Inscrição Municipal/Alvará	25%
2	Viabilidade Econômico-Financeira	
2.1	Custos	
2.1.1	Custos Fixos	50%
2.1.2	Custos Variáveis	50%
2.2	Preço de Custo e Preço de Venda	
2.2.1	Preço de Custo	50%
2.2.2	Preço de Venda	50%
2.3	Taxa de Administração	
2.4	Ponto de Equilíbrio	
2.5	Relatório de Gestão	
3	Capacitação/Desenvolvimento Humano	
3.1	Capacitação	
3.1.1	Educação Formal	30%
3.1.1.1	Ensino Fundamental (10%)	
3.1.1.2	Ensino Médio (10%)	
3.1.1.3	Técnico (5%)	
3.1.1.4	Superior (5%)	
3.1.2	Preparação Técnica	50%
3.1.3	Demanda por Capacitação	20%
3.2	Desenvolvimento Humano	
3.2.1	Curso/Oficina Coop/Ecosol	30%
3.2.2	Palestra Sobre Nível de Consciência	10%
3.2.3	Conhecimento do Estatuto/Reg. Int.	20%
3.2.4	Participação em Assembléia	20%
3.2.5	Desempenho Contextualizado	20%

Quadro 1 – Descrição da distribuição dos eixos, indicadores e variáveis da Metodologia
Fonte: Adaptado de Cançado (2007)

Cançado (2007) argumenta que a utilização desta metodologia deve ser precedida de treinamento para que os técnicos sigam um padrão na hora de mensurá-los. Alguns indicadores são mais objetivos e outros nem tanto (como é comum quando se medem fatores inerentes a grupos humanos). A prática e a constante troca de experiência entre os técnicos tende a diminuir o grau de subjetividade, mas, de certa forma, ela estará sempre presente. Esta situação, segundo o autor, não inviabiliza a utilização da metodologia. O técnico de incubação não deve ser pressionado no sentido de elevar os indicadores, ele deve perceber seu papel no processo e elevar os indicadores junto com os cooperados e não à revelia destes.

Segundo Carvalho e Cançado (2009) as premissas de funcionamento do IES se aproximam mais da racionalidade substantiva do que da racionalidade utilitária, o que traz também

dificuldades na condução do processo de incubação, pois, a metodologia, de certa forma, estaria “fora do padrão de racionalidade hegemônico”. Entende-se a complexidade de apoiar uma organização que se pretende autogestionária e auto-sustentável no atual contexto capitalista com predomínio/hegemonia de uma racionalidade utilitária (GODBOUT, 1999; AKTOUF, 2004).

Cançado (2007) alerta que os eixos/indicadores/variáveis são importantes ferramentas de planejamento e controle do processo de incubação, porém não podem ser confundidos com a própria incubação, que pode demandar outras ferramentas, como o Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE) (PEREIRA, 2007), por exemplo.

Os técnicos de incubação são extremamente importantes neste processo, de forma que sua capacitação deve primar pelo desenvolvimento da sensibilidade necessária ao trato com pessoas, juntamente com as técnicas a serem utilizadas no processo (CANÇADO, 2007). Outra habilidade que deve ser desenvolvida nos técnicos, segundo o autor, é a perspectiva da educação dialógica (FREIRE, 1996; 2001). Esta é uma das principais dificuldades do Núcleo, pois a proposta da educação dialógica não é de simples assimilação e em alguns casos necessita de uma mudança de atitude por parte dos docentes, discentes e técnicos.

Quando falamos em educação dialógica consideramos que a aprendizagem é situada em um determinado contexto, sofrendo influência do mesmo. Ademais, Lave e Wenger (1991) ao tentarem esclarecer o conceito de aprendizagem situada reforçam a concepção de que a aprendizagem é inseparável da prática social. A teoria da prática social enfatiza a relativa interdependência do indivíduo e mundo, atividade, significado, cognição, aprendizado e conhecimento. Essa visão sustenta que aprendizagem, pensamento e conhecimento são relações entre pessoas em atividade no mundo social culturalmente constituído. Na aprendizagem situada destacam-se dois conceitos principais que são a “participação periférica legítima” e as “comunidades de prática”.

