

ROSANE CRISTINA JACQUES

**ELEMENTOS DE INCUBAÇÃO PARA COOPERATIVAS  
SOCIAIS À LUZ DA GESTÃO SOCIAL: um estudo de caso da  
Cooperativa Social de Pais e Amigos de Portadores de Deficiência  
(COEPAD).**

Dissertação submetida ao Curso de  
Pós-Graduação em Administração  
Universitária da Universidade Federal  
de Santa Catarina para a obtenção do  
título de Mestre em Administração  
Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Luís Moretto  
Neto.

Coorientador: Prof. Dr. Paulo Otolini  
Garrido.

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

JACQUES, ROSANE CRISTINA

ELEMENTOS DE INCUBAÇÃO PARA COOPERATIVAS SOCIAIS À LUZ DA GESTÃO SOCIAL: um estudo de caso da Cooperativa Social de Pais e Amigos de Portadores de Deficiência (COEPAD). / ROSANE CRISTINA JACQUES ; orientador, Luís Moretto Neto ; coorientador, Paulo Otolini Garrido. - Florianópolis, SC, 2014.

299 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, . Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Gestão Social. 3. Cooperativismo Social. 4. Inclusão Social da Deficiência Intelectual. I. Neto, Luís Moretto. II. Garrido, Paulo Otolini. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

Rosane Cristina Jacques

**ELEMENTOS DE INCUBAÇÃO PARA COOPERATIVAS  
SOCIAIS À LUZ DA GESTÃO SOCIAL: um estudo de caso da  
Cooperativa Social de Pais e Amigos de Portadores de Deficiência  
(COEPAD).**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de março de 2014.

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Paulo Otolini Garrido, Dr.  
Coorientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Paula Chies Shommer, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade do Estado de Santa Catarina



*Dedico à Deus e à minha família; meus pais e irmão, que com amor e apoio, estão sempre ao meu lado.*



## AGRADECIMENTOS

Agradeço, essencialmente, a Deus, pelo dom da vida; pela sabedoria e discernimento, em todos os momentos da minha vida e em especial este, que permitiu alcançar um objetivo tão almejado.

Àqueles que contribuíram para a realização dessa dissertação, cada um de sua forma especial, permitindo superar dificuldades e desafios, assim como, encontrar um sentimento de profunda satisfação e orgulho pela sua concepção.

À minha família, formadora da minha base de valores e conduta que orientam meu viver, em especial minha mãe; Carmem Sevila Jacques, por ser uma incentivadora da minha paixão pelo estudo.

Aos meus grandes e verdadeiros amigos pelo apoio, afeição e incentivo ao longo desse trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luís Moretto Neto, primeiramente pelo aceite em ser meu orientador, por suas valiosas contribuições, pela sua disponibilidade, orientação e empenho para a conclusão desse estudo.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido, pela amizade, pelas inúmeras sugestões para abrilhantar esse estudo, por sua dedicação e disposição, tão importantes na construção desse trabalho.

Aos professores integrantes da banca examinadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Paula Chies Schommer, pelas contribuições, pela acessibilidade e aceite à Banca Examinadora desse trabalho, que retrata um momento tão importante.

Aos demais professores do curso de Pós-Graduação em Administração Universitária, por seus dispendiosos ensinamentos, que me proporcionaram crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Aos meus colegas da turma 2012 do curso de Pós-Graduação, pela oportunidade de conquistar novas e ricas amizades, pelas risadas, pelos conhecimentos e experiências partilhadas, pelo apoio e incentivo mútuo nessa caminhada. Em especial às grandes amigas: Eliana Ramos de Sousa, Susany Perardt e Adriana Regina Espíndola, pelo profundo carinho, respeito e companheirismo.

A COEPAD, seus diretores, funcionários, voluntários e cooperados que participaram dessa pesquisa e contribuíram de modo especial para a realização desse trabalho, pela acolhida amigável e participativa, que proporcionou a vivência da pesquisadora em seu ambiente.



*“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo*

(Albert Einstein).



## RESUMO

O tema desta dissertação adota a discussão sobre a definição de elementos para Incubação de Cooperativas Sociais à luz da Gestão Social. O estudo de caso desta pesquisa refere-se à Cooperativa Social de Pais e Amigos de Portadores de Deficiência (COEPAD). Neste contexto, o objetivo geral foi identificar os elementos de Incubação para Cooperativas Sociais mediante análise dos processos de inclusão, gestão, produção/operacionalização e comercialização da COEPAD a partir dos Princípios do Cooperativismo e da Gestão Social. O cenário principal deste estudo é o cooperativismo social e a possibilidade do seu aperfeiçoamento a luz da gestão social. O arcabouço teórico teve a finalidade de fundamentar a concepção deste trabalho, constituiu-se da exposição de uma breve contextualização da gestão estratégica e as conjecturas estruturantes ao seu debate perante a gestão social, seguido do aprofundamento do assunto cooperativismo e alguns aspectos relacionados a este contexto, como a inclusão social, a deficiência intelectual até finalizar no processo de incubação em gestão social. Esta pesquisa foi caracterizada por sua natureza aplicada, inserida em uma abordagem qualitativa, que utilizou procedimentos de pesquisa descritiva, bibliográfica e documental. A coleta de dados foi desempenhada por meio de observação participante, realização de *focus group* e aplicação de entrevistas semiestruturadas a atores diretamente envolvidos com o processo de inclusão, gestão e produção da COEPAD, divididos em três grupos, devido as suas características, denominados, nesta pesquisa, de Grupo A, Grupo B e Grupo C. As informações coletadas foram analisadas e interpretadas por meio da aplicação de técnicas de análise de conteúdo e documental na composição do método da triangulação de dados. A partir desta análise, foi possível identificar os processos de inclusão social de pessoas com deficiência intelectual e os que envolvem o funcionamento da COEPAD relacionados principalmente à gestão, produção, operacionalização e comercialização de seus produtos. Os resultados da pesquisa mostram que a adoção de práticas oriundas da gestão estratégica entrelaçadas às práticas da gestão cooperativa e a adequação da estrutura e composição da COEPAD perante o marco legal do cooperativismo e da gestão da deficiência. Mas, sobretudo, manifestações de ações permeadas pelos princípios da gestão social, ao apresentar a participação ativa dos atores envolvidos, o exercício do diálogo sem coação, o processo decisório participativo, a cooperação, entre outros feitos que também caracterizaram ações em prol de um objetivo de caráter social comum por meio da realização

individual. Concluiu-se que diante do conjunto de informações acerca da caracterização da COEPAD e da análise criteriosa de seus processos, os achados da pesquisa apontam para a possibilidade de construir uma futura proposta de incubação de cooperativas sociais voltadas para a inclusão de pessoas com deficiência intelectual ou outros grupos que podem constituir cooperativas sociais; para complementar, foram propostas algumas contribuições para o seu aprimoramento. Para esta finalidade, é necessário o comprometimento de diferentes atores sociais: Universidade, organizações públicas e privadas; e a sociedade civil.

**Palavras-chave:** Gestão Social. Cooperativismo Social. Inclusão Social da Deficiência Intelectual.

## **ABSTRACT**

The subject of this dissertation adopts the argument about defining elements for Incubation of Social Cooperatives from the light of Social Management. The case of this research is about the Social Cooperative of Parents and Friends of Disabled People (COEPAD). In this context, the general issue was to identify the elements of Incubation of Social Cooperatives through analysis of processes of inclusion, management, production/operationalization and commercialization of COEPAD starting from the Principles of Cooperativism and from the Social Management. The main scenario of this research is the social cooperativism and the possibility of its improvement from the light of social management. The theoretical framework had the purpose of supporting the conception of this work, which is constitute of the exposure of a brief contextualization of the strategic management and the structuring strategies for its debate before the social management, followed by the deepening of the issue of cooperativism and some of the aspects related to this context, like social inclusion, the intellectual deficiency until finishing in the process of incubation in social management. This research was characterized by its applied nature, inserted into a qualitative approach, which used procedures of descriptive research, bibliographic and documental. The data collection was done by participant observation, realization of focus group and application of semi-structured interviews and actors directly involved with the process of inclusion, management and production of COEPAD, divided in three groups, because of their characteristics, named, in this research, Group A, Group B and Group C. The information collected were analyzed and interpreted through the application of techniques of content analysis and documental on the composition of the method of data triangulation. Starting from this analysis, it was possible to identify the process of social inclusion of people with intellectual disabilities and the processes that involve the work of COEPAD related meanly with management, production, operationalization and commercialization of its products. The result of the research shows that the adoption of practices that come from the strategic management intertwined with the practices of cooperative management and the adequation of the structure and composition of COEPAD before the legal mark of cooperativism and management of deficiency. Yet, overall, manifestation of actions permeated by the principles of social management, shows the active participation of the involved actors, the exercise of dialog without coercion, the participative decision-making process, the cooperation,

among other achievements that also characterize actions on behalf of a common social oriented goal through the individual realization. The conclusion is that before the set of information about the characterization of COEPAD and the careful analysis of its processes, the achievements of the research point to the possibility of a purpose building a future purpose of incubation of associated cooperatives aimed at the inclusion of people with disabilities and other groups that can constitute social cooperatives; to complement, it was proposed some contributions to its improvement. For this purpose, it's necessary the commitment of different social actors: Universities, public organizations and private; and the civil society.

Key-words: Social Management, Social Cooperativism, Social Inclusion of Intellectual Deficiency.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Critérios de Avaliação MEG. ....	107
Figura 2 - Várias combinações entre eficiência e eficácia. ....	110
Figura 3 - Caracterização e classificação da pesquisa. ....	148
Figura 4 - População da pesquisa. ....	150
Figura 5 – Grupos: Conselho de Administração e Coordenadores de Produção. ....	151
Figura 6 - Métodos de procedimentos da pesquisa. ....	152
Figura 7 - Ciclo PDCL. ....	155
Figura 8 - Dimensões selecionadas da Paraeconomia. ....	157
Figura 9 - Ciclo Processo Produtivo da COEPAD. ....	205



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das racionalidades: instrumental e substantiva.....	46
Quadro 2 - Definições e categorias – modelo paraeconomico. ....	52
Quadro 3 - Variáveis comparativas: modelo gerencial e societal. ....	57
Quadro 4 - Modelos de gestão e as respectivas características. ....	65
Quadro 5 - Cidadania deliberativa e critérios de análise.....	67
Quadro 6 - Cidadania deliberativa e critérios de análise: elementos empíricos.....	69
Quadro 7- Características essenciais da economia solidária. ....	87
Quadro 8 - Valores Cooperativistas. ....	92
Quadro 9 - Ramos do Cooperativismo. ....	101
Quadro 10 - Características de modelos de gestão de cooperativas. ...	106
Quadro 11- Principais diferenças entre uma organização cooperativa e uma organização mercantil.....	113
Quadro 12 - Indicadores de Desempenho – Metodologia de Incubação para ITCs.....	137
Quadro 13 - Comparativo entre concepções de ensino, pesquisa e extensão usuais nas incubadoras em geral e na proposta da Incubadora de Gestão Social.....	141
Quadro 14 - Princípios do Cooperativismo.....	156
Quadro 15 - Critérios de análise – elementos empíricos referentes à gestão estratégica e gestão social. ....	156
Quadro 16 - Bloco temático: Categorias da Pesquisa. ....	158
Quadro 17 - Instrumentos e procedimentos de coletas dados para cada objetivo específico.....	163



## LISTA DE SIGLAS

<b>AAIDD</b>	<i>American Association on Intellectual and Developmental Disabilities</i>
<b>AAMR</b>	<i>American Association Mental Retardation</i>
<b>ACI</b>	Aliança Cooperativa Internacional
<b>ACT</b>	Admitido em Caráter Temporário
<b>AMA</b>	Associação de Amigos do Autista
<b>ANPROTEC</b>	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
<b>APAE</b>	Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais
<b>BADESC</b>	Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>BPC-LOAS</b>	Benefício de Prestação Continuada de Assistência Social
<b>CCJ</b>	Colégio Coração de Jesus
<b>CEP</b>	Código de Endereçamento Postal
<b>CIIS</b>	Congresso de Inovação e Sustentabilidade
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>CNPQ</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

<b>COEPAD</b>	Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência
<b>CPCD</b>	Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência
<b>COOPE</b>	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
<b>CMC</b>	<i>Carbox Metil Celulose</i>
<b>CMMAD</b>	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
<b>CTCS</b>	Conferência Temática de Cooperativismo Social
<b>DUDH</b>	Declaração Universal dos Direitos Humanos
<b>ENAPEGS</b>	Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social
<b>ENBRA</b>	Encontro Brasileiro de Administração
<b>EVS</b>	Economia Verde e Solidária
<b>FAPESC</b>	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação
<b>FGTS</b>	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
<b>FNQ</b>	Fundação Nacional de Qualidade
<b>FCEE</b>	Fundação Catarinense de Educação Especial
<b>ICEP</b>	Instituto Cultural, Educacional e Profissionalizante de Pessoas com Deficiência no Brasil

<b>ICOM</b>	Instituto Comunitário da Grande Florianópolis
<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>IGK</b>	Instituto Guga Kuerten
<b>IGS</b>	Incubadora de Gestão Social
<b>ITCP</b>	Incubadoras de Tecnológicas de Cooperativas Populares
<b>MEG</b>	Modelo de Excelência da Gestão
<b>MDS</b>	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
<b>MTE</b>	Ministério do Trabalho e Emprego
<b>OCB</b>	Organização das Cooperativas Brasileiras
<b>OCESC</b>	Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
<b>OECD</b>	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>ONG</b>	Organizações Não-Governamentais
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>ONUBR</b>	Organização das Nações Unidas no Brasil
<b>PDCL</b>	Planejar, Executar, Controlar e Aprender
<b>PEGS</b>	Programa de Estudos em Gestão Social

<b>PNGC</b>	Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas
<b>PPP</b>	Perfil Pessoal Positivo
<b>PRONACOOP SOCIAL</b>	Programa Nacional de Apoio ao Associativismo e Cooperativismo Social
<b>PRONINC</b>	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares
<b>PROSUL</b>	Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda.
<b>PT</b>	Partido dos Trabalhadores
<b>RTC</b>	Regime de Trabalho Cooperado
<b>SC</b>	Santa Catarina
<b>SD</b>	Síndrome de <i>Down</i>
<b>SDR</b>	Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis
<b>SDS</b>	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável
<b>SEBRAE/SC</b>	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
<b>SENAES</b>	Secretaria Nacional de Economia Solidária
<b>SESCOOP</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
<b>SIGEF</b>	Sistema Integrado de Planejamento e Gestão

<b>SISAN</b>	Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
<b>TNT</b>	Tecido Não Tecido
<b>UFRJ</b>	Universidade Federal do Rio de Janeiro
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UNISOL/BRASIL</b>	União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>27</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA .....	27
1.2 OBJETIVO GERAL .....	32
<b>1.2.1 Objetivos específicos</b> .....	<b>32</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	32
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	37
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>39</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA: TEORIAS E PRÁTICAS QUE NORTEIAM AS ORGANIZAÇÕES .....	39
<b>2.1.1 Conjecturas que buscam debater a supremacia da gestão estratégica</b> .....	<b>42</b>
2.2 A GESTÃO SOCIAL: UM NOVO OLHAR.....	59
<b>2.2.1 A percepção da inclusão social no contexto da gestão social por meio do terceiro setor.</b> ....	<b>71</b>
2.3 A CONJUNTURA DA INOVAÇÃO SOCIAL.....	74
<b>2.3.1 A economia solidária: um empreendimento de caráter econômico e social</b> .....	<b>76</b>
2.4 COOPERATIVISMO: PROMOÇÃO DA GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA.....	87
<b>2.4.1 Gestão Cooperativa</b> .....	<b>103</b>
2.4.1.1 O papel da eficiência nos processos gerenciais.....	108
<b>2.4.2 O cooperativismo popular</b> .....	<b>114</b>
<b>2.4.3 Cooperativismo Social</b> .....	<b>116</b>
<b>2.4.4 A conscientização da deficiência intelectual na conjuntura social</b> .....	<b>120</b>
<b>2.4.5 O trabalho voluntário como instrumento de melhoria na qualidade de vida e promoção do bem-estar.</b> .....	<b>128</b>
2.5 PROCESSOS DE INCUBAÇÃO .....	131
<b>2.5.1 A incubação social à luz da gestão social</b> .....	<b>139</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>147</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	147
3.2 A COOPERATIVA INVESTIGADA NA PESQUISA.....	149
3.3 UNIVERSO E POPULAÇÃO DA PESQUISA .....	149
3.4 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....	152

3.5 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	155
3.6 CATEGORIAS DA PESQUISA .....	157
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	159
3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	165
<b>4. RESULTADOS E RESPECTIVAS DISCUSSÕES .....</b>	<b>167</b>
4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA	167
4.2 PERFIL DOS GRUPOS DE ENTREVISTADOS .....	170
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS A PARTIR DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	171
<b>4.3.1 Deficiência Intelectual.....</b>	<b>171</b>
<b>4.3.2 Inclusão Social .....</b>	<b>176</b>
<b>4.3.3 Gestão Estratégica.....</b>	<b>185</b>
<b>4.3.4 Cooperativismo.....</b>	<b>191</b>
<b>4.3.5 Gestão Social.....</b>	<b>216</b>
<b>4.3.6 Paraeconomia .....</b>	<b>225</b>
<b>4.3.7 Incubação Social.....</b>	<b>231</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTOES DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>243</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>283</b>
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas – Coordenadores de Oficina de Produção da COEPAD.....	284
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas – Coordenador Geral de Produção da COEPAD. ....	287
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas – Conselho de Administração.....	290
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas – Psicóloga dos Cooperados da COEPAD. ....	293
APÊNDICE E – Roteiro de Entrevistas – Pais/Amigos/Responsáveis dos Cooperados da COEPAD.....	297

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda indícios e manifestações sobre elementos para incubação de cooperativas sociais dedicadas à integração de pessoas com deficiência, principalmente às pessoas com deficiência intelectual. As Cooperativas podem ser uma alternativa em termos de aprendizagem, convivência, trabalho e renda às pessoas, excluídas do mercado formal de trabalho, em razão da predominância do paradigma econômico vigente (RAMOS, 1989). E enquanto que as Cooperativas Sociais podem ser uma predileção para a inclusão de pessoas com deficiência, conforme prevê o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999 (BRASIL, 2013c).

O processo de identificação de elementos de incubação para cooperativas sociais é uma alternativa para apoiar a multiplicação desta forma associativa, garantindo os cuidados científicos e metodológicos e a procura de uma gestão mais adequada desta modalidade de economia solidária, contribuindo para a existência de “cooperativas ‘de verdade’ [...] autênticas” (RIGO, 2009, p.7). Ou seja, que praticam os princípios cooperativistas.

Mediante a pretensão de discutir tal temática, esta dissertação inicia pelo presente capítulo ao apresentar a contextualização, seguida da problemática da pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos que direcionam o desenvolvimento do trabalho. Em seguida, apresenta-se a justificativa que fundamenta o propósito da pesquisa, bem como os aspectos pertinentes a sua composição.

Os capítulos posteriores apresentam em sequência: o arcabouço teórico desse estudo, a metodologia da pesquisa, a análise de resultados, considerações finais, sugestões e as referências.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A expansão do capitalismo e sua consolidação no mundo globalizado levaram as organizações a adotarem o modelo de gestão fundamentado em ações estratégicas que norteiam a sua conduta de modo a direcionar decisões gerenciais baseadas no comportamento do mercado. Neste cenário, surgiu o cooperativismo como “uma opção viável” e uma “resposta aos desmandos da Revolução Industrial em meio a um contexto de exploração da mão-de-obra” (MONTEIRO et al. 2010, p.1-2).

O modelo de entidade do terceiro setor (composto por organizações sem fins lucrativos e não governamentais (ONGs), com a finalidade de gerir serviços de caráter público) apresentado como cooperativa é definido pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) como “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns e aspirações através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.” (ICA,2013, p. 1, tradução nossa). O terceiro setor, onde estão inseridas as cooperativas, pode ser como um dos caminhos para suprir as carências econômicas e sociais que o Estado ou as organizações privadas não conseguem minimizar. No entanto, as cooperativas podem apresentar seus modelos de gestão como de natureza estratégica, o que compromete a contemplação das necessidades sociais. Um exemplo da adoção de procedimentos da gestão estratégica é o fato de que muitas das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares apresentam modelos de gestão caracterizados por modelos híbridos de gestão, contradizendo aos princípios que norteiam as ações das incubadoras (GUERRA; PEREIRA, 2010).

Como modelo predominante, de acordo com Tenório (2008) a gestão estratégica age pelas determinações do mercado, o processo de gestão que favorece a competição, o aumento de resultados financeiros como objetivo principal, priorizando o interesse individual e o caráter monológico na tomada de decisões.

Para contrapor essa modalidade de gerenciamento, França Filho (2008a, p. 30) aborda a modalidade da gestão social como “uma forma de gestão organizacional que do ponto de vista da sua racionalidade pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas”. A gestão social prioriza o interesse coletivo, aonde o processo de gestão prima pela participação e aquiescência grupal, no qual o indivíduo reconhece a importância da solidariedade, o diálogo ganha espaço e, sobretudo a sociedade civil aparece no contexto como membro participante em prol dos interesses que envolvem as relações sociais (TENÓRIO, 2008).

A primazia pela participação coletiva defendida pela gestão social permite abordar a discussão sobre o assunto da inclusão social que vem ao encontro do reconhecimento da pluralidade de diferenças comportamentais, físicas, intelectuais, financeiras, culturais e sociais que compõem a miscigenação brasileira (AMARAL JR.; BURITY, 2006). O paradigma do atendimento dessas diferenças por meios somente de fins econômicos carece de um novo olhar da sociedade, sobretudo quanto aos valores sociais.

A gestão social, assim, pode ser uma alternativa de gerenciamento para as cooperativas, pois como verificaram Cançado, Carvalho e Pereira (2011), a partir de pesquisa sobre gestão e racionalidade, em periódicos *Qualis A*, na área de administração, há o predomínio da gestão tradicional, com base na racionalidade utilitária.

Para embasar esse argumento ressalta-se a economia solidária como um conjunto formado por relações econômicas e sociais com o intuito de agenciar o emprego, a sobrevivência e a qualidade de vida<sup>1</sup> às pessoas por meio da inclusão social (XAVIER, 2005). Após essa explanação pode-se intuir que o cooperativismo é um mecanismo passível de abordar a inclusão social e adotar práticas de gestão social, em especial, para a inclusão de pessoas com deficiência, por meio das cooperativas sociais, como prevê o Decreto nº 3.298, de 20 de Dezembro de 1999, que regulamenta a Lei nº 7.853/1989, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (BRASIL, 2013c). Pois, como afirma Monje-Reyes (2011, p. 721, tradução nossa):

Finalmente, a ligação conceitual da gestão social com o cooperativismo, é que ambas são formas de produção social e baseiam-se na participação dos interessados nas decisões sobre o que e como fazer. Portanto, aprofundam a democracia e modernizam os princípios da participação ativa dos sujeitos sócio-políticos. Na verdade, a forma de gestão cooperativa tem sua referência em uma organização em gestão social, desde que seja democrática e deliberativa, como sugerem os princípios da gestão social.

Mediante o exposto deve caber ao cooperativismo a adoção da inovação social que consiste numa réplica nova e socialmente distinguida, que visa e gera a mudança social, por meio da satisfação de necessidades do ser humano não atendidas pelo mercado, da promoção da inclusão social e da habilitação de atuantes ou indivíduos sujeitos a processos de exclusão social, suscitando modificações nas relações de poder (ANDRÉ; ABREU, 2006).

---

<sup>1</sup> “O universo de conhecimento em qualidade de vida se expressa como uma área multidisciplinar de conhecimento que engloba além de diversas formas de ciência e conhecimento popular, conceitos que permeiam a vida das pessoas como um todo” (ALMEIDA; GUTIERREZ; MARQUES, 2012, p. 12).

No entanto, as práticas cooperativistas no mundo e no Brasil parecem estar voltadas à incorporação de práticas gerencialistas. Um exemplo é o cooperativismo na Alemanha, cujo país alterou sua legislação para a permissão de capitalização do setor cooperativista (BIALOSKORSKI NETO, 2013). Segundo o autor, trata-se de um movimento denominado “Cooperativas de Nova Geração”, sendo cooperativas agropecuárias que surgiram no norte dos EUA e Canadá, com um modelo de gestão [...] “Cooperativa Sustentável Socialmente e Economicamente”, baseado no tripé: [...] “foco no mercado, contratos e investimentos proporcionais”, onde a cooperativa alia: [...] “Cooperação e Concorrência [...]”; Negócio: com o objetivo de não dispensar recursos” e [...] “Harmonia: entre os objetivos do mercado e os objetivos do cooperado”. (BIALOSKORSKI NETO, 2012, p.3-5; 8; 10; 13). Tais inferências remetem o cooperativismo às práticas gerencialistas.

Já no Brasil, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) aderiu ao Modelo de Gestão Estratégica (MEG), ao realizar em 2013 a primeira edição do Prêmio Sescoop de Excelência de Gestão, resultado da parceria com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) com o intuito de premiar as cooperativas brasileiras que mais se destacam nas práticas de gestão e de governança, além de estimular a procura pela excelência da gestão e o aumento da competitividade. O instrumento norteador dessa avaliação é o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), adaptado para as particularidades das cooperativas (FNQ, 2013; SESCOOP, 2013). Deste modo, o cooperativismo no Brasil por meio do Programa de Desenvolvimento de Gestão de Cooperativas formulado pela Sescoop/FNQ enfoca a gestão no atendimento à legislação e adere aos critérios de excelência em gestão usuais em empresas privadas. Ou seja, o modelo de gestão e a premiação fortalecem a posição legalista e competitiva e deixam de promover os avanços necessários na vertente democrática, participativa e social do cooperativismo.

Em sentido oposto, sem desprezar a eficiência, mas associando os princípios cooperativistas aos fundamentos da Gestão Social, é relevante salientar o presente estudo como oportunidade de pesquisar a COEPAD pela sua singularidade dentro do cooperativismo social, visto que cooperativas tem migrado para a gestão de processos sob a direção estratégica.

Inserido neste contexto é pertinente à adoção do procedimento de incubação, segundo Medeiros et al. (2011, p. 2) é o “processo capaz de auxiliar o fomento do desenvolvimento local e sustentável, através do empoderamento dos atores sobre sua realidade social, e consequente

instigação de pertencimento de grupo, gerando fortes laços de mobilização na comunidade”. A incubação social articula os pressupostos até então descritos que traduz o objetivo de cultivar organizações sem fins lucrativos ocasionando desenvolvimento sustentável à sociedade e cumprimento do seu papel social. Compete destacar o empreendedor social, indivíduo que busca oportunidades de inovar e gerar mudanças para colocar em prática os valores disseminados pela inovação social, revestido da busca da construção do bem comum (LEITE, 2010). Todavia, esse procedimento é uma possibilidade nem sempre alcançada ou suficiente para os fins que se almeja.

No entanto, de modo a distinguir das propostas usuais de incubação, seja no âmbito das incubadoras privadas, seja no caso das incubadoras de cooperativas populares, o presente estudo procurará incorporar os pressupostos não convencionais da Incubadora de Tecnologias Sociais, alicerçada na Teoria de Delimitação de Sistemas Sociais e no paradigma Paraeconômico de Ramos (1989) sob as dimensões da economia, isonomia e fenonomia. Aliada à luz da gestão social.

Considerando estes pressupostos, o estudo tem por objeto de pesquisa a Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência (COEPAD) caracterizada como uma entidade social que trabalha com pessoas com deficiência intelectual. A COEPAD é uma entidade social que objetiva proporcionar capacitação e trabalho às pessoas com deficiência intelectual, contribuindo para o resgate de sua autoestima e o exercício de sua cidadania. (COEPAD, 2013a).

Diante do exposto, entende-se na problemática de pesquisa que é preciso que os elementos de incubação para a proposta de incubação social promovam a inclusão social, consolidem os princípios cooperativistas e façam avançar a racionalidade substantiva-comunicativa, a necessidade da abordagem sobre deficiência, a democratização, a participação e o diálogo. Assim, a pesquisa elegeu a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são os elementos necessários para promover a incubação dos processos da Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência (COEPAD) a partir dos fundamentos do Cooperativismo e da Gestão Social?

Mediante a elaboração da problemática e da pergunta de pesquisa, pode-se formular o objetivo geral da pesquisa e identificar os objetivos específicos que convirão ao alcance da finalidade desta dissertação.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta dissertação é identificar os elementos de Incubação para Cooperativas Sociais mediante análise dos processos de inclusão, gestão, produção/operacionalização e comercialização da COEPAD a partir dos Princípios do Cooperativismo e da Gestão Social.

### 1.2.1 Objetivos específicos

Para cumprir o objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar o processo de inclusão social das pessoas com deficiência intelectual na COEPAD;
- b) averiguar os processos: gerencial, de produção/operacionalização e comercialização da COEPAD;
- c) analisar os processos da COEPAD a partir dos Princípios do Cooperativismo e da Gestão Social; e,
- d) verificar a possibilidade de utilizar a Teoria da Delimitação de Sistemas Sociais e a abordagem da Paraeconomia de Ramos (1989) como suporte para a análise da identificação de elementos para incubação social da COEPAD.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Ao longo da história as organizações atravessaram grandes mudanças na sua concepção, diretrizes e estruturas, principalmente após a Revolução Industrial. Essas organizações para continuarem competitivas no mercado utilizaram os processos da gestão estratégica como o procedimento mais apropriado para a obtenção do desenvolvimento empresarial e o alcance do crescimento oriundo de ações voltadas ao ganho econômico (TENÓRIO, 2008).

Dentro desse modelo de gestão com a valorização do chamado “capital humano” surgiram normas para proporcionar aos trabalhadores melhores condições de trabalho, como o avanço das leis trabalhistas por meio do Estado (previdência social) e pela modernização das organizações por meio de práticas como a responsabilidade social que visa à qualidade de vida do trabalhador e melhoria do bem-estar da sociedade (FISCHER, 2002). O termo responsabilidade social envolve

um conceito vasto no qual a organização, com o intuito de resguardar suas obrigações comerciais, elabora recursos, estratégias e ações, para que de modo interno e externo, possa favorecer os anseios de igualdade e legitimidade da sociedade, indo além das obrigações convencionado em lei e os seus benefícios econômicos (FISCHER, 2005).

Tais aspectos beneficiaram a sociedade num todo, mas arestas precisam ser preenchidas, pois o pensamento é predominantemente estratégico nas ações de capital humano, conforme Sen (2010) envolvem as tomadas de decisões organizacionais. Esse contexto envolve essencialmente uma nova abordagem das capacidades humanas, que trata-se do reconhecimento da ampliação da autonomia do ser humano (liberdade substantiva), por meio de uma abordagem inclusiva para o seu desenvolvimento (SEN, 2010).

Baseado nesse cenário a gestão social apresenta um novo olhar para o interesse do bem comum ao trazer práticas de ordem democrática, participativa e inclusiva de modo a priorizar a coletividade na elaboração de ações que envolvam a sociedade civil (TENÓRIO, 2008).

O cooperativismo pode ser visto como uma alternativa que pode incorporar os fundamentos da gestão social, visto que, os métodos advindos da gestão estratégica são insuficientes para contemplar as necessidades humanas e sociais propagadas pelas entidades do terceiro setor. Desta maneira, a gestão social pode ser interpretada como complementar a gestão estratégica de modo a conduzir processos que beneficiem os atores sociais.

Portanto, essa dissertação justifica-se pela importância e representatividade que o cooperativismo social apresenta na atualidade, sendo que a gestão que o envolve é uma temática com diversas dimensões a serem exploradas para a sua maior utilidade na geração de trabalho e renda, associados a princípios de democracia, diálogo e respeito humano, sobretudo, em relação às pessoas com deficiência intelectual.

Entretanto, a gestão do cooperativismo social apresenta bases insuficientes para atender as necessidades de cooperação das pessoas com deficiência intelectual. A legislação do cooperativismo social, Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999, cita o ramo especial, o qual se enquadra a COEPAD, mas não aprofunda a legislação para pessoas com deficiência intelectual (BRASIL, 2013b). Na atualidade, para incentivar ações direcionadas ao desenvolvimento de cooperativas sociais o Governo Federal instituiu o Programa Nacional de Apoio ao Associativismo e Cooperativismo Social (Pronacoop Social) conforme o

Decreto nº 8.163 de 20 de dezembro de 2013 (BRASIL, 2014). Devido a sua recente regulamentação ainda não há registros da sua aplicabilidade.

A escolha do tema origina da pretensão de identificar elementos primordiais para a incubadora social à luz da gestão social a partir do estudo de caso da COEPAD, devido ao seu diferencial único de trabalhar com pessoas com deficiência intelectual, como seus cooperados. Esta pesquisa vem ao encontro de um objetivo almejado pela COEPAD, de acordo com vice-presidente da Cooperativa, Sr. Aldo Brito (Informação Verbal<sup>2</sup>).

Portanto, a identificação dos elementos de incubação ocorreu por meio de estudos dos processos da COEPAD executados na área de inclusão, gestão, produção/operacionalização e comercialização de suas atividades. Também esse estudo teve o objetivo de proporcionar informações para a composição vindoura do primeiro projeto de incubação social do Grupo de Estudos em Gestão Social da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ao julgar que a Universidade necessita de projetos sociais que fortaleçam a interação entre instituição e sociedade.

Esta Cooperativa é um exemplo de inclusão social, pois vai além das atividades compensatórias realizadas pela maioria das organizações, com mérito reconhecido pelas premiações do filme “Fibra” no Prêmio Júri Oficial de Melhor Filme na Mostra Catarinense do FAM (Florianópolis Audiovisual Mercosul) e pelo Prêmio Itapema FM de melhor filme. (DOC DOIS FILMES, 2012).

A cooperativa COEPAD possui características que demonstram ações de cunho inovador dentro da conjuntura do cooperativismo social aliado a práticas de gestão social, o que faz com que a cooperativa seja o elemento de estudo precursor nesse segmento do cooperativismo. “A COEPAD é a primeira cooperativa no Brasil, e uma das poucas no mundo, formada por pessoas com deficiência intelectual. Com papel reciclado, a COEPAD produz agendas, cadernos, blocos, risque-rabisque, canudos de formatura, bolsas ecológicas, entre outros produtos” (DOC DOIS FILMES, s/p. 2012).

Estudos sobre a COEPAD foram objetos de dissertação de mestrado em administração na UFSC, como a acadêmica Karin Vieira

---

<sup>2</sup>Notícia fornecida por Paulo Otolini Garrido, que participou juntamente com Prof. Luís Moretto Neto, do diálogo com Prof. Aldo Brito, tratando da possibilidade de realizar a incubação da COEPAD, ocorrido ao final da defesa da Dissertação de Luiz Roberto Barbosa, realizada na UFSC/CSE, em 2012 (BARBOSA, 2012).

da Silva, que teve por objetivo analisar a participação dos atores organizacionais nos processos de tomada de decisão, à luz da gestão social (SILVA, 2013). E o acadêmico Luiz Roberto Barbosa, com o objetivo analisar o papel UFSC em ações junto às pessoas com deficiência intelectual em fase adulta, em especial, junto à COEPAD (BARBOSA, 2012). Resta, portanto, dar continuidade aos estudos já realizados, visando à multiplicação da iniciativa empreendedora da COEPAD, por meio de processos adequados de incubação social.

É relevante salientar a ação de pesquisar a COEPAD pela sua singularidade dentro do cooperativismo social, visto que o setor do cooperativismo tem migrado para a gestão de processos sob a direção estratégica, como alternativa competitiva para a permanência no mercado (SESCOOP, 2013). Perante a condução do cooperativismo no Brasil é pertinente verificar como tem ocorrido os processos de gestão cooperativista, influenciados pela gestão estratégica, aliado ao marco legal do cooperativismo e seus princípios, principalmente num ambiente cooperativo social que lida com pessoas com deficiência intelectual. Assim, esta dissertação justificou-se pela oportunidade de avançar num assunto que retrata a importância da inclusão social de indivíduos com características diferenciadas na sociedade civil.

Além disso, o empreendimento da COEPAD merece ser pesquisado e disseminado, para as Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs) e outras cooperativas sociais que aspirem adotar semelhante referência. A problemática foi detectada pela própria acadêmica, junto ao Grupo de Pesquisa em Gestão Social<sup>3</sup> da UFSC, a partir do conhecimento da COEPAD como uma cooperativa social de destaque, sendo seu objeto de estudo em publicações de artigos e como fruto de ações sociais da UFSC.

Dessa maneira o trabalho foi norteado com base em alguns valores sobre o cooperativismo, direcionados pelas diretrizes da gestão social, que tratou de aspectos relacionados à inclusão social de pessoas com deficiência intelectual. Tais aspectos culminaram na identificação de elementos para incubação social por meio do delineamento de processos da COEPAD .

Igualmente, esse trabalho permitirá ao meio acadêmico, novas discussões sobre o cooperativismo social, sobretudo para pessoas com deficiência, assunto pouco estudado no meio científico, visto que o estudo do terceiro setor no segmento cooperativo está mais voltado para cooperativas populares de geração de trabalho e renda, como por

---

<sup>3</sup> <http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/>

exemplo, as Incubadoras de Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Em relação à oportunidade, essa dissertação vem dar continuidade aos estudos da COEPAD já realizados no Grupo de Estudos em Gestão Social, e por meio da reunião de informações significativas, criar no âmbito da UFSC futuramente o primeiro projeto de incubação social à luz da gestão social, como instrumento de legitimação da universidade perante a comunidade local e a sociedade civil.

Tal ocasião também permitirá o alcance de algumas recomendações para a melhoria no tratamento de pessoas com deficiência intelectual conforme o Relatório Mundial da Saúde, publicado pela Organização das Nações Unidas (ONU) (BRASIL, 2012c, p. 272-276):

- 1) Permitir o acesso a todas as políticas, sistemas e serviços;
- 2) Investir em programas e serviços específicos para pessoas com deficiência;
- 3) Adotar estratégia e plano de ação para deficiência em âmbito nacional;
- 4) Envolver as pessoas com deficiência;
- 5) Melhorar a capacidade de recursos humanos;
- 6) Oferecer financiamento adequado e melhorar a acessibilidade econômica;
- 7) Aumentar a conscientização pública e o entendimento das deficiências;
- 8) Aumentar a base de dados sobre deficiência; e,
- 9) Fortalecer e apoiar à pesquisa sobre deficiência.

Por outro lado, a COEPAD será beneficiada pela visibilidade que a proposta de incubação social trará ao seu estilo cooperativo, permitindo aos interessados conhecer na prática esse modelo de gestão da entidade.

Quanto à viabilidade do trabalho, o pesquisador teve acesso à literatura disponível, o apoio da COEPAD à pesquisa pretendida e desenvolveu essas atividades no período do primeiro semestre de 2013 até o segundo semestre de 2013, viabilizando sua operacionalização. Além disso, foram agendadas entrevistas com o Conselho de

Administração para a coleta de informações sobre o contexto da indagação e demais membros da cooperativa, tais entrevistas ocorreram *in loco*, além do acompanhamento dos processos operacionais, produtivos e comerciais, aliado a consulta de documentos internos disponibilizados em materiais escritos e eletrônicos.

Por fim, para o próprio pesquisador que ao longo de sua trajetória acadêmica tem apreço pela linha social, para tal, cursou disciplina relevante ao tema no curso de pós-graduação, participações em seminários e congressos, aliado ao desenvolvimento de pesquisas como membro participante do grupo nacional de pesquisa em gestão social. Essas pesquisas em coautorias com outros membros participantes geraram artigos aceitos e apresentados nos congressos: XXII Encontro Brasileiro de Administração (ENBRA)/VIII Congresso Mundial de Administração em 2012, VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS) em 2013 e no I Congresso de Inovação e Sustentabilidade (CiiS) também em 2013.

Destarte, o tema da dissertação foi estudado e analisado para respaldar o aspecto social no ambiente cooperativo contribuindo para a melhoria das relações humanas com a pretensão de proporcionar novas discussões acerca da inclusão social de pessoas com deficiência intelectual em entidades do terceiro setor à luz dos princípios da gestão social, com o intuito de ampliar a divulgação dessa temática no meio acadêmico e cooperativo.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho está fundamentada em cinco capítulos que apresentaram a condição do estudo da Cooperativa COEPAD para a apreciação do leitor.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução sobre ao assunto tratado, a contextualização e problemática da pesquisa, seguido do objetivo geral e dos objetivos específicos elencados para delinear o tema escolhido, finalizando na justificativa para o incremento do mesmo.

Em seguida, o segundo capítulo aborda a fundamentação teórica que dá suporte bibliográfico ao estudo. Descreve a gestão estratégica com os pressupostos comparativos principalmente da teoria tradicional *versus* teoria crítica, racionalidade instrumental *versus* substantiva, teoria de delimitação de sistemas sociais e paradigma paraeconômico. A gestão social por meio de seus conceitos, princípios e categorias de análise. A inclusão social por meio do terceiro setor. A conjuntura da inovação social. A concepção da economia solidária. O cooperativismo,

que apresenta seu histórico; valores e princípios, a estrutura e o corpo funcional de cooperativas; destaque para o cooperativismo popular e o social. A deficiência intelectual e sua conscientização na sociedade. O trabalho voluntário como instrumento de auxílio para a qualidade de vida e bem-estar da sociedade. Por fim, os processos de incubação, com ênfase na incubação social à luz da gestão social.

Destarte, o terceiro capítulo refere-se à metodologia que foi aplicada ao longo do trabalho, que considera a caracterização e classificação da pesquisa, o objeto social da pesquisa, o universo e a população da pesquisa; a definição dos métodos de procedimentos da pesquisa, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, as categorias de análise, o tratamento e análise de dados; e as limitações do estudo.

No quarto capítulo foi realizada a descrição, apreciação e interpretação dos resultados, primeiramente é apresentado um breve perfil dos entrevistados, na sequência, o contexto histórico e a caracterização da COEPAD, em seguida, a análise de resultados mediante as categorias de análise elencadas na metodologia com o intuito de atender aos objetivos propostos para a proposta desse estudo.

Enfim, o quinto e último capítulo, foi dedicado às considerações finais do trabalho e sugestões para o assunto pesquisado.

Posteriormente, as referências correspondentes aos autores citados no decorrer do trabalho, aliado a inserção de apêndices utilizados no estudo.

Acredita-se que a leitura do trabalho proporcionou um entendimento importante sobre o tema central do trabalho: elementos para incubação de Cooperativas Sociais à luz da Gestão Social, bem como a noção da COEPAD e seu diferencial inclusivo no ambiente cooperativo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O corpo teórico foi desenvolvido de acordo com os aspectos norteadores dos objetivos do trabalho, é composto de uma revisão bibliográfica sobre os principais temas abordados nesse trabalho com o intuito de apresentar teorias dos principais autores sobre os assuntos elucidados. Essa base teórica serviu para o desenvolvimento da pesquisa. Os principais tópicos apresentados são: gestão estratégica, gestão social, inclusão social, inovação social, economia solidária, cooperativismo com ênfase no cooperativismo popular e social, deficiência intelectual, trabalho voluntário, processos de incubação e incubação social à luz da gestão social, são os principais elementos inerentes para a discussão pretendida pelo pesquisador.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA: TEORIAS E PRÁTICAS QUE NORTEIAM AS ORGANIZAÇÕES

Na sociedade e em seus organismos constituídos principalmente de instituições públicas e privadas, empresas, fundações filantrópicas, cooperativas, organizações não governamentais (ONGs) entre outros, podem-se identificar que todos estes atuantes são regidos por modelos de gestão que direcionam o seu comportamento. O presente capítulo tem a intenção de explanar à luz da teoria o envolvimento das organizações, do Estado e da sociedade quanto ao modo gerencial que norteia as ações dos indivíduos e os efeitos que tais medidas proporcionam na vida humana, por meio dos contrapontos apresentados entre a gestão estratégica e a gestão social, aliado a discussões sobre futuras medidas que melhorem a interação entre estes três segmentos (Estado, organizações e sociedade), com destaque para a ascensão da preocupação pelo bem comum da sociedade.

O surgimento do capitalismo é associado ao procedimento histórico iniciado no Século XVIII, na Inglaterra, o qual foi denominado Revolução Industrial. O modo de produção capitalista inserido no contexto do desenvolvimento de novos métodos para o processo produtivo de mercadorias, aliado a uma nova separação social do trabalho, contribuiu para o incremento de novos formatos para gerir processos voltados à produção, como é o caso da gestão estratégica (PINTO, 2013).

A consolidação do capitalismo nas últimas décadas evidencia a conduta do mundo globalizado gerido pelo modelo de gestão estratégica, visto que o mercado controla o sistema econômico e

direciona a sociedade, influenciando nas preferências e nas atividades humanas. Conforme França Filho (2008a, p. 29) “a esfera econômica desempenha efetivamente um papel determinante, pois ela passa a constituir o *locus* principal de constituição das identidades individuais e coletivas que passam pelo trabalho”. As organizações formais são fundadas em cálculo, desta maneira formam sistemas projetados, criados com o propósito determinante de maximizar recursos (RAMOS, 1989).

Para Tenório (2002a, p. 123) a gestão estratégica “é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”. Esse comportamento gerencial é caracterizado como *top down*, haja vista, o sistema-empresa que decide as condições de funcionamento e o Estado se impõe perante a sociedade. A combinação de competências técnicas com atribuições hierárquicas produz o comportamento tecnocrático (TENÓRIO, 2002a). A definição de comportamento tecnocrático por Tenório (2002a, p. 124) “toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou técnico-burocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto no privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas”. Ou seja, na gestão de organizações, a participação do trabalhador no processo decisório sistema-empresa não é instigada, evidenciando a atuação gerencial de caráter monológico.

Nesse contexto cria-se o modelo de gestão estratégica como instrumento para práticas que levem a ganhos de cunho financeiro oriundas de um sistema econômico mundial voltado para a busca de resultados de interesses individuais originados de um sistema trabalhista, orientado pelo nível hierárquico e de méritos mercadocêntricos em detrimento dos valores sociais.

Numa abordagem crítica, Ramos (1989) discursa acerca do comportamento dos indivíduos mediante a supremacia do sistema econômico centralizado no mercado e nas dificuldades que advém desse princípio. O autor cria o conceito da Síndrome Comportamentalista que trata-se de “uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e as normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo” (RAMOS, 1989, p. 52). A síndrome comportamentalista é característica das sociedades contemporâneas, visto que o padrão de conduta fica acondicionado na centralização da obtenção de resultados financeiros tanto na esfera organizacional como na esfera individual. Cabe comentar que esse pensamento de Ramos

(1989) remete a reflexão do comportamento alienado do homem. Para Chauí (2000, p. 216):

Alienação é o fenômeno pelo qual os homens criam ou produzem alguma coisa, dão independência a essa criatura como se ela existisse por si mesma e em si mesma, deixa-se governar por ela como se ela tivesse poder em si e por si mesma, não se reconhecem na obra que criaram, fazendo-a um ser-outro, separado dos homens, superior a eles e com poder sobre eles.

Para corroborar Freire (2011) evidencia o processo de alienação do indivíduo como ação que pode limitar seu modo de agir e pensar mediante aspectos determinantes como o meio em que habita e as condições materiais vividas, tendo em conta que o mesmo está mais inclinado para o fazer do que para a consciência dos fatos. A não alienação é um paradigma que necessita ser trabalhado para que o pensamento e o comportamento humano, construídos a partir de um determinado contexto, sejam conscientes e não somente dirigidos por uma conduta adotada de modo coletivo. Baseado em Ramos (1989) que relata a organização como sistema cognitivo, onde seus membros refletem características de pensadores inconscientes, tal aspecto requer devidas alterações para a transformação dos indivíduos adotando medidas que os tornem seres críticos e conscientes.

