

**Incubação de Cooperativas Populares: um estudo de multicaso na cidade
brasileira de Camaçari/BA**

INCUBATION OF POPULAR COOPERATIVES: A MULTI CASE STUDY FROM THE BRAZILIAN CITY OF CAMAÇARI/BA

Airton CARDOSO CANÇADO(*), Naldeir DOS SANTOS VIEIRA()
Ioná Q NASCIMENTO(***), Ana CLÁUDIA A. GONÇALVES(***)**

RESUMEN

En este trabajo se presentan los resultados de la incubación de cinco empresas solidarias ubicadas en la ciudad de Camaçari, en el estado brasileño de Bahía, realizada por el Instituto de Economía Solidaria - IES, una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público. La investigación se inscribe en un estudio multicaso, donde el método utilizado fue la investigación-acción. Como resultado de la investigación, se observó que la incubación metodológica utilizada no llegó a ser inflexible y el aumento de la capacidad de lograr resultados de una manera objetiva, y facilitado la acción de planificación y control de resultados. También se observó que la incubación de empresas de economía solidaria deben atesorar para el mantenimiento de la autonomía de los grupos. Aun cuando existe una metodología de intervención directa como el caso de la incubación, los locales deben proporcionar una intervención discutida y aprobada por los miembros.

Palabras clave: Incubación de Cooperativas; Extensión Universitaria; Metodologías de Intervención.

ABSTRACT

This paper presents the results of incubation of five solidary enterprises, located in the city of Camaçari in Bahia, conducted by the Institute for Solidarity Economy - IES, a Civil Society Organization of Public Interest. The research fits into a multicase study (cross case), where the method used was action research. As a result of the research, it was observed that the methodology used incubation did not become inflexible and increased the ability to achieve results in an objective manner, and facilitated action planning and monitoring of results. It was observed also that incubation of solidarity economy enterprises should cherish for maintaining the autonomy of groups. Even when there is a methodology of direct intervention as the case of incubation, its premises must provide an intervention discussed and approved by the members.

Key words: Incubation of Cooperatives; University Extension; Intervention Methodologies.

RECIBIDO: 01/12/2012

/

ACEPTADO: 01/03/2013

*Pós-Doutorando em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Bacharel em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professor da Universidade Federal do Tocantins (UFT).E-mail: airtoncardoso@yahoo.com.

**Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Bacharel em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professor da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). E-mail: naldeir.vieira@ufvjm.edu.br.

***Integrante do Instituto de Economia Solidária, IES – Salvador-BA – substantivobh@yahoo.com.br.

****Integrante do Instituto de Economia Solidária, IES – Salvador-BA – substantivobh@yahoo.com.br.

Resumo

Este artigo apresenta os resultados da incubação de cinco empreendimentos solidários localizados na cidade de Camaçari, na Bahia, realizado pelo Instituto de Economia Solidária - IES, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. A pesquisa se encaixa em um estudo multicaso (*cross case*), onde o método utilizado foi a pesquisa-ação. Como resultado da pesquisa, constatou-se que a metodologia de incubação utilizada é flexível e aumentou a capacidade de alcançar resultados de uma forma objetiva, facilitando o planejamento de ação e monitorização dos resultados. Observou-se também que a incubação de empresas de economia solidária deve ser utilizada na perspectiva de manter a autonomia dos grupos. Mesmo quando existe uma metodologia de intervenção direta como o caso da incubação, suas ações devem proporcionar uma intervenção discutida e aprovada pelos membros.

Palavras-chave: Incubação de Cooperativas; Extensão Universitária; metodologias de intervenção.

1. Introdução

Diante da demanda por socialização das experiências de empreendimentos solidários, assim como das metodologias de intervenção utilizadas na incubação dos mesmos, este trabalho tem como objetivo 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, por meio 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, descrita em Cançado (2007).

Esta metodologia também foi aplicada na cidade de Nazaré no Estado da Bahia no mesmo período em dois empreendimentos, a sistematização das ações e resultados foram publicados em Cançado *et al.* (2011). Nota-se uma grande proximidade entre as realidades, guardadas as devidas diferenças entre os empreendimentos e as cidades (Camaçari é uma cidade maior que Nazaré), mostrando que a metodologia tem bom potencial para medir o processo de incubação. Estes resultados são utilizados pelo NESol/UFT para rever seu processo de atuação. Recentemente esta discussão foi sistematizada observando os resultados do Núcleo, publicada em Cançado e Ghizoni (2012). Neste sentido, este texto apresenta o que foi realizado pelo IES e NESol/UFT em Camaçari.

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, Barbiri 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 que se como principal barreira para à 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 (Cañado, 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 (Cañado, 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 (Cañado, 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 (Cañado, 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.

Quadro 1 – Descrição da distribuição dos eixos, indicadores e variáveis da Metodologia

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%
2.2.2	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%

Fonte: Adaptado de Cançado e Cançado (2009)

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 que outros (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 a 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 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 cul-

turalmente 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. A despeito 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.

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. Fo-

ram 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.

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.

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. 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.

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 Le-

galização, 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.

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.

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.