Diante disto, o trabalho com cooperativas populares (e outros empreendimentos da economia solidária) exige dedicação, tato, técnica e muito bom senso. Deve-se sempre respeitar a velocidade do grupo, não chegar e colocar tudo de cima pra baixo para implantar “idéias salvadoras” que irão revolucionar a cooperativa do dia para a noite. A orientação é sempre acompanhar a cooperativa, discutindo com os cooperados e estimulando-os a encontrarem suas próprias soluções. Mesmo que estes procedimentos tomem mais tempo, eles tendem a ser mais perenes em termos de resultados. O trabalho do técnico de incubação é bem feito quando a cooperativa não precisar mais de seu apoio sistemático e ele se tornar, neste processo, um visitante muito bem vindo (CANÇADO, 2007).

3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho é um estudo multicaso caracterizado pela investigação qualitativa. Demo (2000, p.152) afirma que “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes”. Dessa forma, a pesquisa qualitativa tenta preservar a dinâmica enquanto analisa, formalizando com mais flexibilidade.

Tendo em vista os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e interpretativo buscando identificar nos empreendimentos os resultados obtidos por meio da aplicação da metodologia de Incubação do IES. Não existiu um teste de hipóteses prévias nesta investigação, de forma que se preservou a abertura para novos *insights* e visões da realidade.

Os dados foram obtidos por meio da pesquisa-ação, pesquisa-participante ou pesquisa-intervenção onde três dos pesquisadores atuaram como intervenientes no objeto estudado por serem membros do Instituto. Foi utilizada a análise documental do material do IES e a observação direta.

A análise de dados envolveu reduzir o volume de informação em seu estado bruto, peneirar os dados triviais dos mais representativos, identificar padrões importantes e construir uma estrutura para comunicar a essência do que os dados revelaram (PATTON, 2002).

4 Resultados

4.1 Descrição Sócio-econômica do Município de Camaçari

O município de Camaçari está localizado na Região Metropolitana de Salvador, estado da Bahia, tem uma população de 220.495 habitantes e ocupa uma extensão de 760 km² (IBGE, 2008). Destaca-se como uma das cidades mais importantes do Brasil, pelo seu pólo petroquímico, com cerca de 60 empresas, e o maior complexo automotivo integrado da América do Sul. A cidade está estrategicamente localizada, a 42 quilômetros de Salvador com acessos pela BR-324, BA-093, BA-099 e BA-535, além de estar situada próximo ao porto de Aratu e ao Aeroporto Internacional de Salvador.

O município de Camaçari vem se destacando no setor de turismo devido ao seu grande litoral de mais de 42 km, com praias paradisíacas e a excelente rede hoteleira instalada, desde pequenas pousadas a *resorts* internacionais. A orla do município é composta por diversos condomínios de luxo como Interlagos, Guarajuba, Alphaville II, Genipabu, Barra do Jacuípe, Itacimirim e muitos outros.

Embora Camaçari apresente uma situação privilegiada, do ponto de financeiro, uma vez que detém a segunda maior receita de ICMS do Estado da Bahia, graças ao Pólo Industrial de Camaçari, que é responsável por mais de 90% da sua arrecadação tributária, ainda é um município com indicadores sociais que não correspondem à sua condição economicamente privilegiada. Apesar de uma arrecadação anual da ordem de R\$ 216 milhões apenas em ICMS (a composição da renda do município inclui outros tributos como IPI, ISS e IPTU), a população local ainda convive com a precariedade da infra-estrutura urbana e de serviços, que não contribui para aumentar a oferta de emprego e renda fora do ambiente industrial.

Atentos a este quadro, o governo municipal e as próprias indústrias já buscam alternativas que sinalizam para o fortalecimento do comércio de Camaçari, para a atração de novas empresas nos segmentos de transformação de resinas plásticas e prestação de serviços, bem como para a formação e qualificação de mão-de-obra local que possa ser absorvida com maior intensidade pelas indústrias do Pólo de Camaçari, especialmente pelos novos empreendimentos.