Conforme Ramos (1989, p. 23) “a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social”. Nesse contexto Weber (1985) salienta a racionalidade aliada às formas de ação, sobretudo à ação social, entendida como um comportamento do homem orientado por fatores como: valores, afetividade, tradição e fins. O autor ressalta a ausência da ética nas ações do homem. Para contrapor o pensamento de Weber (1985), Habermas (1989) não desconsidera os padrões éticos ao analisar a racionalidade na sociedade contemporânea, visto que, seu principal discurso é construção de uma teoria crítica da sociedade como instrumento para constituir a primazia do comportamento racional na vida em sociedade.

Mediante a contextualização da gestão estratégica sob a apreciação principalmente de Tenório (2002a) e França Filho (2008a) que ressaltam um modo de gestão essencialmente racional, convém evidenciar determinados questionamentos, como as ponderações de

Ramos (1989) onde discute-se o comportamento humano perante o sistema econômico. Portanto, aspectos como a Teoria Crítica, a Teoria de Delimitação de Sistemas Sociais, a Paraeconomia, a Racionalidade Substantiva e a Ação Comunicativa de Habermas (1989) são fundamentais para o exercício de um novo pensar sobre as relações entre sociedade e organização.

### **2.1.1 Conjecturas que buscam debater a supremacia da gestão estratégica**

Em coerência com as ideias de Habermas (1987, 1989) a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, representada por Horkheimer (1980a) considerado da “primeira geração” sugere a teoria como ambiente para a discussão da elucidação da autocrítica humana e da consideração das ações que preponderam na sociedade, com o intuito de não permitir que esse aspecto se perpetue (os Frankfurtianos alertam para a necessidade de aclarar à sociedade quanto à execução de ordens de modo instituído, o que remete ao aspecto da alienação conforme citado anteriormente). Essa proposta remete à discussão da teoria tradicional pela reorganização da sociedade em aspectos culturais, científicos, políticos, ambientais, entre outros, que pode ser associado ao que os Frankfurtianos intitulam a “crise da razão”, pois a razão é entendida como o elemento central da concordância humana perante a realidade e também como modo de conservação do estado atual das coisas (*status quo*), Horkheimer (1980a) propõe a ponderação dessa racionalidade. Portanto, Horkheimer (1980b) distingue elucidativamente a teoria crítica da teoria tradicional:

[...] A teoria em sentido tradicional, cartesiano, como a que se encontra em vigor em todas as ciências especializadas, organiza a experiência à base da formulação de questões que surgem em conexão com a reprodução da vida dentro da sociedade atual. [...] A teoria crítica da sociedade ao contrário, tem por objetivo os homens como produtores de todas as suas formas históricas de vida (HORKHEIMER, 1980b, p. 163).

De modo geral e sucinto a teoria crítica é exposta por Davel e Alcadianni (2003, p. 75) que “visa favorecer um desenvolvimento racional e democrático das instituições modernas, nas quais cidadãos

responsáveis auto-reflexivos e autônomos se tornam progressivamente menos dependentes de receber entendimentos sobre suas necessidades”.

Conforme Geuss (1988) na distinção entre teoria tradicional e teoria crítica, três dimensões devem ser consideradas:

- 1) A teoria crítica tem um modo peculiar como direção para a ação humana, considerando que as mesmas tendem a produzir esclarecimento entre os autores que a defendem, ou seja, habilitando os mesmos a estabelecer quais são os seus reais empenhos. Também, a teoria crítica é de modo inerente emancipatória, isto é, os autores são parcialmente livres de uma autoimposta coerção, a autofrustração da ação humana consciente;
- 2) A teoria crítica possui conteúdo cognitivo, ou seja, são configurações de conhecimento; e,
- 3) De modo epistemológico a teoria crítica difere da teoria em ciências naturais. Enquanto esta é objetificante, a teoria crítica é reflexiva e sem propósitos normativo-prescritivos.

Na segunda geração da Escola de Frankfurt, Habermas (1987) a partir dos estudos da primeira geração parte do objetivo de desenvolver uma teoria que, diversa da teoria tradicional, positivista, apontada por Horkheimer (1980a), admita uma *práxis* social direcionada para um conhecimento meditativo e uma *práxis* política que interrogue as estruturas sócio-político-econômicas viventes. A finalidade é indicar uma teoria que liberte o homem dos dogmatismos e que colabore para a sua emancipação (TENÓRIO, 1998). A partir desta análise, Habermas (1987) apregou sua concepção de racionalidade comunicativa, visto que o intuito de Habermas (1987) é apontar os problemas originados pela racionalização da sociedade. Portanto, para contrapor esse argumento, evidencia o conceito de ação social (TENÓRIO, 1998). Tal explanação será discutida ao longo deste capítulo.

Ainda no contexto da exposição da supremacia da dimensão econômica sobre as demais extensões (social, cultural, entre outras) que envolvem a vida humana, ressalta-se a principal inquietação de Ramos (1989) ao analisar a atual ciência das organizações, haja vista, a gestão estratégica é pautada pela racionalidade instrumental. Esta racionalidade instrumental é o elemento norteador da lógica de mercado (mercado-cêntrica) voltada para privilegiar os meios para fins de acumulação (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006).

Sendo assim, a racionalidade instrumental é igualmente fundamentada em cálculos e resultados, sobretudo na elevação de resultados financeiros, inserida num sistema social centralizado

diretamente no mercado que desfavorece valores éticos e os aspectos da subjetividade humana promovendo a contenção do homem e da sociedade. Desta maneira, a também é condicionada pela finalidade econômico-mercantil abalizada num calculo utilitário de consequências, que ilustra o modo de gestão estratégica (RAMOS, 1989).

Baseado na crítica de Ramos (1989), França Filho (2008a, p. 31) interpreta:

[...] Todos os meios necessários devem ser arregimentados para a consecução dos fins econômicos definidos numa básica técnica e funcional segundo os parâmetros clássicos de uma relação custo benefício. Em tal modo de gestão importa menos a qualidade intrínseca das ações (seu sentido e significados – remetendo ao plano ético da conduta), e mais a sua capacidade (da ação) em contribuir para a consecução dos fins propostos, sempre definidos em termos meramente econômicos. É a primazia da chamada realidade instrumental [...]

À luz da interpretação de Tenório (2006) perante a explanação de Ramos (1989) dar-se-á a existência do mercado como modo dominante de regulação e interação social. Uma lógica diferente do utilitarismo é necessária para contrapor o procedimento vigente. A aplicação dos princípios mercantis para todas as formas de atividades embaraça a modernização de prováveis novos sistemas sociais, necessários para a superação de problemas fundamentais da sociedade. Tais fatores traduzem a racionalidade instrumental, caracterizando o modelo estratégico. Para completar Tenório (2002a) ao discorrer sobre comportamento tecnocrático, evidencia que este é fruto da racionalidade instrumental sobre a gestão das organizações ou do Estado sob a epistemologia da teoria tradicional. “Por utilizar da ação gerencial do tipo monológica, ela é autoritária na medida em que substitui a ideia de associação de indivíduos livres e iguais, pela ideia de uma sociedade isenta de sujeitos (TENÓRIO, 2002a, p. 125).

Para Ramos (1989, p. 138), “não há sentido em se descartar o estudo científico de natureza econômica. A sociedade como um todo não pode subsistir sem eles”. O intuito de Ramos (1989) não é desprezar o sistema econômico atual, mesmo com o mercado como elemento central da vida humana, mas sim esboçar alternativas (parte da natureza humana e dos sistemas sociais) que sejam colocadas em prática de modo

a proporcionar à gestão das organizações e a sociedade um novo olhar para a maneira como a gestão é conduzida. Nesse âmbito propõe-se o uso da racionalidade substantiva.

De acordo com Ramos (1989) a racionalidade substantiva diz respeito ao uso do senso ético, pelo qual os indivíduos direcionam suas ações, ou seja, trata-se da subjetividade do ser humano. Nesta abordagem a ética seria uma especialidade vital para o conjunto do exame da vida social, os indivíduos seriam capazes de nortear sua vida pessoal em prol da auto-realização, considerando a abrangência do contentamento social, ou seja, ponderando da mesma maneira os direitos de outros indivíduos para alcançar esse êxito.

A proposta de Ramos (1989) é de um modelo multidimensional onde a esfera econômica é apenas uma das dimensões e não o centro. Essa abordagem substantiva das organizações, fundamentada na racionalidade substantiva preveniria que as organizações fossem subordinadas ao mercado. A busca pelo progresso da racionalidade substantiva pode contribuir para a formulação de uma sociedade mais harmônica que procura a satisfação do bem comum e a emancipação do ser humano (PEREIRA; DALMAU, 2012).

Para ilustrar os aspectos norteadores da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva, no Quadro 01 – Características das racionalidades: instrumental e substantiva – são expostas as características de acordo com a percepção de Serva (1997) baseadas nas críticas de Ramos (1989) e Habermas (1987).

Quadro 1 - Características das racionalidades: instrumental e substantiva.

Racionalidade Instrumental		Racionalidade Substantiva	
Característica	Significado	Característica	Significado
Cálculo	Projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos.	Autorealização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
Fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).	Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais.
Maximização de recursos	Busca da eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos, ou ainda, de tempo.	Julgamento ético	Deliberação baseadas em juízo de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
Êxito, resultados	O alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa	Autenticidade	Integridade, honestidade, e franqueza dos indivíduos nas interações.

	sociedade capitalista.		
Desempenho	<i>Performance</i> individual elevada na realização de atividades, centradas na utilidade.	Valores emancipatórios	Valores de mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
Utilidade	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.	Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.
Rentabilidade	Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados.		
Estratégia interpessoal	Entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem e determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.		

Fonte: Adaptado de Serva (1997, p. 22).

Ao comparar as particularidades de cada racionalidade apresentadas no Quadro 01 – Características das racionalidades: instrumental e substantiva confirmam-se a distinção de destaque entre as mesmas. Em resumo, a racionalidade instrumental é baseada na visão

utilitarista, enquanto a racionalidade substantiva aborda o desenvolvimento humano por meio da promoção individual e da independência do homem (SOUZA et al., 2003). A compreensão da racionalidade substantiva é um desafio, visto que a sociedade moderna é concentrada na lógica do mercado, o pensamento e o modo de vida são direcionados pelo teor econômico, o que dificulta a abertura de espaços para o avanço de outras manifestações que priorizem o desenvolvimento humano e social, como apresenta a racionalidade substantiva (RAMOS, 1989).

Além disso, para contrapor a racionalidade instrumental, apresenta-se a tese da racionalidade comunicativa aludida por Habermas (1987, 1989) que tem o intuito de analisar de modo teórico e epistemológico a teoria da ação comunicativa como um sistema a ser atuado na sociedade. Tenório (2006, p. 1149) propaga esta teoria de Habermas (1987) “na ideia de mundo da vida o autor mostra a racionalidade dos indivíduos mediada pela linguagem e comunicatividade”. Esses termos são suporte na construção racional dos sujeitos, estruturados em três campos: o objetivo, o subjetivo e o social. Nesses espaços o processo decisório é fundamentado pela deliberação democrática e por meio de habilidades de argumentação. Partindo desses princípios, o agir comunicativo ultrapassaria o agir estratégico, haja vista, a capacidade de diálogo seria inserida na vivência dos atores sociais contribuindo para o interesse coletivo e reduzindo os efeitos do propósito de acolher somente os interesses privados defendidos no agir estratégico (TENÓRIO, 2006).

Tenório (2006, p. 1149) ressalta o posicionamento de Habermas (1987):

[...] Habermas fundamenta a reabilitação da esfera social, com base na ideia de orientações dialógicas de ações sociais, e dessa forma, isso não poderia ser feito de modo coercitivo ou meramente instrumental, mas por um comportamento interativo, compreensivo e democrático na órbita de um consenso comunicativo, que deveria ser construído dentro das relações sociais em função das racionalidades das ações. De forma reducionista, pode-se dizer que é o início da racionalidade comunicativa [...]

Portanto, na racionalidade comunicativa apresentada por Habermas (1989) pode-se intuir que o autor apresenta um olhar para: a

ação comunicativa, o diálogo, a concordância e a alocação nas relações sociais, de modo a abranger as diversas manifestações da razão que permeia a conduta do ser humano no mundo em que vive, trazendo o pensamento de “um todo” ao invés do “único”, o que remete à reflexão do quanto a ação estratégica é intrínseca nos indivíduos e na sociedade em geral.

Perante a ponderação de Ramos (1989) acerca do homem e seu papel na sociedade, sobretudo na relação com o ambiente econômico capitalista, convém sobressair que da mesma forma, Ramos (1989) encetou a discussão sobre o embasamento de uma Teoria de Delimitação de Sistemas Sociais, a qual delinea um modelo de análise e planejamento intitulado Paradigma Paraeconômico.

Conforme Ramos (1989), o modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que predomina na sociedade é unidimensional, já que aprecia o mercado como esfera que prescreve os interesses pessoais e sociais. Para contrapor esta ideia, Ramos (1989) apresenta um “modelo multidimensional, no qual o mercado é considerado legítimo e necessário, mas sujeito a limites e regulações” (PAES DE PAULA, 2007, p. 183). Sob esta visão, o “padrão paraeconômico parte do pressuposto de que o mercado constitui um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica, onde há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais” (RAMOS, 1989, p. 141).

Conforme Menegasso (2005) a Teoria de Delimitação de Sistemas Sociais defendida por Ramos (1989) advém da conjectura de que o ser humano é multidimensional por natureza, essa multidimensionalidade é expressa “na razão, na sociabilidade e no aporte físico, o tripé sobre o qual se alicerça todo o seu ordenamento e o da sociedade à qual pertence. [...] também pode ser apresentada como caráter político, social e econômico” (MENEGASSO, 2005, p. 3).

A razão, componente político, corresponde à capacidade do indivíduo de decidir o próprio destino; o social, ao imperativo de viver com outros; e o econômico, à capacidade de prover as necessidades básicas para a sobrevivência. A dimensão física, em particular, tem na natureza sua identidade maior. A luta pela preservação ecológica e pelo desenvolvimento sustentado tem suas raízes na lógica de que o ser humano tem uma dimensão física/biológica que deve ter um habitat adequado para sobreviver. Assim, a

questão do trabalho não pode, nem deve ser entendida como uma simples categoria de mercado ou de emprego, uma vez que ela tem, na dimensão política, a sua dignificação maior; na sociabilidade, o meio para a convivialidade com outros seres humanos; e, no aporte econômico, um meio para a sobrevivência física/biológica (MENEGASSO, 1998, s/p.).

Na concepção da paraeconomia, o ser humano deve ocupar-se com o arranjo de sua existência, ou seja, é maximizador da utilidade, de acordo com as próprias necessidades de modernização (MENEGASSO, 1998). Deste modo a Teoria de Delimitação de Sistemas Sociais propõe categorias delimitadoras, isto é, prováveis sistemas sociais, concentrados nos diversos espaços da existência humana. São as seguintes categorias: economia, isonomia, fenonomia, anomia e a horda (RAMOS, 1989) (PAES DE PAULA, 2007).

Para fins de aderência a esta dissertação, cabe elucidar as respectivas categorias: economia, isonomia e fenonomia.

A categoria economia é diferenciada pela eficiência para a produção e prestação de bens e serviços (RAMOS, 1989). “É um espaço necessário à existência da vida, pois, sem ele, não poderiam ser satisfeitas muitas das necessidades humanas, tanto as de natureza primária, quanto secundárias e terciárias. O espaço econômico é, pois, imprescindível à existência humana” (SALM, MENEGASSO, 2006, p. 3). Tal categoria possui dimensões amplas e complexas: monopólios, agências, empresas competidoras, organizações sem fins lucrativos, entre outras. Estas possuem diversas instalações, pessoas, infraestrutura, que comportam inúmeros processos, atribuições e relacionamentos com o ambiente interno e externo (DIAS, 2000) (RAMOS, 1989).

[...] Uma vez que no presente estágio histórico é inconcebível que qualquer sociedade venha jamais a ser capaz de descartar completamente as atividades de natureza econômica, certo grau de hierarquia e coerção será sempre necessário para a ordenação dos negócios humanos, como um todo. No âmbito de seus respectivos enclaves, as economias burocratizadas podem-se tornar mais produtivas para seus membros e para os cidadãos em geral. (RAMOS, 1989, p. 150).

Quanto à categoria isonomia, pode ser determinada como uma conjuntura onde todos os seus membros são idênticos (RAMOS, 1989). Refere-se “a um contexto organizacional de livre associação de pessoas, marcado pela absoluta igualdade entre seus membros” (FRANÇA FILHO, 2010, p. 183). Conforme Salm e Menegasso (2006) a isonomia é o ambiente de igualdade das pessoas e da comunidade por meio da democracia participativa ou comunal. Neste espaço isonômico as organizações sociais encontram seu habitat por excelência. “A isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos” (RAMOS, 1989, p. 151). Mesmo a isonomia não sendo um lugar de mercado, está com ele inter-relacionada, pois a ocupação do ser humano é exercida pelo trabalho, mesmo que seu objetivo não seja o ganho econômico, na isonomia tanto o trabalho como a ocupação é uma escolha pessoal de cada indivíduo e pode servir de procedência para sua satisfação pessoal (MENEGASSO, 2005).

Em relação à categoria fenonomia, esta é caracterizada como uma ocasião para o exercício da realização pessoal de cada indivíduo. Sendo interpretado como uma busca contínua, já que o homem sempre está há a procura de motivos para dar sentido a sua existência (MENEGASSO, 2005). Conforme Ramos (1989, p. 152) a fenonomia “é um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais”. Para Salm e Mengasso (2006, p. 3) a fenonomia “é um espaço pessoal do ser político, necessário a existência humana [...] sem esse espaço, o ser humano se brutaliza, se aliena de si próprio e apenas reage de acordo com a regra social”.

Para ilustrar as três categorias mencionadas, o Quadro 02 – Definições e categorias – modelo paraeconômico – possibilita a comparação entre as mesmas, tal ilustração é definida por Paes e Paula (2007) baseada nas considerações de Ramos (1989):

Quadro 2 - Definições e categorias – modelo paraeconômico.

Categorias	Definição	Características
Economia	Contexto organizacional altamente ordenado, como os monopólios, as firmas competidoras e as organizações sem fins lucrativos que se voltam para a produção de bens ou serviços.	<p>a) Os clientes para os quais produz bens e/ou prestam serviços têm influência direta ou indireta no planejamento e execução de suas atividades;</p> <p>b) A sua sobrevivência está condicionada à eficiência com a qual produz bens e/ou presta serviços para os clientes;</p> <p>c) Em geral assumem grandes dimensões de tamanho e complexidade;</p> <p>d) Os seus membros são detentores de empregos e avaliados como tais; e) A circulação de informações é condicionada pelos interesses pessoais ou empresarias.</p>
Isonomia	Contexto organizacional no qual todos os membros são iguais, como por exemplo, as associações de estudantes, as empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores e grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade.	<p>a) Tem como objetivo essencial permitir a atualização de seus membros, baseada em prescrições mínimas que são estabelecidas por consenso;</p> <p>b) É autogerenciada, pois nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas;</p> <p>c) As atividades são promovidas como vocações e não como empregos;</p> <p>d) O sistema de tomada</p>

		de decisões e de fixação de diretrizes políticas é abrangente, não diferenciando entre líderes e liderados; e) Sua eficácia está condicionada à prevalência de relações interpessoais primárias entre seus membros.
Fenonomia	<p>Conceito de Fenonomia conforme Ramos (1989, p. 152). São o caso das oficinas de artistas, escritores, jornalistas, inventores e outros que trabalham por conta própria.</p>	<p>a) A construção de um ambiente no qual as pessoas possam liberar sua criatividade e que seja estabelecido com plena autonomia;  b) Seus membros se engajam em obras automotivadas, que consideram relevantes em termos pessoais;  c) Trata-se de um cenário social protegido do mercado: a comercialização de seus produtos é consequência e não finalidade;  d) Apesar de interessados em suas próprias singularidades, seus membros têm consciência social.</p>

Fonte: Paes de Paula, 2007, p. 184.

Após a descrição das categorias que constituem o paradigma paraeconômico, a seguir é conveniente a discussão sobre sua prática. Para França Filho (2010, p. 183) trata-se de “um esforço eminentemente político, exigindo uma avaliação dos requisitos mais adequados à variedade de sistemas sociais”. Sob a consideração de Ramos (1989) no contexto do paradigma paraeconômico, o exercício de uma sociedade multicêntrica abrange um embate político, de resistência robusta mediante as tendências da sociedade concentrada no mercado, no sentido de reprimir sua influência sobre o ambiente vital humano.

Por meio do enfoque da política paraeconômica, “afirma-se a necessária legitimidade das isonomias e fenomenias (para além das economias) como agências, por exemplo, por meio das quais se devem efetivar a alocação de mão-de-obra e de recursos para uma viabilização da sociedade em seu conjunto” (FRANÇA FILHO, 2010, p. 188). Ao questionar a alocação de recursos em uma sociedade multicêntrica, Ramos (1989) considera que estas três categorias citadas devem ser consideradas importantes e necessárias. “O paradigma paraeconômico requer um novo modelo alocativo que leve em conta atividades remuneradas e não remuneradas, considerando que o indivíduo produtivo não é necessariamente o detentor do emprego” (PAES E PAULA, 2007, p. 184). Neste contexto, Ramos (1989) busca redimensionar o valor e a centralidade do mercado nas sociedades contemporâneas, visto que, o modelo proposto não é antimercado. Como sugestão, dar-se-á a renovação de critérios de avaliação do desenvolvimento de uma sociedade, concebendo o ser humano como possuidor de um ofício e redefinindo a eficácia afora dos interesses de mercado (PAES DE PAULA, 2007).

Após a explanação sobre as diretrizes do modelo capitalista econômico que permeia a gestão estratégica predominante nas organizações, convém explicar sobre o modo de gestão na administração pública, voltado para a condução de processos e pessoas envolvidos no âmbito do setor público.

No contexto da gestão pública, Pimentel e Pimentel (2010) salientam que o modo de gestão exercido pelas instituições públicas no Estado pode ser classificado como híbrido “cujo modelo de racionalidade subjacente também é o cálculo utilitário de consequências, porém, há uma diferença no sentido de aplicação deste modelo, uma vez que a orientação tecnológica deste tipo de organização é pautada no bem estar coletivo” (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010, p. 4).

Cabe diagnosticar a gestão pública, segundo França Filho (2008a, p. 32) “diz respeito aquele modo de gestão praticada no seio das instituições públicas de Estado nas suas mais variadas instâncias”. A finalidade do Estado é o chamado bem comum, entretanto, o modo de operacionalizar sua gestão é conduzido segundo os parâmetros da racionalidade instrumental e técnica – ao incorporar fórmulas de gestão desenvolvidas pela gestão privada, por exemplo. A cultura da política vigente é o que conduz a gestão pública podendo ser regida por lógicas democráticas, tecnoburocráticas ou clientelistas, ou seja, é de acordo com o perfil do reinante (FRANÇA FILHO, 2008a). A partir dessa

colocação convém ressaltar o papel da gestão pública perante a sociedade civil.

Acontecimentos como a ideologia do neoliberalismo principalmente a partir de 1980, devido à inferência da crise nos países democráticos, desencadeou a desobrigação do Estado como principal provedor e mediador das resoluções e melhorias perante os problemas enfrentados pela sociedade, sobretudo quanto à desigualdade social (SANTOS, 2005). Por Tenório (2002b, p.2) “surge o lema do “Estado Mínimo” que embute o ideário: quanto menos Estado melhor o desempenho de uma sociedade”. Os defensores dessa temática alegam que os entraves sócio-econômicos seriam solucionados pela intervenção natural do mercado e o papel do Estado limitar-se-ia a assegurar que a iniciativa privada teria condições de funcionamento. A intercessão do Estado pode ser percebida nas políticas compensatórias e/ou assistenciais criadas com a pretensão de solucionar problemas recorrentes da sociedade e essa tática não tem obtido sucesso, fato percebido nos problemas e nas disparidades sociais (TENÓRIO, 2002b). Tais ponderações permitem elucidar a abrangência da gestão estratégica no cotidiano público, organizacional e social.

Nas últimas décadas, no Brasil duas vertentes da administração pública foram sendo construídas e delineadas, tendo destaque na edificação de um País mais democratizado. Conceitua Paes de Paula (2005) como a vertente gerencial, durante os anos 1990 da era neoliberal, e a vertente societal, processo ainda em construção por meio de experiências como, por exemplo, o Orçamento Participativo e as Organizações não governamentais (ONGs). Essas vertentes intitulavam-se como transmissoras de um novo modelo de gestão pública que remodelaria a democracia brasileira, no entanto, a vertente gerencial não atendeu às expectativas pretendidas para o crescimento econômico e a vertente societal é observada como a continuação das práticas gerencialistas em todos os setores, até mesmo as políticas públicas (PAES DE PAULA, 2005). Para complementar, Tenório (2002a) salienta que a gestão estatal também possui processos decisórios centralizados pela hierarquia de poder, não apreciando o exercício da cidadania na construção dos processos de políticas públicas.

De acordo com Tenório (2002b, p. 2), “uma política pública é uma ação deliberada dos poderes públicos constituídos visando atender necessidades de uma sociedade”. Diferencia-se por ações que o poder público, por meio de seus agentes (autarquias, fundações, parcerias, ministérios, secretarias, etc.) procura para prever determinadas indigências e planejar estruturas capazes de criar condições para o

desenvolvimento do País na economia e na sociedade (TENÓRIO, 2002b).

Para Paes de Paula (2005) a vertente da administração pública gerencial tem origem no movimento gerencialista que reflete as práticas do sistema capitalista, abalizado pela cultura do empreendedorismo, ao procurar garantir êxito na eficiência, qualidade, controle, competitividade de modo elevado em seus propósitos. Nesse preceito estratégias são elencadas para suprir as necessidades tanto do mercado quanto do Estado. Tal comportamento evidencia a nova administração pública baseada em processos e práticas do setor privado ao seguir os princípios do gerencialismo, o que irá diferenciá-la da administração pública burocrática estatal.

A vertente da administração pública societal origina-se dos movimentos, manifestações, grupos políticos com novas ideologias, ou seja, instrumentos que decorreram da sociedade por meio de mobilizações em prol de reformas junto ao poder público. A preocupação pela qualidade de vida trouxe reivindicações que emergiram em demandas pela melhoria dos aspectos de uso coletivo como a educação, saúde, segurança, saneamento básico, entre outros. E também para o exercício mais eficaz dos direitos da cidadania, compete destaque para os movimentos sociais, sindicatos, ONGs, a expansão do serviço de voluntariado e a ampliação do terceiro setor, entre outros. Em suma, a reivindicação da cidadania e a presença da sociedade civil junto às decisões de ordem política são os cerne desse universo movimentalista (PAES DE PAULA, 2005). Na análise do entendimento da vertente societal a burocracia estatal assume uma nova faceta conforme Spínola (2010, p.11):

[...] A concepção societal defende uma organização do corpo burocrático calçada no conceito de burocracia representativa, ou seja, uma burocracia que possibilite que as regras sejam estabelecidas por meio de consenso social, possibilitando, assim, o controle social das estruturas burocráticas do Estado. O modelo societal, então, possui uma concepção participativa e deliberativa da democracia [...]

Essa visão participativa nos aspectos democráticos remete à teoria da ação comunicativa defendida por Habermas (1989) onde podemos observar a tentativa da concepção da cidadania deliberativa

junto ao poder público. Para reforçar a interpretação, Spínola (2010, p. 10):

A vertente societal de reforma do Estado propõe uma nova relação Estado-sociedade, demandando o estabelecimento de novos formatos institucionais e espaços públicos de negociação e deliberação que possibilitem a co-gestão e a participação dos cidadãos nas decisões públicas.

Após a vitória em 2002 do Partido dos Trabalhadores (PT), considerado um dos maiores partidos políticos do Brasil e intitulado de esquerda (oposição com viés de cunho socialista), se fortaleceu a expectativa em implementar um projeto diferenciado capaz de promover e disseminar as ideias do universo movimentalista. Porém, “ainda é um projeto em construção, pois a aliança política que o sustenta se encontra em processo de consolidação, e a expectativa de que essa nova abordagem de gestão pública se tornasse a marca do governo não se concretizou” (PAES DE PAULA, 2005, p. 40). Atualmente ainda predominam ações que dão prosseguimento às práticas gerencialistas, burocráticas, tecnocráticas e centralizadas.

O Quadro 03 – Variáveis comparativas: modelo gerencial e societal – sintetiza as variáveis construídas por Paes de Paula (2005) para ilustrar a análise comparativa entre os modelos de cunho gerencial e societal:

Quadro 3 - Variáveis comparativas: modelo gerencial e societal.

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos ingles e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Ênfase à eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Ênfase à participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas a participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, a organização das instituições políticas e a construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: Paes de Paula (2005, p. 41).

Destarte, conforme o Quadro 03 – Variáveis comparativas: modelo gerencial e societal pode-se verificar que a vertente societal, em comparação a vertente gerencial, prioriza a participação social e busca a estruturação de um projeto político que pretenda repensar o desenvolvimento do País, a composição do aparelho de Estado e o paradigma de gestão. Convém frisar que o aparelho de Estado ainda é movido pelo viés gerencial devido à carência de ações que o contemplem dentro da vertente societal. O grande obstáculo para essa reforma no aparelho de Estado é a cultura política, pois o modo de gestão reflete principalmente o modelo gerencial. No que se refere à abordagem de gestão baseada no contexto apresentado é notório a prática de características do gerencialismo, todavia, esse modelo de gestão ao longo dos últimos tempos não tem obtido sucesso devido à crescente necessidade de articular a sociedade e o Estado por meio da participação cidadã (PAES DE PAULA, 2005).

Por fim, Paes de Paula (2005) ressalta que a nova administração pública é continuamente reinventada devido à vitalidade democrática e a influência dos atores sociais e das instituições que a permeiam. Nessa conjunta a autora sugere para a amplitude da vertente societal, a abordagem da Gestão Social.

Mediante as explanações dos autores citados pode-se perceber a coerência de uma preocupação advinda do comportamento social perante o sistema mercadológico que o orienta. As críticas apresentadas não desprezam o sistema econômico, visto que o mesmo é intrínseco no mundo voltado para a globalização<sup>4</sup>, mas sim alternativas que provoquem a reflexão do papel do ser humano na sociedade, apontamentos que remetem à reflexão da condução do sistema público e privado e o posicionamento da sociedade civil. Com a pretensão de aparar essas arestas e trabalhar os enclaves originados dessa cultura economista, debates, discussões e novas teorias nascem para alavancar a maximização do bem comum. Ao encontro desse contexto, posteriormente será apresentada a gestão social diante de sua

---

<sup>4</sup> O termo globalização “compreende diversos fenômenos: econômicos, políticos, sociais e culturais, no âmbito da qual se movem os indivíduos e as coletividades, ou as nações e as nacionalidades. São envolvidos grupos e classes sociais, povos, tribos, clãs e etnias, com as suas formas sociais de vida e trabalho, suas instituições, e seus padrões e seus valores em geral sintetizados no conceito de globalização” (BORGES, 2012, p.1).

conceituação, princípios, contrapontos com a gestão estratégica e elementos palatáveis de sua aplicação.

## 2.2 A GESTÃO SOCIAL: UM NOVO OLHAR

O cenário da gestão social, assunto principal tratado neste subcapítulo, retrata um formato diferenciado do modo de interpretar a gestão. A gestão social é pautada por meio de princípios estruturantes que embasam sua teoria, em contraponto com as dimensões da gestão estratégica nos âmbitos público e privado, espaços que compõem o universo do ser humano.

A definição de gestão social é pautada em variáveis substantivas merecedoras de reflexão e análise a fim de obter seu autêntico entendimento. Por Tenório (2005) integrante do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), apresenta um dos conceitos de gestão social:

O conceito de gestão social não está atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas a questões de carência social ou de gestão de organizações do denominado terceiro setor, mas, também, a identificá-lo como uma possibilidade de gestão democrática, onde o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas sim o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas o consenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito; não é somente a produção como valor de troca, mas igualmente como valor de uso; não é tão-somente a responsabilidade técnica, mas, além disso, a responsabilidade social; não é a *res privada*, mas sim a *res pública*; não é o monólogo, mas ao contrário, o diálogo (TENÓRIO, 2005, p. 121)

Para a compreensão desse conceito abrangente sobre gestão social, nota-se a inerência da apresentação de elementos norteadores que respaldam esse conceito por meio de estudos e práticas que constroem os princípios da gestão social.

A partida inicial para pontuar com mais precisão o significado da gestão social advém da sua própria finalidade: o social. Para Schommer e França Filho (2008) este é o marco inicial para sua conceituação, visto

que consideram uma inovação no campo da teoria e da prática administrativa o ideal de gestão que não se orienta prioritariamente pelo intuito econômico. Conforme Fischer (2007), o gerenciamento de qualquer entidade deve objetivar a sociedade como um ambiente mais igualitário, desta maneira todas as organizações precisam ser guiadas para e pelo social. Convém destacar os apontamentos de Tenório (2006) e França Filho e Schommer (2008) sobre a tendência do uso do termo gestão social voltado mais para a representação de políticas públicas, assistencialismo, combate à pobreza, problemas ambientais, entre outros, do que propriamente para abordar o debate sobre uma gestão participativa, de caráter democrático, tanto na formulação e resolução de políticas públicas quanto nas tomadas de decisões organizacionais. Nesse teor, Tenório (2006, p. 1146) apresenta a interpretação do PEGS “conceito de gestão social é entendido como o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação”. Ainda Tenório (2006, p. 1146) “o adjetivo social qualificando o substantivo gestão é percebido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coerção”.

Segundo França Filho (2008a), o conceito de gestão social solicita uma análise da definição que procura aspirar à dimensão de processo ou meio (como funciona a gestão) e o teor da finalidade (objetivos da gestão). Para o intento, o autor considera dois coeficientes para exame e entendimento da gestão social: “de um lado aquele que a identifica a uma problemática de sociedade civil (nível societário), do outro, aquele que a associa a uma modalidade específica de gestão (nível organizacional)” (FRANÇA FILHO, 2008a, p.29).

Reminiscente a essas abordagens, ainda por França Filho (2008a, p. 29) “a idéia de gestão social diz respeito à gestão das demandas e necessidades do social”, ressalta que a gestão das demandas e necessidades da sociedade não é atribuição exclusiva do Estado como instituição, e dessa forma, pode acontecer via a própria sociedade, por meio das suas mais diversas formas e mecanismos de auto-organização, especialmente o fenômeno associativo, como por exemplo, no caso das cooperativas. Portanto, seria uma alternativa de submeter às lógicas instrumentais a outras lógicas voltadas para o social, o político, o cultural e o ecológico (TEIXEIRA; ARAÚJO; PIMENTEL, 2010). Esse apontamento, vale lembrar, deriva da ideia dos princípios do Estado de bem-estar social, espólio dos movimentos e manifestações constituídos pela sociedade civil (PAES DE PAULA, 2005).

Para Tenório (2008, p. 40), o entendimento do conceito de gestão social tem suporte na discussão de estudos baseados em “quatro pares de palavras-categoria: gestão estratégica e gestão social, Estado-sociedade e capital-trabalho, bem como de cidadania deliberativa, categoria intermediadora da relação destes pares de palavras”.

Primeiramente quanto ao par de palavras: gestão estratégica e gestão social, Tenório (2006) salienta que a investigação pelo entendimento do teor da gestão social levou o PEGS à ponderação de apontamentos que levassem em conta os inúmeros enclaves da vida social (econômico, social, cultural, territorial, entre outros). As obras de Ramos (1989) e Habermas (1987; 1989), conforme mencionadas anteriormente são elementos embaixadores para a consistência desse tópico. Em Ramos (1989) ressalta-se o modelo multidimensional para contrapor o modelo unidimensional das ciências, essa sugestão está fundamentada na “pluralidade de enclaves sociais no sentido de que o indivíduo consiga alcançar sua realização pessoal nos múltiplos aspectos” (TENÓRIO, 2006, p. 1148). Dessa maneira cabe respaldo à racionalidade substantiva defendida por Ramos (1989) que fundamenta o desenvolvimento dos contornos de gestão “onde os valores sociais, as formas de solidariedade e espontaneidade, os laços sociais e a própria natureza da organização ou do bem a ser gerido, bem como a sua escala de abrangência se colocam acima dos procedimentos instrumentais de cálculo” (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010, p. 4).

Para reforçar esse apontamento, Tenório (2002a) e França Filho (2008a) ressaltam que no modo de gestão estratégica a racionalidade instrumental é inerente na atuação organizacional que tem por finalidade a obtenção de resultados econômicos. Na contraposição, a gestão social difere pela natureza dos objetivos a serem alcançados, em predominância do bem comum à satisfação individual. Em concordância, Dowbor (1999) evidencia diversas mudanças que ocorreram no universo e na importância da área social decretando novos balanceamentos nas prioridades da sociedade. Esse reequilíbrio requer opiniões, articulações e posturas mais complexas que vão além das simplificações estatísticas ou liberais (DOWBOR, 1999). Conforme Carrion (2012), no cenário em que as necessidades humanas são submetidas aos interesses econômicos das organizações, a gestão social surge para se consolidar como um novo paradigma de gestão. Por Dowbor (1999, p. 2) “a atividade econômica é um meio, o bem estar social é o fim. Essas considerações refletem a lógica da gestão social”.

Outro arcabouço teórico utilizado pelo PEGS para contrapor a gestão estratégica é referente à ação comunicativa ofertada por

Habermas (1987; 1989). Baseado nesse estudo, Tenório (2002a, p. 125) contrapõe gestão social à gestão estratégica “à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”. A probabilidade de concretizar um novo “agir comunicativo” insere uma revolução prática e palpável na maneira de se pensar e fazer o desenvolvimento da nação (CARRION, 2012). Destarte, a racionalidade comunicativa orienta a gestão social na medida em que as propostas ofertadas pelos atores sociais sejam acatadas mediante o aceite de todos os participantes, sem serem impostas ou por meio de aceitação coagida (TENÓRIO, 2002a).

Para embasar essa contraposição destaca-se:

No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo – dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção de mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação subjetiva. Enquanto no processo de gestão estratégica, harmônico com o agir estratégico, monológico, uma pessoa atua sobre outra(s) para influenciar a continuação intencional de uma interação – neste tipo de ação a linguagem é utilizada apenas como meio para transmitir informações; sob uma ação comunicativa, dialógica, um indivíduo procura motivar racionalmente um(s) outro(s) para que este concorde com sua preposição – neste tipo de ação a linguagem atua como fonte de integração social (TENÓRIO, 2002a, p. 127).

Quanto ao segundo par de palavras-categoria: Estado-sociedade e capital-trabalho, na concepção de Tenório (2008a), na gestão social a relação dos pares de palavras: estado-sociedade e capital-trabalho possui uma nova configuração, sendo apresentada de forma invertida: sociedade-Estado e trabalho-capital. Tais mudanças de posição promovem uma alteração fundamental na medida em que pretende sinalizar que a sociedade e o trabalho devem ser os protagonistas desta relação dado que, historicamente, tem sido o contrário. Esta inversão

objetiva enfatizar o papel da sociedade civil e do trabalho nesta interação. Para esclarecer essa contraversão Tenório (2002a) retrata:

No campo das relações trabalho-capital a epistemologia da gestão social se manifesta quando, por exemplo, um dado agente econômico pretende implantar um processo de automação flexível em substituição a um rígido. Neste caso, o processo de gestão será dialógico se tal decisão for submetida à coordenação intersubjetiva de saberes (tácitos ou não) entre os diversos sujeitos sociais envolvidos – empregados-patrões, subordinado-superiores. Na relação sociedade-Estado a gestão social se efetiva quando os governos institucionalizam modos de elaboração de políticas públicas que não se refiram ao cidadão como “alvo”, “meta”, “cliente”, de suas ações ou, quando muito, avaliadores de resultados, mas sim como participantes ativos no processo de elaboração dessas políticas. Processo que deve ocorrer desde a identificação do problema, durante o planejamento de sua solução, acompanhamento da execução até a avaliação do impacto social efetivamente alcançado (TENÓRIO, 2002a, p. 135).

As inversões apontadas por Tenório (2002a) evidenciam que no cenário das relações sociais de produção e na gestão de recursos, a sociedade e o trabalho devem ser seus protagonistas. Nesse contexto a gestão social pode ser interpretada à luz da solidariedade e da inclusão, priorizando o coletivo.

Segundo Tenório (2008) a cidadania deliberativa é o elemento intermediador entre o trabalho-capital e a sociedade-Estado, haja vista, é proveniente da proposta de Habermas (1989) e possui uma estreita relação com a racionalidade comunicativa, o que remete a contraposição da gestão estratégica. Para o autor “cidadania deliberativa significa em linhas gerais, que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2002b, p.41).

Esse conceito pode ser refletido na habilidade de criação e inovação de disposições inteligentes constituídas entre os atores sociais distintos e as instituições, mas principalmente da hipótese concreta de a

sociedade desconstruir-se como objeto e reconstruir-se como sujeito, submetendo o mérito individual ao mérito coletivo (SAYAGO, 2012). Para apoiar:

[...] O cidadão é o sujeito privilegiado de vocalização daquilo que interessa à sociedade nas demandas ao Estado e daquilo que interessa ao trabalhador na interação com o capital. Isto é, a cidadania é vista não apenas como a base da soberania de um Estado-nação, mas também como expressão do pleno exercício de direitos exigíveis em benefício da pessoa e da coletividade (TENÓRIO, 2006, p. 1149).

A cidadania deliberativa não é apenas a prática cidadã manifestada por meio de votações periódicas, mas é a “ação direta dentro de espaços públicos democraticamente compostos que desenvolveriam as suas atividades em interação com os poderes públicos constituídos”. (TENÓRIO, 2012, p. 29).

Sob esta perspectiva de Tenório (2008) os autores Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 688) afirmam que “a esfera pública seria o espaço de intermediação entre Estado, sociedade e mercado, bem como a cidadania deliberativa seria o processo participativo de deliberação baseado essencialmente no entendimento (e não no convencimento ou negociação) entre as partes”. Por meio de esferas públicas, Tenório (2012) defende que a prática da cidadania deliberativa pode contribuir para evitar a manutenção da divisão da sociedade entre subordinados e superiores. Assim, o procedimento da prática da cidadania deliberativa na esfera pública é a participação.

A participação, na visão de Demo (2001), constitui um processo de constante vir-a-ser, inacabada, que trata da autopromoção e de uma conquista processual. Em suma, participar é associar-se, e “associar-se significa potencializar a competência humana democrática, realizando a regra da maioria, que deveria prevalecer. [...] representa o direito dos direitos, porque é ela que fundamenta a proposta da organização em torno do bem comum”. (DEMO, 2001, p. 22-23). Tenório (2006) alega que a participação deve estar presente nas estratégias de gestão da administração pública (relação sociedade-Estado) e da administração das organizações privadas (relação trabalho-capital).

Portanto, de acordo Tenório e Rozenberg (1997) a participação requer consciência sobre as ações dos indivíduos e o entendimento dos

processos vivenciados. Nesse ponto de vista, a participação consciente permite o reconhecimento das relações de interesse e poder que estão relacionadas ao processo participativo. “[...] Deve ser vista como o grande instrumento de acesso à cidadania. Em sua plenitude, a cidadania só se consolida na presença de uma participação entendida como a ação coletiva e exercício consciente, voluntário e conquistado” (TENÓRIO; ROZENBERG, 1997, p. 104).

Após a explanação teórica das particularidades que envolvem o tema gestão social, apresenta-se a construção de Pimentel e Pimentel (2010) a respeito dos princípios norteadores da gestão social fundamentados no levantamento teórico-conceitual elaborado pelos autores especialistas no assunto, citados neste capítulo. Os aspectos teóricos elencados têm como objetivo debater o tema gestão social e consequentemente extrair os princípios que tem a pretensão de orientar esse tema. Mediante os apontamentos dos autores referidos, Pimentel e Pimentel (2010) elaboraram um conjunto de características tipificadas nos três modos de gestão: gestão privada (estratégica), gestão pública e gestão social. O Quadro 04 – Modelos de gestão e as respectivas características – demonstra visualmente as principais características diagnosticadas.

Quadro 4 - Modelos de gestão e as respectivas características.

Categories de Análise	Gestão Estratégica	Gestão Pública	Gestão Social
Objetivo	Lucro	Interesse Público	Interesse Coletivo de Caráter Público
Valor	Competição	Normativo	Cooperação Intra e Interorganizacional
Racionalidade	Instrumental	Burocrática	Substantiva/comunicativa
Protagonistas	Mercado	Estado	Sociedade Civil Organizada
Comunicação	Monológica, vertical, com restrição ao direito de fala	Monológica/Dialógica, vertical com algumas horizontalidades; em tese sem restrição à fala	Dialógica, com pouca ou nenhuma restrição ao direito de fala
Processo decisório	Centralizado/ <i>top down</i>	Centralizado com possibilidade de participação ( <i>bottom up</i> )	Descentralizado, emergente e participativo/surge como construção coletiva
Operacionalização	Estratégica, com foco em indicadores financeiros	Estratégica, com foco em indicadores sociais	Social, com foco em indicadores qualitativos e quantitativos
Esfera	Privada	Pública Estatal	Pública Social (França Filho) x qualquer esfera (Tenório; Dowbor)
Autonomia e poder	Há diferentes graus de coerção e submissão entre os atores envolvidos	Há coerção normativa entre os atores envolvidos	Não há coerção, todos têm iguais condições de participação (Tenório) x As relações de poder restringem a capacidade de cada um se posicionar no debate (Fischer <i>et al</i> ; Godim, Fischer e Melo)

Fonte: Pimentel e Pimentel (2010, p. 8).

Mediante a observação do Quadro 04, Modelos de gestão e as respectivas características, pode-se verificar que o objetivo de Pimentel

e Pimentel (2010) por meio deste conjunto de características, foi criar um paralelo entre as formas de gestão citadas, de modo a ilustrar os pontos e contrapontos relacionados à ideia de gestão social. A partir desse contexto cada categoria de análise serviu para a criação de sete princípios Pimentel e Pimentel (2010, p. 13):

- **P1:** A gestão social tem como objetivo o interesse coletivo de caráter público;
- **P2:** A orientação de valor da gestão social é o interesse público;
- **P3:** A gestão social deve subordinar a lógica instrumental a um processo decisório deliberativo, enquanto busca atender às necessidades do dado sistema social;
- **P4:** A gestão social envolve todos os atores sociais, organizacionais e institucionais de um dado espaço;
- **P5:** A gestão social é um processo participativo, dialógico, consensual;
- **P6:** A gestão social se materializa pela deliberação coletiva alcançada pelo consenso possível gerado pela argumentação livre;
- **P7:** As parcerias e redes intersetoriais, tanto práticas como de conhecimentos, são formas de pensar e operacionalizar a gestão social.

A presente elaboração desses princípios de Pimentel e Pimentel (2010) contribui para a delimitação mais concisa do termo gestão social, sendo um estudo que abre espaço para novas discussões sobre o campo de atuação da gestão social. Desse modo, tais reflexões sobre os subsídios intrínsecos a esse conceito servem de pilares referenciais para o estabelecimento de fundamentos consensuais sobre o tema e sua consolidação.

Para abrilhantar e respaldar a contribuição de Pimentel e Pimentel (2010) compete citar outra construção de categorias de análise, tal estudo também foi baseado nas obras dos autores citados, essas categorias de análise foram norteadas pelo elemento da cidadania deliberativa. Esse esboço denominado “escopo metodológico” foi constituído pelo PEGS conforme a demonstração de Villela (2012). O Quadro 05 – Cidadania deliberativa e critérios de análise – elucida as características diagnosticadas e seus respectivos critérios de análise.