4.2.6 Análise dos Resultados

Pelas ações empreendidas pode-se notar que a metodologia de incubação utilizada possibilita o trabalho com grupos muito distintos e em situações diversas. Percebe-se ainda que o papel do grupo é muito importante no processo, pois o grupo, ao mesmo tempo em que é incubado, também realiza o trabalho e a metodologia se propõe a seguir os tempos do grupo, como aconteceu também na cidade de Nazaré (CANÇADO *et al.*, 2011). Porém, o trabalho de incubação deve ser avaliado objetivamente, como a metodologia permite. O que foi aprendido e reforçado com estas ações, tanto pelo IES como pelo NESol/UFT é que deve-se realizar um pré-planejamento antes da incubação, prevendo inclusive a sazonalidade da própria produção.

Cabe ressaltar que todos os grupos, como também os de Nazaré, têm diferentes níveis de interesse no processo de incubação, mas a princípio todos são favoráveis à ideia. Desta forma, deve-se analisar a forma de “escolha dos grupos” para que este pré-planejamento contemple tanto o “tempo do grupo”, como destaca a própria metodologia, como também os “tempos” da incubação, que também tem início, meio e fim como o apresentado aqui e em Nazaré. Estas questões foram consideradas na auto-reflexão feita pelo NESol/UFT e pelo IES para repensar a metodologia e de maneira mais ampla pelo NESol/UFT (todas as ações do Núcleo, inclusive as de incubação), cuja sistematização já foi publicada em Cançado e Ghizoni (2012).

Este processo, porém, é contínuo e não se esgota com estas experiências. A auto-reflexão é condição necessária e salutar para a continuidade e evolução das ações de incubação, pois uma metodologia é, com certeza importante, porém, não pode limitar as ações de incubação, sob pena de influenciar negativamente nos resultados.

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 Cañado (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.

Referências Bibliográficas

- ABREU, J. C. de (2007), *Cooperativismo popular e redes solidárias*. Editora All Print Editora, São Paulo.
- AKTOUF, Omar (2004), *Pós-globalização, Administração e Racionalidade Econômica: a Síndrome do Avestruz*. Editora Atlas, São Paulo.
- ARGYRIS, Chris (1970), *Intervention, Theory and Method: a behavioral science view*. Editora Jossey-Bass, São Francisco.
- CANÇADO, Airton Cardoso (2004), *Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Editora da EAUFBFA, Salvador.
- CANÇADO, Airton Cardoso (2007a), *Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática*. Editora do IES, Salvador.
- CANÇADO, Airton Cardoso (2007b), *Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação*. Editora do NESOL/UFT, Palmas.
- CANÇADO, Airton Cardoso y CANÇADO, A. C. M. G. (2009), *Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação*. 2. ed. Editora Futura, Palmas.
- CANÇADO, Airton Cardoso, VIEIRA, Naldeir dos Santos, NASCIMENTO, Ioná Quieroz y GONÇALVES, Ana Cláudia Andrade (2011). *Incubação de Cooperativas Populares: um estudo de multicaso em Nazaré/BA*. **Rev. Int. Org.**, v.1, n.1, p. 62-75.
- CANÇADO, Airton Cardoso; GHIZONI, Liliam Deisy (2012). *Economia Solidária, Incubação e Impacto nos Empreendimentos da Economia Solidária: Análise Crítica da Atuação da ITCP/Nesol/UFT*. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUIADORES EM GESTÃO SOCIAL, 6, São Paulo. **Anais...**, São Paulo.
- CARVALHO, J. E. F. B. de. y CANÇADO, A. C. (2009), <Gestão e Racionalidade: Análise da Metodologia de Incubação de Cooperativas Populares da ITCP/NESol/UFT>, CANÇADO, A.C.; CANÇADO, A. C. M. G. *Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação*. 2. ed. Editora Futura, Palmas.
- DEMO, Pedro (2000), *Metodologia do conhecimento científico*. Editora Atlas, São Paulo.

- FRANÇA FILHO, G. C. y LAVILLE, Jean-Louis (2004). *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Editora da UFRGS, Porto Alegre.
- FREIRE, Paulo (2001), *Ação cultural para a liberdade e outros escritos*. 9. ed. Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro.
- FREIRE, Paulo (1996), *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 29. ed. Editora Paz e Terra, São Paulo.
- GODOBOUT, Jacques T. (1999), *O espírito da dívida*. Editora da FGV, Rio de Janeiro.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2008), Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 13 jun. 2008.
- ITCP-USP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (2007), *A gestão da autogestão na economia solidária: contribuições iniciais*. Editora Calábria, Porto Alegre.
- LAVE, J. y WENGER, E. (1991), *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Editora Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- MELLO, S. L. de, BARBIERI, E. M. y SÍGOLO, V. M. (2007), *Economia solidária e autogestão: encontros internacionais*. v. 2. Editora NESOL-USP, São Paulo.
- MELLO, S. L. de, BARBIERI, E. M. y SÍGOLO, V. M. (2005), *Economia solidária e autogestão: encontros internacionais*. vol. 2. Editora NESOL-USP, ITCP-USP, São Paulo.
- PATTON, M. (2002), *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Editora Sage, Thousand Oaks.
- PEREIRA, José Roberto (2007), <Considerações metodológicas sobre o processo de incubação de cooperativas populares>. CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; SILVA JUNIOR, Jeová Torres. *Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/TO*. Editora NESol/UFT, Palmas.
- REIS, Tatiana Araújo (2005), *A Sustentabilidade em Empreendimentos da Economia Solidária - pluralidade e interconexão de dimensões*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Editora EAUFBA, Salvador.
- SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (2008). Disponível em < www.sei.ba.gov.br >. Acesso em 15 jun. 2008.