O primeiro passo da industrialização do município de Camaçari foi dado com a implantação do Pólo Petroquímico, que iniciou suas operações em 1978, e ainda é o maior complexo industrial integrado do Hemisfério Sul. Depois disso, continuou atraindo outros ramos de atividade, como celulose, metalurgia do cobre, têxtil, bebidas e serviços. O Pólo de Camaçari responde por 15% do Produto Interno Bruto baiano e ainda que apresente uma grande diversificação industrial, concentra-se no complexo petroquímico a importância para a economia do Estado da Bahia.

O adensamento de indústria oferece perspectiva de gerar muitos empregos diretos com a intenção de impactar nas altas taxas de desemprego. A Região Metropolitana de Salvador, a qual se insere o município de Camaçari, tem hoje o maior índice de desemprego do País (CANÇADO, 2007a).

4.2 A incubação dos empreendimentos produtivos de Camaçari

Como citado anteriormente, foram incubadas cinco cooperativas populares em Camaçari. Para a realização da incubação foi muito importante a parceria com o Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal do Tocantins – NESol/UFT, com o qual o Instituto de Economia Solidária desenvolveu a Metodologia dos Indicadores de Incubação para Cooperativas Populares. A entrada da Faculdade Católica do Tocantins fortaleceu o processo, por meio da construção de um site para hospedar a metodologia e o apoio efetivo na sistematização dos resultados.

4.2.1 O Empreendimento A

O Empreendimento A trata-se de uma cooperativa de produção. Por meio das ações de capacitação trabalhadas pelo IES no ano de 2006, na metodologia “Educação Pelo Crédito”, verificou-se que os cooperados possuem entendimento conceitual e prático das premissas do cooperativismo. Os trabalhos de incubação foram executados com maior enfoque no eixo CDH com o repasse de conteúdo das oficinas integrantes da Metodologia de Incubação e de jogos empreendedores, proporcionando assim uma ação participativa em especial quanto à avaliação e acompanhamento das ações e políticas internas a serem implantadas, não focando apenas os resultados, mas todo o ciclo processual que leva a este resultado, aumentando assim o grau de interação entre cooperados no exercício de seus direitos e deveres.

O Empreendimento A possui hoje 32 cooperados, sendo que 25 participaram do processo de incubação. Estes cooperados participam ativamente de todas as ações de comercialização promovidas pelo IES, em especial nas Feiras de Economia Solidária. Além do apoio técnico do Instituto, o grupo está sendo apoiado pela Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Bahia - FAPESB e Prefeitura Municipal de Camaçari, por meio de investimento para compra de maquinário, construção de Galpão para armazenagem e produção.

Foi identificada a necessidade de se trabalhar questões como a diferenciação entre trabalho e emprego, cooperativa e empresa, no intuito de deixar claro que a Cooperativa tem por objetivo gerar trabalho e não emprego. Foram abordados também temas como cooperação, cooperativa, participação, princípios cooperativistas e vantagens e desvantagens de se constituir uma cooperativa, citando estudos de casos para exemplificar, no intuito de elucidar junto aos participantes do grupo a diferenciação estrutural existente, de que cada vez mais a existência do trabalho extrapola a dinâmica do emprego.

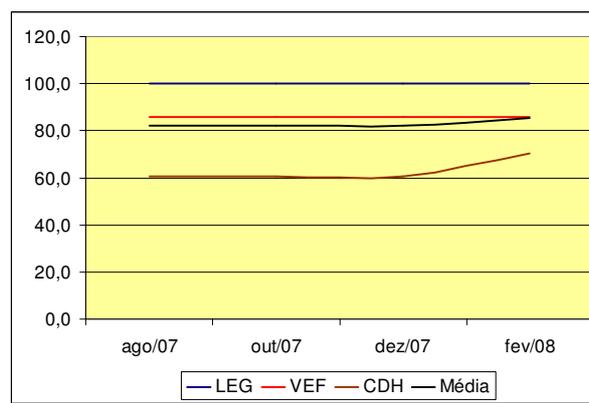


Figura 1 – Evolução dos Eixos de Incubação do Empreendimento A. Fonte: Dados da pesquisa 2008).