Quadro 5 - Cidadania deliberativa e critérios de análise.

<p><b>Inclusão:</b> incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas.</p>	<p>Abertura dos espaços de decisão: processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação nas tomadas de decisão.</p>
	<p>Aceitação social, política e técnica: reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social quanto no político e no técnico.</p>
	<p>Valorização cidadã: valorização por parte da cidadania sobre a relevância da sua participação.</p>
<p><b>Pluralismo:</b> multiplicidade de atores (poder público, mercado e sociedade civil) que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de tomadas de decisão nas políticas públicas.</p>	<p>Participação de diferentes atores: atuação de associações, movimentos e organizações, bem como cidadãos não organizados, envolvidos no processo deliberativo.</p>
	<p>Perfil dos atores: características dos atores em relação as suas experiências em processos democráticos de participação.</p>
<p><b>Igualdade participativa:</b> isonomia efetiva de atuação nos processos de tomadas de decisão nas políticas públicas.</p>	<p>Forma de escolha de representantes: métodos utilizados para a escolha de representantes.</p>
	<p>Discursos dos representantes: valorização de processos participativos nos discursos exercidos pelos representantes.</p>
	<p>Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas</p>
<p><b>Autonomia:</b> apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas políticas públicas.</p>	<p>Origem das proposições: identificação da iniciativa das proposições e sua congruência com o interesse dos beneficiários das políticas públicas adotadas.</p>
	<p>Alçada dos atores: intensidade com que as administrações locais, dentro de determinado território, podem intervir na problemática planejada.</p>
	<p>Perfil da liderança: características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução.</p>
	<p>Possibilidade de exercer a própria vontade: instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade política individual ou coletiva.</p>

<b>Bem comum:</b> bem estar social alcançado com a prática republicana.	Objetivos alcançados: relação entre os objetivos planejados e os realizados.
	Aprovação cidadã dos resultados: avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.
<b>Categorias</b>	<b>Crítérios</b>
<b>Processo de discussão:</b> discussão de problemas por meio da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.	Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes.
	Qualidade da informação: diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.
	Espaços de transversalidade: espaços que atravessam setores no intuito de integrar diferentes pontos de vista.
	Pluralidade do grupo promotor: compartilhamento da liderança a fim de reunir diferentes potenciais atores.
	Órgãos existentes: uso de órgãos e estruturas já existentes evitando a duplicação das estruturas.
	Órgãos de acompanhamento: existência de um órgão que faça o acompanhamento de todo o processo, desde sua elaboração até a efetivação, garantindo a coerência e fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa.
Relação com outros processos participativos: interação com outros sistemas participativos já existentes na região.	

Fonte: Villela (2012 p. 39-40).

Cada categoria elencada contempla justificativas para sua contextualização. Conforme Villela (2012) a primeira categoria, processos de discussão, são meios essenciais nos processos de decisão nas esferas públicas ou na administração de políticas públicas. Na segunda categoria, inclusão, “avalia como a situação em questão dá “voz” e inclui os atores locais na abertura de espaços, na aceitação e na valorização da cidadania” (VILLELA, 2012, p. 40). A terceira categoria, pluralismo, ressalta a descentralização de poderes e a identificação de atores locais na participação de resoluções. Quanto à quarta categoria, igualdade participativa, se confirma pela estimativa da isonomia dos ensejos e da atuação real dos atores locais nas tomadas de deliberações. Em relação à quinta categoria, autonomia, justifica-se pela competência em identificar a ponderação e a resolução de problemas locais pela

comunidade. Por fim, a última categoria, bem comum, explica-se pela assimilação das benfeitorias palpáveis e/ou intangíveis cogitados nos melhoramentos das condições de vida das comunidades estudadas (VILLELA, 2012).

Para embasar a contribuição de Villela (2012) o Quadro 06 – Cidadania deliberativa e critérios de análise: elementos empíricos – a seguir, apresenta elementos empíricos identificados segundo as categorias de análise do Quadro 05 – Cidadania deliberativa e critérios de análise. Essa abordagem empírica foi elaborada de acordo com as seguintes categorias: processos de discussão, inclusão, pluralismo e igualdade participativa, encontradas de modo similar nos estudos de Melo (2012), Faria e Dias (2012), Kraemer e Lopes (2012).

O campo de estudos desses elementos empíricos foi em determinadas regiões do Brasil, de acordo com Melo (2012) tratam-se da microrregião de Garanhuns no Estado de Pernambuco e da região da bacia do rio Itabapoana situada entre os Estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Em Faria e Dias (2012) referem-se à microrregião do Estado de Lavras no Estado de Minas Gerais, as regiões do Corede Médio Alto Uruguai e dos Coredes Noroeste Colonial e Celeiro no Estado do Rio Grande do Sul. Enfim, Kraemer e Lopes (2012) remetem à mesorregião do Centro Fluminense no Estado do Rio de Janeiro e a microrregião dos Lençóis Maranhenses do Estado do Maranhão.

Cabe ressaltar que o Quadro 06 – Cidadania deliberativa e critérios de análise: elementos empíricos – retrata de modo reduzido os pontos similares encontrados nas categorias de análise elencadas, com o objetivo de ilustrar o diagnóstico de tais categorias nas diferentes regiões brasileiras. Tal intento pretende elucidar de modo prático os temas teóricos abordados nesse trabalho.

Quadro 6 - Cidadania deliberativa e critérios de análise: elementos empíricos.

Categoria	Diagnóstico
<b>Processos de Discussão</b>	Identificação de canais de difusão (rádio, transmissor televisivo local, jornais, internet, escolas, etc.) sobre ações e políticas desenvolvidas pelos gestores públicos que comprometem inteiramente a localidade. Possibilidade de acesso às informações de episódios nas resoluções de ordem pública. Presença de Conselhos Locais e Comitês que potencializam indicadores para a consolidação de práticas mais inclusivas e participativas por meio do aumento da

	interação entre os atores locais. Uso de audiências públicas como instrumento de aumento da participação cidadã.
<b>Inclusão</b>	Reconhecimento do papel dos Conselhos Locais para a incorporação de atores até então excluídos de qualquer espaço de decisão nas ações do poder público local. Presença de instituições financeiras como instrumento motivador do desenvolvimento local a partir de uma expectativa inclusiva e participativa, por meio de parcerias entre o poder público e a sociedade civil. Também a interação cidadã por meio dos sindicatos de trabalhadores e as associações comunitárias. Aumento da consciência cidadã em prol das atuações do poder público através da abertura dos espaços de decisão para a articulação de interesses da sociedade civil.
<b>Pluralismo</b>	Categoria evidenciada nas participações cidadãs em grupos, associações, organizações que compõem o quadro de atores efetivos nos programas e ações de caráter dialógico nas regiões. Identificação de ações de uma gestão pública descentralizada para ampliar o desenvolvimento local e regional.
<b>Igualdade Participativa</b>	Identificação da importância da inserção da comunidade local nos assuntos políticos, por meio da participação, por exemplo, de Conselhos Municipais. Construção de medidas de interação entre instituições públicas e a sociedade civil, por exemplo, o Plano Diretor Municipal.

Fonte: Adaptado de Melo (2012), Faria e Dias (2012), Kraemer e Lopes (2012).

Convém destacar as principais limitações encontradas nos estudos citados de Melo (2012), Faria e Dias (2012) e Kraemer e Lopes (2012): descrédito da população quanto aos mecanismos de participações existentes, predominância do poder público, falta de interesse dos cidadãos no envolvimento de questões sociais, dificuldade de entendimento da importância do bem comum que está presente na concepção cidadã da região, afastamento da sociedade perante o processo deliberativo, decisões públicas executadas de cima para baixo (*top down*) não existindo interação com a sociedade.

Destarte, é essencial o conhecimento acerca da aplicação dos elementos norteadores da gestão social, o que implica na abrangência do entendimento de sua efetiva importância para o modo de gestão que envolve o direcionamento da vida da sociedade civil. A inclusão social é elemento inerente da ideologia da gestão social.

### **2.2.1 A percepção da inclusão social no contexto da gestão social por meio do terceiro setor.**

As práticas da gestão social descritas no subcapítulo anterior, Gestão social: um novo olhar, evidenciam a importância de um sistema de gestão voltado para as necessidades do social. Torna-se significativa a discussão sobre a participação cidadã nos processos decisórios que envolvem os interesses da sociedade civil. Os atores envolvidos não são apenas governamentais e organizacionais, mas, também, há atores sociais envolvidos com organizações não governamentais com iniciativas de promover a cidadania deliberativa por meio da inclusão social.

A inclusão social de acordo com Amaral Jr. e Burity (2006) é uma questão de abertura e de gestão. A abertura entende-se como a sensibilidade para identificar e coletar manifestações de insatisfação e dissenso sociais para distinguir a diversidade social e cultural. Pela gestão percebe-se como crença no caráter quantificável, operacionalizável, de tais demandas e indagações administráveis por meio de técnicas gerenciais e da alocação de recursos em projetos e programas (políticas públicas).

A construção da inclusão social implica diversas formas, de um lado tornou-se parte do que se propôs alcançar por meio de reformas políticas e econômicas ou com oposição a tais reformas. De outro lado, os aspectos culturais e identitários tornam-se emblemáticos da multidimensionalidade da dinâmica social, que deriva da importância e da crise dos padrões tradicionais da ação estatal, ação coletiva *anti-status quo*, de classificação das relações sociais, de regulação da economia e de análise sócio-política desses diversos processos (AMARAL JR.; BURITY, 2006).

Para Dowbor (2007) a administração pública requer um novo modelo de governança proporcionando um espaço mais aberto e transparente à inclusão dos cidadãos nos processos participativos por meio de níveis governamentais mais diferenciados e descentralizados.

[...] O novo modelo que emerge está essencialmente centrado numa visão mais democrática, com participação direta dos atores interessados, maior transparência, com forte abertura para novas tecnologias de informação e comunicação, e soluções organizacionais para

assegurar a interatividade entre governo e cidadania (DOWBOR, 2007, p. 20).

De acordo com Sen (2010) o mercado econômico não deve ser visto como via de inclusão social, pois os bens materiais devem ser vistos não como fim, mas como meio para o aumento das capacidades humanas, aptidões para desenvolvimento de habilidades profissionais e pessoais que levem ao progresso dos indivíduos.

Segundo Amaral Jr. e Burity (2006) no caso do Brasil a preleção da inclusão social quer ser uma expressão de mudança de paradigma – na direção do reconhecimento da pluralidade das diferenças como elemento das circunstâncias de eliminação vigentes e das soluções para elas – mas aspira a inscrever tal alteração na conjuntura da generosidade da cultura brasileira com o outro indivíduo, fazendo acreditar que o problema é essencialmente econômico e seu enfrentamento será apenas facilitado pelo recrutamento político da cultura.

De acordo com Tenório (2002a) a inclusão social é o mecanismo que oferta oportunidades de acesso a bens e serviços aos considerados excludentes do sistema meritocrático que engloba a sociedade em que vivemos, ou seja, a inclusão social é um conjunto de elementos e ações com o objetivo de igualar as desigualdades, principalmente quanto às sociais e as econômicas. Esse costume precisa ser desenvolvido, sobretudo no pensamento humano, pois trata-se de um aprendizado e uma prática reconhecer que todos tem direitos igualitários e oportunidades semelhantes, independentemente de suas origens (TENÓRIO, 2002a).

No contexto da inclusão social cabe salientar as disposições sociais oriundas do terceiro setor de forma crescente no Brasil. Esses organismos em sua concepção organizam e representam a sociedade e substituem o Estado em diversas funções, ao desempenhar inúmeras atividades, oferecem amplitude à participação social e capacitam os indivíduos para estarem inclusos como agentes ativos desse processo (DELLA GIUSTINA, 2008).

Para respaldar Meirelles e Pereira (2010) na conjuntura de possibilidades desse segmento, estão as APAEs, as ONGs, as Cooperativas, além de outros empreendimentos da sociedade civil em prol da inclusão social. Independente do caráter privado dessas instituições, o objetivo geral é prestar serviços de cunho público à sociedade, função até o presente entendida como responsabilidade do Estado. Convém destacar ainda que, em sua grande maioria, estas organizações desempenham atividades compensatórias e não remetem

os sujeitos à condição de emancipados e sujeitos de sua própria história (MEIRELLES; PEREIRA, 2010).

Conforme Tenório (2002a, p. 145) as organizações do terceiro setor são:

Aqueles agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional. Ação coletiva-formal que pressupõe a democratização de sua maneira de agir visando à emancipação da pessoa humana enquanto sujeito social, sob o exercício da cidadania.

A ideia de um terceiro setor remete à existência de um primeiro setor (setor público – instituições pertencentes ao Estado) e um segundo setor (setor privado – organizações e propriedades particulares que pertencem a pessoas físicas ou jurídicas não controladas pelo Estado), onde a diferença está na pretensão de atender as necessidades sociais em detrimento da geração de lucro (TENÓRIO, 2002a).

No contraponto deste processo observa-se de forma recorrente a estruturação e operação de organizações do terceiro setor, com base em modelos gerenciais, ou seja, permeados pela lógica instrumental que os leva a reproduzir práticas e resultados que não convergem para os interesses da sociedade civil. Assim, estas organizações devem ser concebidas e orientadas na perspectiva social, a partir de outro olhar e novo modo de pensar. Para tal, é necessário o equilíbrio entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva para o desenvolvimento das habilidades humanas onde a abordagem multidimensional não despreza o mercado, mas sugere uma nova conduta (BARROS; SANTOS, 2010).

O desempenho gerencial esperado dessas organizações (terceiro setor) é o de gestão social ao invés de estratégica a fim de neutralizar as consequências não desejadas do mercado. [...] atribuir as organizações do terceiro setor parte substantiva na solução de problemas estruturais, é correr o risco de transformá-las de entes públicos não-governamentais para entes públicos com necessidades de desempenho de mercado. [...] Aliado ao fato de que essas organizações da

sociedade civil na ânsia de “profissionalizarem-se”, na “luta pela sobrevivência”, passem a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão (TENÓRIO, 2002a, p. 132-133).

As organizações sem fins lucrativos têm a aspiração de: promover a autonomia e emancipação dos indivíduos, incitarem a cidadania e o respeito aos direitos humanos, elevar a qualidade de vida, sendo estes também, alguns subsídios que permeiam suas origens. Seu posicionamento na sociedade é orientado para a mudança de situações sociais insatisfatórias por meio da articulação dos atores sociais que agem para uma reorganização dos papéis sociais (RODRIGUES, 2004).

Nesse panorama ressalta-se a importância de promover a intersubjetividade deliberativa dos indivíduos fundamentados na potencialidade do sujeito social imperante na sociedade, ou seja, na cidadania. Portanto, para embasar esse argumento compete discursar sobre um dos elementos que elucidam a mudança desse paradigma: a inovação social.

### 2.3 A CONJUNTURA DA INOVAÇÃO SOCIAL

O contexto que abrange o tema inovação social ainda carece de estudos aprofundados, visto que o assunto inovação é de modo predominante voltado para o segmento tecnológico que visa à competitividade e o desenvolvimento econômico. Em paralelo a economia global, nos tempos atuais há a expansão da economia social<sup>5</sup>, voltada para a minimização dos problemas de ordem social que não são solucionados de modo oportuno pelas políticas públicas. Nessa situação a inovação social surge como uma das alternativas para alcançar escolhas palatáveis para o futuro da sociedade humana (BIGNETTI, 2011).

Para Rodrigues (2004) a inovação social é conceituada por um conjunto de ações socioeconômicas que promove maior bem estar dos indivíduos perante as dificuldades sociais e que derivam da ideia de um novo intercâmbio entre o social e o econômico. Já por Bignetti (2011, p.

---

<sup>5</sup> Economia social se caracteriza por “organizações e movimentos sociais contrários ao capitalismo. É uma linha teórica sobre organizações sem fins lucrativos que propõe novas formas de encastrar a esfera da economia e das relações sociais na vida do homem” (RODRIGUES, 2004, p. 79).

4) a inovação social é definida como “o resultado do conhecimento aplicado à necessidade social através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”. Em consenso, Freitas e Araújo (2010, p. 76) “a inovação é viabilizada através de um processo de integração dos diferentes agentes na sociedade. Permite conceber e incorporar conhecimentos para dar respostas criativas aos problemas presentes”.

[...] Conceito de inovação social faz referência ao conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais. “Sem ser excludente em relação ao anterior, refere-se a um distinto código de valores, estilo de desenvolvimento, “projeto nacional” e objetivo de tipo social, político, econômico e ambiental” (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004, p. 21).

Mediante a conceituação de Rodrigues (2004), Bignetti (2011), Freitas e Araújo (2010) e Dagnino, Brandão e Novaes (2004) pode-se averiguar a concordância entre os autores quanto à prática da inovação social como um fenômeno inclusivo que acontece de acordo às diversas interações entre os diferentes elementos sociais. Por Schommer et al. (2011, p. 49) a inovação social “torna-se um elemento essencial, pois ela possibilita a criação de novas regras e arranjos institucionais ou a recombinação dos existentes para a promoção de novas dinâmicas de desenvolvimento”. Nesse contexto Rodrigues (2004) ressalta que a inovação social está relacionada com ações e intercessões realizadas com o intuito de solucionar problemas sociais por meio do exercício dos papéis sociais – expectativas mútuas que os atores sociais constroem entre si.

A procura pela inovação está presente na atual trajetória das políticas públicas no País, haja vista, o termo inovação é associado a meios como o desenvolvimento local, o crescimento econômico e de modo mais contemporâneo correlacionado entre o enredamento público e o enredamento das estruturas sociais. Nessa conjuntura a gestão social de modo progressivo apresenta-se como instrumento para o exercício da inovação social ao torna-se como uma escolha plausível de um novo

modelo de gestão governamental para os processos de transformação social (BOULLOSA; SCHOMMER, 2009). Para ratificar Schommer et al. (2011) interpreta a gestão social como instrumento propulsor da inovação social devido a suas características que remetem a processos de cunho participativo, decisão compartilhada, dimensão dialógica e relacional de gestão (TENÓRIO, 2002a).

Contudo, a ideia de inovação social tem ganhado espaço fora das instituições públicas, sendo resultado de mobilizações em tornos de objetivos coletivos, interpretados por organizações que zelem pelas necessidades sociais, ou seja, a inovação social torna-se um produto originado da sociedade civil ou um resultado da coação dessa mesma sociedade frente às mazelas sociais que permeiam a vida humana. Tal particularidade é conduzida por grupos estratégicos de atores sociais de diferentes redes sociais que compõem um território, essas experiências permitem o desenvolvimento local, regional e nacional (BOULLOSA; SCHOMMER, 2009).

Nesse íterim, cabe apresentar a Economia Solidária como estrutura para a inovação social e paralelamente o modelo de organização que remete à apologia da inclusão social: o Cooperativismo.

### **2.3.1 A economia solidária: um empreendimento de caráter econômico e social**

Os incrementos do pensamento econômico suscitam diversos pontos de vista que refletem na era contemporânea como alternativa para encarar os problemas socioeconômicos. Neste teor, a forma de organização econômica é repensada, haja vista, com o objetivo de apontar “uma forma de organização econômica onde o homem, em união com outros, pudesse minimizar os problemas produzidos por um sistema de relações comerciais, dito liberal, as primeiras formulações de uma concepção desse tipo estão vinculada à expressão Economia Social” (REIS, [2010?] p. 14). Por meio da pretensão de buscar soluções mais aplicáveis para as dificuldades geradas pelas desigualdades sociais, a Economia Social é desdobrada em outras formas econômicas, como por exemplo, a Economia Solidária (REIS, [2010?]).

Conforme Silva (2010) o fenômeno da economia solidária no Brasil passou a ter ascendência a partir da década de 1990, como estratégia para superar a pobreza e as disparidades sociais por meio de iniciativas populares comandadas por entidades comunitárias, ONGs e demais organizações de cunho popular advindas dos movimentos

sociais, que obtiveram sucesso na concretização de novos formatos de ser e fazer o social, a partir do universo do desenvolvimento econômico pautado na cooperação e humanização das relações produtivas.

Cabe mencionar que nesta década de 1990 o Brasil passava por uma intensa movimentação política, devido às intervenções políticas do Presidente da República da época, Fernando Collor de Melo. A proposta do Presidente foi um regime neoliberal<sup>6</sup> que reduziu a ação do Estado junto à sociedade, no limite mínimo, tais ações ocasionaram uma das maiores crises econômicas da história do Brasil, haja vista, a corrupção era descomedida e o nível de pobreza elevado. A população descontente com várias ações do Estado, principalmente com o crescente aumento da pobreza do País, se organizou em manifestações pela luta a favor da democracia por meio do *impeachment* do Presidente Fernando Collor, tal movimento foi intitulado Movimento pela Ética na Política. Nesta conjuntura nasce a campanha “Ação da Cidadania, Contra a Fome, a Miséria e pela Vida”, liderado pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, justificada pela afirmação: democracia e miséria não são compatíveis. Betinho teve o apoio de inúmeros artistas, personalidades da televisão, atletas, além da própria população brasileira, que se uniram na campanha contra a fome e para a conscientização e divulgação desse movimento que pregava o efetivo exercício da cidadania (AÇÃO DA CIDADANIA, 2013).

A partir de tal cenário brasileiro, a economia solidária aborda um novo desenho no contexto das transformações decorridas no mundo do trabalho por meio da junção de dois fatores: sendo instrumento para o processo de transformação social e alternativa para a geração de emprego e renda. Todavia, a economia solidária seria o resultado do processo da terceirização da economia e das dificuldades econômicas vividas pelo País por meio da predominância do sistema capitalista (LEITE, 2009).

A economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios

---

<sup>6</sup> O neoliberalismo implicou no abandono da política do Estado do Bem-Estar Social (políticas de garantia dos direitos sociais) e o retorno à idéia liberal de autocontrole da economia pelo mercado capitalista, afastando, portanto, a interferência do Estado no planejamento econômico (CHAUÍ, 2000, p. 562).

de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo). Sob o capitalismo, os meios de produção são socializados na medida em que o progresso técnico cria sistemas que só podem ser operados por grande número de pessoas, agindo coordenadamente, ou seja, cooperando entre si (SINGER, 2003, p. 13).

A economia solidária ganha o reconhecimento do Estado por meio da implantação de políticas públicas a nível nacional. Enfatiza-se a concepção da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) na esfera do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) aliada a realização de Fóruns Nacionais e Estaduais com o objetivo de analisar e disseminar a dimensão da economia solidária.

Para corroborar, Singer (2004, p.3) salienta o surgimento da economia solidária como “uma reação contra as injustiças perpetradas pelos que impulsionam o desenvolvimento capitalista”. Destaca que a economia solidária não desconsidera o desenvolvimento econômico, haja vista, é inerente ao progresso humano na era capitalista, mas sim tem a finalidade de tornar esse desenvolvimento mais igualitário. Para elucidar o termo economia solidária apresenta-se conceitos na tentativa de buscar o conhecimento acerca do seu significado.

De acordo com Nascimento (2004, p. 2) a economia solidária pode ser caracterizada “como um conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva, com certo grau de democracia interna e que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital, seja no campo ou na cidade”. A economia solidária também pode ser conceituada como “um projeto de desenvolvimento destinado a promover as pessoas e coletividades sociais a sujeitos dos meios, recursos e ferramentas de produzir e distribuir as riquezas, visando à suficiência em resposta às necessidades de todos e o desenvolvimento genuinamente sustentável” (VERONESE; GUARESCHI, 2005, p. 61). Por Xavier (2005) a economia solidária é vista como um conjunto formado por relações econômicas e sociais com o intuito de agenciar o emprego, a sobrevivência e a qualidade de vida às pessoas por meio da inclusão social.

A economia solidária pode ser uma alternativa de geração de trabalho e renda e uma resposta a favor da inclusão social. Compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob

forma de cooperativas, associações, 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 (JOAQUIM; OLIVEIRA; VILAS BOAS, 2004, p. 5).

A economia solidária é um modo de vida, entendido pela moderação entre as diferentes áreas que constituem as bases para o acesso a apoios materiais para o desenvolvimento do ser humano (política, cultura, produtiva, ambiental), com destaque para a dimensão produtiva, cujo componente principal é a valorização do trabalho humano e não do capital em si. Deste modo, entende-se a economia solidária como um novo modo de arranjar as atividades econômicas fundamentada na democracia e na cooperação (SILVA, 2010). Por Singer (2004) a economia solidária tem a pretensão de revogar o capitalismo e a distinção de classe, consequência desse modelo econômico. Deste modo, na atualidade é idealizada “como uma economia de mercado, em que os cidadãos participam livremente, cooperando e competindo entre si, de acordo com seus interesses e os contratos que celebram” Singer (2004, p. 12). Conforme descrita, a conceituação de economia solidária possui vários pareceres, mas com elementos semelhantes entre si, como a tentativa de sugerir um novo comportamento para o sistema capitalista por meio de instrumentos que visem à prática da coletividade e da igualdade permitindo que o universo econômico do capitalismo seja vivenciado de modo mais vantajoso para a qualidade de vida dos indivíduos.

Para Prahalad (2010) o capitalismo desencadeou a profunda desigualdade econômica entre pobres e ricos, metaforicamente compara a situação da pobreza mundial com a figura de uma pirâmide, desta maneira criou o termo a Base da Pirâmide, onde a repartição de riqueza e a capacidade de geração de resultados financeiros podem ser interpretados sob o formato de uma pirâmide econômica. No topo da pirâmide concentram-se os mais ricos com diversas oportunidades de acumular riquezas e na base da pirâmide encontram-se a grande maioria da população mundial. Na virada deste século somente 1% das pessoas mais ricas do mundo possuíam 40% dos bens de todo o mundo e os 10% mais abastados possuíam 85%, enquanto a metade da camada inferior da população mundial mal tinha 1% dos bens do planeta. O paradoxo entre a abundância de recursos por algumas pessoas (devido ao crescimento

acelerado da economia) e as tentativas de sobrevivência da maioria, abre discussões sobre o acúmulo desordenado de bens, a despreocupação com o consumo de recursos naturais e a crescente desigualdade econômica que afeta profundamente quem vive entre as classes menos favorecidas. (YUNUS, 2008).

Para minimizar essa disparidade Yunus (2008) defende principalmente a redução da desigualdade e a expansão da classe média mundial de modo a incluir nessa classe bilhões de pessoas conceituadas pobres. Nessa linha de pensamento Prahalad (2010) ressalta a utopia do capitalismo inclusivo, onde as organizações e pessoas reformulam seus conceitos e condutas criando parcerias para que a geração de renda seja mais abrangente e o modo de vida mais sustentável. Portanto, as organizações criariam mecanismos para chegar até esse grande segmento da população e os indivíduos por sua vez confiariam nas ações inclusivas dessas empresas.

A economia solidária pode ser vista como uma ação para a remodelagem desse sistema. Para tal é permeada por princípios que estão baseados em quatro dimensões: 1) cooperação, 2) autogestão, 3) solidariedade e 4) dimensão econômica. Esses elementos são amplamente discutidos pelos pesquisadores em economia solidária, enriquecendo o tema de modo a ampliar o seu entendimento.

A primeira dimensão cooperação segundo Wollemborg (2005) remete a um conjunto de forças, obras e trabalhos de indivíduos, organizações voluntárias de uma pluralidade de energias com finalidades em comum. “A cooperação é atualmente uma potência mundial. Todo País colocado no rol dos civilizados reserva à cooperação um papel de destaque favorecendo e incrementando seu desenvolvimento por meios legais e educativos.” (BENATO, 1994, p. 121).

Em coerência com Wollemborg (2005) e Benato (1994), a cooperação é entendida como um modo de alcançar melhores resultados por meio de parcerias, pactos e ações contíguas ao invés de procedimentos isolados (VALADARES, 2001).

Na cooperação ocorre a existência de interesses e objetivos comuns, união de esforços e de capacidades, propriedade coletiva dos meios de produção, partilha dos resultados e a responsabilidade solidária sobre os possíveis ônus. Envolve diversos tipos de organização coletiva: empresas autogestionárias ou recuperadas

(assumida por trabalhadores); associações comunitárias de produção; redes de produção, comercialização e consumo; grupos informais produtivos de segmentos específicos (mulheres, jovens, etc.); clubes de trocas, etc. (SILVA, 2010, p. 18).

Para Putnam (2000) pode-se perceber que a cooperação acontece por meio da colaboração entre parceiros e a confiança mútua em suas ações aliada a percepção das características que regem as organizações sociais como confiança, sistemas e normas que colaboram para elevar a execução da cooperação, promovendo as ações empregadas.

A segunda dimensão denominada autogestão é amplamente discutida visto que é o aspecto que fundamenta a forma da organização na economia solidária. Conforme Cançado (2008, p. 105) o conceito de autogestão pode ser interpretado como “um modo de organização do trabalho, onde não há separação entre a concepção e execução e os meios de produção são coletivos, caracterizando-se ainda pela presença de um processo de educação em constante construção na organização”. A autogestão “é um método e uma perspectiva de transformação social. É um movimento, produto da experiência de vitórias e de derrotas; é um amplo processo de experiências em todo o conjunto da vida social” (NASCIMENTO, 2004, p. 5).

A autogestão traduz a participação efetiva de todos e todas no processo de trabalho, nas definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos e na coordenação das ações nos mais diversos graus e interesses. Os apoios externos, de assistência técnica e gerencial, de capacitação, e assessoria, não devem substituir nem impedir o exercício da autogestão, mas sim deverão servir para ampliar a coesão interna (SILVA, 2010, p. 18).

Mediante o exposto, a autogestão remete a uma administração de organizações solidárias por meio de todos os seus participantes, ou seja, a tomada de decisão dar-se-á de modo democrático. Segundo Singer (2003) a autogestão de empresas solidárias precisaria ser diferente da gestão capitalista, visto que os conflitos de interesses devem ser menores e também resolvidos por transações advindas da participação de todos, visto que existe transparência nas informações que são

acessíveis a todos os interessados. Em concordância Veronese e Guareschi (2005) ressaltam que nesse modo de organização, as relações de trabalho necessitam ser constituídas em patamares de igualdade e autoridade compartilhadas mediante o desenvolvimento de habilidades dos próprios envolvidos que levem à prática da autogestão.

A prática da autogestão remete a mudanças de paradigmas tanto no modo de pensar e viver dos indivíduos, quanto no modo de gerir as organizações. Novos formatos organizacionais são discutidos para contrapor a supremacia do modelo burocrático vigente, considerado o modo mais eficiente de organização do trabalho. Esses debates ponderam a adoção de novas práticas que envolvem “organizações mais flexíveis, as quais enfatizam aspectos como a tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa, a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente de organizacional” como também a “constituição de times ou equipes de trabalho, o achatamento dos níveis hierárquicos, uma visão estratégica de longo prazo, a constituição de indivíduos multifuncionais, o atendimento a mercados segmentados, a utilização de tecnologias flexíveis, entre outros” (DELLAGNELLO; SILVA, 2000, p. 20).

Conforme Wood Jr. (2007) elementos como flexibilidade, agilidade e a capacidade de inovação, são analisados juntamente com a hipótese da tomada de decisões por grupos e a coordenação é menos rígida mesmo com a existência de procedimentos e regras. O movimento do estudo de novos formatos organizacionais vem ao encontro do surgimento de novos modelos de gestão em detrimento do modelo burocrático. Para Dellagnello e Silva (2000) e Wood Jr. (2007) não há indícios da ruptura desse modelo burocrático de organizações, mas sim, vertentes de estudos e discussões principalmente quanto à racionalidade que rege as práticas organizacionais, haja vista, estes autores afirmam que os novos formatos organizacionais são orientados pela racionalidade substantiva defendida por Ramos (1989). Conforme o exposto pode-se perceber que os elementos que envolvem os estudos dos novos formatos organizacionais possuem semelhanças com a prática da autogestão e a formação de novos aspectos organizacionais como defende a economia solidária.

Mediante essa explanação cabe elucidar o elemento da heterogestão, que é hegemônico na sociedade capitalista. O ser humano desde seu nascimento é gerido por normas e regras que o submetem a níveis de obediência diferentes. O poder hierárquico é intrínseco às relações sociais e organizacionais. Neste contexto, a heterogestão “é consolidada por meio da organização burocrática do trabalho, baseada

em cadeias de comando hierárquicas” (CANÇADO, 2008, p. 100). Por Singer (2002, p. 4) a heterogestão trata-se da “administração hierárquica formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo”.

Ao considerar a heterogestão e autogestão, pode-se perceber que a segunda é uma proposta nova de administrar e vista como pouco praticada pelos trabalhadores, Cançado (2008) baseado nas teorias de Freire (2011) provoca o assunto autogestão ao sugerir que em seu processo deve estar presente a consciência crítica que redesenha o pensamento dos trabalhadores por meio de uma educação metodológica que nortearia o comportamento dos indivíduos, tanto em processos de capacitação para atividades produtivas quanto para acompanhamento da conduta das organizações solidárias, possibilitando a construção da autogestão no empreendimento.

A heterogestão e a autogestão “são duas modalidades de gestão econômica que servem a fins diferentes. A heterogestão parece ser eficiente em tornar empresas capitalistas competitivas e lucrativas, que é o que seus donos almejam. A autogestão promete ser eficiente em tornar empresas solidárias, além de economicamente produtivas, centros de interação democrática e igualitária (em termos), que é o que seus sócios precisam” (SINGER, 2002, p.7)

O desafio principal ao processo autogestionário é a conservação da estrutura e das relações de poder características das organizações empresariais pelas entidades de caráter solidário. De acordo com Rigo (2007) esse desafio vai além da retenção dos meios de produção, mas sim, está profundamente relacionado à rescisão da relação patrão-subordinado, no seu interior, deslegitimando, dentro da iniciativa autogerida, o controle burocrático e a hierarquização do processo decisório, em resumo, a estrutura de poder. Segundo Rigo e Almeida (2009) e Rigo (2007) os aspectos mais comuns a esta constatação são:

- A conservação do emprego como elemento central da motivação para as experiências de autogestão;
- Carência de construção de uma cultura autogestionária entre os indivíduos participantes;
- A ausência de profissionalismo e conhecimento administrativo;

- Estabilidade no poder por tecnocratas; e,
- Escasso ou nenhum interesse pelo trabalhador em assumir atribuições que vão além de sua função.

Desse modo para que a autogestão seja realizada é necessário que os trabalhadores entendam que além do cumprimento de suas tarefas, cada indivíduo deve se inteirar dos problemas gerais da empresa. Ou seja, “a autogestão tem como mérito principal não a eficiência econômica (necessária em si), mas o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes” (SINGER, 2002, p. 6). Essa nova postura do trabalhador acarreta num indivíduo mais realizado, seguro e autoconfiante de seu papel na organização a qual pertence.

A terceira dimensão refere-se ao elemento da solidariedade, conforme Araújo (2008, p. 93) “na linguagem filosófica, assim como no senso comum, o termo apresenta tanto o sentido da conexão recíproca, ou interdependência, como o sentido da assistência recíproca entre os membros de um mesmo grupo”. Na economia a solidariedade só pode ser desempenhada se for organizada de modo igualitário pelos que se agregam para produzir, consumir, comercializar ou economizar. A chave dessa sugestão é a agregação entre iguais em vez do contrato entre desiguais (SINGER, 2002). A ideia da economia solidária é a solidariedade em contraste com o individualismo competitivo que identifica a economia capitalista. A solidariedade assume duas vertentes: 1) como estímulo entre os participantes de uma organização perante a prática da autogestão e 2) como prática solidária para com a população de trabalhadores em geral, com destaque para os menos beneficiados (SINGER, 2003).

A solidariedade expressa em diferentes dimensões, quais sejam, justa distribuição dos resultados alcançados; iguais oportunidades que levem ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria de condições de vida dos participantes; compromissos saudáveis com o ambiente natural; relações que estendam benefícios à comunidade local; participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; articulações políticas com os demais movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; preocupação permanente para com o bem estar dos trabalhadores e dos consumidores; respeito aos direitos dos

trabalhadores e trabalhadoras (SILVA, 2010, p. 18).

Conforme Reis ([2010?], p. 24) a solidariedade “é um princípio da prática social que necessita de permanente lembrança e realização, que não pode ser forçada, mas afirmada como exigência moral, como um princípio político, uma exortação à ação comunitária”. Nessa concepção diferentes atores sociais acreditam que a economia solidária por meio da dimensão da solidariedade é palco para a inclusão de indivíduos marginalizados e excluídos pela sociedade, podendo ser inseridos no mercado de trabalho por meio da promoção das relações sociais de modo igualitário (REIS, [2010?]).

Destarte, a dimensão econômica remete ao melhoramento de renda, a conquista da autoconfiança e a conexão social dos trabalhadores, desenvolvimento de habilidades de expressão de opiniões e de participação da vida social, contribuindo para a formulação da cidadania (VIEIRA; RICCI, 2005). A dimensão econômica abrange o conjunto de elementos de viabilidade econômica, envolvidos por critérios de eficácia e efetividade em paralelo aos aspectos culturais, sociais e ambientais. Serve como uma base de incentivo da associação de empenhos e recursos pessoais e de outras organizações para produção, beneficiamento, negociação e consumo (SILVA, 2010).

Mediante a explanação das dimensões descritas, observa-se que as mesmas se entrelaçam e se completam, ou seja, a interação entre as mesmas e sua prática em conjunto permite a constituição da economia solidária.

A economia solidária enfrenta críticas por causa de suas limitações principalmente perante o descrédito das organizações solidárias em vivenciar uma experiência social com princípios além dos designados pelo sistema capitalista, pois também necessitam particularidades do mercado capitalista, como inserção no mercado de trabalho, tecnologia, capital financeiro, entre outros (LEITE, 2009). Por Singer (2003, p. 137) a economia solidária enfrenta desafios na sua propagação, a superação destes requer a formulação de “novas políticas públicas e populares voltadas à representação e, principalmente, ao acompanhamento permanente das demandas de formação, crédito, tecnologia, mercado e gestão”.

Embora a gestão das organizações seja orientada pelas tendências mercadológicas e financeiras, a aplicação da economia solidária é justificada, visto que esta “propicia maior democratização da gestão do trabalho, a valorização das relações humanas e é também um caminho

viável para maior distribuição de renda” (SINGER, 2003, p. 152). A economia solidária combina dinâmicas de empreendimentos privados com objetivos voltados ao interesse coletivo em detrimento do lucro. A razão econômica caminha junto com a finalidade social que pretende produzir vínculos solidários e sociais, baseados na solidariedade, auxílio mútuo e a reciprocidade, que estariam desse modo na essência da ação econômica (LEITE, 2009).

A economia solidária como expressão de realidade microeconômica é assumida como uma alternativa na medida em que tem potencialidades de expansão, a ponto de chegar a constituir, globalmente, um setor da economia que opera junto aos outros setores da economia privada individual e da economia pública e estatal, mas ela não se constitui em um modelo macroeconômico de reorganização da economia global (REIS, [2010?], p. 20).

Conforme Veronese e Guareschi (2005) a economia solidária sustenta seu valor central no trabalho, no saber e na criatividade humana e não no capital-dinheiro e seus domínios. Nessa conjuntura, o papel da economia solidária se consolida no desenvolvimento de ações econômicas e de geração de renda com justiça social e responsabilidade ambiental. Para ilustrar o Quadro 07 – Características essenciais da economia solidária – apresenta as principais particularidades da economia solidária:

### Quadro 7- Características essenciais da economia solidária.

<b>Características</b>
Construção de relações mais justas e solidárias nas práticas de produção, comercialização e consumo;
Organização do trabalho coletivo na forma de autogestão do empreendimento, valorizando e inserindo cada indivíduo nas especificidades de suas contribuições individuais, gerando um ambiente grupal de integração e complementaridade para o bem viver coletivo;
Divisão justa e solidária da renda gerada. Por práticas de comercialização pautadas nas relações de comércio justo e solidário, incluindo aqui questões relativas a preço justo, satisfação mútua de necessidades, consumo consciente, etc.;
Estabelecimento de relações dentro e fora dos empreendimentos pautadas nos valores da cooperação, solidariedade, reciprocidade;
Democratização de conhecimentos, informações, tecnologias, equipamentos, estruturas de produção e dos produtos e serviços oriundos do trabalho coletivo;
Formação de redes de cooperação como estratégia de dinamizar o acesso as ações de produção, consumo e comercialização, bem como mecanismo para ampliar a participação no exercício da autogestão e da gestão social do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de Silva (2010, p. 13-14).

Perante a conjuntura apresentada, pode-se concluir que a economia solidária está voltada principalmente em defesa do trabalho coletivo norteado pela autogestão de atividades de organizações e pessoas, na relação de equilíbrio entre os processos produtivos e na constituição de um instrumento de inclusão social. Essas particularidades refletem as diretrizes da gestão social.

Devido à economia solidária ser compreendida por uma pluralidade de tipos de empreendimentos, dentre estes, cabe destaque para as cooperativas que expressam os princípios norteadores da economia solidária. A seguir será apresentado o tema Cooperativismo.

## 2.4 COOPERATIVISMO: PROMOÇÃO DA GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

As mudanças ocorridas no sistema econômico contemporâneo intensificaram a precariedade e a informalidade do trabalho, trazendo novas facetas para o ambiente organizacional trabalhista, produtivo e de consumo, ocasionando contestações sobre novos métodos tanto para a gestão organizacional como para a melhoria do desenvolvimento social.

Nessa conjugação de reestruturação econômica, à luz da economia solidária, na atualidade o cooperativismo aparece como uma opção viável ao fornecer mecanismos para a geração de renda por meio da valorização do ser humano e das suas atribuições de trabalho (MONTEIRO et al. 2010; FARIA, 2011).

Para contextualizar Singer (2002) relata o surgimento do cooperativismo como um movimento em resposta a exploração da mão-de-obra na Revolução Industrial do Século XIX. Em Manchester, região da Inglaterra, foi fundada a primeira cooperativa do mundo, a Cooperativa dos Probos Pioneiros Equitativos de Rochdale. Caracterizada como cooperativa de consumo, era constituída por vinte e sete homens e uma mulher, tendo sua natureza sistematizada por meio de valores e princípios registrados em textos chamados de estatuto (CANÇADO, 2007a). A partir desse pioneirismo cooperativista, ocorreu a disseminação da ideia e da prática do cooperativismo na Europa e posteriormente aos demais continentes, sendo esse preceito denominado doutrina rochdaleana. No Brasil, no início do Século XX, os imigrantes europeus trouxeram o modelo inicial do cooperativismo. No princípio, as cooperativas adotaram a forma de cooperativa de consumo na área urbana e como cooperativa agropecuária na área rural (SINGER, 2002). Deste modo, conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2012) nasce:

[...] O cooperativismo como movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, tendo à participação democrática, a solidariedade, a independência e a autonomia como referências fundamentais (OCB, 2004, p. 19).

De acordo com Vieira e Ricci (2005, p. 75) na atualidade “há esforços de moralização das práticas cooperativistas que se inscrevem dentro de um movimento mais amplo de modernização das atividades e de ampliação da democracia, e ganha ressonância com discussões sobre economia solidária”. Para ratificar Faria (2011) por meio da expressão da economia solidária, surgem no País, novas opções para abordar o sistema produtivo por meio da iniciativa dos trabalhadores, ao constituírem um espaço de práticas nos diversos setores que envolvem o sistema econômico. Nesse contexto, é pertinente a adoção do cooperativismo.

O cooperativismo pode ser interpretado como um “sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital, em que o empreendimento comum realizado – em qualquer ramo e atividade – visa às necessidades do grupo e não ao lucro, busca prosperidade conjunta e não individual”. (OCB, 2004, p. 19). Segundo Benato (1994, p. 21) “o cooperativismo é uma economia que se baseia na cooperação e que opera como um sistema reformista da sociedade que quer obter o justo preço através do trabalho e da ajuda mútua”. Para corroborar, conforme o SESCOOP (2012) o cooperativismo é um movimento direcionado para formatos associativos e democráticos de organização da produção, do trabalho e do consumo. Enfoca o atendimento às necessidades comuns dos seus associados e não apenas no lucro, no que se diferencia dos demais empreendimentos. Ainda para conceituar o cooperativismo, sua expressão advém da palavra “cooperação”, originada do latim “*cooperari*”, que denota “operar conjuntamente”. Nesse teor, o cooperativismo “é uma forma de trabalho coletivo em prol de um bem comum, no caso uma cooperativa” (ALVES, 2007, p. 248).

Após a explanação acerca da conceituação do termo cooperativismo pode-se perceber que seu significado é voltado para o atendimento de uma necessidade humana comum e da percepção consciente dos indivíduos sobre a superação dessa mesma carência, por meio de práticas que beneficiem aqueles que cooperam para o interesse coletivo. Nota-se a supremacia do desenvolvimento social e a pretensão do proveito comum ao invés do desenvolvimento essencialmente econômico.

Ao longo da escrita sobre cooperativismo o conceito de cooperativa foi inserido como complemento ao entendimento do contexto citado. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a definição de cooperativa refere-se a

Associação de pessoas que voluntariamente se reuniram para atingir um fim comum por meio da formação de uma organização controlada democraticamente, participando do capital necessário com contribuições equivalentes e aceitando partes iguais de riscos e benefícios do empreendimento no qual os membros participam ativamente (OIT, 2001, p. 145).

Mediante a consolidação do cooperativismo no Brasil, o Estado promulgou uma legislação específica para regulamentar o sistema

cooperativista. Portanto, a Lei nº 5.764/1971 de 16 de dezembro de 1971 de acordo com Brasil (2013a) determina a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das cooperativas. Segundo o:

Art. 1º Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público (BRASIL, 2013a, art. 1º).

O utópico do cooperativismo é disseminado nos setores que envolvem a economia. Haja vista, o aproveitamento desse sistema é justificado por ser um método que engloba maior participação de seus componentes, de ordem democrática, equitativo e aconselhado como instrumento que busca acatar as necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores (VIEIRA; RICCI, 2005). Ao confirmar Silva e Nunes (2012, p. 251) “o cooperativismo é decorrente de uma necessidade humana comum e da consciência de superação conjunta de problemas, com vistas à obtenção de benefícios aos que cooperam”. Por Meinen e Port (2012) também há concordância na justificativa da adesão ao cooperativismo, pois esse movimento prioriza os indivíduos e reserva ao capital o papel secundário, como um respaldo operacional. “As individualidades cedem espaço à construção conjunta da prosperidade. Os ganhos, obtidos com equilíbrio e isonomia pelo trabalho coletivo, são de todos, na proporção de seus esforços em prol da iniciativa” (MEINEN; PORT, 2012, p. 49).

Perante o exposto, pode-se intuir que nas organizações cooperativistas encontra-se a aplicabilidade da racionalidade substantiva apresentada por Ramos (1989) aliada as características do modelo paraeconômico, em suas dimensões de economia e isonomia, possibilitando às cooperativas serem interpretadas como uma opção de estrutura organizacional adequada ao mundo em permanente transformação (DIAS, 2000). [...] “As economias de caráter isonômico, isto é, certos tipos de cooperativas e de empresas em que a administração e a propriedade são coletivas [...]” (RAMOS, 1989, p. 159).

Nesse íterim, o sistema cooperativista vem ao encontro da teoria de Ramos (1989) ao buscar um novo olhar para as diretrizes do modelo econômico capitalista. Todavia, o cooperativismo

[...] É o sistema que propicia o desenvolvimento integral do indivíduo, procura proteger a economia dos trabalhadores e se caracteriza por garantir a participação nos frutos da sociedade econômica. É, portanto, uma forma alternativa de pensar, realizar o trabalho, coordenar a economia; um sistema de ideias, valores e formas de organização das atividades socioeconômicas (VIEIRA; RICCI, 2005, p. 74).

Nesse contexto é pertinente explicar a doutrina cooperativista rochdaleana, que se trata de uma doutrina econômico-social ao almejar pelo modo econômico agraciar o social. Devido a esse caráter que visa o social, a doutrina cooperativista rochdaleana é humanista, pois confere ao ser humano uma importância essencial, como também seus objetivos e pretensões. A doutrina prima pela liberdade econômica, mas não se priva da liberdade social e democrática. A igualdade é o princípio básico, pois não trata de distinções de nenhuma espécie. Nos elementos da liberdade e igualdade está à solidariedade como fator de união e intercâmbio dos indivíduos. O ser humano conduzido pelos valores que embasam a doutrina cooperativista pode servir de instrumento para a transformação da sociedade em que vive (BENATO, 1994; SESCOOP, 2012).

Por Meinen e Port (2012) os aspectos direcionadores da doutrina cooperativista são concebidos especialmente por valores e princípios que englobam o cooperativismo a nível mundial. Os valores são imperativos morais que dão origem aos princípios. Esses princípios, por si mesmos, exprimem os valores e os direcionam a prática no setor cooperativo. Metaforicamente é uma espécie de travessia que une amplas ideias a ações. Conforme Meinen e Port (2012) o Quadro 08 – Valores Cooperativistas – delinea os valores mais expressivos no meio cooperativista:

Quadro 8 - Valores Cooperativistas.

<b>Valores Cooperativistas</b>	
<b>1) Solidariedade</b>	Cuja essência reside no compromisso, na responsabilidade que todos têm com todos, fazendo a força do conjunto e assegurando o bem de cada um dos membros. É uma espécie de reciprocidade obrigacional, justificada pelo interesse comum. Ser solidário é praticar a ajuda mútua (esta, por vezes, aparece como valor autônomo), é cooperar por definição, é tornar o empreendimento sólido;
<b>2) Liberdade</b>	Que está no direito de escolha pela entidade cooperativa, tanto na hora do ingresso como no momento da saída, podendo a pessoa, enquanto cooperado, mover-se e manifestar-se de acordo com a sua vontade e consciência, respeitados os limites estabelecidos coletivamente;
<b>3) Democracia</b>	Que está diretamente relacionada ao pleno direito de o associado participar da vida da cooperativa em toda a sua dimensão, especialmente pela palavra e pelo voto, implicando, em contrapartida, respeito às decisões majoritárias. Indica também acesso universal, sem discriminação de qualquer espécie. É pela democracia que se exerce a cidadania cooperativa;
<b>4) Equidade</b>	Que se manifesta, fundamentalmente, pela garantia da igualdade de direitos, pelo julgamento justo e pela imparcialidade, tanto em aspectos econômicos como sociais;
<b>5) Igualdade</b>	Que se impede a segregação em razão de condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, opção religiosa, idade ou de qualquer outra preferência ou característica pessoal. A todos devem ser assegurados os mesmos direitos e as mesmas obrigações;
<b>6) Responsabilidade</b>	Que tem a ver com a assunção e o cumprimento de deveres. Como cooperada, a pessoa é responsável pela viabilidade do empreendimento, incumbindo-lhe operar com a cooperativa e participar das atividades sociais. Cada qual responde pelos seus atos, devendo conduzir-se com retidão moral e respeito às regras de convívio adotadas coletivamente;
<b>7) Honestidade</b>	Que se liga à verdade por excelência. É uma das

	marcas de pessoas de elevado caráter. Tem a ver com retidão, probidade e honradez. Dignidade, enfim;
<b>8) Transparência</b>	Que diz respeito à clareza, àquilo que efetivamente é, sem ambiguidade, sem segredo. No meio cooperativo, todos têm de ter conhecimento preciso sobre a vida da entidade: sua gestão, seus números, suas regras;
<b>9) Responsabilidade socioambiental</b>	Que se conecta ao compromisso do empreendimento cooperativo, naturalmente de caráter comunitário, com o bem-estar das pessoas e com a proteção do meio ambiente compreendidos na sua área de atuação, preocupação que envolve desenvolvimento econômico e social e respeito ao equilíbrio e às limitações dos recursos naturais.

Fonte: Adaptado de Meinen e Port (2012, p. 30-31).

Segundo a OCB (2004); Meinen e Port (2012) os princípios cooperativistas são originados inicialmente da experiência bem sucedida da Cooperativa de Rochdale em 1844 que ilustrava um modelo bem sucedido de gestão. As normas de funcionamento e os procedimentos de administração foram registrados no seu Estatuto sob o formato de artigos, derivados do conjunto de valores citado anteriormente. Designavam-se, então, de modo formal os primeiros princípios do cooperativismo aplicados a todo o mundo a partir de 1937 no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) realizado em Paris, França. Ainda no Século XX, em outros dois momentos históricos: o Congresso de Viena na Áustria em 1966 e o Congresso Centenário da ACI em 1995 em Londres, Inglaterra, esses princípios foram revistos e atualizados de acordo com as mudanças econômicas e sociais (OCB, 2004). Desse modo, qualquer ação cooperativa em alguma localidade do mundo, deve nortear-se pelos sete princípios vigentes contextualizados pela ACI, que estão apontados nas explicações de OCB (2004); Meinen e Port (2012). Tais quais são apresentados a seguir:

1) **Adesão livre e voluntária:** baseada na concepção da ACI “as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa” (MEINEN; PORT, 2012, p. 32). De acordo com Monteiro et al.(2010), Meinen e Port, (2012) e Silva (2010) nesse princípio a cooperativa é conceituada como

uma organização de “portas abertas”, tanto para a entrada como para a saída do cooperado. Este indivíduo tem sua participação livre, sendo de modo voluntário, não sendo permitida a coerção para sua permanência ou não na cooperativa, aliada a proibição de qualquer distinção (racial, social, política, etc.). Tal princípio salienta que o cooperado deve ser apto a usar seus serviços e estar disposto a compartilhar responsabilidades na cooperativa. Essa aptidão está relacionada ao ramo da cooperativa, atendendo as condições legais e estatutárias da mesma. Portanto, esse princípio está associado aos valores da liberdade e da igualdade.

2) **Gestão democrática e livre**: este princípio traduz os processos democráticos de domínio por parte dos membros cooperados, que participam ativamente da direção das políticas internas e das tomadas de decisões, haja vista, deve predominar a democracia em todas as decisões da cooperativa (SILVA, 2010). Conforme Monteiro et al. (2010), Meinen e Port (2012) tal ponderação retrata esse princípio como o marco diferenciador entre as cooperativas e as organizações mercantis, visto que o centro é a democracia direta, onde ocorre o processo de votar e ser votado, cada indivíduo equivale a um voto. Esse processo envolve direitos e deveres dos associados, todavia, essa gestão coletiva ocorre por meio de assembleias. Esse princípio traz limitações como, por exemplo, o grande número de associados em uma cooperativa que dificulta o processo da democracia direta e por outro lado, a baixa participação, fazendo com que reuniões de assembleias tenham poucos participantes e a tomada de decisões seja entre poucos membros (MONTEIRO et al. 2010). Contudo, nesse princípio pode-se identificar os valores da democracia, da igualdade, da transparência e da responsabilidade. Para corroborar:

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas

de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática (OCB, 2004, p. 23).

**3) Participação econômica:** esse princípio trata da dimensão econômica da cooperativa. De modo democrático seus membros precisam contribuir de modo equitativo para o capital social das cooperativas. Desta maneira é possível o funcionamento da cooperativa, formação e incremento da sua estrutura patrimonial (SILVA, 2010). Cabe ao associado contribuir para a constituição do patrimônio da cooperativa em equivalência aos benefícios recebidos, “de um lado integralizando quotas-partes (no ingresso e durante sua permanência na cooperativa), e, de outro, decidindo pela transformação em reservas de parte dos excedentes de cada exercício financeiro-contábil” (MEINEN; PORT, 2012, p. 35).

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômico-financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, em parte indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos associados (MEINEN; PORT, 2012, p. 34-35, OCB, 2004, p. 23-24).

Além do subsídio econômico, o associado tem a atribuição de operar junto à cooperativa, o esforço individual contribui para o sucesso do empreendimento. A ajuda mútua traduz o valor da solidariedade, além desse valor, está contido nesse princípio o valor da responsabilidade.

4) **Autonomia e independência:** a contextualização desse princípio é permeada por referências já mencionadas nos princípios anteriores, haja vista, o domínio da cooperativa é executado de modo exclusivo por seus membros, conservando a autonomia das tais em negociações realizadas com outras organizações, abrangendo as instituições públicas ou também frente ao alcance de capital externo. Desse modo, qualquer entidade ou órgão externo não pode influenciar ou comprometer o controle democrático da cooperativa pelos seus próprios associados, nem serem causa de prejuízo ou provocar regalias ou favores aos administradores das cooperativas (SILVA, 2010; MEINEN; PORT, 2012).

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa (OCB, 2004, p. 24).

Nesse contexto verifica-se que o movimento cooperativista direciona suas organizações no sentido da autonomia, permitindo que as mesmas avalizem condições para conduzir o seu desenvolvimento. Esse princípio refere-se aos valores da democracia, da transparência e da honestidade (MONTEIRO et al. 2010; MEINEN; PORT, 2012).

5) **Educação, formação e informação:** por meio da promoção da educação e a formação de seus membros as cooperativas solidificam sua condição essencial para a continuação da sua vivência. Para que o conhecimento acerca do cooperativismo torne-se abrangente é necessária a elaboração de programas que considerem os diversos perfis dos atores internos da cooperativa, aliado a consciência educacional desse tema, no âmbito social e acadêmico, visto que a educação é a principal ferramenta para o desenvolvimento das cooperativas. Além disso, a divulgação para a sociedade civil acerca das vantagens da

cooperação, em consequência os benefícios do cooperativismo (MEINEN; PORT, 2012). Enfim, educar, formar e informar é essencial, quanto mais o País tiver a prática da cultura do cooperar, mais desenvolvido, bem-sucedido e lícito será.

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação (OCB, 2004, p. 24).

Esse princípio está associado aos valores da transparência e da responsabilidade.

6) **Intercooperação**: esse princípio é a demonstração a nível macro da própria cooperativa. Os atores envolvidos com a cooperativa em diversas áreas (local, regional, estadual, nacional e internacional) ao trabalharem em conjunto, proporcionam ao sistema cooperativista mais eficácia e solidez, de modo que a mesma possa alcançar seu objetivo principal: proporcionar serviço eficiente ao cooperado (MONTEIRO et al. 2010; SILVA; 2010). “As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (MEINEN; PORT, 2012, p. 40). Nessa conjuntura, a intercooperação é essencial para a sobrevivência das organizações cooperativistas num sistema econômico cada vez mais difícil e competitivo. O valor intrínseco a esse princípio é o da solidariedade, já que é do interesse da cooperativa ser parceira das demais entidades semelhantes.

7) **Preocupação (interesse) pela comunidade**: de acordo com a OCB (2004, p. 24) “as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros”. Nesse teor, percebe-se que esse princípio está atrelado ao princípio da gestão democrática, pois é mediante a

aprovação dos cooperados que são aplicadas as políticas de desenvolvimento. É relevante relatar que o interesse e o envolvimento da cooperativa pelo panorama da sua comunidade requer suporte a projetos e dissoluções de maneira sustentável tanto no âmbito econômico (sobrevivência da entidade) como sob a ótica social e ambiental (MEINEN; PORT, 2012; MONTEIRO et al. 2010). O princípio em questão remete ao valor da responsabilidade social. Cabe destacar que na atualidade um novo valor necessita ser discutido e praticado: o valor da sustentabilidade que pode originar um novo princípio (MEINEN; PORT, 2012).

A partir dessa contextualização, entende-se que princípios do cooperativismo, são elementos estruturantes; norteadores e ao mesmo tempo normativos para o desempenho operacional de uma cooperativa.

Conforme manifestação de Meinen e Port (2012) na crescente discussão sobre sustentabilidade é apropriado um recorte sobre o tal assunto, visto que, o mesmo é estreitamente vinculado aos aspectos que norteiam o cooperativismo.

Ao decorrer dos séculos, as organizações produtivas apresentaram maior domínio e influência nas sociedades, e suas deliberações tiveram sérias consequências ambientais e sociais. O sistema capitalista de produção, principalmente ao longo dos Séculos XX e XXI, incitou a centralização da riqueza, o consumo e a exploração dos recursos naturais de modo intenso pelas organizações e, habitualmente, desregrada, provocando problemas sem precedentes (MAIA; PIRES, 2011). Diante do exposto, debates surgiram para mediar este cenário mundial, e uma dos grandes tópicos foi o desenvolvimento sustentável. Conforme Maciel et al. (2003) a noção de desenvolvimento sustentável começou a ser discutida na Primeira Conferência das Nações sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em Estocolmo, na Suécia, em 1972.

Para Sachs (2000), a Conferência de Estocolmo evidenciou o meio ambiente na agenda internacional, sendo precedida pelo encontro de Founex em 1971, “para discutir, pela primeira vez, as dependências do desenvolvimento e o meio ambiente [...]” (Sachs, 2000, p. 48). De acordo com o autor, na preparação da Conferência de Estocolmo foram assumidas duas posições opostas. A primeira considerava descabidas as preocupações com o meio ambiente, “pois atrasariam e inibiriam os esforços dos países em desenvolvimento rumo à industrialização para alcançar os países desenvolvidos. [...] A prioridade deveria ser dada à

aceleração do crescimento.” Para este grupo “soluções técnicas sempre poderiam ser concebidas para garantir a continuidade do progresso material das sociedades humanas.” A segunda posição anunciava “o apocalipse para o dia seguinte, caso o crescimento demográfico e econômico – ou pelo menos o crescimento do consumo – não fossem imediatamente estagnados.” (SACHS, 2000, p.50-51).

Porém, no encontro de Founex e mais tarde na Conferência de Estocolmo as duas posições foram descartadas. “Uma alternativa média emergiu entre o economicismo arrogante e o fundamentalismo ecológico.” (SACHS, 2000, p. 52). Como estratégia de desenvolvimento, o posicionamento alternativo seria o uso racional e ecologicamente sustentável dos recursos naturais em benefício das populações locais, incorporando a conservação da biodiversidade aos seus próprios interesses.

Em 1983, de acordo com Maia e Pires (2011), a Assembleia Geral da ONU criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), presidida por Gro Harlem Brundtland, cujo relatório intitulado “Nosso Futuro Comum” apresentou um conceito mais elaborado de desenvolvimento sustentável, segundo o qual desenvolvimento sustentável significa atender às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades. Diante das implicações que geram prejuízos ambientes e sociais, desencadeadas pela gestão das organizações capitalistas, surge o desafio de alcançar a sustentabilidade. Para tal intento, consideram-se fundamentalmente três dimensões do desenvolvimento sustentável: a dimensão econômica, a dimensão social e a dimensão ambiental (MAIA; PIRES, 2011).

Na similaridade, de acordo com Santos (2005), é inegável a disseminação do termo sustentabilidade a partir da divulgação do relatório “Nosso Futuro Comum”, porém a sua discussão ultrapassa as fronteiras da questão ambiental, tornando-se um tema central para as organizações. Amplia-se o debate, e a partir da sustentabilidade ambiental (ecológica), começa-se a pensar na sustentabilidade social, política (nacional e internacional), cultural, espacial ou territorial e econômica das organizações (SACHS, 2000).

No discurso da sustentabilidade, encontra-se a procura pelo equilíbrio entre as três dimensões: ambiental, social e econômica, haja vista, são as dimensões mais incorporadas aos estudos sobre a questão (MENDES, 2009). Portanto, cabe ressaltar cada uma delas:

- 1) **Dimensão ambiental** (ecológica): esta dimensão é a mais defendida pelos autores que discursam sobre a

sustentabilidade. Está relacionada à preservação dos recursos naturais na produção de recursos renováveis, diminuição da quantidade de resíduos e de poluição, definição de regras de reciclagem, normas para proteção ambiental, entre outras providências (SACHS, 2002). [...] “Quanto mais modificações realizadas pelo homem na natureza menor sua sustentabilidade e quanto menor a interferência humana na natureza, maior sua sustentabilidade” (MENDES, 2009, p. 52);

2) **Dimensão social:** envolve a necessidade de recursos materiais e não materiais com a pretensão de equilibrar a distribuição de renda entre as classes sociais mais favorecidas e os menos abastados ao propor a homogeneidade social (MAIA; PIRES, 2011). “O objetivo é construir uma civilização do “ser”, em que exista maior equidade na distribuição do “ter” (renda) [...] (MENDES, 2009, p. 54);

3) **Dimensão econômica:** dever ser considerada em termos macrosociais pela gestão de recursos públicos e privados em prol da eficiência econômica, para que possa haver estabilidade entre os setores, sem afetar o meio ambiente natural (MAIA; NUNES, 2011); (MENDES, 2009).

Na abordagem destas dimensões é possível perceber que ambas estão interligadas, ou seja, sofrem interferências e influências entre si. De acordo com Sachs (2008) a cooperação global é o elemento chave para o enfrentamento dos problemas ambientais e sociais na busca pelo exercício da sustentabilidade. Estas transformações somente serão possíveis com “mobilização global, fundamentada em um processo de cooperação e interação entre povos, mas que exigirá negociação e acomodação entre as visões de mundo criadas pelas pessoas, regiões e nações sobre a sustentabilidade” (MAIA; NUNES, 2011, p.182).

Neste teor a sustentabilidade essencialmente é um novo olhar para o mundo, fundamentado nas relações de equidade entre os pares, na busca da conservação do meio ambiente e na partilha da responsabilidade econômica e social entre as organizações e a ordem pública no âmbito global, sendo elemento estreitamente associado ao cooperativismo.

Na continuidade acerca do âmbito cooperativista, tal contribui continuamente para o desenvolvimento econômico e social do País, compondo oportunidades reais de trabalho e renda para um número

crescente de pessoas. As cooperativas brasileiras marcam presença em 1.407 municípios brasileiros – mais de 25% do total do País, contribuindo de forma relevante para o desenvolvimento regional, conforme ratificado no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Nos municípios onde há pelo menos uma cooperativa, o IDH tem sido em média, 10% superior aos demais. (SESCOOP, 2012).

O cooperativismo no Brasil é percebido nos diversos setores que compõem a economia. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) representa a entidade que representa o cooperativismo brasileiro e para cumprir sua função de modo mais efetivo junto às lideranças e dirigentes cooperativos instituiu os ramos do cooperativismo, baseados nas diferentes áreas atuantes de tal movimento. O Quadro 09 – Ramos do Cooperativismo – ilustra a conceituação de cada ramo específico:

Quadro 9 - Ramos do Cooperativismo.

<b>Ramos do Cooperativismo</b>	
<b>Agropecuário</b>	Reúne produtores rurais, agropastoris e de pesca, este ramo foi por muitas décadas sinônimo de cooperativismo no país, tamanha sua importância e força na economia. As cooperativas caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e até social. É o ramo de maior expressão econômica no cooperativismo, com significativa participação na economia nacional, inclusive na balança comercial.
<b>Consumo</b>	Inicialmente formado por cooperativas fechadas (exclusiva para atender funcionários de empresas), chegou a ter centenas em meados do século XX. Tais cooperativas são de abastecimento cujas atividades consistem em formar estoques de bens de consumo (alimentos, roupas, medicamentos e etc.) para distribuição ao quadro social em condições mais vantajosas de preços. Devido ao crescente aumento de impostos sobre as mercadorias, para sua sobrevivência esse ramo tornou-se aberto (atendimento a toda a comunidade).
<b>Crédito</b>	Um dos primeiros ramos a se organizar no País atua no crédito rural e urbano. Constituído por cooperativas que reúnem poupanças de seus cooperados para benefício destes, realizando empréstimos aos mesmos a juros mais baixos que os praticados pelos bancos comerciais. Podem ser de crédito rural, quando atuam no setor agropecuário; e de crédito urbano, quando funcionam como crédito mútuo

	dentro de empresa ou de categorias profissionais.
<b>Educacional</b>	Congrega empreendimentos cooperativos que têm como objetivo a educação nas escolas, a fundação de estabelecimentos de ensino ou sua manutenção com qualidade e preço justo. Normalmente, seu quadro social é formado de professores e pais de alunos, neste caso, também denominadas de cooperativa escola; quando formadas apenas por alunos, são denominadas de cooperativa escolar. Possuem o intuito de promover a educação com base na democracia e na cooperação, sem estimular a competição.
<b>Habitacional</b>	Constituído por cooperativas que visam proporcionar a seus cooperados a aquisição de moradia, abrangendo atividades de construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais. Seu diferencial está na oferta das habitações a preço justo, abaixo do mercado, pois não visam o lucro.
<b>Infraestrutura</b>	Também conhecido por ramo de serviço é formado por cooperativas que se limitam a prestar serviços direta e exclusivamente ao seu quadro social (eletrificação rural, telefonia rural etc.). O associado é o único usuário desse serviço. Esse ramo atende principalmente a pequena e média propriedade rural com o objetivo de preencher uma lacuna das concessionárias de energia, nas regiões de baixo consumo.
<b>Mineral</b>	Igualmente chamado de ramo mineral, é composto por cooperativas que abrigam atividades de garimpo, específicas de mineração (extração, lavra, manufatura e comercialização), permitindo a seus associados uma alternativa de trabalho autônomo. Também no âmbito da pesquisa, industrialização, importação e exportação de produtos minerais. Tais cooperativas estão presentes nas pequenas e médias jazidas que não despertam interesse nas mineradoras.
<b>Produção</b>	Estimula o empreendedorismo, constituído por cooperativas em que os meios de produção, explorados pelos associados, pertencem à cooperativa. Os cooperados são o seu quadro social, funcional, técnico e diretivo. A ênfase maior desse ramo está nos setores da agropecuária e da indústria.
<b>Trabalho</b>	Estabelecido por cooperativas cujo quadro social é formado por diversos tipos de profissionais que prestam serviços a

	terceiros. É o segmento que mais cresce atualmente, sendo a saída para contra a informalidade, mas ainda carece de legislação regulamentadora.
<b>Saúde</b>	Formado por cooperativas de médicos, dentistas, psicólogos e atividades afins, que prestam atendimento à população, a preços mais acessíveis que os oferecidos pela iniciativa privada, podendo também ser formadas por usuários desses serviços.
<b>Transporte</b>	Constituído por cooperativas cujo quadro social é formado por diversos tipos de profissionais que prestam serviços a terceiros (transportes de carga e passageiros – táxis e vans – é um desmembramento do ramo do trabalho. É um segmento com elevado desenvolvimento na atualidade.
<b>Turismo e Lazer</b>	Em processo de estruturação por ser o mais novo segmento criado, é constituído por cooperativas que atuam no setor de turismo e lazer. Respalçado no enorme potencial turístico brasileiro, visa à prestação de serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, esportes e hotelaria.
<b>Especial<sup>7</sup></b>	Organizado por cooperativas cujo quadro social é formado por pessoas relativamente incapazes, necessitando de tutela ou pessoas consideradas em desvantagem social. Visam o desenvolvimento e maior integração social de seus associados.

Fonte: Adaptado de OCB (2004, p. 91-101), Brasil (2008).

A partir dessa contextualização, entende-se que além dos princípios do cooperativismo, cabe abordar a gestão de uma organização cooperativa com o intuito de obter elementos estruturais para conduzir os seus processos.

### 2.4.1 Gestão Cooperativa

O sistema cooperativista contemporâneo tem sido discutido por autores que interpretam a doutrina rochdaleana (surgimento do cooperativismo) como ideologia que não suprime de modo eficaz a sobrevivência das cooperativas na atualidade. Portanto, há a necessidade de construir um arcabouço teórico com conteúdo direcionado para a racionalidade econômica, o qual é denominado cooperativismo não rochdaleano de caráter empresarial (VALADARES, 2001).

---

<sup>7</sup> O ramo especial será abordado de forma mais ampla no subtítulo sobre cooperativas especiais.

Ainda para Valadares (2001) essa nova concepção do cooperativismo é debatida na Teoria de Munster ou Teoria Econômica da Cooperação, elaborada principalmente pelos pesquisadores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Munster, na Alemanha.

Como conceito de ação, a Cooperação implica na interação consciente de várias pessoas, uma vez que o estabelecimento da finalidade comum exigirá uma conduta individual interdependente. Alcançar o resultado individual só é possível se houver um comportamento mutuamente adaptado e consciente de várias pessoas. [...] Como conceito institucional, e concretizada na forma organizacional cooperativa, a Cooperação não é somente um agrupamento formado a partir de boas vontades. A cooperativa é, também dependente do conjunto de meios materiais e financeiros em torno dos quais se dará a reorganização das relações de produção (VALADARES, 2001, p. 11).

Segundo Della Giustina (2008) a contribuição da sociedade fundamentada na cooperação e movida pela ética da solidariedade, ou pela imperativa supervivência, é possível e com resultados altamente eficazes, sobretudo ao segmento do cooperativismo.

Conforme a estrutura cooperativista tornou-se mais ampla e complexa é desafiador assegurar a conservação das cooperativas na atual democracia econômica. Tal é o argumento defendido pelos propagadores que aderiram à Teoria Econômica da Cooperação. Em contraponto, as cooperativas mesmo com a visão rochdaleana ainda são percebidas como alternativas para melhorar a produção, principalmente de alimentos e a criação produtiva de empregos (VALADARES, 2001).

Com o desenvolvimento da economia moderna, tem sido cada vez mais necessário superar a colocação romântica da cooperativa como instrumento de defesa dos mais débeis atores econômicos, posição que conduz a uma ação marginal e limitada. A proposta é desenvolver uma concepção empresarial da cooperativa como esquema organizatório com dimensões suficientes para afirmar sua capacidade competitiva dentro do quadro de uma economia de mercado, frente às

respectivas organizações não-cooperativas.  
(VALADARES, 2001, p. 21)

Cabe ressaltar que os processos que envolvem a gestão de cooperativas não estão vinculados a um modelo único que deve ser aplicado a todos os ramos cooperativistas. Conforme França Filho (2008b) as cooperativas ao decorrer do tempo têm sido geridas por tipos de gestão sob diferentes lógicas, tais modelos de gestão são desenvolvidos e adaptados de acordo com as características de cada cooperativa. Para compor o modelo administrativo seguido pelas cooperativas, suas práticas de gestão podem estar baseadas em três pilares: autogestão e heterogestão (características da economia solidária) e a gestão social.

De acordo com Zwick, Pereira e Teixeira (2012) estes três pilares são identificados por meios de abordagens distintas:

1) **Abordagem cooperativa pragmática ou técnico-econômica:** esta interpelação é a mais próxima do sistema capitalista, as cooperativas que adotam este modelo, geralmente seguem a dimensão da heterogestão, onde os proprietários dos meios de produção (o capitalista) conduzem sua força de trabalho (o trabalhador) (CANÇADO, 2008). A heterogestão não poderia ser um modelo de gestão seguido por cooperativas, pois as converte em meras empresas capitalistas ao invés de serem atribuídas como ambientes de mudança social (ZWICK, PEREIRA E TEIXEIRA, 2012);

2) **Abordagem cooperativa marxista ou de transformação social:** nesta abordagem, a existência das cooperativas está subordinada a socialização dos seus resultados, servindo como instrumento para minimizar os efeitos negativos causado pela globalização do capitalismo (OLIVEIRA, 2006). Como prática administrativa esta abordagem se identifica com a dimensão da autogestão, já que “pressupõe a socialização dos resultados da produção, além de primar por uma organização horizontalizada, que compartilha todas as informações” (ZWICK, PEREIRA E TEIXEIRA, 2012, p. 5); e,

3) **Abordagem cooperativa rochdaleana ou social-reformista:** esta abordagem é fundamentada principalmente nos princípios cooperativistas e na ideologia que originou o cooperativismo (CANÇADO,

2007a). Cabe destaque para os princípios “autonomia e independência” e “preocupação com a comunidade” que atribuiu às cooperativas o papel de atores autônomos e coresponsáveis. Deste modo, conforme Cançado (2007a) as cooperativas priorizam o diálogo, a inclusão e a participação de modo democrático o que remete esta abordagem à semelhança com a gestão social, apesar de também possuir algumas particularidades da autogestão. Para corroborar Zwick, Pereira e Teixeira (2012, p. 7) “ao colocar elementos portadores da lógica substantiva no primeiro plano das relações em sociedade, um dos propósitos da gestão social é estabelecer clara distinção entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento local”.

Para ilustrar a distinção entre os três pilares que orientam a gestão de cooperativas, o Quadro 10 - Características de modelos de gestão de cooperativas – é baseado nos estudos de Guerra (2008):

Quadro 10 - Características de modelos de gestão de cooperativas.

CATEGORIAS	TIPOS DE GESTÃO		
	Heterogestão	Gestão Social	Autogestão
1. Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instruções	Lucro	Cidadania e inclusão social	Transformação social (socialismo)
2. Estrutura organizacional	Hierarquizada	Parcialmente horizontalizada	Totalmente horizontalizada
3. Parcerias	Relações de dependência	Interorganizações independentes	Redes autônomas
4. Gestão dos recursos físicos e financeiros	Centralizado	Equitativo	Igualitário
5. Metodologia de incubação	Intervenção tutorial	Intervenção participativa	Intervenção participativa
6. Democracia interna	Liberal	Representativa e participativa	Deliberativa

Fonte: Guerra (2008, p.51).

Na continuidade dos desafios do cooperativismo na era atual, mecanismos têm sido adotados para a sobrevivência das cooperativas perante o sistema econômico competitivo capitalista, o que requer modificações na forma organizacional das cooperativas pela busca

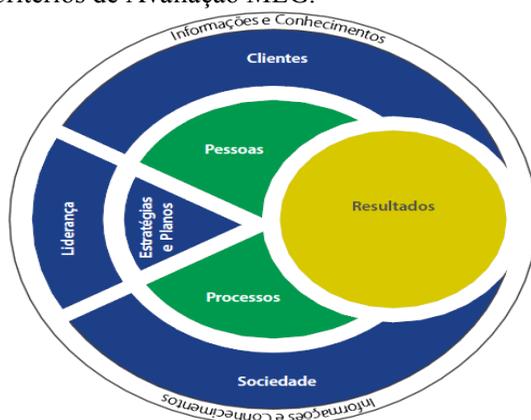
continua da eficiência econômica, ou seja, a procura por novos modelos de gestão são tentativas de ajuste à realidade recente (VALADARES, 2001).

Na intenção de alcançar essa finalidade a OCB por meio do SESCOOP (2012) lançou o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). Seu argumento principal é apontar “um modelo mais humano, mais responsável e mais sustentável de gerir um negócio”, voltado para a qualificação das cooperativas para crescer em tamanhos e resultados, na permanência de mercado e no aumento de sua competitividade (SESCOOP, 2012, p. 7).

A metodologia do PDGC está regularizada no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da FNQ. É considerada simples e permite a realização de uma autoavaliação do modelo de gestão adotado pela cooperativa. O processo ocorre pelo preenchimento do “Instrumento de Avaliação”, permitindo que a própria cooperativa seja diagnosticada em níveis de gestão: básico, intermediário ou avançado, conforme diretrizes do PGDC. Mediante essa análise as cooperativas recebem um relatório com indicações de melhorias ou oportunidades para cada resposta de cada questão do Instrumento de Avaliação, admitindo um conhecimento mais abrangente sobre a regularização legal, o formato de gestão e a coesão do seu quadro social (SESCOOP, 2012).

Os princípios do MEG que norteiam o questionário estão ilustrados na Figura 01 – Critérios da Avaliação MEG:

Figura 1 - Critérios de Avaliação MEG.



Fonte: SESCOOP, 2013, p. 24

O Diagrama do MEG procura simbolizar a visão sistêmica de uma organização. Neste sentido as cooperativas estão relacionadas de modo direto com a competência de atender as necessidades e expectativas dos **clientes** e ao desempenho de modo responsável na **sociedade** e na comunidade a qual interatua. A partir destas informações, a **liderança** estabelece as **estratégias e planos** de ação/metapas para alcançar os resultados pretendidos. Tais planos são transmitidos aos cooperados e funcionários mediante acompanhamento de um responsável. As **pessoas** envolvidas devem receber capacitação para que os **processos** sejam executados dentro do planejamento por meio do controle de custos e investimentos. Há a necessidade de controlar as atividades colocadas em prática. Para mensurar o controle, os **resultados** são avaliados em relação às categorias já descritas. Os resultados são compilados em **informações e conhecimento**, os quais retornam à cooperativa que verifica seus erros e acertos. Deste modo reinicia o planejamento e conseqüentemente o ciclo deste diagrama (SESCOOP, 2012).

Assevera Valadares (2001, p.34-35), “as cooperativas não estão em contradição com a economia competitiva”, caracterizando, deste modo, “dupla natureza orgânica na cooperativa: de um lado, o grupo cooperativo (a associação) e, de outro, a atividade cooperativa (a empresa), destinada ao serviço das economias individuais associadas”.

Após a exposição sobre a gestão de cooperativas é plausível considerar a incontestável assimilação de processos gerenciais das organizações pelo ambiente cooperativista. No decorrer das considerações, principalmente de Valadares (2001) e SESCOOP (2012), as cooperativas assumem as diretrizes que norteiam o sistema capitalista econômico, tal fato pode contribuir para a descaracterização do modelo cooperativista elencado nos princípios que originalmente o construiu.

Para alicerçar os processos gerenciais manifestados nas cooperativas é cabível descrever o papel da eficiência que está implícita nos processos gerenciais, de modo a proporcionar a presente leitura informações mais consistentes sobre a importância deste critério na maneira de gerir e operacionalizar quaisquer organizações ou instituições.

#### 2.4.1.1 O papel da eficiência nos processos gerenciais

Os processos que envolvem um determinado organismo possuem características básicas para a sua execução. Ao encontro do tema proposto neste trabalho convém abordar a característica da eficiência,

que trata-se da habilidade de minimizar o uso de recursos para alcançar as metas deliberadas, isto é, a capacidade de otimizar o uso de recursos (LACOMBE 2004). [...] “É o grau de aproveitamento de recursos ou artefatos para gerar saída desejada e agregar valor ao produto ou ao serviço” (PRÉVE, 2009, p. 45). Para corroborar Certo (2003) define a eficiência como uma parcela do total dos recursos de uma entidade que contribui para a produtividade durante o processo de produção.

A eficiência está orientada na direção de otimizar a relação produção/consumo: refere-se ao desempenho interno da organização, alcançável através de uma orientação predominante para métodos, normas e técnicas que enfatizam a execução mais rápida dos processos produtivos, com menor esforço e com menores custos. [...] revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo (GROTTI, 2004, p. 85).

O quanto mais elevado for o grau de eficiência dos processos, também serão eficientes os profissionais envolvidos. Ou seja, os recursos das organizações não se referem somente às matérias-primas utilizadas no processo produtivo ou na execução de serviços, mas, sobretudo aos esforços humanos pautados nesses processos. O processo antagônico refere-se à ineficiência, visto que expressa “que uma parte muito pequena do total de recursos contribui para a produtividade durante o processo de fabricação” (CERTO, 2003, p. 8).

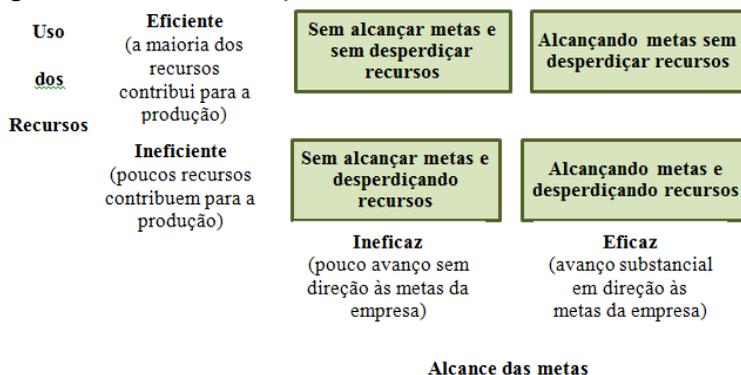
Conforme Maximiano (2008) a eficiência nos uso de recursos gera benefícios para todos os envolvidos: funcionários, clientes, usuários e a sociedade em geral. Além disso, a visão da eficiência como maximização da utilidade é muito proveitosa e pode representar um marco inicial para análises que levem em consideração as condições gerais em que se introduz o universo da organização. Em síntese, otimizar recursos é a prioridade da eficiência.

Convém ressaltar que os critérios eficiência e eficácia são confundidos, haja vista, não adianta produzir com eficiência se o que é produzido está desatualizado ou não se alcança os resultados pretendidos. Neste contexto cabe o conceito da eficácia. O termo é usado para “indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz” (MAXIMIANO, 2008, p. 11). A diferenciação entre eficiência e eficácia, conforme Grotti (2004, p. 16) “eficiência, por refletir o uso

otimizado dos recursos disponíveis, e a eficácia, por expressar o cumprimento das metas”. Segundo Maximiano (2008) a eficiência trata da ausência de desperdícios, do uso econômico de recursos e da menor quantidade de recursos para produzir mais resultados, enquanto que a eficácia está relacionada com a capacidade de realizar resultados, com o grau de realização dos objetivos e com a capacidade de resolver os problemas.

Mediante o exposto pode-se interpretar de modo sucinto que ser eficiente é quando se faz as coisas corretamente e eficaz quando faz as coisas certas. A Figura 02 – Várias combinações entre eficiência e eficácia - ilustra as diversas combinações entre eficiência e eficácia.

Figura 2 - Várias combinações entre eficiência e eficácia.



Fonte: Adaptado de Certo (2003, p. 8).

As atribuições da eficiência serão pertinentes ao estudo proposto desta dissertação, de modo a estudar a otimização dos processos da COEPAD. O viés estratégico da eficiência será considerado como elemento estruturante à operacionalização e não como modelo de gestão a ser seguido pela Cooperativa.

Aliado a eficiência nos processos gerenciais das cooperativas, deve-se considerar os aspectos que envolvem a sua estrutura e composição diretiva.

A estrutura e o corpo funcional das cooperativas

Após a explanação quanto à eficiência dos processos gerenciais cabe relatar o formato estrutural de uma cooperativa e seus elementos que permitem o entendimento do seu funcionamento e finalidade.

Conforme já mencionado as cooperativas devem acatar determinados procedimentos legais, cujas normas estão vigentes na legislação específica. É obrigatório e também importante para a cooperativa registrar seu objetivo, diretrizes, metas, políticas internas, formas de ser, agir, operacionalizar, entre outros afins, que são informações condensadas num instrumento público e ao mesmo tempo específico da cooperativa que é denominado como Estatuto Social (BENATO, 1994). Conforme o Portal do Cooperativismo Popular (2013) o Estatuto Social é um instrumento de contrato, que agrupa preceitos que servem para estruturar de maneira administrativa a cooperativa e direcionar seu funcionamento, bem como orientar seus cooperados quanto aos seus direitos e deveres. De acordo com artigo 21 da Lei do Cooperativismo nº 5.764/71, Brasil (2013a), o Estatuto Social deve recomendar:

I - a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral;

II - os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembléias gerais;

III - o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado;

IV - a forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas por insuficiência de contribuição para cobertura das despesas da sociedade;

V - o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais;

VI - as formalidades de convocação das assembléias gerais e a maioria requerida para a

sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular sem privá-los da participação nos debates;

VII - os casos de dissolução voluntária da sociedade;

VIII - o modo e o processo de alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;

IX - o modo de reformar o estatuto;

X - o número mínimo de associados.

De acordo com Silva (2010) quanto à estrutura de uma cooperativa, normalmente é a partir de:

- Assembleia Geral: a cooperativa realiza uma assembleia geral de ordem periódica com a presença de todos os cooperados com o intuito de discutir decisões quanto à administração da cooperativa. É o momento para os cooperados exercerem o poder de voto;
- Diretoria ou Conselho de Administração: esse é o órgão superior da administração da cooperativa, formado pelos cooperados eleitos e possuem a atribuição de executar as decisões tomadas na Assembleia Geral;
- Conselho Fiscal: trata-se de um órgão independente dentro da cooperativa que fiscaliza as atividades da cooperativa e a administração do seu patrimônio em nome dos demais associados; e,
- Órgãos auxiliares da Administração: formados por comitês, comissões ou núcleos com pertinências específicas.

Para corroborar Valadares (2001) ressalta o ambiente interno da cooperativa por meio da organização formal de poder, que é constituída pela Assembleia Geral, o Conselho de Administração ou Diretoria e o Conselho Fiscal. No Brasil predomina o modelo latino, no qual em Assembleia Geral, a cooperativa institui o Conselho de Administração, responsável pelas atividades diretas e executivas da cooperativa. O também eleito Conselho Fiscal, zela pela fiscalização das atividades e o seu cumprimento legal e estatutário.

Devido às características que identificam as cooperativas, a gestão democrática deve ser salientada, considerando-se que seus associados possuem direito de participar de todas as decisões, desta maneira, a estrutura de poder é fundamentada em procedimentos democráticos. Portanto, “a participação e o controle democrático da

gestão são elementos constitutivos do modelo econômico empresarial cooperativo” (VALADARES, 2001, p. 69).

Para melhor compreensão dos atributos de uma cooperativa, o Quadro 11 – Principais diferenças entre uma organização cooperativa e uma organização mercantil – esboça as principais diferenças entre uma organização cooperativa e uma organização mercantil:

Quadro 11- Principais diferenças entre uma organização cooperativa e uma organização mercantil.

<b>COOPERATIVA</b>	<b>MERCANTIL</b>
Sociedade de pessoas físicas	Sociedade de capital
Objetivo prestação de serviços	Objetivo principal lucro
Nº ilimitado de cooperados	Nº limitado de acionistas
Dispõe de controle democrático: cada sócio cooperado = um voto	Cada ação = um voto
Em suas assembléias o quorum é baseado no Nº de cooperados	Nas assembléias o quorum é baseado no capital
Não é permitido transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade	Permitida a transferência das ações a terceiros
Retorno proporcional ao valor das operações	Dividendo proporcional ao valor das ações
Diretrizes de administração por assembléias gerais	Diretrizes e ordens dos acionistas majoritários
Decisões por votos e objetivos sob riscos equilibrados	Objetivos e riscos impostos
Tem direito à Gratificação Natalina	Tem direito a 13º salário
Possui Fundo de Descanso Anual	Possui salário de férias
Possui Fundo de Amparo ao Cooperado	Possui Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)
Regras específicas sobre a previdência e seguridade social	Regras de seguridade impostas pelo Estado
Resultado das operações – sobras líquidas - retorna proporcionalmente ao sócio que mais trabalhou	Remunera com o lucro os acionistas de acordo com o número de ações, independente do trabalho
Regime de Trabalho Cooperado (RTC) Custos de encargos = 1,60 a 1,70	Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) Custos de encargos = 2,11
Educação Cooperativista para desenvolver a visão empresarial	Educação e Treinamento para Tarefas – empregados

– Donos do Negócio	
Pró-labore / retiradas com variabilidade autônoma por contratos ou projetos	Salários fixados e sob dissídios coletivos, por sindicatos

Fonte: Silva (2010, p. 7).

Destarte, após a presente exposição sobre os diversos aspectos que compõem o cooperativismo, é plausível mencionar que o mesmo trata-se de um movimento propulsor para a edificação de uma sociedade mais igualitária, inclusiva e sustentável mediante a coexistência com a esfera pública e a esfera privada, que juntos, contribuem como mecanismos para a ascensão da economia nacional.

Todavia, medidas são desenvolvidas para a consolidação das características do sistema cooperativista, como é o caso do cooperativismo popular divulgado principalmente por Cançado (2007a) e o cooperativismo social, que priorizam o aspecto social em detrimento da ascensão econômica.

#### **2.4.2 O cooperativismo popular**

Mediante a inequívoca preocupação social, conforme já exposto anteriormente, o cooperativismo na atualidade adota um novo formato: o cooperativismo popular.

O cooperativismo popular é uma expressão das dimensões da economia solidária, sendo distinguido em termos econômicos por meio da prática dos princípios da cooperação, em termos administrativos, haja vista, sua própria essência é a autogestão e em termos políticos por meio de ações coletivas de ordem democrática com o intuito de promover a emancipação e a transformação social e cultural (OLIVEIRA, 2006).

Conforme Cançado (2007a) a Lei do Cooperativismo nº 5.764/71, Brasil (2013a) se aplica a conceituação de cooperativas tidas como “tradicional”, as consideradas populares não possuem legislação específica. A distinção entre elas está principalmente na prática da autogestão. Nesse contexto, o cooperativismo popular está enredado na procura de alternativas para a geração de emprego e renda com o intuito de minimizar a exclusão social por meio do seu desenvolvimento e resgate da cidadania. Em concordância Faria (2011) salienta que essa nova abordagem do cooperativismo apresenta um novo modo de olhar e transformar entidades de cunho coletivo ao colocar a autogestão como modo de gerir o trabalho, a democratização das relações de trabalho e o

controle dos trabalhadores sob os meios de produção. Enfatiza a construção de um novo modo de produção fundamentado na solidariedade como um método de amadurecimento e aprofundamento das características que envolvem o cooperativismo popular.

Dessa forma, o cooperativismo popular funciona como um instrumento de inclusão social e de busca de melhorias na vida das pessoas, além de ter a capacidade ímpar de integrá-las ao mercado de trabalho e à própria sociedade, operado por meio de processo de deliberação coletiva.

O contexto hegemônico da sociedade é o capitalismo, desse modo as cooperativas ao adotarem métodos diferentes de gestão (baseados nos princípios do cooperativismo) encontram dificuldades na sua constituição e desenvolvimento. Enquanto o segmento mercadológico prioriza o lucro, as organizações sociais sem fins lucrativos voltadas para a preferência das necessidades humanas sofrem limitações tanto no seu desenvolvimento quanto nas ações dos seus cooperados (MONTEIRO et al. 2010). De acordo com Rodrigues (2001) quanto à discussão do futuro do cooperativismo, este é observado por dois aspectos antagônicos. Um aspecto considera que o cooperativismo “não terá condições de sobreviver ante o impacto da concentração de riqueza, determinada pela fusão da globalização econômica com o liberalismo comercial e devido ao imobilismo e conservadorismo dos líderes do setor” (RODRIGUES, 2001, p. 4). Outro pormenor é divergente, defende que o cooperativismo “é o único movimento capaz de responder às grandes ameaças que a concentração empresarial e a exclusão social representam contra a democracia e a paz” (RODRIGUES, 2001, p.4). Também outra limitação diferente que tem sido discutida é a construção do processo da autogestão, visto que as cooperativas populares encontram desafios para colocar em prática essa democratização, já que trata-se de uma experiência nova para a maioria de seus cooperados, ou seja, a autogestão é interpretada como uma inovação em relação à organização do trabalho na sociedade brasileira (CANÇADO, 2007a).

Perante as considerações sobre o cooperativismo popular percebe-se a relevância da construção de um novo modo de pensar que vá além da alienação causada pela vivência na sociedade capitalista. Inserir no universo do ser humano a conscientização de que ele é dotado de capacidades de decisão, integração, cooperação, solidariedade, entre outros atributos, que tragam para a sua realidade a preocupação e conservação do bem coletivo em detrimento do individual, requer mudanças de paradigmas que estão intrínsecos no seu interior desde sua percepção como ser vivente. O contexto que envolve o cooperativismo

requer uma constante vigilância para que sua essência não se perca nem seja vencida pela hegemonia capitalista.

No contexto do cooperativismo popular de acordo com Oliveira (2006), a cooperativa popular é aquela cuja dinâmica está ligada a práticas que associam as dimensões: econômica, social e política, que conectadas permitam aos cooperados a condição de se tornarem, de fato, atores fundamentais de suas ações. Definida também “como organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política” (CANÇADO, 2007a, p. 66).