No caso do Empreendimento A, houve pouca variação nos indicadores, pois os mesmos já se encontram bem elevados quando da primeira medição. O grupo conta com o apoio de um técnico voluntário que tem acompanhado a cooperativa. Nota-se, porém, que mesmo com os

indicadores dos Eixos LEG e VEF bem elevados, a cooperativa ainda precisa se estabelecer no mercado, porém, dos grupos acompanhados é o que demonstrou melhor potencial de se autosustentar e trabalhar de forma autogestionária.

4.2.2 Empreendimento B

O Empreendimento B também trata-se de uma cooperativa de produção, cujo produto com que atuam são bolsas e sacolas artesanais. Assim como o Empreendimento A este grupo participou das Capacitações Técnicas ministradas pelo IES no ano de 2006, na metodologia “Educação Pelo Crédito”. Iniciou-se o processo de incubação pelo eixo de Viabilidade Econômico-financeira, pois o grupo encontrava-se em processo de produção visando atender ao Projeto Mochila Amiga, proporcionando assim maior aprofundamento quanto às demandas inerentes aos custos, proporcionando assim aos cooperados, maior domínio sobre as práticas técnicas e comerciais inerentes ao estabelecimento dos preços de custo e venda.

Este grupo possui maior índice de assiduidade durante os processos produtivos que atendem as encomendas comerciais, o que dificultou um pouco as ações do técnico, pois os cooperados alegam que a prioridade primordial é a produção. Foi realizado também um trabalho paralelo centrado na abertura de novos mercados para o grupo.

Ao final do processo de incubação, foi identificada no grupo uma expectativa em relação ao fim do Projeto Mochila Amiga responsável pela grande maioria das encomendas. Existem hoje discussões acerca das possibilidades de continuidade depois do fim destas encomendas.

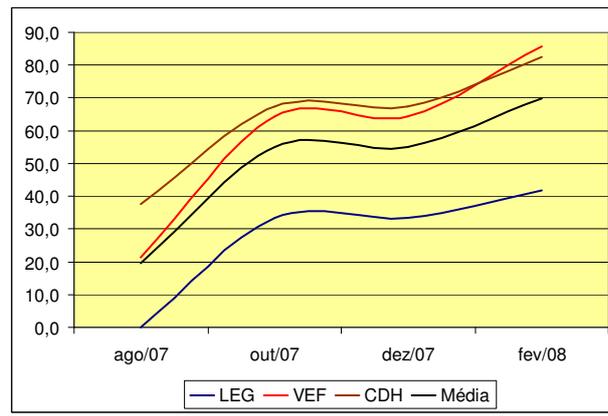


Figura 2 – Evolução dos Eixos de Incubação do Empreendimento B. Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O grupo respondeu bem ao processo de incubação no início, porém, a evolução dos indicadores no período entre outubro e dezembro diminuiu em virtude da própria produção relativa ao período de festas de fim de ano, retomando o crescimento no período seguinte. Na Figura 2 podemos notar que o Eixo LEG é o menos evoluído, pois o grupo ainda não tem condições de se formalizar, apesar de ser uma meta para os produtores. Por outro lado, como o grupo está em constante processo de produção, a evolução do Eixo VEF se tornou uma necessidade, o que pode ser visto pelo seu crescimento acelerado, acompanhado pelo Eixo CDH.

4.2.3 Empreendimento C

Grupo identificado através de parceria entre o IES e a CLN (Consórcio Litoral Norte). Iniciou-se o trabalho de incubação através do Eixo Capacitação e Desenvolvimento Humano, realizou-se uma análise junto ao grupo de forma a identificar e planejar as necessidades de qualificação na área de gestão e capacitação técnica para o grupo.

Por meio desta proposta de caráter dialógico entre educadores e integrantes do grupo, buscou-se incentivar a participação como principal elemento propulsor da transformação social.