Destarte, após a presente exposição sobre o cooperativismo popular, permite-se associar o cooperativismo a um ambiente para discussões sobre a importância da inclusão social no âmbito do trabalho.

Desta maneira, no âmbito do cooperativismo é relevante apresentar o segmento do cooperativismo designado como cooperativismo social que vem ao encontro de um modo singular de inclusão sob a luz do exercício da cidadania.

### **2.4.3 Cooperativismo Social**

Nos últimos anos devido à crescente preocupação com o tema social, fato percebido em situações como: formação de ONGs voltadas para a promoção do bem estar social e ambiental, ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida. Por exemplo, a criação do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN) regulamentado pela Lei nº 11.346 de 15 de setembro de 2006, Brasil (2013f) executado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), como um programa que envolve entidades públicas e privadas interessadas na aderência do programa em suas localidades de modo a melhorar a alimentação e a nutrição dos cidadãos brasileiros (BRASIL, 2008). Também medidas de cunho público como a obrigatoriedade de transparência na administração dos recursos financeiros e patrimoniais de ordem pública, Portal da Transparência (2013) entre outros fatores demonstram que iniciativas de ordem pública e privada têm sido desenvolvidas para fomentar a geração de trabalho e renda. O instrumento legal mais recente voltado ao cooperativismo social trata-se da instituição do Pronacoop Social por meio do Decreto nº 8.163 de 20 de dezembro de 2013, conforme seu Artigo 1º tem a “finalidade de planejar, coordenar, executar e monitorar as ações voltadas ao desenvolvimento das cooperativas sociais e dos empreendimentos econômicos solidários sociais” (BRASIL, 2014, p.1).

No âmbito da inclusão social são incorporadas ações mediante inserção de pessoas consideradas em desvantagem no mercado de trabalho<sup>8</sup>. A União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL/BRASIL) (2007, p. 22) conceitua pessoas em desvantagem sendo “aquelas que se encontram em condições especialmente adversas e de grave risco, dos pontos de vistas social, econômico, educacional, cultural, além de outros, sem acesso adequado aos instrumentos de progresso e de promoção humana e profissional”. Para corroborar, no Decreto nº 8.163 de 20 de dezembro de 2013, ressalta-se um dos princípios do Pronacoop Social de acordo com o Artigo 3º, parágrafo 3 “participação e inclusão de pessoas em desvantagem na sociedade e respeito pela diferença como parte da diversidade humana” (BRASIL, 2014, p.1).

Ao encontro dessa realidade, no segmento cooperativista ressalta-se o ramo denominado pela OCB (2004) como ramo especial, constituído de cooperativas formadas por indivíduos classificados como pessoas em situação de desvantagem, detentores de deficiências como psíquicas, sensoriais e físicas, ex-condenados ou condenados a penas alternativas, dependentes químicos, entre outros. O ramo especial é fundamentado pela legislação específica para cooperativas com denominação social de acordo com a Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999, Brasil (2013b) que qualifica as pessoas em desvantagem. Segundo a OCB (2004, p. 94) “as cooperativas atuam visando à inserção no mercado de trabalho desses indivíduos, a geração de renda e a conquista da sua cidadania”.

Art. 1º As Cooperativas Sociais, constituídas com a finalidade de inserir as pessoas em desvantagem no mercado econômico, por meio do trabalho, fundamentam-se no interesse geral da comunidade em promover a pessoa humana e a integração social dos cidadãos, e incluem entre suas atividades:

I – a organização e gestão de serviços socio-sanitários e educativos; e

II – o desenvolvimento de atividades agrícolas, industriais, comerciais e de serviços.

---

<sup>8</sup> Pessoas em desvantagem são grupos de indivíduos considerados menos favorecidos de modo econômico e social conforme conceituação da Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999 (Brasil, 2013b) apresentada a seguir.

Art. 2º Na denominação e razão social das entidades a que se refere o artigo anterior, é obrigatório o uso da expressão "Cooperativa Social", aplicando-se-lhes todas as normas relativas ao setor em que operarem, desde que compatíveis com os objetivos desta Lei.

Art. 3º Consideram-se pessoas em desvantagem, para os efeitos desta Lei:

I – os deficientes físicos e sensoriais;

II – os deficientes psíquicos e mentais, as pessoas dependentes de acompanhamento psiquiátrico permanente, e os egressos de hospitais psiquiátricos;

III – os dependentes químicos;

IV – os egressos de prisões;

V – (VETADO)

VI – os condenados a penas alternativas à detenção; e

VII – os adolescentes em idade adequada ao trabalho e situação familiar difícil do ponto de vista econômico, social ou afetivo (BRASIL, 2013b, art. 1º).

Quanto à estrutura organizacional e o estatuto social específicos para a cooperativa social o Artigo 3º e o Artigo 4º da Lei 9.867/99, Brasil (2013b) declaram:

§ 2º As Cooperativas Sociais organizarão seu trabalho, especialmente no que diz respeito a instalações, horários e jornadas, de maneira a levar em conta e minimizar as dificuldades gerais e individuais das pessoas em desvantagem que nelas trabalharem, e desenvolverão e executarão programas especiais de treinamento com o objetivo de aumentar-lhes a produtividade e a independência econômica e social.

§ 3º A condição de pessoa em desvantagem deve ser atestada por documentação proveniente de órgãos da administração pública, ressalvando-se o direito à privacidade.

Art. 4º O estatuto da Cooperativa Social poderá prever uma ou mais categorias de sócios voluntários, que lhe prestem serviços gratuitamente, e não estejam incluídos na

definição de pessoas em desvantagem (BRASIL, 2013b).

Cabe ressaltar que mesmo com a legislação específica para as cooperativas sociais, tais cooperativas seguem as regras gerais da Lei do Cooperativismo 5.764/71, Brasil (2013a), haja vista, a Lei 9.867/99 (2013b) é vista como um complemento para atender a um grupo específico do setor cooperativo, porém, não contempla vantagens efetivas para essa parte da população descrita na sua formulação (GUGEL, 2011).

De acordo com a Conferência Temática de Cooperativismo Social (CTCS) realizada em 2010, apesar do avanço da conscientização e prática da inclusão social por meio das cooperativas sociais ainda é inerente a consolidação de políticas públicas que integrem os diferentes órgãos do governo e a sociedade civil para apoiar e promover o cooperativismo social no Brasil, como um compromisso social, político e ético, permeados por padrões conceituais e jurídicos. Desde a sanção da Lei 9.867/99 poucas discussões têm sido realizadas para solicitar a reformulação dessa legislação de modo a atender as necessidades atuais dos grupos contemplados no cooperativismo social. A CTSC (2010) teve o objetivo de mobilizar o poder público e a sociedade civil para debater e arquitetar propostas para a efetiva implementação do cooperativismo social no Brasil.

O Documento Base da CTCS (2010) apresenta um breve histórico sobre o cooperativismo social. O mesmo relata que as primeiras cooperativas sociais foram originadas nas décadas de 1970 e 1980 na Europa. Nos dias atuais identificam-se as cooperativas sociais em Portugal, Espanha, França e Itália. Na América Latina iniciativas são surgidas na Argentina, Chile, Colômbia e Brasil. Entre estas experiências, destaca-se o modelo das cooperativas italianas, que são classificadas em dois tipos:

- **Tipo A:** esse grupo tem como característica essencial “promover assistência social à população em desvantagem sócio-econômica, em especial pessoas com deficiência, pessoas egressas dos sistemas penal e manicomial, idosos e adolescentes e jovens em situação de risco social” (CTSC, 2010. p. 3);
- **Tipo B:** esse grupo tem por objetivo “investir na inclusão destas mesmas pessoas no trabalho e em sua reinserção social por meio do trabalho” (CTSC, 2010. p. 3).

O cooperativismo social no Brasil é inspirado pelas experiências ocorridas na Itália, o que influenciou a própria Lei nacional, que propõe as cooperativas do Tipo B, ou seja, as cooperativas destinadas à inserção no trabalho de pessoas em situação de desvantagem. Conforme a CTCS (2010) as primeiras iniciativas do País ocorreram no final dos anos 1980 e início de 1990, mas somente foi legalizado em 1999 com a sanção da Lei 9.867/99 (BRASIL, 20103b).

Devido à estagnação da regulamentação jurídica para as cooperativas sociais a CTSC (2010) salienta a pertinência de discutir alternativas para a revisão da legislação vigente e a prática de ações entre os diferentes setores públicos, o terceiro setor e a sociedade civil. Uma das alternativas apontadas é a formulação de incubadoras sociais de modo a propagar empreendimentos solidários que visam o bem comum<sup>9</sup>, o que vem ao encontro do propósito desse trabalho.

Entre os grupos citados na Lei 9.867/99 (2013b) cabe destaque para as pessoas com deficiência intelectual que são membros da cooperativa do estudo de caso dessa dissertação: COEPAD. Portanto, convém explanar o assunto da deficiência intelectual, particularidade da população pesquisada.

#### **2.4.4 A conscientização da deficiência intelectual na conjuntura social**

Ao longo da história, a trajetória da pessoa com deficiência é distinguida por preconceitos e ações em prol do direito à cidadania. Tais indivíduos eram ignorados pela sociedade, tendo sua sobrevivência essencialmente atrelada ao altruísmo de outrem (FERNANDES; SCHLESENER; MOSQUERA, 2011). A partir do Século XVII, com ascensão do capitalismo, e de acordo com a idealização da época, começou a ocorrer a percepção de que os seres humanos não são idênticos, portanto a necessidade de respeitar as diferenças entre os mesmos (ARANHA, 2001). De acordo com Fernandes, Schlesener e Mosquera (2011) no que compete à deficiência intelectual, a mesma persistia sendo ponderada como hereditária e crônica, portanto, a

---

<sup>9</sup> Para Marques (2002) o termo bem comum pode ser interpretado como o respeito ao indivíduo e ao coletivo de modo igualitário, consiste principalmente na preservação dos valores positivos presentes na sociedade. [...] “uma estrutura social na qual sejam possíveis formas de participação e de comunicação de todos os indivíduos e grupos” (MARQUES, 2002, p. 262).

pluralidade das pessoas com deficiência intelectual era relegada a viver em manicômios, estalagens, asilos ou penitenciárias locais.

Doravante, o Século XX foi caracterizado por mudanças, quanto ao tratamento de pessoas com deficiência. A sociedade passou a se organizar de modo coletivo para procurar soluções e melhoramentos quanto às dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência no convívio social, visto que, começaram a ser considerados cidadãos com direitos e deveres perante a sociedade. (FERNANDES; SCHLESENER; MOSQUERA, 2011).

Segundo a Organização das Nações Unidas no Brasil (ONUBR) (2013) houve o aparecimento da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), apregoada pela Assembleia Geral das Nações Unidas na cidade de Paris, na França, em 10 de Dezembro de 1948, por meio da Resolução 217 A (III) da Assembleia Geral “como uma norma comum a ser alcançada por todos os povos e nações. Ela estabelece, pela primeira vez, a proteção universal dos direitos humanos” (ONUBR, 2013, p.1), por meio desta ação, ocorreram os primeiros movimentos organizados por familiares de pessoas com deficiência, movidos pelo combate à discriminação (ARANHA, 2001).

No Brasil havia a necessidade de colocar em prática esses debates internacionais. Todavia, o enfoque do apoio às pessoas com deficiência era caracteristicamente assistencial. O tratamento da deficiência era no sentido institucional que “representava um custo para o sistema que, por sua vez, tinha o interesse no discurso da autonomia e da produtividade. Este também deveria atender os direitos humanos, principalmente os da minoria” (FERNANDES; SCHLESENER; MOSQUERA, 2011, p. 139).

Contudo, devido à extrema importância desse assunto, ainda no período atual é contínua a discussão sobre melhores procedimentos quanto à participação das pessoas com deficiência na sociedade, não permeada pela direção assistencialista. Um exemplo, são as novas ações elencadas pela ONU quanto a esta parcela da população mundial.

Em 13 de dezembro de 2006 a ONU em Assembleia Geral aprovou a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CPCD), sendo o primeiro documento sobre direitos humanos do Século XXI. Sua inequívoca importância dar-se-á pelo revigoramento dos direitos humanos atualmente ameaçados por conflitos considerados ilegais pela ONU e pelo progresso do mercado global, em detrimento dos direitos sociais já solidificados (BRASIL, 2007).

A CPCD estabeleceu seu Artigo 1º com o propósito de “promover, proteger e assegurar o exercício pleno e equitativo de todos

os direitos humanos e liberdades fundamentais por todas as pessoas com deficiência e promover o respeito pela sua dignidade inerente” (BRASIL, 2012b, p. 28). Para fins da CPCD, compreende-se o termo deficiência como “uma restrição física, mental ou sensorial, de natureza permanente ou transitória, que limita a capacidade de exercer uma ou mais atividades essenciais da vida diária, causada ou agravada pelo ambiente econômico e social” (BRASIL, 2007, p.75).

Conforme a legislação brasileira no Artigo 3º do Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999, Brasil (2013c) considera-se deficiência “toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano” (BRASIL, 2013c, art. 3º). Em relação à CPCD, a mesma foi incorporada à legislação brasileira em 2008 por meio do Decreto nº 186 de 2008, Brasil (2013h) e promulgada por meio do Decreto nº 6.949 de 25 de agosto de 2009 (BRASIL, 2013i).

De acordo com o Relatório Mundial da Saúde sobre deficiência elaborado pela ONU e o Grupo Banco Mundial a deficiência [...] “é complexa, dinâmica, multidimensional, e questionada”. [...] geralmente associada à incapacidade. (BRASIL, 2012c, p.4-6). Portanto, a seriedade deste Relatório Mundial da Saúde é fundamentada por:

Sugerir ações para todas as partes interessadas – incluindo governos, organizações da sociedade civil, e organizações de pessoas com deficiência – para criar ambientes facilitadores, desenvolver serviços de suporte e reabilitação, garantir uma adequada proteção social, criar políticas e programas de inclusão, e fazer cumprir as normas e a legislação, tanto existentes como novas, para o benefício das pessoas com deficiência e da comunidade como um todo. As pessoas com deficiência devem estar no centro de tais esforços (BRASIL, 2012c, xi).

Quanto ao grupo de pessoas com deficiência, estudado nesta dissertação, a deficiência intelectual, pode ser interpretada como “um termo que se usa quando uma pessoa apresenta certas limitações no seu funcionamento mental e no desempenho de tarefas como as de comunicação, cuidado pessoal e de relacionamento social” (ALMEIDA, 2007, p.1). Esses obstáculos provocam uma maior vagariedade na aprendizagem e no desenvolvimento dessas pessoas. Conforme o

Decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004, Brasil (2013e), definiu-se a deficiência intelectual como “funcionamento intelectual significativamente inferior à média e associada a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas” Brasil (2013e, art. 5º, § 1º), sendo estas a comunicação, os cuidados pessoais, as habilidades sociais, a utilização da comunidade, a saúde e a segurança, as habilidades acadêmicas, o lazer e o trabalho. Estas dificuldades devem se manifestar antes da idade dos 18 anos (BRASIL, 2013e).

Para corroborar o Relatório Mundial da Saúde retrata a deficiência intelectual como:

Um estado de desenvolvimento mental interrompido ou incompleto, o que significa que a pessoa pode ter dificuldades em entender, aprender, e recordar coisas novas, e em aplicar essa aprendizagem a novas situações. Também conhecida como deficiência intelectual, deficiência de aprendizagem, dificuldades de aprendizagem, e anteriormente como retardo mental ou limitação mental (BRASIL, 2012c, p. 313).

Tais definições são similares à proposta pela *American Association Mental Retardation* (AAMR). A partir de 2008 a então conhecida AAMR muda seu nome para *American Association on Intellectual and Developmental Disabilities* (AAIDD) e propõe a mudança de nomenclatura, de deficiência mental para deficiência intelectual. [...] “a nomenclatura apenas foi considerada mais adequada e deve ser compreendida enquanto uma incapacidade caracterizada por importantes limitações, tanto no funcionamento intelectual quanto no comportamento adaptativo” (VELTRONE; MENDES, 2011, p.415).

Na atualidade, a condição da deficiência intelectual deve ser compreendida enquanto a interação entre uma pessoa com funcionamento intelectual limitado e seu ambiente. Por estar guiada por uma orientação funcional da condição da deficiência, existe um forte compromisso da necessidade de classificação baseada na intensidade dos apoios necessários. A premissa básica é a de que com os apoios individualizados certos a pessoa geralmente vai melhorar a maneira

como funciona na vida cotidiana (VELTRONE e MENDES, 2011, p.415).

Em relação à Gestão da Deficiência a CPCD, Brasil (2012b) não aborda elementos que orientam o modo de gerir os processos e pessoas que envolvem as pessoas com deficiência. Todavia, o Relatório Mundial da Saúde cita de modo sucinto o conceito acerca da Gestão da Deficiência:

A Gestão da Deficiência refere-se às intervenções aplicadas a pessoas empregadas que desenvolvem uma doença ou deficiência. Os principais elementos de gestão de deficiência são, geralmente, a gestão eficiente de casos, educação de supervisores, instalações no local de trabalho, e um rápido retorno ao trabalho com o suporte apropriado (BRASIL, 2012c, p. 253).

Baseado nesta definição da Gestão da Deficiência não há um modelo a ser seguido e sim medidas a serem providenciadas pelas organizações para a adaptação e interação da pessoas com deficiência. Para elucidar, convém abordar o significado do termo modelo sob duas ideias: 1) “disposição caracterizada pela ordem dos elementos de que se compõe, e não pela natureza desses elementos” (ABBAGNANO, 2000, p. 678) e 2) “conjunto de crenças, de concepções ou generalizações e de valores compreendendo uma concepção do conhecimento, uma concepção das relações pessoas-sociedade-natureza, um conjunto de valores – interesses, uma maneira de fazer, um sentido global” (MORANDI, 2002, p. 25).

Devido à necessidade de procedimentos distintos para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, a ação afirmativa<sup>10</sup> é adotada como um dos mecanismos de minimização das dificuldades da inclusão social de pessoas com deficiência. Tal intento pode ser visto pela regulamentação da Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991 de acordo com o Artigo 93, onde fixa percentuais de vagas a serem preenchidas por pessoas com deficiência nas empresas com mais de 100

---

<sup>10</sup> Ação afirmativa é um conjunto de políticas específicas para indivíduos de grupos sociais que de certa forma sofrem exclusão social e são privados de um tratamento igualitário no alcance de diversas oportunidades (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

funcionários, garantindo todos os direitos trabalhistas e previdenciários (BRASIL, 2013j).

Segundo o Relatório Mundial da Saúde, Brasil (2012c) os empregadores podem ser incentivados na contratação de pessoas com deficiência, principalmente as pessoas com deficiência intelectual por meio de dois programas de empregabilidade:

1) **Emprego assistido** - neste programa é possível a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho por meio de treinamento para empregos, proporcionando formação profissional especializada, supervisão individual, transporte e tecnologia assistencial, medidas tais com o intuito de melhorar o aprendizado e a adaptação da pessoa com deficiência intelectual no trabalho. Cabe destaque para as empresas sociais<sup>11</sup>, comumente, essas empresas procuram oferecer ocasiões de emprego a pessoas com deficiência, principalmente aqueles com deficiência intelectual junto com pessoas sem deficiência; e,

2) **Emprego abrigado** – esta modalidade de programa Empregos Abrigados oferecem trabalho em instalações separadas, em uma empresa abrigada, ou numa parte separada de uma empresa regular e são destinados às pessoas consideradas incapazes de competir no mercado de trabalho aberto.

De acordo com a Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência, do total da população brasileira, 1,4% dos indivíduos são pessoas com deficiência intelectual (BRASIL, 2012d). Portanto, pessoas com deficiência intelectual de acordo com o Relatório Mundial da Saúde podem ter de três a quatro vezes menos probabilidade de serem inseridas no mercado de trabalho e mais possibilidade de viverem extensos períodos de desemprego principalmente pela competição desvantajosa com outros grupos de pessoas com deficiência, por exemplos, pessoas com deficiência física ou até mesmo os indivíduos não incluídos nos grupos de pessoas com deficiência (BRASIL, 2012c).

Mediante a contextualização da deficiência intelectual no Brasil, é adequado apontar a inclusão social como elemento chave para direcionar o sistema institucional que envolve as pessoas com

---

<sup>11</sup> “Uma empresa comercial estabelecida para criar empregos para pessoas com deficiência ou para aqueles em desvantagem no mercado de trabalho por outra razão” (BRASIL, 2102c, p. 319).

deficiência. A “remoção de barreiras arquitetônicas e atitudinais acarreta a percepção de que os obstáculos culturais e físicos são opostos pelo conjunto da sociedade e excluem essa minoria do acesso a direitos fundamentais básicos” (BRASIL, 2007, p. 18). Compete, por conseguinte, à sociedade perante a combinação de esforços da esfera pública e privada, agir para a realização de tal intento. Em concordância, Aranha (2001):

[...] A inclusão é o processo de ajuste mútuo, onde cabe à pessoa com deficiência manifestar-se com relação a seus desejos e necessidades e à sociedade, a implementação dos ajustes e providências necessárias que a ela possibilitem o acesso e a convivência no espaço comum, não segregado (ARANHA, 2001, p.19). [...] Pois não haverá inclusão de indivíduos com deficiência enquanto a sociedade não for inclusiva, ou seja, realmente democrática, onde todos possam igualmente se manifestar nas diferentes instâncias de debate e de tomada de decisões da sociedade, tendo disponível o suporte que for necessário para viabilizar essa participação (ARANHA, 2001, p. 21).

A sociedade brasileira ainda necessita tornar o exercício da inclusão consistente com seu discurso legal. “A democratização da sociedade brasileira passa pela construção de efetivo respeito a essa parcela da população, que a duras custas procura conquistar um espaço ao qual, por lei, tem direito” (ARANHA, 2001, p. 22).

Por meio desta percepção as cooperativas sociais com pessoas com deficiência intelectual podem ser interpretadas como um processo de aprendizagem. Além de ser uma opção para o fomento do trabalho e renda, na cooperativa social a pessoa com deficiência intelectual alcança a valorização de si como trabalhadora inserida no contexto do trabalho coletivo que permite sua participação e seu desenvolvimento como pessoa, indo além da mão-de-obra executora de atividades operacionais. Tal intento contribui para a construção de uma sociedade mais solidária e equitativa (CARRETTA, 2004). Esta apreciação encontra respaldo na CPCD que reconhece a significância da inclusão de pessoas com deficiência:

[...] As valiosas contribuições existentes e potenciais das pessoas com deficiência ao bem estar comum e à diversidade de suas comunidades, e que a promoção do pleno exercício, pelas pessoas com deficiência, de seus direitos humanos e liberdades fundamentais e de sua plena participação na sociedade resultará no fortalecimento de seu senso de pertencimento à sociedade e no significativo avanço do desenvolvimento humano, social e econômico da sociedade, bem como na erradicação da pobreza. Reconhecendo a importância, para as pessoas com deficiência, de sua autonomia e independência individuais, inclusive da liberdade para fazer as próprias escolhas (BRASIL, 2012b, p. 25).

De acordo com Gugel (2011) a participação de pais, amigos e parentes das pessoas com deficiência intelectual contribuem para a formação das cooperativas sociais, haja vista, o envolvimento dos entes facilita a integração desses indivíduos e o sentimento de independência por meio do trabalho produtivo além de suas significativas contribuições para a administração da mesma. Nesse contexto, pode-se ponderar que as cooperativas sociais para os pessoas com deficiência intelectual vão além de uma opção para a entrada no mercado de trabalho, mas sim como alternativa para o estabelecimento de novas relações pessoais e profissionais dentro de uma modelo organizacional mais participativo e democrático (CARRETTA, 2004).

O conteúdo da Lei das Cooperativas Sociais, Brasil (2013b) e a própria temática do cooperativismo social requer sua divulgação de maneira coerente e de fácil entendimento para que a sua compreensão permita a clareza do seu objetivo, deste modo não ocorrendo à associação dessa prática com ações assistencialistas ou como um mecanismo de ação afirmativa como solução para retirar esse grupo da exclusão social.

Ao encontro da temática do cooperativismo social é oportuno destacar tópicos que contribuem de modo significativo para a subsistência das cooperativas, como é o caso do trabalho voluntário. A junção entre o voluntariado e o cooperativismo social acarreta em melhorias na qualidade e vida e no bem estar dos seus envolvidos.

### **2.4.5 O trabalho voluntário como instrumento de melhoria na qualidade de vida e promoção do bem-estar.**

O trabalho voluntário originalmente esteve vinculado às entidades religiosas, sobretudo à Igreja Católica. A ação de ajudar o próximo, considerado desprovido de recursos para sua subsistência, justificava a importância de exercer a prática do ato de dar ao invés do ato de receber. Deste modo, surgiram grupos de voluntários, na maioria mulheres que se intitulavam como, por exemplo, “Servas dos Pobres” ou “Irmãs da Caridade” (FERRARINO, 2003).

No Brasil, o despontamento do trabalho voluntário também foi permeado por ações derivadas da Igreja Católica, destaca-se principalmente no início do Século XX, marcado por epidemias e outras moléstias que levaram ao surgimento de grupos sensibilizados com o intuito de auxiliar as pessoas carentes (LIMA; BARELI, 2010). Pode-se perceber o predomínio do trabalho ou serviço voluntário norteados pela concepção do assistencialismo.

A partir de 1980, tal noção de voluntariado foi adotando outras dimensões, apoiadas no envolvimento maior da sociedade civil, tais como o surgimento das ONGs, como modelos de ações direcionadas para o desenvolvimento da cidadania, por meio de atividades trabalhistas de cunho voluntário, voltadas para a ascensão da educação, cultura e lazer. Cabe salientar o fortalecimento de medidas espontâneas voltadas para a conscientização e proteção ambiental devido à crescente preocupação com o mau uso e a escassez de recursos naturais (LIMA; BARELI, 2010).

A consolidação do trabalho voluntário no Brasil foi efetivada de modo legalístico na década de 1990 por meio da Lei n. 9.068 de 18 de fevereiro de 1998, Brasil (2013g). Conforme o Art.1º:

Considera-se serviço voluntário, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. (Brasil, 2013g, art.1º).

Mediante esta conceituação o voluntariado é apresentado como uma opção para a prática da solidariedade, haja vista, o exercício da cidadania é permeado por ações e atividades sem ganho econômico e

voltadas para o interesse comunitário e social. Convém diferenciar a solidariedade da caridade, enquanto a primeira está voltada ao assistencialismo, a segunda dever entendida como “valor ético humanizador e transformador que se apresenta hoje como uma alternativa à realidade que vivemos de globalização de mercados, mas também da exclusão e justiça, que não pode nos deixar insensíveis” (SACAVINO, 2001, p. 1). Neste contexto, a sociedade é a maior beneficiária do trabalho voluntário, visto que atividades advindas deste segmento atendem necessidades não supridas pelo Estado, sobretudo o resgate da cidadania (LIMA; BARELI, 2010).

Segundo Marinho (2011) a experiência do voluntariado está relacionada de modo direto à automação. Justifica-se já que “a prática individual do voluntariado diz respeito ao interesse particular do ator social em torno de uma causa livre e espontâneo desejo” (MARINHO, 2011, p. 12). Para corroborar Tenório (2004, p. 12) ressalta o valor da participação da sociedade civil por meio da voluntariedade onde “o envolvimento deve ocorrer pelo interesse do indivíduo, sem coação ou imposição”.

Portanto, a aplicação do trabalho voluntário configura uma potencial transformação da sociedade por meio do desenvolvimento da solidariedade aliada ao desafio da mudança de paradigma que associa o voluntariado diretamente ao assistencialismo por meio da caridade. Essa transformação social permitirá a ampliação de ações voltadas para minimizar a exclusão social, onde os indivíduos podem dedicar uma parcela de seu tempo para a execução de trabalhos sem fins lucrativos, conscientes que estão exercendo sua cidadania em prol do bem comum (TENÓRIO, 2004); (MARINHO, 2011).

A partir desta explanação podemos vincular o trabalho voluntário ao cooperativismo social, fato regulamentado pela Lei nº 9.867/99, Brasil (2013b), conforme Artigo 4º: “O estatuto da Cooperativa Social poderá prever uma ou mais categorias de sócios voluntários, que lhe prestem serviços gratuitamente, e não estejam incluídos na definição de pessoas em desvantagem” (BRASIL, 2013b, art. 4º).

Deste modo é notória a seriedade do papel do voluntário junto ao cooperativismo social, visto que, o indivíduo pode exercer atividades voltadas para a gestão das cooperativas que impactam diretamente no seu crescimento e desenvolvimento. Neste ínterim, a qualidade de vida e o bem-estar são elementos inerentes a este contexto.

O aparato da qualidade de vida é amplamente discutido sob diversas vertentes que permeiam a vida humana e ainda não há uma definição padrão, sendo a princípio atribuída ao aspecto quantitativo,

relacionado ao alcance de recursos materiais disponíveis para os indivíduos ou sociedade. Conforme Minayo, Hartz e Buss (2000) e Lasmar e Ronzani (2009) ao dimensionar a qualidade de vida, o patamar mínimo discutido é o acesso aos elementos que proporcionam as necessidades básicas do homem: alimentação, educação, saúde, saneamento, trabalho, entre outros que são subsídios essenciais para o conforto, bem estar, realização individual e coletiva. Para corroborar Almeida, Gutierrez e Marques (2012, p. 13) consideram [...] “compreender qualidade de vida como uma forma humana de percepção do próprio existir, a partir de esferas objetivas e subjetivas”. Todavia, tal conceito requer amplitude:

Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem estar (MINAYO et al., 2000, p. 8).

A participação da sociedade é fundamental para o desenvolvimento da qualidade de vida, já que esta sofre influências e também é construída a partir dos valores culturais e históricos. Ao mesmo tempo, a qualidade de vida trafega em um campo multidimensional: de um lado relacionada ao modo, condições e estilos de vida; de outro a ecologia humana, as ideias e ações quanto ao desenvolvimento sustentável e também quanto à democracia, ao desenvolvimento e aos direitos humanos e sociais (MINAYO et al., 2000).

Em anuência Almeida, Gutierrez e Marques (2012) salientam que para o entendimento sobre qualidade de vida é necessário considerar os diversos campos de conhecimento: humano, social, político, econômico, entre outros, visto que, estes elementos são interrelacionados de modo constante. “Por ser uma área de pesquisa recente, encontra-se em processo de afirmação de fronteiras e conceitos; por isso, definições sobre o termo são comuns, mas nem sempre concordantes” (ALMEIDA, GUTIERREZ E MARQUES, 2012, p. 15). Ainda por Almeida, Gutierrez e Marques (2012) assenta destacar que os elementos que procuram formar a definição de qualidade de vida levam o bem estar a ser associado como uma percepção positiva para uma vida melhor,

todavia, qualidade de vida e bem estar podem ser tratados como elementos semelhantes pois exerce mútua influência entre si.

Após a explanação da qualidade de vida e o bem-estar por meio do trabalho voluntário no cooperativismo social, entende-se que é pertinente tal discussão para fins de conhecimento e ampliação deste assunto sobretudo no âmbito do cooperativismo brasileiro.

Portanto, após a exposição sobre a conjectura que envolve o cooperativismo social no Brasil, pode-se concluir que o mesmo carece de debates, estudos e pesquisas que disseminem o assunto nos âmbitos do terceiro setor, Estado, sociedade civil e o meio acadêmico o que restringe a explanação do presente tema. Também pode-se interpretar que é de vital importância que a sociedade civil reconheça a importância das atividades exercidas pelas cooperativas sociais, aliada a consciência de suas restrições, dificuldades e desafios. Ressalta-se como alternativa para auxiliar a disseminação do cooperativismo social o incentivo a projetos de incubadoras de cooperativas sociais.

## 2.5 PROCESSOS DE INCUBAÇÃO

As consecutivas mudanças econômicas, tecnológicas e sociais revelam novos objetivos a serem alcançados quanto ao estímulo do desenvolvimento empresarial, a melhoria e o aumento da competitividade por meio de esforços que envolvem a infraestrutura tecnológica e os elementos inerentes a inovação social. Nesse contexto a implantação de incubadoras vem ao encontro da necessidade de criar, desenvolver e solidificar organizações empresariais nacionais, principalmente as micro empresas. Esse processo além dos recursos humanos e financeiros, requer elementos intangíveis como o conhecimento, o aprendizado e a adaptação (RAUPP; BEUREN, 2006).

O surgimento das incubadoras de empresas ocorreu inicialmente nos Estados Unidos, no segundo período do Século XX, ou seja, em torno da década de 1960, como um novo modelo para a criação de empresas baseadas no empreendedorismo e no conhecimento, voltadas à inovação produtiva amparada pela importância do capital. Este país ainda possui o maior número de incubadoras do mundo (NORILER; ANDRADE, 2006). Todavia, somente na década de 1970, que essa iniciativa foi moldada conforme suas características atuais. Além dos Estados Unidos, outros países fomentam as incubadoras como alternativas para dinamizar corporações voltadas para aspectos que envolvem a economia e a tecnologia, sendo estes principalmente a

França, Grã-Bretanha, Alemanha e Japão (AZEVEDO; OLIVEIRA; BALDEÓN, 2003).

No Brasil, o princípio do movimento das incubadoras de empresas foi na década de 1980, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Em 1987 foi criada a ANPROTEC com o objetivo de mediar a articulação entre organismos governamentais e não-governamentais com a pretensão de desenvolver o sistema de incubação no País. Esse arranjo foi causado pela lacuna institucional existente entre o meio acadêmico e o setor empresarial, haja vista, os institutos de pesquisa tinham sérios problemas em suprir essa demanda (AZEVEDO; OLIVEIRA; BALDEÓN, 2003).

Conforme a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) (2013, p.1) o termo incubadora refere-se a “um local especialmente criado para abrigar empresas oferecendo uma estrutura configurada para estimular, agilizar, ou favorecer a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas”. Para tal, a incubadora proporciona espaço físico durante um período limitado para a instalação de empresas que irão dispor de apoio gerencial e técnico que irão dar suporte e consultoria a essas organizações (ANPROTEC, 2013). De acordo com Marques (2009, p. 282) a incubadora gera “oportunidades para o desenvolvimento tecnológico do processo produtivo e oferece aos novos empreendedores, além de espaço físico e os serviços de escritório, o apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial de marketing”. Para a concepção e o desenvolvimento de novos empreendimentos, o processo de incubação encontra-se como um dos mais dinâmicos para tal intento, aliado a promoção do empreendedorismo que incrementa novos conceitos capazes de gerar iniciativas empresariais de sucesso com o intuito de gerar novos empregos e alavancar o setor econômico.

[...] As incubadoras de empresas são entidades destinadas a amparar o desenvolvimento de pequenos negócios por meio de um rol de suportes colocados à disposição dos empreendedores. Suas características estão alicerçadas nas necessidades de empresas desse porte, desde o aspecto administrativo e operacional ao financeiro. Além do suporte disponibilizado, devem incentivar características empreendedoras nas empresas incubadas que podem contribuir na busca de vantagens competitivas (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 421).

As incubadoras, especialmente no Brasil, procuram estar vinculadas a uma determinada universidade ou a um instituto de pesquisas devido à conveniência de serem beneficiadas com a utilização de laboratórios e de recursos humanos pertencentes a essas instituições (GUILHON, 2002). De acordo com Natividade, Pereira e Oliveira (2011) em relação às universidades, as incubadoras são mecanismos significativos que fortalecem a prática da extensão universitária, são espaços importantes para a formação de equipes que operam no desenvolvimento ocasionando a partir do âmbito local, por meio da reconfiguração do relacionamento universidade/sociedade.

Desse modo convém interpretar que um dos resultados decorrente do processo de incubação pode ser a legitimação da universidade perante a sociedade civil. Destarte, também considera-se que as incubadoras induzem para o seu meio as particularidades da economia solidária como uma experiência prática e concreta, ao invés da mera exposição teórica.

Segundo o Portal Brasil (2013) existem diferentes grupos de incubadoras, sendo:

- **Incubadoras de Base Tecnológica:** empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado;
- **Incubadoras tradicionais:** que abriga empresas dos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços;
- **Incubadoras mistas:** organização que abriga tanto empreendimentos de Base Tecnológica como de Setores Tradicionais; e,
- **Incubadoras sociais:** são incubadoras que apoiam empreendimentos oriundos de projetos sociais.

Além disso, existem incubadoras de empresas de agronegócios, empresas culturais, de design, entre outros, que atendem aos setores específicos dos negócios que a compõem.

Convém elucidar a conjuntura dos processos de incubação voltados às organizações sem fins lucrativos, ou seja, do terceiro setor, principalmente quanto às incubadoras de cooperativas populares, solidárias e as incubadoras sociais.

A constituição de cooperativas populares é uma opção para a geração de renda e trabalho no País, visto que tem a possibilidade de

atender as indigências da população menos favorecida, aliado a capacidade de formar um conjunto de organismos variados que juntos, podem criar um setor econômico mais viável e eficiente rumo ao caminho da construção da economia solidária (REZENDE, 2009).

Quanto às incubadoras de cooperativas solidárias, de modo sucinto, esse processo corresponde ao tempo necessário para a elaboração de um espaço solidário de trocas de conhecimentos e práticas até o período em que a cooperativa incubada atinja de modo completo a possibilidade de autogestão. Conforme Moretto Neto, Garrido e Justen (2011, p. 845) as incubadoras de empreendimentos solidários “abrangem o fortalecimento e a viabilização de iniciativas econômico-associativas, de caráter coletivo, que proporcionam a (re)inserção produtiva-cultural de estratos marginalizados da população em territórios geralmente desprestigiados pelo capital”.

Nesse sentido cabe a concepção das Incubadoras de Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) originadas dos arranjos institucionais elaborados por agentes da população e universidade. O primeiro projeto foi concebido em 1995 pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COOPE) em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Tal projeto tem por objetivo tornar disponíveis tanto os conhecimentos, como os recursos oriundos da Universidade pública para gerar pelo processo de incubação (suporte à formação e desenvolvimento) de organizações solidárias autogestionárias (cooperativas), opções de inserção no mercado de trabalho, geração de renda e conscientização da cidadania para indivíduos e grupos em situação de desvantagem social e econômica (ITCP, 2013). As linhas de ação da ITCP (2013) são:

- **Formar** novas cooperativas populares e fortalecer as já incubadas;
- **Promover** a educação cooperativista a pessoas/grupos interessados em constituir cooperativas;
- **Desenvolver** metodologias que contribuam à solução dos desafios criados na implantação de empreendimentos fundados na cultura do cooperativismo popular;
- **Estabelecer** parcerias com entidades e governos que busquem promover o cooperativismo popular e empreendimentos autogestionários;
- **Apoiar e promover** a construção de Redes e outras formas organizativas das cooperativas populares; e,

- **Contribuir** na elaboração e implementação de políticas públicas que promovam o desenvolvimento social e econômico das camadas populares.

Devido à importância e ao reconhecimento das ITCPs, em 1995 foi criado o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC) posteriormente regulamentado pelo Decreto nº 7.357 de 17 de novembro de 2010 (BRASIL, 2013d). Conforme o Art. 1º, o PRONINC pode ser implementado por todos os órgãos do Governo Federal responsáveis pelo cumprimento de ações direcionadas à geração de trabalho e renda, a partir das atuações que consistem no teor da economia solidária (BRASIL, 2013d). Ainda pelo Art. 1º:

Parágrafo único. Para os efeitos deste Decreto, entende-se por:

I - empreendimentos econômicos solidários: organizações de caráter associativo que realizam atividades econômicas, cujos participantes sejam trabalhadores do meio urbano ou rural e exerçam democraticamente a gestão das atividades e a alocação dos resultados;

II - incubação de empreendimentos econômicos solidários: conjunto de atividades sistemáticas de formação e assessoria que abrange desde o surgimento até a conquista de autonomia organizativa e viabilidade econômica dos empreendimentos econômicos solidários; e

III - incubadoras de cooperativas populares: organizações que desenvolvem as ações de incubação de empreendimentos econômicos solidários e atuam como espaços de estudos, pesquisas e desenvolvimento de tecnologias voltadas para a organização do trabalho, com foco na autogestão (BRASIL, 2013d, art. 1º).

O fortalecimento dos processos de incubação de empreendimentos econômicos solidários é a finalidade do PRONINC, conforme descritos no Decreto nº 7.357/10, Art. 2º, Brasil (2013d) almeja o alcance dos seguintes objetivos:

I - geração de trabalho e renda, a partir da organização do trabalho, com foco na autogestão e dentro dos princípios de autonomia dos empreendimentos econômicos solidários;

- II - construção de referencial conceitual e metodológico acerca de processos de incubação e de acompanhamento de empreendimentos econômicos solidários pós-incubação;
- III - articulação e integração de políticas públicas e outras iniciativas para a promoção do desenvolvimento local e regional;
- IV - desenvolvimento de novas metodologias de incubação de empreendimentos econômicos solidários, articuladas a processos de desenvolvimento local ou territorial;
- V - formação de discentes universitários em economia solidária; e
- VI - criação de disciplinas, cursos, estágios e outras ações, para a disseminação da economia solidária nas instituições de ensino superior (BRASIL, 2013d, art. 2º).

Segundo Alan Freitas, Alair Freitas e Dias (2012) os métodos utilizados para nortear as incubadoras obedecem uma sequência de ações, e de um modo geral, são formados por 3 (três) fases:

- 1) Pré-incubação: constitui a fase inicial, diferenciada por ações de aproximação, onde o grupo toma conhecimento do trabalho da incubadora, e esta por sua vez, tem noção do grupo a qual vai pertencer. Inclui nesse início a preparação participativa de planejamentos e diagnósticos dessa incubadora;
- 2) Incubação: a segunda fase abrange processos de capacitação de pessoas e assessoria, onde o grupo cria e solidifica seu vínculo com a incubadora; e,
- 3) Desincubação: considerada a última fase, “caracterizada pelo processo gradual de autonomização do grupo em relação à incubadora e à incubação” (Alan FREITAS; Alair FREITAS; DIAS, 2012, p. 78).

De acordo com Cançado (2007b) um dos maiores disseminadores de pesquisas e estudos sobre ITCPs no Brasil, ressalta que apesar dos processos de planejamento e de controle serem realizados na metodologia de incubação de cooperativas populares, ainda essas funções carece de melhorias. Nestes espaços ocorrem situações em que o planejamento, elaboração e definição de diretrizes são delineados sem a presença do incubado, o acompanhamento é orientado mediante

indicadores isolados e o monitoramento é focado nos resultados e não em processos ocorridos durante a incubação (CANÇADO, 2007b).

Mediante a pretensão de aprimorar os processos que envolvem as incubadoras de cooperativas populares Cançado (2007b) propõe um conjunto de indicadores de desempenho que tem por finalidade servir de apoio a estas incubadoras, bem como a outros empreendimentos de ordem solidária, com suas devidas adaptações. Por exemplo, a metodologia de Cançado (2007b) é fundamentada em três eixos: Legalização, Viabilidade Econômico-Financeira e Capacitação/Desenvolvimento Humano. O Quadro 12 – Indicadores de Desempenho – Metodologia de Incubação para ITCs – retrata de modo abreviado as acepções e composições destes indicadores:

Quadro 12 - Indicadores de Desempenho – Metodologia de Incubação para ITCs.

<b>Eixo</b>	<b>Composição</b>
<b>Legalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livros Obrigatórios: Livros de Matrícula, de Atas de Assembléia Geral, de Atas do Conselho de Administração, de Atas do Conselho Fiscal e de Presença dos Associados em Assembleias Gerais;</li> <li>▪ Estatuto e Regimento Interno;</li> <li>▪ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), Inscrição Estadual e Alvará.</li> </ul>
<b>Viabilidade Econômico-Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos (fixos e variáveis);</li> <li>▪ Preço de Custo e Preço de Venda;</li> <li>▪ Taxa de Administração;</li> <li>▪ Ponto de Equilíbrio;</li> <li>▪ Relatório de Gestão.</li> </ul>
<b>Capacitação/Desenvolvimento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação (educação formal, preparação dos cooperados, demanda de capacitação);</li> <li>▪ Desenvolvimento Humano (curso/oficina de cooperativismo, palestras, conhecimento do estatuto, participação em assembleias/reuniões, desempenho contextualizado – mediante parecer do técnico).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cançado (2007).

Para elucidar o primeiro eixo, Legalização, trata-se do controle de processos legais na cooperativa, são sugeridas a atualização e a conservação desses documentos como forma de organizar o empreendimento. O segundo eixo, Viabilidade Econômico-Financeira,

refere-se aos indicadores financeiros encontrados na cooperativa. Todavia, são indicadores de incubação, isto é, de acompanhamento da organização da cooperativa e não propriamente de seus resultados que serão produtos dessa mesma incubação. Por fim, o terceiro eixo, Capacitação/Desenvolvimento Humano, diz respeito à educação formal e profissional quanto à capacitação é como um conjunto de saberes e competências que levem os indivíduos a trabalharem num regime autogestionário quanto ao desenvolvimento humano (CANÇADO, 2007b). Ressalta-se que a metodologia de Cançado (2007b) foi fundamentada na gestão social.

No processo de incubação cabe destacar o papel relevante dos técnicos, indivíduos capacitados sobretudo com a sensibilidade necessária no tratamento de pessoas envolvidas nos projetos de incubadoras, aliado a métodos utilizados neste procedimento. Outro aspecto destacado é a habilidade da educação dialógica, sendo uma das grandes dificuldades do centro, pois não se trata de simples absorção de conteúdo, haja vista, requer em várias situações uma mudança de atitude por parte dos envolvidos. Essa educação dialógica<sup>12</sup> também sofre interferência do contexto a qual está inserida (CANÇADO, Airton; VIEIRA; CANÇADO, Anne, 2009).

Os processos de incubação de empreendimentos empresariais e solidários possuem em comum o objetivo de promover o desenvolvimento econômico brasileiro, embora seus participantes sejam diferentes, existem similaridades principalmente quanto ao suporte para o incremento da gestão, haja vista, o desconhecimento sobre as diretrizes de um empreendimento é que levam os indivíduos ou grupos a buscarem as incubadoras, ao proporcionarem sustentação para que futuramente esses organismos sejam independentes e sustentáveis. A universidade tem papel fundamental nesse contexto, visto que é detentora de conhecimentos e infraestrutura capazes de solidificar a temática das incubadoras no País.

---

<sup>12</sup> “Na educação dialógica, segundo Paulo Freire, existe respeito aos saberes e competências existentes na comunidade e o conhecimento é construído através da relação educador-educando. Na perspectiva da incubação, o técnico de incubação deve respeitar e valorizar os conhecimentos e saberes que existem na comunidade e agregar a estes os conhecimentos que traz. Os conhecimentos e saberes são entendidos como diferentes (e passíveis de complementaridade) e não como superiores ou inferiores entre si” (CANÇADO, Airton; VIEIRA; CANÇADO, Anne, 2009, p. 21).

### 2.5.1 A incubação social à luz da gestão social

Nos empreendimentos solidários convém ressaltar as incubadoras sociais, esse nicho de incubadoras nos últimos tempos vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas, organizações sem fins lucrativos e na própria sociedade civil, como um mecanismo alternativo para promover e solidificar projetos sustentáveis que envolvam grupos considerados em situações de precariedade na sociedade civil.

De acordo com Marques (2009) as incubadoras sociais são organismos dedicados a oferecer subsídio e acolhimento para empreendimentos solidários no seu estágio inicial, principalmente aqueles vinculados às universidades. Tais incubadoras sociais iniciam como projetos, programas ou instrumentos das universidades com o objetivo de prover junto a iniciativas cooperativistas populares, apoio e formação ao seu desenvolvimento. Esses organismos incubados são concebidos por ideias de grupos de trabalhadores enquadrados nos ramos do cooperativismo, como por exemplo, o ramo especial, indivíduos desempregados ou aqueles que vivenciam circunstâncias instáveis de condições sociais e de relações trabalhistas.

Segundo Girelli (2008, p. 3) “no âmbito universitário, a articulação de atividades de pesquisa, ensino e extensão, voltadas para ações coletivas e solidárias de enfrentamento do desemprego, se constituem em uma contribuição fundamental para a construção de alternativas duradouras”. Como alternativa para o cumprimento do seu compromisso social, as universidades tem criado espaços para a implantação de incubadoras sociais, que são interpretadas como empreendimentos solidários. Estas ações no campo universitário iniciaram por volta da década de 1990.

A incubação social por meio das universidades brasileiras justifica-se pela pretensão da própria universidade ir além da finalidade de ser centro de excelência no ensino, ao desenvolver ações direcionadas para projetos inovadores e de repercussão para a sociedade civil, sobretudo para a comunidade ao qual a universidade está inserida. Nesse contexto, para corroborar com Marques (2009), Girelli (2008, p. 4) ressalta a sugestão de incubação social, enquanto ação universitária, “deve assumir uma dimensão ética, política e cultural, apresentando-se como uma proposta concreta de inclusão social por meio do incentivo das ideias originais da comunidade local na qual se insere”.

Com essa explanação é possível reconhecer o papel determinante da universidade para a concepção das incubadoras sociais, haja vista, estas instituições além de proporcionar infraestrutura, proporcionam a

sociedade civil oportunidades de desenvolvimento econômico, social e intelectual, tanto para os indivíduos que serão beneficiados com os projetos de incubação social quanto ao corpo acadêmico/técnico envolvido, pois a troca de saberes entre as experiências de ambos os lados proporcionam a aproximação e interação entre universidade e sociedade podendo resultar em ações que minimizem as desigualdades sociais, econômicas e trabalhistas.

Convém ressaltar que as incubadoras sociais ainda são minoria perante projetos de incubação nas universidades. Incubadoras de cunho tecnológico, econômico ou misto são voltadas para modelos orientados pela natureza tecnocrática e fundamentados na razão instrumental, visto que, preferem resultados com fins de desempenho mercadológico e de rentabilidade financeira (CANÇADO, 2007b).

Segundo Garrido e Justen (2012) para contrapor esse cenário apresenta-se a ideia da Incubadora de Gestão Social (IGS), direcionada segundo os princípios e diretrizes que constituem a Gestão Social, permitindo que os processos gerenciais e pedagógicos da universidade sejam conduzidos ao encontro das demandas e interesses da sociedade civil. Assenta diferenciar a proposta da IGS perante as demais incubadoras sociais de empreendimentos solidários ou cooperativas populares:

[...] A proposta aqui apresentada, em lugar de constituir-se como excludente às modalidades já existentes, encampa perspectiva mais ampla, envolvendo a gestão social, o sentido na educação, as capacidades humanas, a cidadania deliberativa, a aprendizagem autopoietica, entre outros elementos diferenciadores (GARRIDO; JUSTEN, 2012, p. 3).

De acordo com Garrido e Justen (2012) a fim de comparação entre as compreensões habituais de incubadoras sociais e a atuação da IGS, o Quadro 13 – Comparativo entre concepções de ensino, pesquisa e extensão usuais nas incubadoras em geral e na proposta da Incubadora de Gestão Social, ilustra:

Quadro 13 - Comparativo entre concepções de ensino, pesquisa e extensão usuais nas incubadoras em geral e na proposta da Incubadora de Gestão Social.

	<b>Concepções usuais nas incubadoras</b>	<b>Incubadora de Gestão Social (IGS)</b>
<b>Ensino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão do ensino-aprendizagem, dirigida pela incubadora;</li> <li>- pedagogia e gestão para a produção da aprendizagem, ajustada ao cumprimento de modelos pré-formatados de empreendedorismo e incubação;</li> <li>- processo de ensino-aprendizagem e de incubação dirigido pelo professor/consultor/<i>coaching</i> para o atendimento de objetivos estratégicos pré-definidos;</li> <li>- aprendizagem de ordem inferior – “aprendizado de ciclo único” (<i>single loop learning</i>) – restrita aos objetivos da incubação;</li> <li>- orientação para a manutenção do conhecimento;</li> <li>- conhecimento reproduzido, afastado da prática e necessidades locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão democrática e participativa do ensino-aprendizagem, compartilhada entre a incubadora e a comunidade organizada;</li> <li>- pedagogias e estratégias de gestão para a aprendizagem e incubação, ajustada aos desafios da complexidade global-local, visando ao atendimento das necessidades da natureza humana autopoietica e da comunidade sustentável;</li> <li>- processo de ensino-aprendizagem e de incubação compartilhado pelo professor, consultor e cidadãos num processo dialógico de facilitação para a autoeducação e coprodução de soluções com sentido na educação e sustentabilidade;</li> <li>- aprendizado de ciclo duplo (<i>duple loop learning</i>), para a construção de resultados sustentáveis de interesse das partes interessadas;</li> <li>- orientação para a cocriação de conhecimento associado ao sentido na educação e no desenvolvimento sustentável aplicável às demandas e necessidades locais.</li> </ul>
<b>Pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão da agenda de pesquisa centrada no pesquisador, com base em interesses acadêmicos, fundada na racionalidade instrumental para atender as exigências do desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão da agenda de pesquisa construída em bases democráticas e participativas, mediante convergência entre as demandas de pesquisa acadêmica, do pesquisador e da</li> </ul>

	<p>produtivo competitivo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- centrada em valores instrumentais de mercado, distanciada dos interesses comunitários, sociais e ambientais;</li> <li>- produção de conhecimento e saberes concebidos para atender as exigências acadêmicas ao modelo de incubação e ao desenvolvimento produtivo.</li> </ul>	<p>comunidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- construída com base na racionalidade substantiva, em processo dialógico, consensualizado com as partes interessadas;</li> <li>- concebida como fazer juntos, por intermédio do atendimento sinérgico dos cidadãos e partes interessadas, em prol do bem comum e das necessidades das capacidades humanas e do desenvolvimento local sustentável;</li> <li>- produção de conhecimento e de saberes adequados ao desenvolvimento humano, econômico, social e ambiental, em bases éticas e valores comunitários sustentáveis.</li> </ul>
<b>Extensão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão de processos de extensão embasados em modelos pedagógicos pré-concebidos em bases acadêmicas e para atender a critérios de incubação, implantados em regime <i>top down</i>, resultando em aculturação imprópria, distanciada dos interesses locais;</li> <li>- incubação centralizada, em geral na universidade, localizada em ambientes específicos e limitada a algumas organizações incubadas;</li> <li>- empreendimentos gerenciados por agentes externos à comunidade; regime de gestão centralizado na universidade e em agentes financiadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão de processos de extensão embasados na mediação pedagógica, construída na relação democrática e dialógica para: a) integrar ensino-pesquisa-extensão; b) religar saberes acadêmicos a saberes locais; e c) a cocriação de soluções para a evolução das capacidades humanas e do desenvolvimento sustentável;</li> <li>- incubação descentralizada, localizada junto às comunidades locais, aberta à participação de múltiplas organizações incubadas;</li> <li>- empreendimentos liderados em regime de gestão compartilhada, construídos em bases democráticas e no diálogo entre pesquisador, comunidade e partes interessadas.</li> </ul>

Fonte: Garrido e Justen, 2012.

A proposta da IGS é permeada pela racionalidade substantiva de Ramos (1989) e a racionalidade comunicativa de Habermas (1987, 1989), voltada para o exercício da cidadania deliberativa, que envolve a sociedade civil com interesses sustentáveis de ordem econômica, humana e ambiental. Aliada a prática de designios como a solidariedade, cooperação, bem comum, igualdade, inserção social, participação, entre outros elementos inerentes a Gestão Social, esses aspectos podem ser tratados no processo de incubação social, como iniciativa ao priorizar o interesse democrático e coletivo. Para complementar Moretto Neto, Garrido e Justen (2011, p. 837) ressaltam:

A efetiva conscientização, negociação e parceria entre os distintos atores do tecido social, em um processo democrático e de cidadania deliberativa, remetem ao desenvolvimento de diversas ações de incubação em gestão social, em especial por meio da educação, promovendo as capacidades de aprender a conhecer, a fazer, a viver e o aprender a ser, de modo a gerar o trabalho e a produção social do desenvolvimento sustentável para o bem comum. [...] A isto se associam o agir comunicativo, a convivência e a participação, num esforço consciente, ético cooperativo e solidário, de modo a construir o desenvolvimento humano e a prática da cidadania deliberativa associados à promoção das capacidades humanas e do sentido de vida, sentido na educação e sentido no trabalho.

Nessa conjuntura a IGS tem a atribuição de ser mediadora do diálogo entre o pesquisador (membro do universo acadêmico) e a comunidade envolvida no projeto, para tal deve-se compreender o conhecimento empírico e as condições de vida do local. Desse modo, a proposta da IGS é uma alternativa diferenciada de gerir os processos que envolvem o tripé universitário voltados para iniciativas de projetos de incubação (GARRIDO, JUSTEN, 2012).

Conforme Moretto Neto, Garrido e Justen (2011, p. 838-839) para elucidar as incubadoras sociais de projetos de gestão social é relevante apresentar os objetivos que embasam sua operação:

Promover a interação da universidade com a sociedade e as organizações do setor empresarial e do terceiro setor, valendo-se da gestão social;  
Gerar conhecimento, modelos, metodologias e ferramentas para a gestão de projetos visando à inovação social substantiva;  
Realizar parcerias público-privadas com a participação das diversas organizações da sociedade para a busca de soluções inovadoras sustentáveis no desenvolvimento regional e local, com base na gestão social;  
Criar espaços e oportunidades de incubação de ideias e projetos para transferir, socialmente, tecnologias gerenciais de inovação social de base substantiva;  
Promover a aprendizagem e geração de conhecimento em gestão social em ensino, pesquisa e extensão nos cursos de Administração e de Administração Pública, nas modalidades: presencial, à distância, de graduação e pós-graduação.

A partir desses objetivos cabe salientar que as incubadoras de projetos sociais envolvem diferentes atores sociais, sobretudo a universidade e a sociedade civil, que devem estar interligados por meio de ações solidárias, visando à cooperação, democratização e participação de modo a alcançar resultados que expressem os princípios norteadores da gestão social. Nessa instância, Garrido e Justen (2012, p. 11) argumentam que a proposta de IGS adota “uma nova relação entre a universidade e a sociedade, a partir do enfrentamento de ambientes reais de ação da dinâmica social, com contextos e problemas polidisciplinares, transversais, multidimensionais, imprevisíveis, instáveis e nem sempre favoráveis”.

[...] A incubadora de projetos de gestão social e os atores de gestão social compartilhada compreendem os mecanismos básicos para promover o empreendedorismo no campo da administração pública. E, neste caso, Estado, governos, municípios e universidade têm relevante papel de agente formador e animador, capaz de promover a educação associada ao desenvolvimento, à inclusão social e à cidadania. Estado, sociedade civil organizada e mercado

podem assim encontrar na configuração proposta formas para estabelecer projetos híbridos, conjugando a lógica da racionalidade instrumental com as possibilidades do trabalho segundo requisitos da racionalidade substantiva (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011, p. 841).

Portanto, as particularidades que envolvem a integração da universidade com a comunidade e com a IGS, levam a possibilidade de construir uma nova relação de coprodução<sup>13</sup> do bem público, voltada para a situação social e econômica da atualidade em paralelo aos novos paradigmas do serviço público, principalmente nas instituições de ensino. São beneficiados com essa temática: a universidade, como instituição produtiva do saber e do conhecimento voltados para as novas tendências globais, as comunidades que poderão agir como coadjuvantes no processo de educação dos cidadãos e em ações de caráter sustentável, e os indivíduos pela oportunidade de desenvolverem a capacidade de serem cidadãos pensantes, envolvidos com o interesse coletivo de modo a praticar a liberdade substantiva até alcançar condições para a compreensão e exercício da cidadania deliberativa (GARRIDO; JUSTEN, 2012).

Destarte, os pressupostos traçados pela ideia das incubadoras em projetos de gestão social podem enfrentar desafios, principalmente quanto à maneira de pensar e agir dos atores sociais envolvidos com as práticas de inclusão social e melhorias da qualidade de vida da sociedade civil. Em relação à universidade, a abertura de um espaço para o desenvolvimento da IGS mediante o reconhecimento da importância de desenvolver projetos baseados nos princípios da gestão social. Relativo à sociedade civil, a necessidade de mudanças de paradigmas quanto à adoção da racionalidade substantiva e a efetiva prática da cidadania deliberativa, haja vista, são aspectos desconhecidos pela maioria dos indivíduos, isto carece de abordagens adequadas quanto à conscientização do ser humano enquanto sujeito social e membro ativo no processo decisório de modo a envolver os interesses da sociedade civil.

---

<sup>13</sup> Entende-se coprodução do bem público como “a estratégia de produção de bens e serviços públicos em redes e parcerias, contando com engajamento mútuo de governos e cidadãos, individualmente ou em torno de organizações associativas ou econômicas” (SCHOMMER et al. 2011, p. 40).

Enfim, essa nova concepção teórica exige novos olhares para a condição da sociedade brasileira na atualidade, a necessidade de estudos teóricos que solidifique a IGS e, sobretudo o posicionamento das pessoas com a realidade social em que vivem.

Com o propósito de solidificar esse parecer, a investigação de elementos para incubação social à luz da gestão social mediante estudo de caso da COEPAD, é um instrumento preliminar, entretanto, importante para a solidificação de projetos voltados para empreendimentos específicos. Um exemplo é a elaboração de uma proposta de incubação social, que pode ser constituída a partir de manifestações e indícios obtidos por meio da COEPAD, tais informações foram analisadas no capítulo 4 desse trabalho, intitulado – Resultados e respectivas discussões.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos com a finalidade de delinear e apresentar o estudo proposto. Esta etapa é constituída da caracterização e classificação da pesquisa; universo, população e amostra da pesquisa, definição dos métodos de procedimentos da pesquisa; instrumentos e procedimentos de coleta de dados e categorias da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As inferências apresentadas nesse estudo foram fundamentadas por meio de informações de ordem teórica e empírica que permitiram um embasamento acadêmico mediante uma investigação bibliográfica do assunto tratado, possibilitando ao pesquisador uma noção abrangente sobre o tema escolhido.

Os procedimentos metodológicos descritos na sequência proporcionaram um conhecimento amplo sobre o tema escolhido, bem como as particularidades da Cooperativa pesquisada. Tais procedimentos metodológicos foram baseados no plano de ação previsto na qualificação dessa dissertação, de modo a orientar a coleta de dados para dar cumprimento aos objetivos de pesquisa.

O delineamento da pesquisa quanto à abordagem equivaleu à pesquisa qualitativa, sendo um estudo que permite aprofundar razões, motivações, anseios e rejeições de um determinado grupo de indivíduos em relação a um assunto (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). “A base analógica desse tipo de investigação se centra na descrição, análise e interpretação das informações recolhidas durante o processo investigatório, procurando entendê-las de forma contextualizada” (NEGRINE, 2004, p. 61).

Quanto à classificação desse estudo foi baseada na taxonomia apresentada por Vergara (2007) que classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, essa pesquisa foi distinguida como descritiva, pois o objetivo da investigação possuiu um caráter descritivo fundamentado na análise dos dados de forma indutiva, ao apresentar as características de uma determinada população ou fenômeno e o seu comportamento, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (JACOBSEN, 2009). Neste caso foram descritos os processos desempenhados pela COEPAD que contribuem para a

inclusão social de pessoas com deficiência intelectual no segmento cooperativo.

Em relação à natureza da pesquisa é de ordem aplicada conforme Vergara (2007) a natureza aplicada pode proporcionar conhecimentos tendo em vista a sua aplicação prática e essas informações podem ser direcionadas à resolução de problemas peculiares.

Referente aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Como bibliográfica, visto que a fundamentação teórica e metodológica será apresentada e exemplificada por meio da literatura existente. Quanto à pesquisa documental devido à necessidade de consultas de documentos institucionais e internos à Cooperativa estudada, como por exemplo, o estatuto social, *site*, documentos internos, entre outros. Também foi caracterizada como pesquisa de campo, devido à necessidade do pesquisador em verificar pessoalmente os processos realizados pelos gestores, voluntários, funcionários, pais e amigos e cooperados da COEPAD. Segundo Jacobsen (2009) é assinalada como pesquisa de campo a coleta de informações no local de origem que ocorrem os fatos e fenômenos.

A Figura 03 - Caracterização e classificação da pesquisa - sintetiza este escopo metodológico que será detalhado no subtítulo 3.4 - Definição dos métodos de procedimentos da pesquisa.

Figura 3 - Caracterização e classificação da pesquisa.



Fonte: Dados Primários, 2013.

### 3.2 A COOPERATIVA INVESTIGADA NA PESQUISA

A Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência (COEPAD) é uma entidade social que foi fundada oficialmente no ano de 1999, e conforme seu Estatuto Social enquadra-se na categoria de Cooperativa Social do ramo Especial, sendo pioneira no Brasil no segmento “Cooperativa Social”, criada pela Lei nº 9.867/99 (BRASIL, 2013b). Além de ser regida particularmente por esta lei, a COEPAD também rege-se pela lei nº 5.764/71, conforme Brasil (2013a), que dispõe sobre a criação e funcionamento das cooperativas (COEPAD, 2013b).

O objetivo principal da COEPAD é o envolvimento com as pessoas com deficiência intelectual, geralmente sob a tutela de pais, amigos ou responsáveis. Seus associados são classificados em três grupos. A primeira categoria inclui as pessoas com deficiência intelectual que participam das oficinas de trabalho e demais atividades da Cooperativa. A segunda categoria é composta pelos pais, amigos ou responsáveis das pessoas com deficiência intelectual, que são os responsáveis legais pelos mesmos. E a terceira categoria é constituída por pessoas voluntárias que prestam serviços gratuitos à Cooperativa (COEPAD, 2013b, Art. 3).

As características da COEPAD e o levantamento de seus processos serão descritos no capítulo 4 – Resultados e respectivas discussões.

### 3.3 UNIVERSO E POPULAÇÃO DA PESQUISA

Para complementar a descrição dos métodos de procedimentos da pesquisa, foram delineados o universo e a população-alvo da pesquisa. O universo da pesquisa é a Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência (COEPAD), a população-alvo compreende os gestores, os cooperados, os pais e amigos, os voluntários e os funcionários.

A quantidade de membros participantes da COEPAD é dividida em: Conselho de Administração, composto por gestores (09), Equipe de Coordenação de Produção, composta de voluntários (02) e funcionários (07), outros funcionários (02), associados (pais, responsáveis e amigos) (60), cooperados (42), voluntários (38), totalizando 158 envolvidos diretamente em participações e atividades para o desenvolvimento da entidade.

A partir deste universo, foi construída a população da pesquisa conforme ilustra a Figura 04 – População da pesquisa – que abrange os gestores e coordenadores de produção que lidam diretamente com os cooperados no processo de inclusão social produtiva.

Os cooperados não constituíram a população da pesquisa devido às particularidades de suas limitações intelectuais, ou seja, não foram submetidos ao processo de entrevistas dialógicas aplicadas aos demais grupos citados neste trabalho. Justificar-se esse argumento a partir da situação da COEPAD, que ainda não possui um responsável com atribuições específicas e apto a auxiliar o pesquisador a traçar o Perfil Pessoal Positivo (PPP). De acordo com Redig (2013), trata-se da possibilidade de compreender as necessidades das organizações juntamente com as qualidades, aptidões e capacidades de pessoas com deficiência intelectual, para o beneficiamento mútuo entre as partes. A partir do exposto, com o intuito de alcançar informações acerca deste grupo foi realizada a entrevista com a psicóloga voluntária que os acompanha. Convém destacar que essa psicóloga exercia voluntariado uma vez por semana, com carga horária de 04 (quatro horas) e devido ao número significativo de trabalho com a COEPAD não pode auxiliar na aplicação do método *Focus Group* com os cooperados.

Quanto aos voluntários foram considerados somente aqueles que exercem funções de diretoria ou coordenação no processo produtivo.

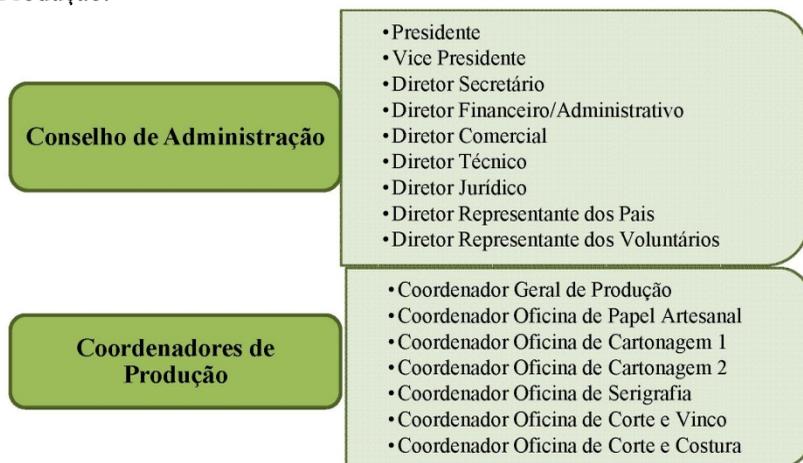
Figura 4 - População da pesquisa.



Fonte: Dados Primários, 2013.

Para elucidar a população constituída pelos grupos: Conselho de Administração e coordenadores de produção, a Figura 05 – Grupos: Conselho de Administração e Coordenadores de Produção - descreve os membros dos grupos citados:

Figura 5 – Grupos: Conselho de Administração e Coordenadores de Produção.



Fonte: Dados Primários, 2013.

Em relação aos grupos dos cooperados e dos pais, responsáveis e amigos, os componentes foram selecionados conforme oportunidade tida pelo pesquisador. A população investigada muitas vezes está disponível na localidade e no momento onde a pesquisa estará sendo desempenhada.

Para investigar o grupo de cooperados foi realizada entrevista com a psicóloga voluntária que trabalha diretamente com os cooperados. Quanto ao grupo de pais, responsáveis e amigos foi realizado um grupo de discussão (*focus groups*) com os mais envolvidos na cooperativa. Este grupo foi composto por 04 (quatro) pais e mães, devido ao envolvimento limitado dos pais (baixa participação junto à COEPAD), responsáveis e amigos dos cooperados com a COEPAD, fato que restringiu a acessibilidade neste grupo. O nível de participação dos pais é muito baixo, poucos participam de reuniões e ações da Cooperativa e sempre são os mesmos (Informação Verbal<sup>14</sup>).

Portanto, a coleta de dados mediante entrevistas foi dividida em 3 grupos:

<sup>14</sup> Comentário exposto por um dos membros do Conselho Administrativo ao pesquisador na tentativa de acessibilidade junto ao grupo de pais, amigos ou responsáveis pelas pessoas com deficiência intelectual da COEPAD, com o propósito de coletar informações consideradas importantes para o estudo.

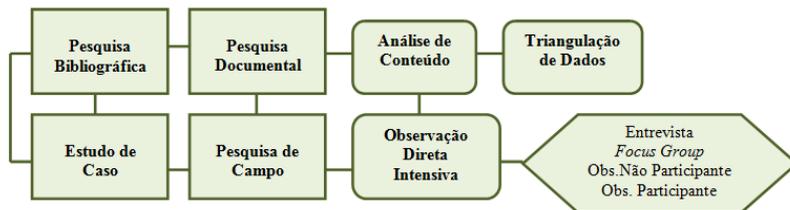
- 1) Grupo A: corresponde aos coordenadores das oficinas de produção e o coordenador geral de produção;
- 2) Grupo B: composto pelo grupo de pais entrevistado e a psicóloga voluntária dos cooperados; e,
- 3) Grupo C: refere-se ao Conselho de Administração da cooperativa, formado em sua maioria por pais.

Cada entrevista foi associada à letra E obedecendo a um numero sequencial. Portanto, os entrevistados tiveram um encadeamento de E1 até E19.

### 3.4 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para embasar esse estudo foram definidos os procedimentos técnicos da coleta de dados. O estudo de caso foi o principal método, os demais procedimentos foram utilizados como apoio às informações derivadas deste estudo de caso: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e observação direta intensiva mediante os métodos: entrevista, *focus group*, observação não participante e observação participante. A Figura 06 – Métodos de procedimentos da pesquisa - ilustra a composição tais métodos de procedimentos da pesquisa.

Figura 6 - Métodos de procedimentos da pesquisa.



Fonte: Dados Primários, 2013.

Por meio da investigação bibliográfica, sendo a investigação teórica baseada em fontes externas à organização (livros, *sites*, artigos científicos, teses, dissertações, revistas, publicações em geral, entre outros) pertinentes ao tema proposto. Segundo Raszl (2007, p. 32) a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Do mesmo modo foi efetivada a pesquisa documental, baseada em relatórios, Estatuto Social, atas de assembleias, atas de reuniões e demais documentos internos da cooperativa. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 157) “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se domina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

Derivada da pesquisa documental, também foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2010) é um conjunto de técnicas de análise de diálogos, que procuram alcançar por meio de procedimentos metódicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, determinados indicadores (qualitativos ou não) que possibilitem a dedução de conhecimentos relacionados com as condições de produção destas mensagens.. Diante do exposto, a análise de conteúdo pretende transpor as incertezas e elucidar a leitura dos dados recolhidos.

Os métodos de procedimentos da pesquisa descritos acima foram utilizados para contribuir com o principal método deste trabalho, a pesquisa de estudo de caso, conforme Gil (2007) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado entendimento. Portanto, esses métodos proporcionaram informações para a elaboração dessa pesquisa.

Quanto à pesquisa de campo, esta pode ser usada como “objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (MARKONI; LAKATOS, 2010, p. 169). A pesquisa de campo foi realizada na sede da COEPAD.

Por meio da pesquisa de campo, abalizado na taxonomia de Markoni e Lakatos (2010), posteriormente, foi empregada a observação direta intensiva por meio de quatro métodos:

1) Entrevistas estruturadas por meio de perguntas abertas e fechadas com os indivíduos identificados na amostra da pesquisa (Grupos A e C, além da psicóloga constante no grupo B). Os roteiros de pesquisa foram construídos de acordo com as categorias de análise, conforme Quadro 16 – Bloco temático: Categorias da Pesquisa, a ser exposto posteriormente. Esses roteiros de pesquisa são apresentados nos apêndices de A até D<sup>15</sup>. Tais entrevistas ocorreram no âmbito da

---

<sup>15</sup> Apêndice A – Roteiro de Entrevistas – Coordenadores de Produção da COEPAD;

COEPAD, mediante conversas em espaço fechado e de modo individual. Estas conversas foram transcritas e gravadas por meio de gravador de voz, com a autorização dos entrevistados;

2) *Focus group*, o objetivo desse método é analisar a interação dentro grupo. Os membros participantes podem influenciar uns aos outros pelas respostas e reações às opiniões e colocações durante o debate, instigados por comentários ou assuntos ministrados pelo moderador (pesquisador ou outro indivíduo). As informações relevantes desse encontro são transcritas pelo pesquisador e também são adicionados os comentários e cogitações do moderador e de outros observadores, caso tenham participado (GIOVINAZZO, 2001). Essa técnica permitiu entrevistar os pais dos cooperados (Grupo B). O roteiro de pesquisa consta do apêndice E<sup>16</sup>, também baseado no Quadro 16 – Bloco temático: Categorias da Pesquisa. O pesquisador foi o mediador da discussão com o intuito de coletar as informações pertinentes ao estudo quanto a tal grupo;

3) Observação não participante, “o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estuda mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. [...] presencia o fato mas não participa dele, não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador”(MARKONI; LAKATOS, p. 176). Justifica-se esse método devido ao pesquisador ter participado do cotidiano da COEPAD (no acompanhamento do processo produtivo e operacional) como mero espectador, sem a pretensão de participação ativa no diálogo entre os participantes. Por exemplo: acompanhamento do processo produtivo das oficinas de corte e costura, papel artesanal e serigrafia; e,

4) Observação direta participante, permite ao pesquisador a “vivência, participando intensamente do cotidiano dos grupos em estudo, observando todas as manifestações presentes na cultura material do grupo, bem como as reações psicológicas de seus membros, seus sistema de valores e seu mecanismo de adaptação” (MICHALISZYN; TOMASINI, 2007, p.55). por exemplo: nas oficinas de cartonagens.

---

Apêndice B – Roteiro de Entrevista – Coordenador Geral de Produção da COEPAD;

Apêndice C – Roteiro de Entrevistas – Conselho de Administração da COEPAD; e,

Apêndice D – Roteiro de Entrevista – Psicóloga dos Cooperados da COEPAD.

<sup>16</sup>Apêndice E – Roteiro de Entrevistas – Pai/Amigos/Responsáveis dos Cooperados da COEPAD.

Os métodos de observação participante e não participante foram utilizados no acompanhamento que o pesquisador fez dentro do universo da pesquisa durante um período entre seis a nove semanas com uma carga horária aproximada de 100 horas. Tal método permitiu o acompanhamento e a participação nos processos estabelecidos e vivenciados pela COEPAD.

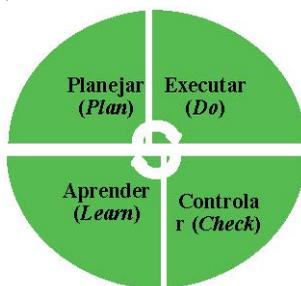
Os métodos de procedimentos da pesquisa serviram como elementos estruturantes para o tratamento e análise de dados, abordados posteriormente no subcapítulo 3.7 – Tratamento análise de dados.

### 3.5 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

No propósito de atender aos objetivos delineados, cabe a execução dos procedimentos de pesquisa citados na seção anterior – Descrição dos Métodos de Procedimentos da Pesquisa.

Para auxiliar na identificação de as ações da COEPAD de caráter estratégico, foi utilizado o Ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*): Planejar, Executar, Controlar e Aprender, conforme a Figura 07 – Ciclo PDCL - ilustra:

Figura 7 - Ciclo PDCL.



Fonte: Adaptado de FNQ (2011).

Pessoas com Deficiência (BRASIL, 2012b), o Relatório Mundial da Saúde (BRASIL, 2012c) e o Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009 (BRASIL, 2013i), poderão ser consideradas as atividades tendo por objetivo sensibilizar para a inclusão, estimular a empatia, oportunizar a convivência com pessoas com deficiência, esclarecer dúvidas e construir conhecimento acerca do tema.

O Quadro 14 - Princípios do Cooperativismo - retrata os princípios do cooperativismo contidos na legislação do cooperativismo

por meio da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 2013a). Além desta prescrição, a Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999 (BRASIL, 2013b) acerca do Cooperativismo Social e o Decreto nº 8.163 de 20 de dezembro de 2013 (BRASIL, 2014) também foram utilizados como instrumentos norteadores para diagnosticar a COEPAD perante o ambiente cooperativista.

Quadro 14 - Princípios do Cooperativismo.

<b>Princípios do Cooperativismo</b>	
1)	Adesão voluntária e livre;
2)	Gestão democrática e livre;
3)	Participação econômica;
4)	Autonomia e independência;
5)	Educação, formação e informação;
6)	Intercooperação; e
7)	Preocupação (interesse) pela comunidade.

Fonte: OCB (2004).

Em relação ao Quadro 15 - Critérios de análise – elementos empíricos referentes à gestão estratégica e gestão social - trata-se das categorias de análise delimitadas por Pimentel e Pimentel (2010). As categorias deste Quadro foram selecionadas devido à aderência destas categorias e o propósito de aprofundar o estudo ao tema do presente trabalho. Estas categoriais nortearão o pesquisador na identificação das características de gestão da COEPAD, para isto serão utilizadas as categorias de análise em relação à gestão estratégica e à gestão social.

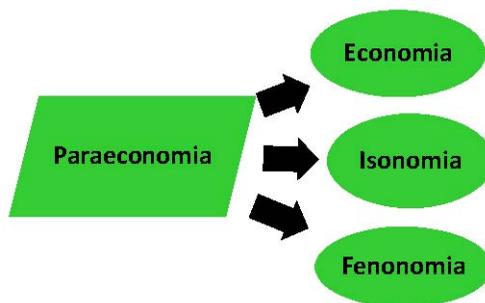
Quadro 15 - Critérios de análise – elementos empíricos referentes à gestão estratégica e gestão social.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Gestão Social</b>
<b>Objetivo</b>	Lucro	Interesse coletivo de caráter público
<b>Racionalidade</b>	Instrumental	Substantiva/comunicativa
<b>Comunicação</b>	Monológica, vertical, com restrição ao direito de fala	Dialógica, com pouca ou nenhuma restrição ao direito de fala.
<b>Processo Decisório</b>	Centralizado/ top down	Descentralizado, emergente e participativo/surge como construção coletiva.
<b>Operacionalização</b>	Estratégica, com foco em indicadores financeiros	Social, com foco em indicadores qualitativos e quantitativos

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010).

Visando assegurar um arcabouço teórico-empírico para dar suporte à análise de dados para a identificação de elementos de incubação social, foram previstas as dimensões da Teoria da Delimitação de Sistemas Sociais, consideradas socialmente produtivas e sustentáveis: economia, isonomia, fenonomia, delineados mediante os estudos de Ramos (1989) e os setores e espaços em que serão previstas atividades para inclusão social dos cooperados, e modo a proporcionar a “plena e efetiva participação e inclusão na sociedade” (BRASIL, 2012b, p. 15). A Figura 08 – Dimensões selecionadas da Paraeconomia, retrata este procedimento:

Figura 8 - Dimensões selecionadas da Paraeconomia.



Fonte: Adaptado de Ramos (1989).

A paraeconomia, proposta por Alberto Guerreiro Ramos (1989), é apresentada como um referencial teórico e “um modelo e paradigma multicêntrico de alocação de recursos na sociedade, e que tem em seu âmago o conceito de delimitação de sistemas sociais” (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2004, p.22).

### 3.6 CATEGORIAS DA PESQUISA

As categorias da pesquisa são originadas da fundamentação teórica que respalda cientificamente o trabalho e também permite a compreensão acerca dos assuntos que envolvem os objetivos da pesquisa e posteriormente a análise de conteúdo. Tais categorias são agrupadas no seguinte bloco temático: deficiência intelectual, inclusão social, gestão estratégica, gestão social, cooperativismo, paraeconomia e incubação social. O Quadro 16 – Bloco temático: Categorias da Pesquisa - retrata a construção das categorias de análise:

Quadro 16 - Bloco temático: Categorias da Pesquisa.

<b>Categorias da Pesquisa</b>	<b>Definição</b>
<b>Inclusão Social</b>	De acordo com Tenório (2002a) a inclusão social é o mecanismo que oferta oportunidades de acesso a bens e serviços aos considerados excluídos do sistema meritocrático que engloba a sociedade em que vivemos, ou seja, a inclusão social é um conjunto de elementos e ações com o objetivo de igualar as desigualdades, principalmente quanto às sociais e as econômicas. Esse costume precisa ser desenvolvido, sobretudo no pensamento humano, pois trata-se de um aprendizado e uma prática reconhecer que todos têm direitos iguais e oportunidades semelhantes, independentemente de suas origens (TENÓRIO, 2002a).
<b>Deficiência Intelectual</b>	“Funcionamento intelectual significativamente inferior à média e associada a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas” Brasil (2013e, art. 5º, § 1º), sendo estas a comunicação, os cuidados pessoais, as habilidades sociais, a utilização da comunidade, a saúde e a segurança, as habilidades acadêmicas, o lazer e o trabalho. (BRASIL, 2013e).
<b>Gestão Estratégica</b>	Por Tenório (2002a, p. 123) a gestão estratégica “é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”. A gestão estratégica age pelas determinações do mercado, o processo de gestão favorece a competição, haja vista, o aumento de resultados financeiros como objetivo principal, com o intuito de priorizar o interesse individual e de caráter monológico na tomada de decisões (TENÓRIO, 2008).
<b>Cooperativismo</b>	O cooperativismo pode ser interpretado como um “sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital, em que o empreendimento comum realizado – em qualquer ramo e atividade – visa às necessidades do grupo e não ao lucro, busca prosperidade conjunta e não individual”. (OCB, 2004, p. 19). Art. 1º “As Cooperativas Sociais, constituídas com a finalidade de inserir as pessoas em desvantagem no mercado econômico, por meio do trabalho, fundamentam-se no interesse geral da comunidade em promover a pessoa humana e a integração social dos cidadãos” (BRASIL, 2013b, art. 1º).

<b>Gestão Social</b>	O conceito de gestão social não está atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas a questões de carência social ou de gestão de organizações do denominado terceiro setor, [...] uma possibilidade de gestão democrática, onde o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas sim o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas o consenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito; não é somente a produção como valor de troca, mas igualmente como valor de uso; não é tão-somente a responsabilidade técnica, mas, além disso, a responsabilidade social; não é a <i>res privada</i> , mas sim a <i>res pública</i> ; não é o monólogo, mas ao contrário, o diálogo (TENÓRIO, 2005, p. 121).
<b>Paraeconomia</b>	[...] Guerreiro Ramos (1989) questiona a disposição de recursos em uma sociedade multicêntrica, isto é, uma sociedade modelada pelo paradigma paraeconômico, onde são igualmente fundamentais e necessárias a economia, a isonomia e a fenonomia (PAES DE PAULA, 2007).
<b>Incubação Social</b>	Compreende o processo de incubação direcionada segundo os princípios e diretrizes que constituem a Gestão Social, permitindo que os processos gerenciais sejam conduzidos ao encontro das demandas e interesses coletivos de caráter público da sociedade civil. [...] (GARRIDO, JUSTEN, 2012).

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Desse modo, a pesquisa foi norteada pelas categorias de pesquisa identificadas neste bloco temático, contribuindo para a resolução da problemática da pesquisa e o atendimento dos objetivos aliado ao acréscimo de conhecimento ao pesquisador sobre o tema escolhido para esta dissertação que trata-se da identificação dos elementos primordiais de incubação para cooperativas sociais mediante o estudo de caso da COEPAD.

### 3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

O diagnóstico dos dados coletados na pesquisa à luz dos pressupostos teóricos observados no capítulo 2 – Fundamentação Teórica e das categorias de análise (Quadro 16 – Bloco temático:

categorias de pesquisa) deste capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos foi submetido ao tratamento da análise de conteúdo, da análise documental e da triangulação de dados, mediante interpretação de forma qualitativa, sendo exposto de forma clara e inteligível.

Para o seu entrosamento, a apreciação se deu por ordem de três fases: 1) fase de transcrição, 2) descrição analítica e exposição dos dados e 3) análise de conteúdo, para que os resultados pudessem ser obtidos. A descrição do entendimento dos dados relacionado com o tipo de pesquisa realizada permitiu a aplicação de procedimentos mais adequados. O confronto entre teoria e observação possibilitou a conclusão do tema (SILVA, 2006).

A transcrição foi o procedimento da primeira fase, visto que o tratamento reservado às informações coletadas, foi recolhido inicialmente mediante entrevistas semi estruturadas. Nestas entrevistas foi utilizado um gravador de voz com o intuito de avaliar a fidelidade dos dados obtidos pelo pesquisador, permitindo a transcrição literal das entrevistas. Destarte, os dados coletados por meio de observações do tipo participante e não participante, foram contextualizados e anotados de modo escrito e posteriormente em arquivo digital de acordo com o seu acontecimento, tendo em vista, garantir maior honestidade das informações e a temporalidade dos eventos. Os materiais bibliográficos e documentais arrecadados foram organizados por assunto em pastas nomeadas, tanto para documentos impressos, quanto para arquivos digitais em programa de gerenciador de arquivos no computador, sendo posteriormente analisados e registrados conforme a sua relevância ao assunto abordado e de acordo com as categorias elencadas.

A segunda fase referente à descrição analítica dos dados, ocorreu primeiramente mediante a análise das informações perante a técnica de análise de conteúdo e análise documental. A análise documental conforme Marconi e Lakatos (2010) trabalha com documentos internos de uma determinada entidade (fonte primária) e objetiva a reprodução sucinta de informações para a consulta e armazenagem de suas características (BARDIN, 2010).

Quanto à terceira fase, análise de conteúdo, abrange o tratamento de dados oriundos das entrevistas semiestruturadas, para Bardin (2010, p.11) é interpretada como “[...] conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Mediante esta definição a análise de conteúdo é composta por três etapas de acordo com Bardin (2010):

- 1) Pré-Análise: organização do material coletado, leitura inicial dos assuntos pretendidos e seleção dos documentos (*corpus*);
- 2) Exploração do material: adaptação do *corpus* às categorias designadas (codificação, decomposição das informações coletadas); e
- 3) Tratamento dos resultados: interpretação e deduções sobre o material analisado para fins teóricos ou para orientações acerca de uma nova análise.

Neste trabalho a Etapa 1 foi descrita nos capítulo 1 – Introdução (formulação da problemática de pesquisa e dos respectivos objetivos) e no capítulo 2 – Fundamentação Teórica (leitura de assuntos abordados na pesquisa). Em relação à Etapa 2, tal está contemplada no capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos, principalmente na seção 3.6 – Categorias da Pesquisa, que aborda as categorias analíticas que servirão de referência para as fases de análise do material e tratamento dos resultados (Quadro 16 – Bloco temático: categorias da pesquisa), o que permite a execução desta segunda fase.

Ainda na Etapa 2, neste trabalho foi utilizado o instrumento de codificação para identificar os entrevistados da pesquisa. Cada entrevista foi associada ao símbolo da letra E, aliado a um número sequencial de acordo com a ordem de entrevistas realizadas. Portanto, a análise retrata exposições de entrevistas do E1 ao E19. A classificação, elaborada por meio de categorias, é definida como o processo de rearranjar uma seqüência de valores em uma ordem ascendente ou descendente (INÁCIO FILHO, 2003). Na seqüência, houve a compilação dos dados, por meio de transcrição das informações coletadas.

Posteriormente, o tratamento dos dados permitiu a execução da última fase: a exposição dos dados, por meio da representação escrita (dados postados no texto) e tabular (dados em linhas, colunas, entre outros). As informações coletadas nas entrevistas e o exame dos documentos elencados neste trabalho foram considerados à luz do método da triangulação de dados, estabelecido e operacionalizado a partir das exposições de Denzin (1978): a triangulação de dados expressa a coleta de dados em períodos distintos e de fontes diversas de modo a conseguir uma exposição mais abastada e particularizada dos fenômenos (tradução nossa). De acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2002, p.19) a triangulação pode ser obtida “através da combinação de várias fontes, métodos, análises ou teorias, os avaliadores visam superar os viesamentos que surgem quando se trabalha com uma única fonte de

informação, um único observador, um único método ou uma única teoria”.

A triangulação pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras), assim como diferentes métodos de análise dos dados: análise de conteúdo, análise de discurso, métodos e técnicas estatísticas descritivas e/ou inferenciais, etc. Seu objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões. Ela contribui para estimular a criação de métodos inventivos, novas maneiras de capturar um problema para equilibrar com os métodos convencionais de coleta de dados (AZEVEDO et al., 2013, p. 4).

De modo sucinto, Vergara (2007) afirma que a triangulação pode ser interpretada perante duas dimensões: 1) a estratégia que colabora com a legitimidade de uma pesquisa; e, 2) como uma opção para o alcance de conhecimentos novos, por meio de recentes pontos de vista.

Portanto, a metodologia científica foi o elemento norteador para o pesquisador apreciar profundamente sua pesquisa, bem como atingir o objetivo de responder à pergunta do estudo: Quais são os elementos necessários para promover a incubação dos processos da Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência (COEPAD) a partir dos fundamentos do Cooperativismo e da Gestão Social?

A partir do exposto, o Quadro 17 - Instrumentos e procedimentos de coleta de dados para cada objetivo específico - são apresentados os instrumentos e procedimentos necessários para a coleta e análise de dados, esse procedimento foi utilizado para embasar o alcance do objetivo geral.

Quadro 17 - Instrumentos e procedimentos de coletas dados para cada objetivo específico.

Objetivo específico	Instância e instrumento de coleta e análise de dados	Procedimentos
<p><b>a) Levantar o processo de inclusão social das pessoas com deficiência intelectual na COEPAD</b></p>	<p>1) Legislação (Lei do Cooperativismo (5.764/71), Cooperativismo Social (9.867/99), Decreto Deficiência (3.298/99 e 6.949/09));            2) Convenção ONU (BRASIL, 2012b) e Relatório Mundial da Saúde (BRASIL, 2012c);            3) <i>Focus group</i>; e            4) Roteiro de Entrevista.</p>	<p>1) Levantamento das categorias da pesquisa junto à legislação e pesquisa documental COEPAD;            2) Realização de entrevistas junto ao Conselho de Administração (gestores); psicóloga que acompanha os cooperados e coordenadores de produção;            3) <i>Focus Group</i> (pais, responsáveis e amigos).</p>
<p><b>b) averiguar os processos: gerencial, de produção/ operacionalização e comercialização da COEPAD</b></p>	<p><b>Bloco I – Gestão (COEPAD/Conselho de Administração)</b>            1) Instrumento de Avaliação – Ciclo PDCL;            2) Pesquisa documental COEPAD<sup>17</sup>;            3) Planejamento Estratégico COEPAD (diretrizes de gestão);            4) Roteiro de Entrevista; e,            5) Observação não participante.  <b>Bloco II – Produção-Operacionalização (COEPAD/Oficinas)</b>            1) Instrumento de</p>	<p>1) Mapeamento do Estatuto Social da COEPAD de acordo com o ciclo PDCL, Legislação Cooperativista, Gestão Cooperativa; e,            2) Entrevistas com o Conselho de Administração formado pelos gestores.            1) Mapeamento do Estatuto Social da COEPAD de acordo com o ciclo PDCL e</p>

<sup>17</sup> Refere-se ao Estatuto Social, atas de reuniões de assembleias, relatórios e demais documentos que sejam inerentes ao interesse do pesquisado para alcançar os objetivos do trabalho.

	<p>Avaliação – Ciclo PDCL;  2) Pesquisa documental COEPAD;  3) Pesquisa de campo; e,  4) Roteiro de entrevista.</p> <p><b>Bloco III – Comercialização (COEPAD/Comercial)</b>  1) Instrumento de Avaliação – Ciclo PDCL;  2) Pesquisa documental COEPAD;  3) Pesquisa de campo; e,  4) Roteiro de entrevista.</p>	<p>Legislação Cooperativista;  2) Acompanhamento <i>in loco</i> dos processos de produção (oficinas); e,  3) Entrevistas com os coordenadores de produção.</p> <p>1) Levantamento do setor comercial (demanda de pedidos de produtos, informações de clientes, etc.); e,  2) Entrevista com o coordenador geral de produção responsável pelo setor comercial.</p>
<p><b>c) Analisar os processos da COEPAD a partir dos Princípios do Cooperativismo e da Gestão Social</b></p>	<p>1) Legislação e Princípios do Cooperativismo<sup>18</sup>;  2) Pesquisa documental COEPAD; e,  3) Categorias de análise da Gestão Social Pimentel e Pimentel (2010)<sup>19</sup>.</p>	<p>1) Análise do das informações coletadas, baseada nos mecanismos:  - Legislação e Princípios do Cooperativismo; e,  - Categorias da gestão social de acordo com Pimentel e Pimentel (2010).</p>
<p><b>d) Verificar a possibilidade de utilizar a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais e a Paraeconomia de Ramos (1989) como suporte para a análise da identificação dos elementos de incubação social da COEPAD</b></p>	<p>1) Paradigma paraeconômico de Ramos (1989).</p>	<p>1) Análise comparativa entre os resultados obtidos nos objetivos específicos <b>a</b>, <b>b</b> e <b>c</b>. Paradigma paraeconômico de Ramos (1989).</p>

Fonte: Dados Primários (2013).