Observou-se nestas discussões que para uma experiência autogestionária ser bem sucedida, é importante a promoção do engajamento efetivo de cada pessoa no coletivo fortalecendo as relações sociais do grupo, por meio da promoção de ações mais conscientes.

Complementando a avaliação em referência foram ministradas diversas palestras pelo Balcão do Empreendedor, visando atender às necessidades identificadas pelo grupo nas temáticas da Economia Solidária, Preço Justo e Comércio Justo.

As ações de caráter mais técnico, ministradas por meio das capacitações conduzidas pelo IES, no Eixo Viabilidade Econômico-financeira, contribuíram efetivamente para melhorias na gestão, reforçando assim a qualificação técnica por meio da parceria com a CLN, aperfeiçoando o processo produtivo.

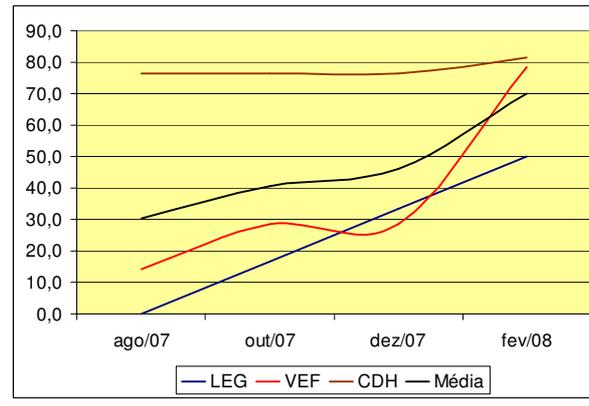


Figura 3 – Evolução dos Eixos de Incubação do Empreendimento C. Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O Empreendimento C inicia o processo de incubação com uma grande discrepância entre os Eixos, com destaque para o CDH com valores entre 70% e 80%. Desta forma trabalhou-se no período os demais Eixos LEG e VEF. O grupo também teve um bom desenvolvimento no Eixo VEF, apesar da pausa entre outubro e dezembro de 2007. No final do processo, os valores do Eixo CDH subiram um pouco, acompanhando os demais.

4.2.4 Empreendimento D

O Empreendimento D trata-se de uma cooperativa de produção que atua na área de roupas customizadas para a indústria de brinquedos. Este é outro grupo oriundo das ações de capacitações ministradas pelo IES no ano de 2006. O grupo demonstra entendimento quanto às temáticas de cooperativismo.

Os integrantes deste grupo mostraram que possuem entendimento conceitual e prático sobre cooperativismo por desenvolverem ações produtivas em conjunto. Iniciou-se o trabalho de incubação por meio do Eixo Legalização, revisando documentação e atualizando instrumentos constitutivos existentes, permitindo assim maior *empoderamento* de todos quanto à temática trabalhada.

Nos demais eixos temáticos trabalhados o repasse metodológico atendeu às premissas pré-estabelecidas conforme a programação proposta, bem como a análise das ações produtivas executadas em especial quanto ao Eixo Viabilidade Econômico-financeira, permitindo assim aos envolvidos um maior questionamento e *empoderamento* quanto às práticas inerentes à política de preços promovida pelo grupo.

Em alguns momentos, elaborou-se um roteiro de perguntas para que o grupo se auto-avaliasse. As questões eram relativas às dificuldades enfrentadas num trabalho coletivo, que

avaliação cada membro do grupo fazia de si mesmo frente aos demais membros e o que os levava a permanecer com a proposta de constituir uma cooperativa.

Complementando a avaliação em referência, foram ministradas diversas palestras pelo Balcão do Empreendedor, visando atender às necessidades identificadas pelo grupo nas temáticas da Economia Solidária, Preço Justo e Comércio Justo, contribuindo assim na melhoria dos indicadores de incubação.