<sup>18</sup> Item 1 conforme quadro 14 – Princípios do Cooperativismo.

<sup>19</sup> Item 3 conforme quadro 15 – Critérios de análise – elementos empíricos referentes à gestão estratégica e gestão social.

### 3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações do estudo são inerentes à pesquisa qualitativa e ao estudo de caso. No entanto, como alertam Boullosa e Schommer (2008, p.1), no artigo em que abordam a problemática do potencial e a natureza da inovação da noção de gestão social, pois “ao contrapor-se a modos de gestão fundamentados em hierarquia, controle e racionalização, a gestão social manifestaria um de seus potenciais de inovação”; no entanto, como afirmam as autoras:

À medida que o termo vai sendo assumido por diferentes escalas e escolas, porém, a gestão social começa a perder seu caráter de processo de inovação, que acolhe diferentes e pontuais experiências, em detrimento de uma nova interpretação que tende a considerá-la como produto inovador. [...] A inversão da gestão social de processo a produto, além de negligenciar a dimensão fenomenológica da inovação, pois esta é sempre um produto casual, uma combinação acidental de efeitos esperados ou não esperados, carrega consigo outro dilema, pois um processo implica sempre em uma atividade cognitiva coletiva, de aprendizagem, enquanto que um produto quase sempre implica em uma atividade cognitiva limitante, que tende ao isolamento, à definição de fronteiras. (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, p.1-2).

Assim, o presente estudo de pós-graduação e os resultados obtidos correm o risco de enquadrar-se na composição de um produto e não numa inovação em gestão social.

De outro lado, o estudo abriga dimensões qualitativas, não prescritivas, de forma preliminar e não conclusiva, pois a dissertação não inclui uma proposta de incubação social e seus respectivos processos: pré-incubação, incubação e desincubação.

Enfim, cabe a elaboração da proposta dos processos de incubação social, que poderá se seguir ao presente estudo, por parte do Grupo de Gestão Social, com a incubação dos processos da COEPAD para uma entidade interessada, como, por exemplo, uma das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais APAEs, em suas fases de pré-incubação,

incubação e desincubação, a possibilidade de consolidar em uma inovação social.

## 4. RESULTADOS E RESPECTIVAS DISCUSSÕES

Este capítulo destina-se à descrição, análise e interpretação dos dados coletados por meio dos roteiros de entrevistas com os Grupos A, B e C conforme apontado no capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos, aliado à apreciação de documentos específicos da entidade estudada e do conhecimento adquirido à luz dos pressupostos teóricos abordados no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica.

Estas informações foram adquiridas ao longo de todo o processo de construção e desenvolvimento desse estudo, sendo que para o entendimento do fenômeno observado, emprega-se a perspectiva de relações com as categorias de análise determinadas, com propósito de promover o engrandecimento do processo de análise, cooperando, dessa maneira, para a consecução dos objetivos específicos e do objetivo geral delineados para fins desta investigação.

Desse modo, esse capítulo foi disposto de modo a acompanhar uma sequência de informações concatenadas para que o leitor possa compreender o estudo do pesquisador e também a própria entidade observada. Primeiramente, apresenta-se um breve contexto histórico e a caracterização da instituição pesquisada, a seguir uma breve apresentação do perfil dos entrevistados nos grupos A, B, e C.

Por fim, realizar-se-á a análise e interpretação dos dados coletados. Nesta parte, apresentam-se as manifestações verbais dos entrevistados, e a partir delas, sua interpretação e inserção nas categorias de análise, de acordo com a conveniência. Tal procedimento é combinado com o embasamento das informações junto à fundamentação teórica e documentos investigados, para, enfim, alcançar a interpretação do fenômeno observado, aliado à obtenção dos objetivos.

### 4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

A Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência (COEPAD) é uma entidade social que foi fundada oficialmente no ano de 1999, e conforme seu Estatuto Social, Artigo 1º, COEPAD (2013b) enquadra-se na categoria de cooperativa Especial pela Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999, específica para cooperativas com denominação social (BRASIL, 2013b). Além de ser conduzida particularmente por esta lei, a COEPAD também é regida pela Lei nº 5.764/1971 de 16 de dezembro de 1971, que determina a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das cooperativas (BRASIL, 2013a).

A idealização de formação da Cooperativa surgiu no final do ano de 1998 com o término de um curso de educação especial do Colégio Coração de Jesus (CCJ) em Florianópolis – Santa Catarina (SC), que abrigava um grupo de jovens com deficiências. Mediante esta situação, um grupo de pais e amigos de pessoas com deficiência intelectual reuniu-se com o intuito de buscar soluções para proporcionar ocupação aos jovens que frequentavam estas salas de educação especial. Após algumas reuniões nas quais foram propostas alternativas, decidiu-se pela cooperativa devido à necessidade de se iniciar um trabalho com poucos recursos, conduzida pelos pais, além de poder ser constituída de modo legalizado (COEPAD, 2012).

O grupo então procurou a entidade filantrópica, Fundação Vidal Ramos, sediada em Florianópolis/SC, e obteve junto dela a cessão de cerca de 150m<sup>2</sup> de área física para instalar seu projeto. Em 1999, o grupo buscou auxílio da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC) para auxílio na conclusão do seu Estatuto Social (COEPAD, 2013a). Assim, em 11/11/1999 foi fundada a Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência, com registro na junta comercial de Santa Catarina, sendo considerada a pioneira no Brasil no modelo “Cooperativa Social” (COEPAD, 2012).

As atividades da Cooperativa foram iniciadas com a instalação de duas oficinas: a de papel artesanal e a de fralda descartável, sendo esta última desativada atualmente devido ao seu alto custo (COEPAD, 2012). Na sequência, devido ao crescimento, passou a utilizar o papel artesanal para confecção de outros produtos como blocos, caixas, cartões, envelopes, entre outros produtos (COEPAD, 2013a). No decorrer dos anos, as oficinas foram ampliadas, ocorreram aquisições de novas máquinas e capacitações para a melhoria na qualidade dos produtos (COEPAD, 2012). Além da oficina de papel artesanal, atualmente a COEPAD é composta de outras oficinas: duas de cartonagem, a de corte e costura, a de corte e vinco e a de serigrafia.

Hoje em dia, o endereço da COEPAD, conforme o Artigo 1º, alínea a - sua sede e administração é localizada em Florianópolis, no endereço: Rua 14 de julho, número 107, no bairro Estreito, Código de Endereçamento Postal (CEP) 88075-010 no estado de Santa Catarina. Registrada no foro jurídico da Comarca de Florianópolis no estado de Santa Catarina. Essa nova instalação é no endereço da extinta escola Vida e Movimento. De acordo com o Artigo 2º, Parágrafo 3º: A COEPAD é distinguida “como entidade de utilidade pública municipal através da Lei nº 6.093 de 05 de dezembro de 2002 do Município de Florianópolis, e de utilidade pública estadual através da Lei nº 13.703 de

10 de janeiro de 2006 do Estado de Santa Catarina” (COEPAD, 2013c, p. 2).

O trabalho da Cooperativa, mesmo após 15 anos de atuação, “continua no atendimento a novos cooperados e familiares, no aumento de sua produção e na conquista de sua sustentabilidade como organização”. (COEPAD, 2013a, p. 1).

A missão da COEPAD é “ser uma cooperativa social, sem fins lucrativos, que objetiva proporcionar capacitação e trabalho às pessoas com deficiência intelectual” (COEPAD, 2012, p. 7). Quanto à visão da COEPAD, trata-se de:

Ser reconhecida como uma cooperativa social eficiente na capacitação profissional dos deficientes intelectuais, por meio da produção de artigos reciclados, a fim de promover de forma plena, a inclusão no mercado de trabalho e na sociedade, respeitando as diferenças e valorizando os indivíduos e suas potencialidades (COEPAD, 2012, p. 7).

Em relação aos valores, a COEPAD define:

- **Respeito** (pelas diferenças);
- **Motivação** (como resultado da aproximação dos indivíduos);
- **Interação** (permitir ao cooperado conquistar seu espaço);
- **Capacitação** (desenvolver habilidades que facilitem a interação); e
- **Harmonia** (com a família, a sociedade e o meio ambiente) (COEPAD, 2012, p. 8).

Conforme descrito na seção 3.2 – A cooperativa investigada na pesquisa, os associados da COEAD são divididos em três categorias: 1) pessoas com deficiência intelectual, 2) pais, amigos ou responsáveis pelas pessoas com deficiência intelectual e, 3) voluntários (COEPAD, 2013b).

O objetivo delineado pela COEPAD consiste no “direito de ser e estar feliz, aprender, trabalhar e fazer parte da sociedade. É um espaço para proporcionar capacitação e trabalho às pessoas com deficiência

intelectual, resgatando a sua autoestima e o exercício da cidadania”. (COEPAD, 2012, p.5).

Até o presente momento da pesquisa, a composição dos integrantes da COEPAD era distribuída em: 42 cooperados (pessoas com deficiência intelectual), 60 representantes associados (compreende a parcela de pais, amigos ou responsáveis pelas pessoas com deficiência intelectual), 07 funcionários contratados e 40 voluntários.

Posteriormente ao sucinto contexto histórico e contextualização da cooperativa estudada, exibe-se um breve delineamento dos grupos estudados na seção 4.2 – Perfil dos grupos de entrevistados.

#### 4.2 PERFIL DOS GRUPOS DE ENTREVISTADOS

O alinhamento dos entrevistados de acordo com a seção 3.3 – Universo da Pesquisa, evidencia a classificação destes em três grupos: A, B e C. A presente subdivisão do capítulo 4 – Resultados e respectivas discussões, apresenta um perfil sucinto destes grupos, de acordo com a categoria de associado a qual pertencem, o período de permanência na função atual e demais informações. Convém explicar que a gama de informações acerca do perfil dos entrevistados não foi aprofundada, pois a pesquisa foi voltada para o contexto inclusivo e produtivo que envolve a COEPAD e o comportamento dos atores envolvidos diretamente neste contexto.

Em referência ao Grupo A, dentre o total de 100% (07), constata-se que 57% (04) são do sexo feminino e 43% (03) são do sexo masculino. Com relação à categoria do associado, 29% (02) pertencem à terceira categoria que corresponde aos voluntários e 71% (05) são funcionários da Cooperativa, não inclusivos nas categorias de associados conforme o Estatuto Social, mas pertencentes ao quadro funcional da mesma (COEPAD, 2013b). A média geral de ocupação no cargo de coordenador de produção ficou em 3,5 anos (três anos e seis meses), mas cabe ressaltar que a média oscila entre períodos entre 01 a 02 anos, perante períodos entre 06 e 09 anos, visto que, alguns entrevistados mudaram de categoria durante sua trajetória na Cooperativa, conforme relata E6 “comecei como voluntária desde o início da cooperativa e há 09 anos sou funcionária”.

Quanto ao Grupo B, em meio ao total de 100% (05) dos entrevistados, 80% (04) representaram o sexo feminino e 20% (01) do sexo masculino. Essa disparidade é justificada, visto que a maioria de participantes na COEPAD é formada por mulheres, em detrimento do número de homens, especificamente quanto a este grupo. Nas categorias

de associados, 80% (04) são pais dos cooperados, que correspondem à segunda categoria de associados da COEPAD e 20% (01) é da terceira categoria, denominada de voluntários. Também tal desigualdade é explicada, pois este grupo foi formado com entrevistados a partir do grau de proximidade com as pessoas com deficiência intelectual. A categoria de associados pais, neste grupo foi composta 100% (04) de pais na faixa etária acima de 50 anos.

Afinal, o Grupo C, na totalidade de 100% (07) entrevistados, 71% (05) pertencentes ao sexo feminino e 29% (02) do sexo masculino. Todos os integrantes deste grupo são voluntários e em sua maioria pais e mães das pessoas com deficiência intelectual. A média de ocupação de cargos é em torno de 10 anos, por força do Estatuto Social, no Artigo 40, o mandato da composição de cada Conselho de Administração obrigatoriamente é encerrada a cada 03 anos, mas “poderão ser ocupados cumulativamente por um associado eleito” (COEPAD, 2013b, p. 11).

Destarte, acredita-se que o conjunto de informações transmitidas pelos entrevistados advindas de suas experiências é essencial para a interpretação e compreensão do fenômeno pesquisado.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS A PARTIR DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Este subcapítulo apresenta a análise das informações relatadas pelos entrevistados juntamente com a observação de documentos consultados e referencial teórico de acordo com as categorias de análise elencadas para estudo (vide Quadro 16 – Bloco temático: categorias da pesquisa) do capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos.

##### 4.3.1 Deficiência Intelectual

A categoria deficiência intelectual retrata o principal desígnio da COEPAD: a admissão de pessoas com deficiência intelectual num ambiente produtivo orientado pelas normas do ambiente cooperativista, conforme descreve o Artigo 2º do Estatuto Social:

A Cooperativa, com base na colaboração recíproca, tem por objetivo principal proporcionar o exercício profissional aos seus associados portadores de deficiência mental, com a

colaboração dos associados, instrutores, monitores de trabalho e colaboradores em geral, e fomento ao desenvolvimento comunitário, econômico e profissional dos seus associados (COEPAD, 2013b, p. 1).

É importante resgatar o conceito de deficiência intelectual, conforme o Decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004, Brasil (2013e): “funcionamento intelectual significativamente inferior à média e associada a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas” Brasil (2013e, art. 5º, § 1º), sendo estas a comunicação, os cuidados pessoais, as habilidades sociais, a utilização da comunidade, a saúde e a segurança, as habilidades acadêmicas, o lazer e o trabalho. Estas dificuldades devem se manifestar antes da idade dos 18 anos (BRASIL, 2013e).

Conforme descrito na contextualização da COEPAD na seção anterior 4.1 – Histórico e caracterização da cooperativa, a primeira categoria de associados da Cooperativa corresponde às pessoas com deficiência intelectual. Para ser um cooperado da categoria de pessoas com deficiência intelectual, é necessário que o indivíduo tenha uma deficiência intelectual diagnosticada por um profissional habilitado da área da saúde, possua mais de 18 anos, ou seja, a idade mínima para pertencer à entidade, quanto à idade máxima não se trata de um critério exigido. Perante o Estatuto Social no Artigo 4, Parágrafo 1º “na categoria de portador de deficiência mental somente poderá ingressar a pessoa comprovadamente portadora de tal deficiência” (COEPAD, 2013b, p.3). Segundo a Lei 9.867 de 10 de novembro de 1999, no Artigo 3º [...] “deve ser atestada por documentação proveniente de órgãos da administração pública, ressalvando-se o direito à privacidade” (BRASIL, 2013b, p. 2).

Mediante esta citação do Estatuto Social, COEPAD (2013 b) é conveniente salientar a necessidade de adequação do Estatuto Social da COEPAD aos termos de nomenclatura vigentes (COEPAD, 2013b). O termo “portador de deficiência” incorreu em desuso desde a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CPCD), realizada em 13 de dezembro de 2006 e aprovada pela ONU (BRASIL, 2007). De modo legal, o termo “pessoas com deficiência” foi promulgado pelo por meio do Decreto nº 6.949 de 25 de agosto de 2009 (BRASIL, 2013i). Também é adequado atualizar o termo “deficiência mental” para “deficiência intelectual”, de acordo com a *American Association on Intellectual and Developmental Disabilities* (AAIDD)

[...] “a nomenclatura apenas foi considerada mais adequada e deve ser compreendida enquanto uma incapacidade caracterizada por importantes limitações, tanto no funcionamento intelectual quanto no comportamento adaptativo” (VELTRONE; MENDES, 2011, p.415).

De acordo com o Artigo 3º da Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil, em relação às pessoas com deficiência intelectual, estas “são absolutamente incapazes de exercer pessoalmente os atos da vida civil [...] II - os que, por enfermidade ou deficiência mental, não tiverem o necessário discernimento para a prática desses atos [...] (BRASIL, 2013l, p. 1).

Para atender o marco legal sobre a responsabilidade civil das pessoas com deficiência intelectual, o Estatuto Social da COEPAD de acordo com o Artigo 3º, designa:

Parágrafo 1º: No caso do associado da Categoria 1 ser considerado total ou parcialmente incapaz perante a legislação de Direito Civil ou Criminal, o mesmo será representado perante a Cooperativa por seu (s) pai (s), tutor (es) ou responsável (eis), para todos os efeitos e obrigações legais e estatutárias.

Parágrafo 2º: O associado da categoria 1, ainda que considerado capaz perante a legislação de Direito Civil ou Criminal, poderá ser representado perante a Cooperativa por seu (s) pai (s), tutor (es) ou responsável (eis), para todos os efeitos e obrigações legais e estatutárias. (COEPAD, 2013b, p. 2).

De acordo com os relatos do Grupo B, a maioria dos pais conheceu a COEPAD por meio de amigos do Sr. Aldo Brito, idealizador e fundador desta Cooperativa. Com o crescimento da COEPAD, outros pais tomaram conhecimento do trabalho da Cooperativa por meio de canais de divulgação (principalmente televisão) e eventos (por exemplo, a Feira da Esperança). O entrevistado E10 relata: “assisti uma entrevista do Sr. Aldo na televisão e me interessei pela Cooperativa, decidi participar porque tenho um filho especial”. Mediante o contato com a Cooperativa a pessoa com deficiência intelectual passa pelo processo de seleção para ser associada da Cooperativa. O detalhamento deste processo será descrito na categoria da seção 4.3.2 - Inclusão Social.

Quanto à constituição do grupo de pessoas com deficiência intelectual da COEPAD, de acordo com o entrevistado E8 “além de

terem diferentes graus de deficiências intelectuais a COEPAD possui cooperados com quadros clínicos psiquiátricos, desta maneira os quadros clínicos se misturam. É necessário acompanhamento psicológico e médico fora da Cooperativa”. Em geral também compõem o grupo: autistas<sup>20</sup>, portadores de Síndrome de Down<sup>21</sup>, esquizofrênicos<sup>22</sup>, entre outros. As informações sobre as pessoas com deficiência intelectual constam em uma ficha cadastral preenchida no momento da seleção para a pretensão de ser um cooperado. Ainda sob o parecer de E8, tal ficha recebe mais informações a nível cadastral (dados de identificação e endereço), ficando normalmente incompleta. “Não tem histórico de registro de saúde, por exemplo: grau de deficiência, troca de medicamentos, dosagem e etc.”. Esse documento é importante para o caso de acionar o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) para que atendimento seja adequado e eficaz, além do próprio atendimento prévio dentro da Cooperativa.

No total de 08 entrevistados questionados a respeito de a COEPAD seguir um padrão quanto à gestão da deficiência, 100% informaram a inexistência de um modelo formal. Conforme E13 “a gestão da deficiência é realizada de acordo com a natureza da COEPAD, seu modo produtivo” [...] “nasceu da prática”, para E15 “devido às características da COEPAD, não foi encontrada outra cooperativa similar para comparar a gestão da deficiência, por isto a COEPAD adota um procedimento prático vindo da experiência adquirida desde a sua

---

<sup>20</sup> De acordo com a Associação de Amigos do Autista (AMA) (2011, p.1) [...] “O que caracteriza o autismo são aspectos observáveis que indicam déficits na comunicação e na interação social, além de comportamentos repetitivos e áreas restritas de interesse. Essas características estão presentes antes dos 3 anos de idade, e atingem 0,6% da população, sendo quatro vezes mais comuns em meninos do que em meninas”.

<sup>21</sup> A Síndrome de Down (SD) “é uma alteração genética produzida pela presença de um cromossomo a mais, o par 21, por isso também conhecida como *trissomia 21*. A SD foi descrita em 1866 por John Langdon Down. Esta alteração genética afeta o desenvolvimento do indivíduo, determinando algumas características físicas e cognitivas” (FUNDAÇÃO SÍNDROME DE DOWN, 2013, p.1).

<sup>22</sup> A esquizofrenia é “uma doença mental grave que se caracteriza classicamente por um conjunto vasto de sintomas, entre os quais se destacam alterações do pensamento, alucinações (sobretudo auditivas), delírios e embotamento emocional com perda de contacto com a realidade, causando uma disfunção social crônica” (GRILO, 2012, p.2).

fundação”. E de acordo com E19 “a Cooperativa tem criado seu próprio modelo. É no dia-a-dia que se aprende”.

No comparativo teórico o Relatório Mundial da Saúde (BRASIL, 2012c) manifesta o conceito de gestão da deficiência:

A Gestão da Deficiência refere-se às intervenções aplicadas a pessoas empregadas que desenvolvem uma doença ou deficiência. Os principais elementos de gestão de deficiência são, geralmente, a gestão eficiente de casos, educação de supervisores, instalações no local de trabalho, e um rápido retorno ao trabalho com o suporte apropriado (BRASIL, 2012c, p. 253).

No estudo teórico deste trabalho, o pesquisador não encontrou abordagens mais consistentes sobre a gestão da deficiência, principalmente quanto ao grupo de pessoas com deficiência intelectual. A interpretação do Relatório Mundial da Saúde, Brasil (2012c) não apresenta elementos norteadores para o aprimoramento destes processos de gestão. Deste modo, por exemplo, “a gestão eficiente de casos” de acordo com Brasil (2013, p. 243) permanece de modo independente e adaptável de acordo com cada acontecimento.

Uma das ações que contribuem para a gestão da deficiência é o que o Relatório Mundial da Saúde, Brasil (2012c) denomina de Emprego Abrigado, uma modalidade de programa que proporciona trabalho em instalações separadas, em uma empresa abrigada, ou numa parte separada de uma empresa regular e são destinados às pessoas consideradas incapazes de competir no mercado de trabalho aberto.

Na COEPAD esse programa é aplicado mediante convênios entre a Cooperativa e empresas para a contratação de pessoas com deficiência intelectual. Segundo E11 “algumas empresas são parceiras da COEPAD na contratação do cooperado. A empresa contrata o cooperado, mas ele trabalha na COEPAD. E a empresa paga via banco”. Tal procedimento encontra respaldo no Estatuto Social, Artigo 2º, alínea g “promover convênios com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, para atender aos objetivos da Cooperativa.” (COEPAD, 2013, p.2).

Alguns cooperados não podem participar desta ação, pois são favorecidos com um salário mínimo mensal, destinados a [...] “deficientes em situação de incapacidade em ter vida independente” por meio do Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social (BPC-LOAS) conforme PORTAL BRASIL (2012, p. 1). Como descreve E11

“nem todos podem ser contratados por empresas, porque têm aqueles que preferem optar pela bolsa do governo federal. Se forem contratados perdem a bolsa”.

Portanto, o processo de gestão das pessoas com deficiência intelectual na Cooperativa acata a legislação específica, conforme demonstra o Estatuto Social, COEPAD (2013b), nas citações desta categoria e também na obrigatoriedade de requisitos fundamentais para a pessoa com deficiência intelectual ser submetida ao processo de inclusão. Porém, a gestão da deficiência na COEPAD é de natureza essencialmente empírica e informal, o que requer a construção de um processo estruturado e consistente em seus procedimentos. Esse aspecto deve ser considerado para vindoura proposta da Incubadora de Gestão Social (IGS) com o intuito de [...] ”gerar o trabalho e a produção social do desenvolvimento sustentável para o bem comum” [...] “à promoção das capacidades humanas e do sentido da vida, sentido na educação e sentido no trabalho” (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011, p. 837).

Os demais aspectos da gestão da deficiência aplicados e exercidos na COEPAD ficam mais compreensíveis após a exposição do processo de inclusão, conforme descrição vindoura da seção 4.3.2 – Inclusão Social.

### **4.3.2 Inclusão Social**

A segunda categoria analisada trata da inclusão social que está diretamente associada à primeira categoria, Deficiência Intelectual, devido à singularidade da Cooperativa estudada.

De acordo com Tenório (2002a), a inclusão social é o mecanismo que oferta oportunidades de acesso a bens e serviços aos considerados excluídos do sistema meritocrático que engloba a sociedade em que vivemos, ou seja, a inclusão social é um conjunto de elementos e ações com o objetivo de igualar as disparidades, principalmente quanto às sociais e as econômicas. Essa prática precisa ser desenvolvida no pensamento humano, pois trata-se de um aprendizado e uma prática reconhecer que todos tem direitos igualitários e oportunidades semelhantes, independentemente de suas origens (TENÓRIO, 2002a). Para corroborar, no Decreto nº 8.163 de 20 de dezembro de 2013, ressalta-se um dos princípios do Pronacoop Social de acordo com o Artigo 3º, parágrafo 3 “participação e inclusão de pessoas em desvantagem na sociedade e respeito pela diferença como parte da diversidade humana” (BRASIL, 2014, p.1).

A partir da exposição teórica de Tenório (2002a) e do Decreto nº 8.163 de 20 de dezembro de 2013 (BRASIL, 2014) é descrito gradualmente o processo de inclusão de pessoas com deficiência intelectual na COEPAD de acordo com a narração dos entrevistados, indagações e observações do entrevistador.

O candidato a ser um cooperado primeiramente é entrevistado junto com seus pais ou responsáveis pelo fundador da Cooperativa e/ou outro membro do Conselho Administrativo. Mediante o aceite dos mesmos, a pessoa com deficiência intelectual deve passar por um período de adaptação, no qual é avaliado se ele tem reais condições de executar as tarefas solicitadas. Sob a interpretação do entrevistado E13:

A família procura a COEPAD, a diretoria explica o que significa a Cooperativa e como funciona. Os pais recebem uma ficha cadastral para ser preenchida com os dados do candidato a cooperado. Antigamente essa ficha cadastral era enviada para a APAE, e o profissional habilitado fazia a avaliação de modo gratuito. Era atestado se a pessoa com deficiência intelectual era apta ou não para exercer função trabalhista. Então era aceito na COEPAD, e submetido por um período de experiência de até 3 meses (E13).

Na similitude o entrevistado E19 declara: “num primeiro momento o candidato a cooperado chega na Cooperativa acompanhado de algum responsável e é feito uma entrevista com os diretores, em seguida é preenchida uma ficha de intenção para trabalhar”. E de acordo com E18: “atualmente o atestado de aptidão da APAE não é emitido porque ela começou a cobrar pelos atestados, pois os profissionais exerciam tais atividades além do horário de trabalho da APAE”. Deste modo, hoje em dia, os pais ou responsáveis devem providenciar o atestado (laudo médico) para fins de comprovação de deficiência intelectual, já que é uma obrigatoriedade do Estatuto Social, conforme mencionado na primeira categoria: Deficiência Intelectual.

Além disso, a COEPAD necessita conhecer o nível de deficiência intelectual do candidato a cooperado. Conforme E15 “precisa haver controle da entrada de pessoas com deficiência intelectual, podendo também ser autista ou portador da Síndrome de *Down*. É avaliado o nível de deficiência, sendo não aceito, somente o nível 01 devido aos cuidados que este nível requer e a COEPAD não pode atender”. Para o entrevistado E8 “a população psiquiátrica não seria adequada para fazer

parte dos cooperados. O processo de seleção precisa ser cuidadoso, pois é um grupo de pessoas muito difícil de operar administrativamente”. Para corroborar teoricamente sobre o contexto da inclusão social de pessoas com deficiência intelectual, Aranha (2001, p. 21) ressalta [...] “é o processo de ajuste mútuo, onde cabe à pessoa com deficiência manifestar-se com relação a seus desejos e necessidades e à sociedade, a implementação dos ajustes e providências necessárias que a ela possibilitem o acesso e a convivência no espaço comum, não segregado”.

Cabe destacar que o fundador da Cooperativa ainda exerce um papel decisivo no processo de inclusão das pessoas com deficiência intelectual, como pode ser percebido nas falas de alguns entrevistados. De acordo com o entrevistado E10: “as pessoas ficam sabendo da COEPAD e entram em contato com o fundador para a inclusão da pessoa com deficiência intelectual”. Para E2 “o primeiro contato é a conversa com o fundador da Cooperativa, é considerada a “porta de entrada” para a inclusão das pessoas com deficiência intelectual na COEPAD”. E por E1 “o fundador é a pessoa mais presente no processo de inclusão das pessoas com deficiência intelectual na COEPAD”.

De acordo com a manifestação de todos os entrevistados, o período de adaptação da pessoa com deficiência intelectual na COEPAD tem o prazo máximo de três meses.

Na coleta de informações sobre o processo de inclusão na COEPAD o pesquisador observou que o tratamento da inclusão de pessoas com deficiência intelectual sofreu modificações ao longo da trajetória da Cooperativa. Apresenta dois momentos distintos.

Anteriormente, após o aceite da pessoa com deficiência intelectual para trabalhar na Cooperativa, a mesma vivenciava um período de adaptação de acordo com o relato dos entrevistados a seguir. Conforme E14 “a pessoa com deficiência intelectual percorre as oficinas durante a adaptação. Onde ela se identifica e gosta mais”. Para o entrevistado E2 “inicialmente a pessoa deveria passar por cada oficina para que o seu “dom pudesse ser reconhecido” aliado a sua capacidade de adaptação, tanto de modo físico quanto de modo psicológico, ao se identificar com determinada oficina. Também, de acordo com o entrevistado E19:

No caso da pessoa com deficiência intelectual ser aceita é proposto para ela passar por todas as oficinas. Num primeiro momento ela fica onde se adapta. Existem dois lados: o lado do cooperado,

este precisa se adaptar a uma rotina de trabalho, possuir certo nível de independência e mobilidade, outro lado a Cooperativa também precisa se adaptar à pessoa com deficiência intelectual, porque o foco é ela, por conta do Estatuto Social não é possível ampliar para outras deficiências. A diretoria estabelece o tempo ajuste do indivíduo de 30 a 90 dias, vai sendo monitorado o trabalho, pelo menos por 60 dias. Como a pessoa com deficiência intelectual vai se adaptar a ter disciplina, horários de trabalho, de lanche, de entrada e de saída. Depende de como foi “criada” (convívio familiar) interfere na sua adaptação. Precisa se ajustar a uma rotina de trabalho. O período de experiência é importante. Isso é “equilíbrio na força de trabalho” (E19).

Tal cenário condizia com o que consta no Estatuto Social, Artigo 2º, alínea d “providenciar e organizar os serviços e a produção, de modo a aproveitar a capacidade dos associados, distribuindo-os conforme suas aptidões e interesses coletivos dos mesmos” (COEPAD, 2013b, p. 1).

Atualmente, de acordo com o relato de determinados entrevistados, o processo de inclusão das pessoas com deficiência intelectual assume outros atributos, conforme relata as seguintes falas dos entrevistados:

Nestes três meses a pessoa com deficiência intelectual convivia com o cotidiano de cada oficina para ver qual ela se adaptava melhor. Este processo era usado anteriormente. Na atualidade a COEPAD “só admite onde tem vaga”. O motivo é que “não adianta encher uma oficina ou colocar gente onde não precisa”. A pessoa com deficiência intelectual entra na Cooperativa já direcionada para uma vaga. Não acredito que prejudica o cooperado. Agora acontece assim porque as pessoas com deficiência intelectual querem ficar nas oficinas mais tranquilas como é o caso das Oficinas de Cartonagens. Antes da pessoa com deficiência intelectual começar na oficina os cooperados atuais são informados que um novo cooperado fará parte da equipe (E13).

Conforme o entrevistado E8 “no primeiro momento eles são alocados onde é necessária a mão-de-obra, não sendo observado o tipo de perfil da pessoa. É preciso cruzar as características de cada oficina com limitações e características de cada perfil”. Para o entrevistado E6: “A inclusão é por vaga, porque eles preferem trabalhar sentados e sem grandes esforços. O fato de o futuro cooperado escolher prejudica as oficinas onde carece mão-de-obra. Eles preenchem uma ficha e de acordo com a disponibilidade de vagas são chamados”. Segundo o E3 “o fundador conversa com os pais do futuro cooperado e de acordo com as características da pessoa, é direcionado para uma determinada oficina de acordo com a vaga”. Para confirmar, o entrevistado E1 diz:

É importante considerar “o despertar de cada cooperado”. Às vezes o cooperado é inserido na oficina que precisa de mão-de-obra. Muitas vezes a inclusão começa pelo preenchimento de vaga e não pela identificação do cooperado com a atividade da oficina, com o coordenador e com os outros cooperados (E1).

Mediante as exposições dos entrevistados sobre o momento da inclusão, percebe-se a disparidade de opiniões quanto ao procedimento da entrada de pessoas com deficiência intelectual na Cooperativa. Enquanto alguns entrevistados se manifestaram sobre o processo de inclusão ainda por meio da identificação e adaptação das pessoas com deficiência intelectual numa oficina específica, outros evidenciaram a alteração neste método, sendo no presente momento, de acordo com a disponibilidade de vagas. Essa inconsistência é justificada pelo grau de aproximação do entrevistado junto ao processo de seleção do candidato à cooperado. Esse novo sistema evidencia a influência de procedimentos praticados por meio da gestão estratégica, conforme será exposto adiante.

Esse período de experiência da pessoa com deficiência intelectual na Cooperativa faz parte do seu processo de inclusão. No questionamento junto aos entrevistados acerca do responsável pelo gerenciamento desse processo, 100% da população entrevistada afirmou que a COEPAD não possui um participante ou grupo específico para essa atribuição. Normalmente quem seleciona acompanha o desenvolvimento da pessoa com deficiência intelectual. Segundo E2 “não tem uma pessoa que acompanha o processo de adaptação, o fundador que responde por este processo”. De acordo com E1 “o

fundador acompanha o período de adaptação. Não existe alguém somente voltado para administrar o processo de inclusão”.

A referência de acompanhamento da inclusão das pessoas com deficiência intelectual na COEAD conforme os entrevistados são os coordenadores das oficinas de produção. De acordo com o E13 “são acompanhados pelo coordenador da oficina. Não existe alguém para fazer o acompanhamento geral. O coordenador que atesta se a pessoa com deficiência intelectual se ajustou após o período de adaptação”. Para E15 “no dia a dia é o coordenador que acompanha. Às vezes com a supervisão da diretoria”. Ao final do período de adaptação conforme E8 “o fundador tem o parecer informal (diálogo) do coordenador de produção. Como foi o fundador que colocou a pessoa com deficiência intelectual, ele decide se fica, mas com o respaldo do coordenador”.

Cabe destacar que os coordenadores de oficinas e o coordenador geral não participam do processo de seleção. De acordo com o E7 “os coordenadores não participam da seleção, mediante o comunicado da diretoria da entrada do novo membro na oficina, acompanham sua adaptação”.

Perante essa conjuntura cabe o respaldo teórico de Amaral Jr. e Burity (2006), quanto à inclusão social ser uma questão de abertura e de gestão. A abertura entende-se como a sensibilidade para identificar e coletar manifestações de insatisfação e dissenso sociais para distinguir a diversidade social e cultural. Pela gestão percebe-se como crença no caráter quantificável, operacionalizável, de tais demandas e indagações administráveis por meio de técnicas gerenciais e da alocação de recursos. Todavia, é fundamental o papel dos atores envolvidos diretamente nesse processo, já que interfere diretamente nos resultados. Como relata o E8 “o fundador tem um coração imenso, o que prejudica a seleção pois quer dar oportunidade a todos”.

Ainda no processo de inclusão das pessoas com deficiência intelectual, o pesquisador questionou os entrevistados acerca da possibilidade de incompatibilidade da pessoa com deficiência intelectual junto à oficina a qual foi direcionada, visto que o processo está encaminhado para a disponibilidade de vagas. Os entrevistados relataram quais os procedimentos adotados nessas situações. Conforme E1 “o cooperado é realocado para outra oficina mediante comunicado ao fundador que é a pessoa mais participativa no processo de inclusão. A psicóloga também acompanha e faz a “ponte” entre a diretoria e o cooperado que necessita ser realocado”. Para E7 “são verificados os motivos da incompatibilidade da pessoa com deficiência intelectual e depois é mudado para outra oficina”. De acordo com o E3:

O coordenador primeiro procura dialogar com o cooperado para entender os motivos da insatisfação e depois procura a diretoria e informa a situação. [...] a psicóloga ser voluntária prejudica por causa da rotatividade, a quebra de vínculo com os cooperados prejudica o relacionamento deles com os outros e com a Cooperativa (E3).

Nas falas dos entrevistados pode-se perceber a importância do trabalho e da presença do psicólogo nas relações entre as pessoas com deficiência intelectual e a Cooperativa. De acordo com o E8 “a população de cooperados exige acompanhamento de psicólogo, precisa estar presente no mínimo de 16 a 20 horas durante a semana, devido à demanda de tarefas. O trabalho do voluntário neste caso é para “apagar incêndios” em necessidades emergenciais”. Portanto, o trabalho de tal profissional é fundamental para melhorias no relacionamento entre Cooperativa e seus envolvidos: cooperados, diretoria e coordenadores de produção.

O desligamento total da pessoa com deficiência intelectual da COEPAD ocorre em situações nas quais o candidato a cooperado não se adaptou ao perfil da Cooperativa. Neste caso, a diretoria entra em contato com os pais para tomar as providências necessárias. O lado sentimental interfere nestas circunstâncias, pois conforme relata E13 “ai vem a velha história do coração”. Tal comportamento interfere diretamente neste aspecto, visto que os pais ou responsáveis insistem para que a pessoa com deficiência intelectual continue na Cooperativa e segundo também o entrevistado E13 “vamos levando enquanto pode”.

Nesse íterim cabe abordar a participação dos pais no processo de inclusão das pessoas com deficiência intelectual. De acordo com Gugel (2011) a participação de pais, amigos e parentes das pessoas com deficiência intelectual contribuem para a formação das cooperativas sociais, haja vista, o envolvimento dos entes facilita a integração desses indivíduos e o sentimento de independência por meio do trabalho produtivo além de suas significativas contribuições para a administração da mesma.

A maioria dos pais ou responsáveis de acordo com a opinião dos entrevistados tem um nível considerado muito baixo de participação na Cooperativa. Conforme E6 “no início os pais fazem promessas, mas não se comprometem depois. Os pais ativos na Cooperativa não chegam a

10 membros do total de 42 cooperados. O responsável está somente no papel, não há participação”. Essa disparidade entre o número total de pais ou responsáveis e os participantes ativos contribuem para o aumento de dificuldades na sustentação da COEPAD, dentre a maioria dos pais ativos estão os membros do grupo de pais presentes desde o momento da fundação da Cooperativa. Para corroborar o entrevistado E 18 afirma: “poucos participam e sempre são os mesmos, são raros os que “vestem a camisa” da COEPAD”. De acordo com o E8 “os pais vêem a cooperativa como um local ocupacional. Eles não vêem os cooperados como responsáveis pela confecção de produtos”.

A partir dessas exposições constata-se dois grupos distintos de pais: aqueles que procuram a COEPAD somente como um local para a permanência da pessoa com deficiência intelectual além da sua moradia e não são participativos deste novo cenário de convivência e, por outro lado, aqueles associados que percebem a COEPAD como ambiente propício para a interação de pessoas com deficiência intelectual e melhorias na relação com a sociedade. Destaca E9 “participo da COEPAD porque ela tem um trabalho interessante a oferecer. A COEPAD precisa do auxílio dos pais. Temos filhos com necessidades especiais”. O processo de gerenciamento da participação de pais ou responsáveis será mais detalhada na seção 4.3.4 Cooperativismo.

Após o término do período de adaptação, a pessoa com deficiência intelectual apta para trabalhar na Cooperativa segundo o aval do coordenador da oficina e da diretoria torna-se um cooperado. O pesquisador observou que o termo cooperado é referência para a identificação da pessoa com deficiência intelectual na COEPAD. Para confirmar E4 “ela se torna cooperado após o período de adaptação”. De acordo com o Estatuto Social, Artigo 3º, conforme já mencionado, a pessoa com deficiência intelectual torna-se um associado classificado na categoria 1 (COEPAD, 2013b). O tempo de permanência no quadro de cooperados não é limitado, isto é designado pela adequação e motivação dos mesmos.

Além da intenção da COEPAD ao incluir pessoas com deficiência intelectual por meio de atividades voltadas para o processo produtivo, a existência de outras ações de inclusão social foi questionada pelo pesquisador junto aos entrevistados.

Os entrevistados destacaram que além do trabalho desempenhado pelas pessoas com deficiência intelectual nas oficinas de trabalho, a COEPAD promove outras ações que se enquadram no processo de inclusão social. A iniciativa com mais destaque é a participação das pessoas com deficiência intelectual em atividades de lazer como, por

exemplo, atividades de lazer no Instituto Guga Kuerten (IGK) com o intuito de interagir os cooperados das diferentes oficinas de produção. De acordo com o entrevistado E8 “oportunidade para vivenciar o lazer como no IGK é o diferencial da Cooperativa, assim outras habilidades além do processo produtivo são estimuladas”.

O IGK é um grande parceiro da COEPAD. A cada sexta-feira pela manhã, o veículo automotivo com os profissionais do IGK busca os cooperados no endereço da Cooperativa e eles são levados até o Instituto para um dia de recreação mediante acompanhamento de alguns coordenadores de oficina de produção. Nesta recreação eles têm contato com outras pessoas, principalmente crianças. Participam dessa atividade em torno de 25 a 30 cooperados, visto que de acordo com o E6 “alguns não vão por limitações físicas, outros são mais velhos, portanto, não gostam de ir por causa das crianças, dizem que tem muito barulho”. Para E3 “as atividades são muito infantilizadas, o que diminui a participação, por exemplo, brincadeiras em piscinas de bolinhas e escorregadores”.

Com a manifestação de desistências para a recreação no IGK, o próprio Instituto se dirigiu à Cooperativa para averiguar as causas, após diálogos com os cooperados, o IGK em concordância com a COEPAD destina o dia de segunda-feira para atividades somente com seus cooperados. Desta maneira, os cooperados são levados até um clube anexo a um campo de futebol próximo ao endereço da COEPAD onde realizam a prática de esportes e brincadeiras, também com o acompanhamento de coordenadores de produção ou voluntários.

Assim sendo, percebe-se que o processo de inclusão social de pessoas com deficiência intelectual não se restringe ao processo produtivo da Cooperativa, conforme expõe E7 “é uma prática que outras organizações não oferecem às pessoas com deficiência intelectual”. Desta maneira, a COEPAD é um ambiente que proporciona igualdade e convivência social.

Destarte, após a explanação sobre a temática da inclusão social verifica-se que o Estatuto Social da Cooperativa, COEPAD (2013b), não contempla regulamentações voltadas diretamente a esse processo, mas somente a admissão dos associados em geral, conforme cita o Artigo 5: “para associar-se, o interessado preencherá e assinará a respectiva proposta, fornecida pela Cooperativa. Parágrafo 1º: Aprovada pelo Conselho de Administração” [...] (COEPAD, 2013b, p. 3). Contudo, no Estatuto Social, COEPAD (2013b) podem ser encontrados indícios sobre a inclusão social mediante as considerações sobre a pessoa com deficiência intelectual conforme já descrito anteriormente.

Mediante as características do processo de inclusão social de pessoas com deficiência intelectual na COEPAD, que envolve diferentes atores sociais, convém ressaltar que esse contexto vem ao encontro de manifestações que possam futuramente estruturar a proposta de Incubadora de Gestão Social (IGS) visto que [...] “a incubadora de projetos de gestão social e os atores de gestão compartilhada” [...] “tem relevante papel de agente formador e animador, capaz de promover a educação associada ao desenvolvimento, à inclusão social e à cidadania” (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011, p. 837).

### **4.3.3 Gestão Estratégica**

A categoria Gestão Estratégica de acordo com a explanação de Tenório (2002a) pode ser interpretada como um instrumento para práticas que levem a ganhos de cunho financeiro oriundas de um sistema econômico mundial voltado para a busca de resultados de interesses individuais originados de um sistema trabalhista, orientado pelo nível hierárquico e de méritos mercadocêntricos em detrimento dos valores sociais. Neste preceito a participação do trabalhador no processo decisório sistema-empresa não é instigada, evidenciando a atuação gerencial de caráter monológico. No âmbito cooperativista, Valadares (2001) evidencia que mecanismos têm sido adotados para a sobrevivência das cooperativas perante o sistema econômico competitivo capitalista, o que requer modificações na forma organizacional das cooperativas pela busca contínua da eficiência econômica, ou seja, a procura por novos modelos de gestão são tentativas de ajuste à realidade recente (VALADARES, 2001).

Na busca pela permanência no cenário econômico capitalista, práticas procedentes da gestão estratégica são adotadas pelas cooperativas. Perante esse contexto e de acordo com as informações coletados junto aos entrevistados, o pesquisador procurou identificar as ações de natureza estratégica na COEPAD por meio da ferramenta de apoio Ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*): Planejar, Executar, Controlar e Aprender (FNQ, 2011) (vide Figura 07 – Ciclo PDCL da seção 3.5 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados).

Os entrevistados opinaram quanto à formulação do planejamento de atividades na Cooperativa. Dos 100% (07) entrevistados do setor de produção, 71% (05) afirmaram a existência de planejamento na COEPAD referente à execução de atividades e processos. Já 29% (02) mencionaram não haver planejamento. Os entrevistados informaram que o planejamento existente é informal, conforme E6 “é informal, somente

falado”. Cada oficina planeja suas atividades de acordo com as informações verbais recebidas do coordenador geral de produção ou da diretoria. Somente 01 entrevistado mencionou a formalização do planejamento: “existe planejamento formal mas não é utilizado, somente se alguém necessite consultar na ausência do coordenador geral da oficina”. Referente ao planejamento das ações da COEPAD mediante o Conselho de Administração dos 100% (07) entrevistados, todos asseguraram a elaboração do planejamento em grupo das operações da COEPAD. Conforme E13 “o planejamento é elaborado a cada início de ano com a participação de todos”. Os membros do Conselho de Administração dividem opiniões quando questionados acerca do planejamento estratégico da Cooperativa, 57% (04) afirmam não haver esse procedimento, conforme relata E13 “ainda não tem, está em construção, inicialmente aqui era um local gerenciado de modo familiar. Com o seu crescimento, houve a necessidade de mudança principalmente em gestão”. Outros 43% (03) consideram o documento intitulado Planejamento Anual, como sendo o planejamento estratégico da Cooperativa, “na reunião do Conselho Administrativo é elaborado o planejamento anual, este é considerado nosso planejamento estratégico” descreve E15.

No que concerne à execução e ao controle, todos os entrevistados garantiram que a execução obedece os processos planejados, não havendo disparidade entre as ações delineadas e seu cumprimento. Quanto ao controle das atividades desenvolvidas pela COEPAD, no ambiente produtivo 71% (05) atestaram o domínio do desempenho de suas ações no ambiente de trabalho. Esse controle é formal, sendo registrado em relatórios ou planilhas de produção de acordo com a realidade de cada oficina. Conforme E5 “há uma planilha de registro de produção da oficina que é transmitida ao coordenador geral de produção, pois a funcionária recebe por comissão e é necessário o controle do que é produzido”. De acordo com E6 “o controle não é pedido pela gerência, tenho controle interno pelo próprio interesse da oficina”. Em contrapartida, 29% (02) dizem que não há controle formal do que é executado na oficina, “o controle é só de cabeça”. Segundo os entrevistados do Conselho de Administração, 29% (02) disseram que o controle da diretoria é informal, enquanto 71% (05) afirmaram que o controle é exercido por meio de relatórios e reuniões. De acordo com E19:

O controle é feito por reuniões de trabalho semanais entre os membros da diretoria, estas são

informais sem registro em ata. As reuniões mensais são registradas com ata, também são feitos relatórios orais de modo informal sobre as atividades de cada membro da diretoria. Com os coordenadores, as reuniões seriam bimestrais, no momento são falhas, mas a Cooperativa reconhece essa falha e tem o propósito de cumprir o cronograma de reuniões em 2014 (E19).