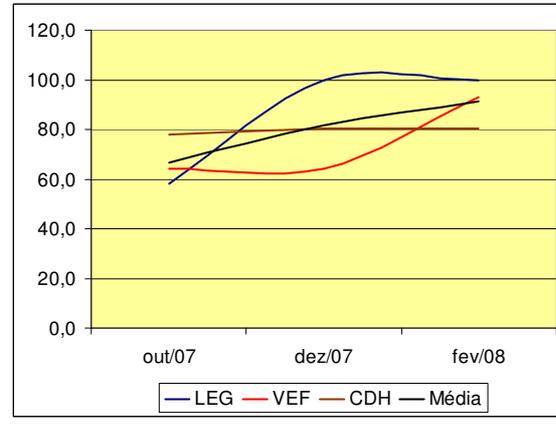


Figura 4 – Evolução dos Eixos de Incubação do Empreendimento D. Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O diagnóstico aconteceu apenas em outubro pelo volume de trabalho do grupo, mostrando bons índices para os três Eixos. Em um primeiro momento foi trabalhado o Eixo LEG e posteriormente o Eixo VEF. O grupo tem apresentado bom desempenho e se dedica bastante à metodologia. Uma das dificuldades é o aumento da renda, pois o grupo tem um cliente principal e a produção é voltada para este cliente. É importante o grupo ampliar suas possibilidades de comercialização procurando outros clientes.

4.2.5 Empreendimento E

O início das atividades de incubação deste grupo aconteceu entre o fim de outubro e início de novembro de 2007, desta forma, o primeiro diagnóstico é referente a dezembro de 2007. Este grupo localiza-se no Centro Comercial de Camaçari, constituído por 20 membros, todos empreendedores (feirantes), possuem interesse em constituir-se como cooperativa, baseados na necessidade de expandir as suas ações, além de minimizar custos, conseguir melhores prazos, bem como, por meio da formalização, buscar novos mercados consumidores em especial no setor formal.

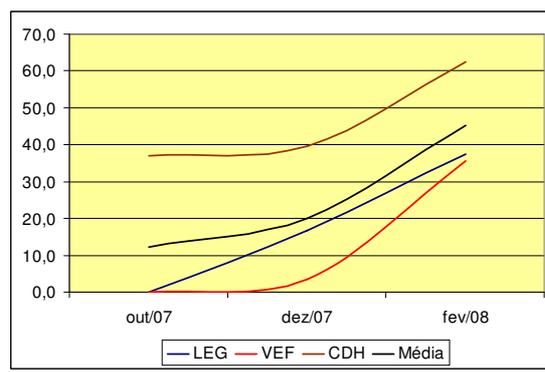


Figura 5 – Evolução dos Eixos de Incubação do Empreendimento E. Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Os trabalhos de incubação foram executados com maior enfoque no eixo de Capacitação e Desenvolvimento Humano com o repasse de conteúdo das oficinas integrantes da Metodologia dos Indicadores de Desempenho, visando reforçar a temática de cooperativismo, ainda pouco dominada pelos integrantes do grupo, proporcionando assim maior entendimento quanto ao funcionamento, direito e deveres de uma cooperativa. Dentre os temas abordados destaca-se a Lei do Cooperativismo e o Estatuto Social. De uma forma geral, procurou-se trabalhar assuntos que permeiam a diferenciação entre trabalho e emprego, o modo de produção capitalista, a exclusão social e a cooperação.

É notória a necessidade da participação de todos os integrantes no processo de incubação, em especial nas temáticas de Legalização e Viabilidade Econômica, em especial devido às dificuldades identificadas no decorrer do processo, a saber: a) não têm fornecedor definido; b) visa parcerias como a Prefeitura de Camaçari; c) como cliente e patrocinador; d) visa como cliente empresas da região; e) a comercialização do grupo é individual.

5 Considerações finais

As principais vantagens de se usar esta metodologia, mesmo em paralelo com outras, são: a capacidade de auferir os resultados de maneira objetiva; facilidade de planejamento das ações e do acompanhamento dos resultados; e sua flexibilidade. Como descreve Cançado (2007b), os indicadores, variáveis e Eixos podem ser adaptados a cada situação, inclusive com o uso de ponderações (pesos) para os itens classificados como mais importantes.

A incubação de empreendimentos da economia solidária deve prezar pela manutenção da autonomia dos grupos. Mesmo quando existe uma metodologia de intervenção direta como o caso da incubação, suas premissas devem prever uma intervenção discutida e aprovada pelos cooperados.

A utilização de metodologias é importante para que o trabalho tenha certa padronização (no sentido positivo, não no sentido taylorista) da palavra, ou seja, certa coerência entre o modus operandi de cada um dos envolvidos, tornando possível a previsão (mesmo que não exata) dos resultados alcançados (ou esperados) pelo projeto.

Por outro lado, não se pode fazer da metodologia um oráculo absoluto no sentido de considerá-la como um trilho para a realização das ações (neste caso aproxima-se do taylorismo). O sentido dado à metodologia pelo IES é de uma trilha (já trilhada anteriormente), por onde as ações devem seguir. Podem ser encontrados atalhos ou novos obstáculos a cada vez que se passa pela trilha, porém, existe sempre uma direção a ser seguida, depois de vencidos os obstáculos.

Concordamos com França Filho (2003) no sentido do atual estágio da construção do conhecimento em gestão social, ou seja, estamos na fase inicial de construção das metodologias. De fato as metodologias do IES estão em (re)construção, conforme já discutimos. Porém, a sua existência é de extrema importância para a condução dos trabalhos e da própria construção do conhecimento em gestão social. Entende-se como um dos objetivos do IES enquanto instituição a divulgação ampla destas informações. Desta forma, a replicação da metodologia, viabiliza sua aplicação em outras localidades do país, com as devidas adaptações.

6 Referências

- ABREU, J. C. de (org.) *Cooperativismo popular e redes solidárias*. São Paulo: All Print Editora, 2007.
- AKTOUF, Omar. *Pós-globalização, Administração e Racionalidade Econômica: a Síndrome do Avestruz*; tradução Maria Helena C. V. Trylinski; revisão técnica Roberto Costa Fachim. --São Paulo: Atlas, 2004.
- ARGYRIS, Chris. *Intervention, Theory and Method: a behavioral science view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1970.
- CANÇADO, A. C. *Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática*. (Dissertação de Mestrado em Administração) Salvador: EAUFBA, 2004.
- _____, Airton Cardoso. *Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática*. Salvador: IES, 2007a.
- _____, A. C. *Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação*. Palmas: NESol/UFT, 2007b.
- _____, A. C.; CANÇADO, A. C. M. G. *Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação*. 2. ed. Palmas: Futura, 2009.
- CARVALHO, J. E. F. B. de.; CANÇADO, A. C. *Gestão e Racionalidade: Análise da Metodologia de Incubação de Cooperativas Populares da ITCP/NESol/UFT*. In CANÇADO, A.C.; CANÇADO, A. C. M. G. *Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação*. 2. ed. Palmas: Futura, 2009.
- DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, Jean-Louis. *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- FREIRE, Paulo. *Ação cultural para a liberdade e outros escritos*. 9. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2001.
- _____. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 29. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GODBOUT, Jacques T. *O espírito da dádiva*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 13 jun. 2008.
- ITCP-USP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (org.) *A gestão da autogestão na economia solidária: contribuições iniciais*. Porto Alegre: Calábria; São Paulo ITCP-USP, 2007.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. p. 27-58; p. 89-101.
- MELLO, S. L. de; BARBIERI, E. M.; SÍGOLO, V. M. (orgs.) *Economia solidária e autogestão: encontros internacionais Vol. 2*. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, 2007.
- _____. (org.) *Economia solidária e autogestão: encontros internacionais Vol. 2*. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, PW, 2005.
- PATTON, M. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002. p. 297-301, p. 436-440, p. 447-462.
- PEREIRA, José Roberto. Considerações metodológicas sobre o processo de incubação de cooperativas populares. In CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; SILVA JUNIOR, Jeová Torres. *Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/TO*. Palmas: NESol/UFT, 2007.

REIS, Tatiana Araújo. *A Sustentabilidade em Empreendimentos da Economia Solidária - pluralidade e interconexão de dimensões*. (Dissertação de Mestrado em Administração) Salvador: EAUFBA, 2005.

SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. Disponível em < www.sei.ba.gov.br >. Acesso em 15 jun. 2008.