Para complementar, expõe o entrevistado E15 “o controle é pelo relatório bimestral da diretoria, principalmente quanto à administração, o financeiro, o comercial e a produção, atualmente são as áreas de foco da gestão da cooperativa. Também há reuniões semanais chamadas reuniões de serviço”. De acordo com o Estatuto Social:

Artigo 61: A apuração dos resultados do exercício social e o levantamento do balanço geral serão realizados no dia trinta e um de Dezembro de cada ano; e,

Artigo 62: Os resultados serão apurados segundo a natureza das operações ou serviços, pelo confronto das respectivas receitas com as despesas diretas ou indiretas (COEPAD, 2013b, p. 18).

Por fim, mediante os resultados das ações da COEPAD, 100% (07) dos entrevistados consideram estas informações como oportunidades de aprendizagem, melhoria e apoio aos envolvidos com a Cooperativa. Conforme o entrevistado E14 “os resultados mostraram a necessidade de a COEPAD buscar capacitação para ajudar a aumentar as vendas”. A Cooperativa em 2013 obteve préstimo de consultoria e capacitação por meio de palestras junto ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC) voltado para a melhoria de vendas no mercado. Para o entrevistado E17 “melhoria na confecção de produtos para garantir a qualidade, principalmente no acabamento final”. Por outro lado, o entrevistado E13 destaca o lado social, “com os resultados da COEPAD podemos perceber o aumento do bem-estar do cooperado”.

Mediante essas informações percebe-se que a supremacia da informalidade nos registros de informações da COEPAD, salvo documentos obrigatórios de acordo com o seu Estatuto Social, conforme citado.

A COEPAD destaca o aspecto financeiro como um dos seus maiores desafios no contexto de operacionalizar a gestão de atividades. Valadares (2001) evidencia como o grande desafio proposto é a manutenção da saúde financeira das cooperativas, de modo a equacionar a distribuição de lucros entre os cooperados e capitalizar a cooperativa.

A cooperativa não possui capital de giro ou financiadores, os recursos resultantes da comercialização de seus produtos são destinados ao pagamento dos funcionários e cooperados, além da aquisição de matéria-prima para a viabilização de seu funcionamento (COEPAD, 2012). De acordo com o entrevistado E15 “a Cooperativa precisa “matar um leão por dia”, não há capital de giro, os recursos são para suprir os gastos da COEPAD, a diretoria reúne reuniões mensais para discutir os recursos financeiros a fim de honrar nossos compromissos”.

Na busca da viabilização de suas atividades, de acordo com os entrevistados, a COEPAD converge esforços na atuação de três situações: estabelecimentos de parcerias com clientes, formalização de convênios com entidades públicas e elaboração de projetos para captação de recursos financeiros.

Conforme descrito na categoria Deficiência Intelectual, a Cooperativa busca parcerias com organizações para a contratação de pessoas com deficiência intelectual que trabalhem na sede da COEPAD, estas empresas assumem os gastos financeiros (remuneração e pagamento de impostos) da pessoa com deficiência intelectual, enquanto a Cooperativa proporciona o ambiente e o acompanhamento de profissionais para a realização das atividades trabalhistas. Conforme declaração do entrevistado E13, “há o estabelecimento de parcerias com empresas que precisam atender a Lei de Cotas<sup>23</sup> para pessoas com deficiência, assim a empresa paga o cooperado, que exerce a função trabalhista na COEPAD”. Outra estratégia é a negociação com grandes empresas para a aquisição de quantidades significativas de produtos. Relata o entrevistado E13 “temos grandes parceiros como o Angeloni Supermercados e o Grupo Orcali, que compram grande quantidade de nossos produtos, e a UFSC pela permissão do ponto de vendas na Universidade”.

A formalização de convênios com entidades públicas tem como propósito o beneficiamento da COEPAD com o trabalho de

---

<sup>23</sup> Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991 de acordo com o Artigo 93, onde fixa percentuais de vagas a serem preenchidas por pessoas com deficiência nas empresas com mais de 100 funcionários, garantindo todos os direitos trabalhistas e previdenciários (BRASIL, 2013j).

profissionais habilitados no convívio com pessoas com deficiência intelectual. Por exemplo, a COEPAD possui um convênio (renovação anual) com a Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE) para a cessão de 02 profissionais. Estes profissionais são da categoria Admitido em Caráter Temporário (ACT), normalmente professores da área de educação especial e dentro da Cooperativa trabalham com os cooperados principalmente nas oficinas de produção. Convém elucidar que esse convênio é estabelecido entre a FCEE e a Sociedade Vida e Movimento.

A sociedade Vida e Movimento é considerada a mantenedora da COEPAD. Inicialmente foi fundada a Escola Vida e Movimento, em 1984, com o intuito de ser uma escola voltada para pessoas com deficiência, sem fins lucrativos. Com o encerramento desta escola, a Sociedade Vida e Movimento, que sustentava a escola, passou a ser a mantenedora da COEPAD. Conforme expõe o entrevistado E13 “a cooperativa não pode buscar recursos financeiros, pois sua natureza é voltada para o processo produtivo (gera valor econômico), então pela Sociedade Vida e Movimento é possível conseguir incentivos financeiros municipais, estaduais e federais”. O espaço físico onde se localiza a COEPAD é de propriedade da Sociedade Vida e Movimento (mediante doação do Governo do Estado de Santa Catarina), o qual cede sua propriedade por meio de termo de comodato à COEPAD, período de 20 anos e renováveis por mais 20 anos. Tal Sociedade possui um Conselho de Administração e Estatuto Social próprios. Este Conselho de Administração também é composto por pessoas envolvidas diretamente com a COEPAD, principalmente a diretoria. “A Sociedade Vida e Movimento tem “vida própria” e sua finalidade atual é buscar convênios e recursos financeiros” alega E15.

No tocante à captação de recursos financeiros, por meio da Sociedade Vida e Movimento, a diretoria da COEPAD realiza a elaboração de projetos com o intuito de conquistar alternativas para incrementar a sua subsistência. Esses projetos são submetidos ao cumprimento dos critérios de editais de chamada pública para instituições sem fins lucrativos, principalmente a nível federal.

Em programas estaduais e municipais que proporcionam benefícios a entidades com características sociais como a COEPAD, a diretoria também busca recursos. Durante o período desse estudo, o pesquisador obteve informações junto à diretoria da aprovação de dois projetos distintos. O primeiro foi à assinatura de um convênio entre a COEPAD e a Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande

Florianópolis (SDR), no valor de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) para a execução da meta: aquisição de matéria-prima.

Outro importante convênio conquistado pela COEPAD, conforme relata o entrevistado E19 “participamos de um processo licitatório para o beneficiamento de cooperativas de baixa renda que trabalham com reciclagem, eram até dez cooperativas selecionadas, ficamos em oitavo lugar”. Este convênio é uma parcela do Programa Economia Verde e Solidária (EVS) executado pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS) e pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação (FAPESC) com a colaboração e incremento de parceiros como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o SEBRAE/SC. Tal programa tem o objetivo de auxiliar entidades produtivas de baixa renda e sem fins lucrativos (EVS, 2013).

No que concerne à COEPAD, tal convênio foi firmado no valor de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) para a execução das metas: reestruturação física da sede da COEPAD e aquisição de equipamentos para as oficinas de produção e o escritório central. A prestação de contas finais destes convênios segue a normalização fiscal do estado de Santa Catarina por meio do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF).

Os entrevistados destacaram a participação conjunta da diretoria e dos coordenadores de produção quanto à elaboração do Plano de Trabalho para a submissão junto ao processo licitatório. Conforme o entrevistado E2 “foram feitas reuniões, onde os coordenadores de oficinas informaram à diretoria as suas necessidades de materiais e equipamentos novos”.

Após essa exposição é presumível verificar que as ações de gestão da COEPAD assumem características de gestão estratégica dentro do contexto cooperativista a qual pertence, principalmente em relação ao mercado, o que corrobora com a citação de Valadares (2001, p.24) “em todos os tipos de cooperativas observa-se a necessidade de desenvolver novas formas de ação no mercado [...] de financiamento das atividades e novas formas de relacionamento entre o cooperado e sua cooperativa”.

Em contrapartida, a proposta da IGS destaca como um dos objetivos: “realizar parcerias público-privadas com a participação das diversas organizações da sociedade para a busca de soluções inovadoras sustentáveis no desenvolvimento regional e local, com base na gestão social” (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011, p. 839). Esse objetivo ressalta a oportunidade de conquistar parcerias com propósitos sociais que vão além das associações voltadas especificamente para a obtenção de vantagens econômicas.

#### 4.3.4 Cooperativismo

A categoria Cooperativismo está essencialmente vinculada à entidade estudada nesta dissertação. Segundo a OCB (2004, p. 19) o cooperativismo pode ser interpretado como um “sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital, em que o empreendimento comum realizado – em qualquer ramo e atividade – visa às necessidades do grupo e não ao lucro, busca prosperidade conjunta e não individual”. Para fins da entidade pesquisada, destaca-se entre as divisões do cooperativismo o ramo Especial, organizado por cooperativas cujo quadro social é formado por pessoas relativamente incapazes, necessitando de tutela ou pessoas consideradas em desvantagem social. Visam o desenvolvimento e maior integração social de seus associados.

Conforme já exposto sobre a contextualização da COEPAD, devido às características específicas de seus cooperados, a mesma adequa-se na categoria de cooperativa Especial pela Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999 (BRASIL, 2013b), exclusiva para cooperativas com denominação social e também de acordo com seu Estatuto Social, Artigo 1º, COEPAD (2013b). Além disso, é obrigatório à Cooperativa ter seu nome associado à expressão “Cooperativa Social”, conforme prevê o seguinte marco legal da Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999:

Art. 1º As Cooperativas Sociais, constituídas com a finalidade de inserir as pessoas em desvantagem no mercado econômico, por meio do trabalho, fundamentam-se no interesse geral da comunidade em promover a pessoa humana e a integração social dos cidadãos [...]

Art. 2º Na denominação e razão social das entidades a que se refere o artigo anterior, é obrigatório o uso da expressão “Cooperativa Social, aplicando-lhes todas as normas relativas ao setor em que operarem, desde que compatíveis com os objetivos desta Lei.

Art. 3º Consideram-se pessoas em desvantagem, para efeitos desta Lei: [...] II – os deficientes psíquicos e mentais [...] (BRASIL, 2013b, p.1).

Em relação à estrutura organizacional, a composição do quadro funcional e condições de trabalho das Cooperativas Sociais, expõe o Artigo 3º da Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999:

§ 2º As Cooperativas Sociais, organizarão seu trabalho no que diz respeito a instalações, horários e jornadas, de maneira a levar em conta e minimizar as dificuldades gerais e individuais das pessoas em desvantagem que nelas trabalharem, e desenvolverão e executarão programas especiais de treinamento com o objetivo de aumentar-lhes a produtividade e a independência econômica e social (BRASIL 2013b).

Além de ser regida particularmente por esta lei, a COEPAD também fundamenta seu Estatuto Social e suas ações pela Lei nº 5.764/1971 de 16 de dezembro de 1971, que determina a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das cooperativas (BRASIL, 2013a), visto que a Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999 (BRASIL, 2013b) pode ser interpretada como um complemento legal para abarcar o ramo Especial, mas sem detalhamento do aparato estrutural e pessoal para uma cooperativa social. Além do enquadramento legal, o Estatuto Social não contempla detalhes sobre o tema cooperativismo.

Cabe esclarecer que o Estatuto Social conforme o Portal do Cooperativismo Popular (2013) é um instrumento de contrato, que agrupa preceitos que servem para estruturar de maneira administrativa a cooperativa e direcionar seu funcionamento, bem como orientar seus cooperados quanto aos seus direitos e deveres.

Portanto, a COEPAD é formada por uma Assembleia Geral de Associados e tem por ofício, conforme o Artigo 19 do seu Estatuto Social “tomar toda e qualquer decisão de interesse da sociedade, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes” (COEPAD, 2013b, p. 7). Entre as demais características da Assembleia geral da COEPAD cabe destacar:

Artigo 29: As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria simples dos votos dos associados presentes com direito a voto, tendo cada associado presente direito a 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.

Artigo 31: A Assembleia Geral Ordinária, que se realizará obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social [...].

Artigo 32: A Assembleia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário, e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Cooperativa [...] (COEPAD, 2013, p.8-9).

Quanto à composição diretiva da Cooperativa, está é composta pelos órgãos de administração, sendo constituídos pelo Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. O Conselho de Administração tem por “sua competência e responsabilidade a decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da Cooperativa ou de seus associados [...] e de recomendações e deliberações da Assembleia Geral” (COEPAD, 2013b, p.11, art.39).

Artigo 40: O Conselho de Administração será composto de 10 (dez) membros, todos associados, conforme definido no Artigo 3 deste Estatuto, no gozo de seus direitos sociais, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de 3 (três) anos, sendo obrigatória, ao término de cada mandato, a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) de seus componentes [...] (COEPAD, 2013b, p.11).

De acordo com o Artigo 55 do Estatuto Social, quanto ao Conselho Fiscal, este tem por função fiscalizar a administração da Cooperativa, sendo “constituído de 3 (três) membros efetivos e de 3 (três) suplentes, todos associados, eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida a reeleição de apenas 1/3 (um terço) de seus componentes” (COEPAD, 2013b, p. 16). E de acordo com o Parágrafo 2º “Os associados não podem exercer cumulativamente cargos no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal” (COEPAD, 2013b, p. 16).

A partir da estruturação da COEPAD, é oportuno apresentar a descrição do processo produtivo das oficinas de produção da COEPAD e a operacionalização de suas atividades, os procedimentos para a comercialização de produtos e as práticas de gestão que envolve: diretoria, cooperados, funcionários e voluntários. Tais informações

foram adquiridas pelas falas dos entrevistados e a observação participante do pesquisador.

Conforme o Estatuto Social da COEPAD, Artigo 2º, Parágrafo 1º, alínea a “organizar, montar e colocar em funcionamento oficinas de trabalho para seus associados portadores de deficiência mental, para a produção de bens e serviços destinados ao mercado e aos seus cooperados” (COEPAD, 2013b, p.1) sintetiza o objetivo voltado para o sistema de produção da Cooperativa.

O processo produtivo e operacional da COEPAD é segmentado em seis oficinas de produção: Oficina de Papel Artesanal, Oficina de Cartonagem 01, Oficina de Cartonagem 02, Oficina de Corte e Costura, Oficina de Corte e Vinco e Oficina de Serigrafia.

A carga horária dos cooperados são 04 horas diárias, de segunda a sexta-feira, sendo trabalhadas no período matutino ou vespertino, salvo os dias que os cooperados realizam atividades externas no IGK. Cada oficina tem um coordenador de produção, este possui atribuições de acordo com a oficina em que trabalha. Algumas obrigações são semelhantes como o acompanhar o processo de inclusão da pessoa com deficiência intelectual, supervisionar frequentemente o trabalho executado pelos cooperados, dar instruções diárias aos cooperados conforme o tipo de produto confeccionado (de acordo com a particularidade da deficiência intelectual há a necessidade de re-ensino diário), também conforme E2 “conscientizar os cooperados que a oficina é um local de produção e não uma escolinha”. E segundo E3 “dentro do prazo estipulado “dar conta” da produção dos pedidos de produtos”.

Todo o processo produtivo é supervisionado pelo coordenador geral de produção. Tal profissional possui uma série de funções, pois ao mesmo tempo, é responsável pelo setor comercial, a ser apresentado posteriormente. Entre as atribuições do coordenador geral quanto ao processo produtivo, as principais são: elaborar o portfólio de produtos da COEPAD junto ao profissional (estagiário) do *design* gráfico, transmitir informações para cada oficina de produção de acordo com os pedidos acordados com os clientes, organizar e conferir todo o andamento da execução de todos os pedidos simultâneos nas oficinas, entregar os pedidos de produtos aos clientes com veículo de entrega da cooperativa e cortar todo o papel reciclado na guilhotina manual antes de ir para as Oficinas de Cartonagens ou Serigrafia. Conforme E7 “precisa força e habilidade para não perder o material e requer experiência para o seu manuseio”.

Dentre os entrevistados envolvidos diretamente no processo produtivo, 05 (cinco) são funcionários e 02 (dois) são voluntários. A maioria são funcionários devido à necessidade dos cooperados terem acompanhamento contínuo e diário do coordenador de produção. Os voluntários são aposentados.

A seguir são expostas as características do processo produtivo de cada oficina de produção:

A **Oficina de Papel Artesanal** trabalha com a principal matéria-prima dos produtos produzidos pela COEPAD: o papel reciclado. Os materiais recebidos pela Cooperativa são praticamente diários e originados de doações das famílias dos cooperados, organizações, pessoas que tomam conhecimento do trabalho da COEPAD e a comunidade em geral. Estes materiais são depositados na própria sede da Cooperativa, pois não são realizadas coletas externas, visto que a COEPAD não possui veículo e nem pessoal para esse procedimento. Os materiais doados e aproveitados pela Cooperativa são: papel usado A4 (folhas brancas), rolinhos de papel higiênico, rolinhos de papel toalha e listas telefônicas.

Nesta Oficina trabalham 13 cooperados, divididos em dois turnos (matutino e vespertino). O processo produtivo tem a contribuição de voluntários e de acordo com o entrevistado E6 “as atividades na oficina são realizadas por escala, todos os cooperados trabalham em todas as fases do processo de reciclagem de papel. Diariamente necessitam ser lembrados de suas atividades do dia”.

Para começar o processo de reciclagem do papel, inicialmente é realizada a seleção do papel. Nesta triagem são retirados dos papéis: clipes, grampos, plásticos, entre outros, para que possa ser aproveitado somente o próprio papel.

O processo de reciclagem do papel é realizado por todos os cooperados desta Oficina sob a supervisão do coordenador que tem o conhecimento e a prática da quantidade e do volume de papel artesanal que deve ser produzido num determinado período. De acordo com o entrevistado E6 “em média são produzidos 100 folhas de papel artesanal reciclado por dia, oscila de acordo com o clima (sol ou nublado), a condição física e psicológica dos cooperados. Pois ocorrem dias que eles não têm vontade de trabalhar”. Os cooperados usam equipamentos adequados: luvas, botas e jalecos. Este processo produtivo é composto pelas seguintes fases:

Primeiramente o papel selecionado para reciclagem é picado de forma manual e inserido em um balde com água pura para ficar de molho durante 01 a 02 dias com o objetivo de amolecer o papel. Em

seguida, junto com este papel picado e úmido é acrescentado um pouco de água e triturado em um liquidificador industrial, até que fique com uma consistência bem moída, como se fosse uma polpa. Cada manipulação rende em média 20 litros de polpa de papel.

A seguir esta polpa de papel é colocada em um balde para que o seu conteúdo seja passado por uma peneira para retirar o excesso de água. Esta água é reaproveitada, tanto para o tanque como para o liquidificador. Depois este material é colocado em 02 recipientes grandes de plástico em formato quadrado. Neste recipiente o material é misturado com uma cola especial, feita pela própria cooperativa e o sisal (fibra natural rígida que contribui para dar fixação e consistência ao material na composição das folhas de papel recicladas). Neste momento é decidido se o papel reciclado será branco ou colorido. Caso seja colorido é adicionado colorante (o mesmo usado no tingimento de tecidos), a cor é determinada de acordo com os pedidos de produtos recebidos pelo setor comercial. A mistura da polpa de papel e a tinta ocorrem com as próprias mãos dos cooperados ou às vezes é utilizada uma colher de madeira. Essa mistura fica “descansando” durante um período para a devida absorção, normalmente de um dia para o outro.

Após, esta mistura que possui aspecto semelhante a uma massa, a mesma é colocada em uma tela quadrada grande, semelhante a uma peneira e obedece a uma medida. A medida utilizada são canecas de plástico. Cada tela tem aproximadamente 05 a 06 litros de polpa. Essa tela com a massa de papel é mergulhada em um tanque com água. Estes tanques normalmente são abastecidos com água no início da semana e repostos de acordo com a necessidade. São esvaziados completamente e limpos no encerramento da semana. O tanque tem capacidade aproximada de 78 litros.

Posteriormente, a tela é retirada do tanque, a água é escoada da tela e encaminhada para a secagem, que dará origem à folha de papel artesanal. O lado da tela que contém a massa de papel é colocado em cima de uma entretela (tecido em algodão) anexada a uma tábua de madeira que comporta o tamanho da tela. No lado oposto da tela é passada uma esponja para sugar o excesso de água. Após este procedimento a massa de papel junta-se à entretela, então a tela é retirada. Em seguida é colocada outra entretela para que a massa de papel fique entre as duas folhas de tecido. Além do tecido também são usadas folhas de plástico. Por exemplo, com formato em relevo de renda. A folha de papel reciclado terá a textura igual à folha de plástico. Em uma tábua são colocadas as entretelas com a massa de papel. São agrupadas entre 10 a 12 folhas, em seguida, são inseridas na máquina de

secagem, espécie de prensa para secar o papel, com durabilidade de 15 a 20 minutos. Em ocasiões em que a folha de papel artesanal não passa pela prensa, é posta para secar ao sol, sendo penduradas em varais.

A secagem requer cuidados para que as folhas de papel reciclado não fiquem com bolhas de ar, o que acarreta na inutilidade da folha de papel artesanal. Após 01 ou 02 dias retira-se as entretelas e está fabricada a folha de papel artesanal.

As folhas de papel artesanal são selecionadas para eliminar as que possuem falhas, e posteriormente armazenadas na sala de estoque, sendo classificadas por cores e utilizadas de acordo com a demanda de pedidos dos produtos. Normalmente as folhas de papel artesanal são enviadas para as Oficinas de Cartonagens.

Convém destacar que além de cores, na confecção do papel reciclado também são utilizados algumas pétalas de flores como a buganvília e boca de leão. As pétalas de flores são fervidas em água. Além disso, são usadas sementes como a de rúcula, cravo e salsa. Quando a massa de papel reciclado recebe alguns destes itens o processo de cor do papel e secagem é diferente. As sementes ou pétalas de flores são colocadas após a tela sair do tanque e a secagem é realizada por um eletroportátil (aspirador de pó), que serve como um exaustor de água. Não pode entrar ar senão arruína o papel reciclado. Este processo de manipulação e secagem é realizado pelo coordenador da oficina. O papel semente é inserido em artigos de papelaria, e seu diferencial é que este papel pode ser plantado. Por exemplo, um cartão de papel semente pode ser picado e a semente plantada em um vaso com terra.

O processo de reciclagem de papel, principal ação da COEPAD, tem influenciado, de acordo com o entrevistado E6, outras ações efetivas para a preservação de recursos naturais. As ações de conscientização e educação realizadas pela diretoria aos cooperados no uso racional de água e energia elétrica são diárias e, além disso, conforme relatou o entrevistado, estas ações influenciam na adoção de novos hábitos no ambiente familiar dos cooperados e conseqüentemente é disseminado para outras pessoas.

Quanto às **Oficinas de Cartonagem 01 e Cartonagem 02**, a principal matéria-prima utilizada é o papel artesanal reciclado.

O processo produtivo nas Oficinas de Cartonagem 01 e Cartonagem 02 são semelhantes, porém são independentes na produção, ou seja, uma oficina não depende da outra para a confecção de pedidos e produtos distintos. Na Oficina de Cartonagem 01 trabalham 10 cooperados e na Oficina de Cartonagem 02 são 15 cooperados, ambas trabalham em dois períodos ao dia.

Quanto à participação de voluntários, na Oficina de Cartonagem 01, conforme o E2 “alguns voluntários são alunos em intercâmbio. Eles conhecem todas as oficinas e realizam o voluntariado na oficina de sua preferência, também algumas mães são voluntárias”. E na Oficina de Cartonagem 02, os voluntários do mesmo modo são frequentes, conforme E3 “em média de 10 pessoas regulares”.

Os coordenadores de produção nessas Oficinas distribuem as atividades aos cooperados de acordo com o seu perfil, de acordo com E2 “não devem ficar parados, sempre são envolvidos em atividades produtivas”. Para E3 “as atividades são realizadas de acordo com as habilidades de cada um. Alguns cooperados se destacam pela vontade de aprender novas atividades dentro do processo produtivo”.

O processo produtivo nessas Oficinas inicia pela solicitação do coordenador geral de produção, que informa quantidade e o tipo de produto a ser confeccionado. O material utilizado vem da Oficina de Papel Artesanal. Esta matéria-prima na maioria das vezes já está cortada no tamanho adequado ao pedido de determinado produto. Basicamente todo o corte de papel artesanal é atribuição do coordenador geral de produção. Caso o coordenador não corte, pois o pedido do produto requer um corte simples, então os coordenadores da Oficina de Cartonagem 01 ou 02 realizam esta atividade. Os cooperados destas oficinas são organizados em uma mesa retangular grande para realizar o trabalho produtivo na postura sentada em cadeiras.

O primeiro passo é verificar o material recebido, os cooperados são incentivados a contar o material a cada 10 unidades, por exemplo, capas de agendas: a quantidade deve ser adequada para capa frente e verso. Caso tenha falhas ou imperfeições, o coordenador solicita a substituição. O mesmo explica aos cooperados, quais são os pedidos e sua quantidade, distribui o material entre eles e ressalta a importância do trabalho bem realizado. “o trabalho tem que ficar bonito, é para encomenda” conforme E2.

No segundo passo, os cooperados individualmente passam cola adevisa (diluída) com rolinho de pincel no papel artesanal já cortado em cima de uma peça de papelão, mediante a supervisão do coordenador. Após essa etapa, o coordenador realiza os processos de retirada do excesso de cola com espátula para não criar bolhas, em seguida faz a dobradura do papel (especial cuidado com as laterais, por exemplo, em capas de caderno) e recorte do papel de modo manual com auxílio de tesoura e régua. Alguns cooperados mais experientes auxiliam no processo de dobradura.

No terceiro passo, esse material dobrado e recortado volta para os cooperados para o processo de passar a cola (pura) com pincel, visto que o material requer uma cola mais resistente em seu acabamento. Os cooperados realizam atividades de dobradura, por exemplo em caixinhas e envelopes, sacolas, camisetas (no auxílio da Oficina de Corte e Costura). Alguns cooperados já conseguem fazer quase todo o trabalho do coordenador. Não são usadas luvas para manuseio dos produtos.

Determinados produtos requerem a aplicação de impermeabilizante denominado *Carbox Metil Celulose* (CMC), para que o produto tenha uma elevada aderência e resistência, principalmente nas laterais. O CMC é preparado pelo coordenador da Oficina de Papel Artesanal, que consiste na mistura do pó do produto e água, que são misturados no liquidificador industrial. Após a aplicação nos produtos, estes são colocados sobre um balcão de metal formado por linhas de grade para secar.

O processo de aplicação do CMC é realizado pelo coordenador. Em alguns pedidos, de acordo com o tipo de produto, este vai para a Oficina de Serigrafia, onde é impressa a arte gráfica e depois retorna às Oficinas de Cartonagens 01 e 02 para o acabamento final. Em determinados casos, a cola diluída em água é passada nas capas para proporcionar o aspecto de brilho, como por exemplo, em cadernos de receita, diários de bebês, álbuns, entre outros.

Este acabamento final é de responsabilidade do coordenador, que verifica cada unidade com o intuito de preservar a qualidade do produto e dos processos. O entrevistado E3 ressalta que eles são a “Oficina da Delicadeza”.

A distribuição de atividades no processo produtivo precisa obedecer às limitações físicas e psicológicas de cada cooperado. O crescimento da Cooperativa precisa estar em comunhão com a limitação de sua mão-de-obra. “O importante não é o crescimento da “empresa” e sim pensar nos cooperados” relata E2. Na ausência do coordenador a responsabilidade da oficina é do voluntário mais experiente que auxilia no processo produtivo da oficina.

Em relação à **Oficina de Corte e Costura**, devido à especificidade desta Oficina, que envolve a operacionalização de máquinas e o manuseio de utensílios de corte, a mesma não possui cooperados diretamente envolvidos com o seu processo produtivo. A produção é realizada pela coordenadora de produção com o auxílio de uma funcionária considerada terceirizada, pois ela é remunerada de acordo com a quantidade produzida. Um cooperado auxilia nessa Oficina em determinadas atividades, como o acabamento final, sendo

por exemplo, a dobradura de produtos. Os voluntários auxiliam de acordo com a solicitação da coordenadora de produção.

O processo produtivo inicia mediante a solicitação do pedido pelo coordenador geral de produção. Nesta Oficina são confeccionados produtos como: sacolas de pano ecológicas e de lona, bolsas, malotes, aventais, entre outros que envolvam tecido. Os materiais dos tecidos podem ser pano cru ou Tecido Não Tecido (TNT), sendo um produto constituído com polímero 100% em polipropileno. A aquisição de matéria-prima é por meio de doações de retalhos de tecidos e lonas de propaganda, mas em sua maioria comprados pela própria COEPAD com os recursos oriundos das vendas de produtos.

A cada produto o coordenador da oficina confecciona o molde do produto. Este molde é desenhado em papelão, com auxílio de tesoura, lápis, régua grande de madeira e fita métrica. Por meio deste molde é confeccionado o modelo do produto solicitado que irá para a aprovação do cliente. Tanto o modelo como todos os itens de determinado pedido segue os seguintes passos:

- 1) Corte: o tecido é cortado de acordo com o molde confeccionado em papelão. Este corte é feito com a máquina de corte, a medida do corte é pela “faca” da máquina, que corresponde a um quadrado de madeira constituído em aço afiado. Para acabamento de corte é utilizada a tesoura;
- 2) Costura: o tecido é costurado com o auxílio da máquina de costura e de acordo com o molde proposto;
- 3) Dobra: os produtos finalizados são dobrados para a entrega do pedido.

Em pedidos que o produto tenha desenho, após o passo 2, segue para a Oficina de Serigrafia para a impressão da arte gráfica em cada produto. Em seguida é devolvido para a Oficina de Corte e Costura, que realiza o acabamento final e a dobradura dos produtos.

A **Oficina de Corte e Vinco**, semelhante à Oficina de Corte e Costura por causa de suas características específicas não tem cooperado inserido diretamente no seu processo produtivo, visto que, é o coordenador de oficina que executa as atividades. Ele é responsável pela montagem e o acabamento final dos produtos. Utiliza equipamentos como máquina de corte, máquina de perfurar papel (furos pequenos e grandes), estiletes e outros utensílios que requerem cuidado em seu manuseio e não devem ser atribuídos aos cooperados. Os produtos chegam nesta oficina, pré-prontos, porque já decorreram de outras

oficinas. Em muitas situações de produção esta oficina é a última da cadeia do processo produtivo.

Por exemplo, em montagem de agendas (encadernação): são perfuradas as agendas na máquina de perfurar e colocados os *wire-o* (arame em espiral feito de aço e com furos, podendo ser diferenciados: quadrados, redondos ou retangulares para unir as capas e folhas de agendas). A oficina possui uma tabela de medidas, com diversos tamanhos de *wire-o* e serve de base para a montagem do produto. Ocorrem ocasiões da participação de cooperados de outras oficinas, como neste acaso para auxiliar a inserir os *wire-o* que são colocados manualmente nos produtos. Também é nesta Oficina que o papel reciclado é cortado manualmente por meio da guilhotina de papel. O trabalho voluntário ocorre no acabamento final dos produtos.

Por fim, a **Oficina de Serigrafia**, onde trabalham 03 (três) cooperados. Suas atividades envolvem a assistência junto ao coordenador de produção no processo de construção da matriz do desenho e demais ações que envolvem o processo de impressão. Conforme o entrevistado E1 “eles tem consciência dos processos, é solicitada uma tarefa de cada vez devido as suas limitações, sempre há acompanhamento do trabalho do cooperado”. A participação de voluntários é de acordo com a demanda de produtos e mediante solicitação do coordenador de produção.

O processo produtivo na Oficina de Serigrafia inicia a partir da solicitação do coordenador geral de produção (e responsável comercial), mediante a apresentação do modelo da figura a ser impressa (para a elaboração de um determinado pedido, por exemplo). O *design* da “arte” do produto é desenvolvido pelo profissional de desenho gráfico (estagiário) de acordo com as requisições do cliente. Há ocasiões em que ocorrem sugestões do coordenador de produção e do coordenador da oficina nas combinações de cores e tamanhos. O material a ser impresso deriva das Oficinas: Papel Artesanal, Corte e Costura, Cartonagem 01 e Cartonagem 02 de acordo com as características de cada produto. A Oficina de Serigrafia considera uma margem de erro de 5% a 10% na produção de cada pedido.

O processo ocorre de modo artesanal para os dois tipos de matéria-prima que origina os produtos: papel e tecido.

O procedimento inicia de modo manual e artesanal, com o registro da matriz do desenho na tela lisa. Esta tela possui um formato retangular e é estruturada em madeira, contém de 54 a 180 fios de poliéster. Basicamente o processo de preparação da matriz do produto na tela obedece aos seguintes passos:

1) Coloca-se a matriz do produto em cima do tecido ou papel modelo que dará origem ao produto impresso. O coordenador manualmente mede e centraliza a arte gráfica de modo a permanecer no local adequado para impressão, essa mensuração é delineada com caneta esferográfica, fita adesiva e esquadro;

2) Na sala ao lado, denominada Sala de Gravação, ocorre o processo de fixação da matriz do desenho na tela. Esta sala somente pode operar com luz elétrica na cor amarela para não danificar o processo de gravação em tela. Por exemplo, para tecidos é usado o produto denominado emulsão. Esta emulsão é uma tinta a base de água e é aplicada na tela que foi devidamente contornada com fita adesiva para não vazar o produto, a seguir é colocada em um equipamento para secar. O tempo para secagem oscila entre 15 a 25 minutos;

3) Na mesa de gravação de matrizes na Sala de Gravação, a matriz do desenho do produto é fixada na tela seca com emulsão, de acordo com a medida já estabelecida no passo 01. A seguir, a tela é colocada no forno (espécie de estufa) para fixar a matriz. Desta maneira a matriz vai gravando na tela, processo que o coordenador chama de “queimar” a tela. Tem a duração média de 12 minutos;

4) Após retirar a tela do forno, esta deve possuir um aspecto fosco, na sequência ela é lavada em tanque retangular de concreto, com jato de mangueira e esponja macia até aparecer a imagem da matriz do desenho. Ao final, é passada uma folha de jornal para retirar a “gordura” do material, este processo é denominado revelação da matriz do desenho; e,

5) Na sequência, a tela volta novamente para a estufa para secar durante aproximadamente 05 minutos. Depois a tela é colocada para secar ao sol, visto que o efeito da luz solar deixa a tela com aspecto liso e com maior durabilidade da matriz o que ocasiona melhor qualidade na impressão. Quando o dia é nublado a tela fica mais tempo na estufa. Após este processo a matriz do desenho está pronta.

Portanto, a tela passa pelos processos de emulsão, gravação e revelação da matriz do desenho. Cabe ressaltar que cada tela corresponde a uma cor, portanto, este procedimento repete-se de acordo

com o número de cores do desenho. Este processo de gravação com cores é dividido em 02 técnicas de impressão:

1) **Separação de cores:** esta técnica é utilizada quando as cores da matriz do desenho são isoladas, por exemplo, logotipo da empresa na cor preta e o nome abaixo na cor vermelha, deste modo, os passos descritos acima são repetidos para cada cor, ou seja, é possível isolar cada área do desenho; e

2) **Seleção de cores:** este método é aplicado quando a matriz do desenho mistura diversas cores, então é usada a técnica da Quadricromia – procedimento que combina várias cores a partir de quatro cores principais: magenta, preto, azul e amarelo. Por exemplo, o símbolo da UFSC.

Para o processo de impressão em papel é utilizada a emulsão em alta definição, a base é o solvente, após a gravação da matriz na tela, a tinta é aplicada na tela com o rolo de impressão. Esta tela com tinta é colocada em cima do papel junto à mesa de impressão e cada impressão é feita individualmente de modo manual. Alguns produtos em papel como: agendas, bloco de notas, calendários, risque rabisque, entre outros voltam para as Oficinas de Cartonagem 01 e 02 para o acabamento final, que envolve colagem, impermeabilização, entre outros. Neste processo o material utilizado para a impressão da matriz é o poliéster.

Quanto ao processo de impressão em tecido, grande parte do material vem da Oficina de Corte e Costura. A fixação da matriz do desenho no tecido ocorre na área têxtil da oficina. Inicia por meio do equipamento denominado berço térmico de impressão. Este equipamento é formado por chapas retangulares de metal, colocadas lado a lado, formando a figura de um retângulo. Estas placas são limpas com querosene e em seguida é passado cola líquida na sua superfície. O berço térmico é aquecido para fixar o tecido. O aquecimento varia entre 25 a 350 graus. Cada placa de metal aquecida com cola recebe um tecido, por exemplo, uma camiseta que manualmente é ajustada para que a impressão fique no ângulo correto. A matriz do desenho é isolada na tela com fita adesiva, a seguir com rodo para impressão é passado à tinta na tela que está em cima do tecido da camiseta. Deste modo ocorre a impressão do desenho no tecido. O processo é repetido manualmente para cada camiseta e também para cada cor se o produto tiver cores isoladas. Quando a matriz do desenho possui várias cores, há a necessidade de utilizar o método da Quadricromia, deste modo, no momento da criação do *design* do desenho por meio do aplicativo *CorelDraw*, este *software* realiza a separação de cores permitindo a

impressão correta do desenho. Neste processo o material utilizado para a impressão da matriz do desenho é o fotolito, este serviço de impressão até o momento é terceirizado pela COEPAD devido à falta de uma impressora a laser.

As telas têm durabilidade de 02 a 04 anos de acordo com o uso e a conservação. O reaproveitamento da tela acontece pela retirada da imagem da matriz do desenho com produto removedor específico. Também quando possível as telas são usadas para impressão de tecidos em materiais de papel.

O coordenador da oficina executa a separação de resíduos, visando à preocupação ambiental, como por exemplo, a estopa é reutilizada sempre que possível e depois descartada adequadamente por meio da empresa catadora de lixo.

Cada produto novo é produzido uma unidade além da quantidade total para constar do estoque da COEPAD, serve também como portfólio para a oferta de produtos junto a novos clientes.

Cabe salientar que a participação dos cooperados é principalmente em tarefas que auxiliam o coordenador de produção, este é responsável por todo o processo desta oficina, desde a gravação de tela até a impressão final do produto. Os cooperados conhecem todo o processo de impressão o que agiliza a produção da oficina. Segundo E1 “o processo é 100% artesanal”.

Para a execução de determinado pedido o coordenador desta oficina necessita administrar todas as funções descritas dentro de um determinado período, para que o produto esteja pronto no prazo determinado pelo coordenador de produção.

O coordenador de oficina tem o propósito de utilizar a partir de 2014, adotar o uso da tinta à base de água também para o papel, deste modo, utilizar o mínimo de solvente, sendo este somente para a remoção do produto da tela usada.

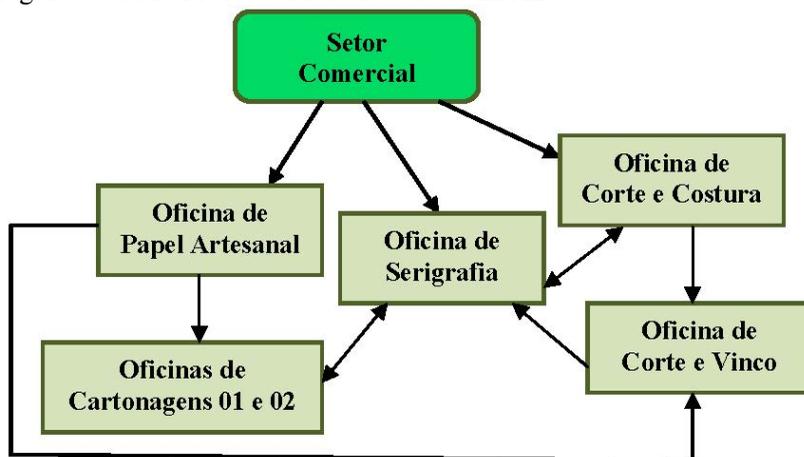
De modo coletivo 100% (06) dos entrevistados, todos consideraram baixo o nível de rotatividade nas oficinas e a média de 50% a 80% de aproveitamento de produção do cooperado. O rendimento é reduzido na ocorrência de determinadas situações como relata E3 “passeios no corredor durante a jornada de trabalho, problemas de saúde (crises, convulsões, desmaios)”.

O treinamento e capacitação dos cooperados são transmitidos por cada coordenador de oficina com a contribuição do coordenador geral de produção quando necessário. Quanto à capacitação dos coordenadores, esse procedimento não é adotado pela Cooperativa. Conforme E3 “o aprendizado do trabalho foi na prática do dia a dia”.

Alguns coordenadores já tinham experiências anteriores, como é o caso do coordenador da Oficina de Serigrafia.

A figura 09 – Ciclo do processo produtivo da COEPAD – tem o propósito de ilustrar o ciclo do processo produtivo em todas as oficinas de produção, convém destacar o processo produtivo de cada pedido de produto inicia pelo setor comercial gerenciado pelo coordenador geral de produção.

Figura 9 - Ciclo Processo Produtivo da COEPAD.



Fonte: Elaborada pela autora, 2014.

Quanto à operacionalização das oficinas conforme o entrevistado E7, o primeiro semestre é voltado mais para eventos e feiras, confecção de produtos para abastecer o estoque da Cooperativa e para o ponto de vendas de produtos na UFSC. O segundo semestre é voltado para a produção de pedidos solicitados para as encomendas de final de ano. O coordenador geral administra o andamento do processo produtivo de todos os pedidos simultâneos para que sejam prontos e entregues no prazo acordado com os clientes. O processo produtivo é um ciclo. E cabe destacar conforme o entrevistado E1 “todo o processo de produção da COEPAD é 100% manual e artesanal”.

Quanto à comercialização da COEPAD, conforme o Estatuto Social da COEPAD, Artigo 1º, alínea b “produzir, beneficiar, industrializar, embalar e comercializar a produção obtida de forma coletiva” (COEPAD, 2013b, p. 1).

O setor comercial da COEPAD faz parte do escritório administrativo da Cooperativa e é gerenciado pelo coordenador geral de produção. A negociação da comercialização dos produtos ocorre no escritório da cooperativa. O coordenador geral recebe solicitações de orçamento via e-mail e telefone, visto que o vendedor externo não faz mais parte da COEPAD.

Em seguida são analisadas as características do pedido de orçamento, ou seja, elenca todo o material necessário para a produção daquele pedido, sendo assim, elabora a proposta de preço do pedido pretendido e retorna ao cliente. A maioria dos produtos é confeccionada com o papel artesanal da COEPAD, exceto elementos como o “miolo” da agenda, também é papel reciclado, mas comprado pela Cooperativa. O coordenador geral é responsável por toda a compra de materiais para a confecção dos produtos. Devido ao acúmulo de funções, “o retorno de orçamentos não é imediato, o que prejudica o setor comercial” relata E7.

O coordenador geral junto ao profissional do *design* gráfico elabora o portfólio de produtos e transmite as informações para cada oficina de acordo com os pedidos acordados com os clientes. O coordenador organiza e supervisiona o processo produtivo de todos os pedidos simultâneos nas oficinas. Depois de finalizado o pedido, este é entregue no endereço do cliente também pelo coordenador geral por meio do veículo de entrega da Cooperativa.

Mediante a explanação do modo de produção da COEPAD, relata-se que tal Cooperativa possui um portfólio diverso de produtos, sendo entre eles: sacolas ecológicas de TNT e lona, camisetas, agendas anuais, cadernos, porta-retratos, risque e rabisque, calendários, porta-lápis, aventais, bolsas, álbuns, pastas de eventos e papelaria em geral (cartões de aniversário e natal, blocos de anotações, entre outros) além de outros pedidos originados de material reciclado conforme solicitação de pedidos.

A comercialização de produtos da COEPAD é alavancada por meio do estabelecimento de parcerias com grandes e importantes clientes ao longo do seu percurso. Cabe destaque para a UFSC, no Centro de Culturas e Eventos, a Cooperativa tem a concessão de um posto de vendas de seus produtos e artigos com o símbolo da própria Universidade, intitulado Grife UFSC. São produtos como: camisetas, moletons, cadernos, bolsas, agendas, bonés, blocos, entre outros. Tais produtos são aprovados pelo setor de identificação visual da UFSC (COEPAD, 2012). Em contrapartida a esta concessão do espaço à COEPAD, a mesma precisa confeccionar 3.000 canudos de formatura anuais (capacidade máxima de produção da COEPAD) para a UFSC, a

Instituição apóia e divulga o trabalho da COEPAD. Além disso, os produtos da COEPAD podem ser adquiridos na sua própria sede, em feiras e exposições, o qual a Cooperativa participa, como por exemplo, a Feira da Esperança, evento anual em Florianópolis.

Seus principais clientes são derivados principalmente de parcerias desenvolvidas ao longo da história da Cooperativa. Anualmente estes clientes realizam encomendas e em sua maioria são entidades catarinenses, dentre esses se destacam: Attitude Promo Eventos, Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina (Badesc), Bela Calha, Colégio Catarinense, Escola do Legislativo, Fecomércio, Floripamanha, Guga Kuerten Participações, Hippo Supermercados, Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (ICOM), IGK, Natubrás, OCESC, Grupo Orcali, Projetos, Supervisão e Planejamento Ltda. (PROSUL), entre outras.

O grande desafio na comercialização dos produtos da COEPAD é a competitividade com organizações principalmente do segundo setor. O produto da COEPAD por ser realizado de modo artesanal, o preço final é mais elevado do que outros produtos similares. Quando questionados pelas empresas que solicitaram orçamentos, é justificado que trata-se de um trabalho artesanal, com material reciclado, o que é mais caro e desenvolvido por pessoas com deficiência intelectual, membros de uma cooperativa social. Muitas empresas compram matéria-prima em grande quantidade e utilizam máquinas na produção, enquanto que a COEPAD compra em pequenas quantidades o que acarreta num preço maior para a aquisição de materiais adicionais para a confecção de seus produtos. O produto da COEPAD é diferenciado e também demora mais para ser produzido. Algumas empresas entendem e formalizam os pedidos e outras que visam somente o preço desistem do pedido. Para corroborar, destaca o entrevistado E19:

O nosso produto é mais caro. A busca de parceiros e de vendas é muito grande. Pois de cada 10 portas que COEPAD bate, 8 são não, por exemplo. Quando a empresa objetiva preço ela não negocia com a COEPAD e é respeitada por isso. Disputa com o mercado também faz com que a COEPAD “tenha mais garra pra lutar”. Procura ser visto como um desafio a ser superado. A competitividade é uma ameaça.

No que se refere às práticas de gestão, nesta categoria foram destacados alguns aspectos que envolvem o gerenciamento de cooperados, funcionários, voluntários e processo produtivo.

Conforme descrito na seção 4.3.2 - Inclusão Social, os cooperados são alocados para trabalhar nas oficinas de produção sob o acompanhamento e subordinação dos coordenadores de produção. Esse processo é acompanhado pela psicóloga voluntária, principalmente quanto à necessidade de intervenção mediante situações comportamentais, visto que “os cooperados são emoção em qualquer lugar que estejam” relata o entrevistado E8. O sucesso dessa intervenção é resultado de um relacionamento construído com os cooperados, o que gerou a confiança para que os mesmos procurassem a psicóloga para a resolução de problemas. Os coordenadores também incentivavam os cooperados a procurarem dialogar com a psicóloga e conforme E8 “atualmente a demanda é completamente espontânea”.

De acordo com E8, a psicóloga também procurou intervir para a melhoria das relações de trabalho entre os coordenadores de produção, pois “a coordenação de produção não deve ser função temporária, há a necessidade de ter o mínimo de rotatividade. Os cooperados são extremamente afetivos”. Isso evidencia que a criação de vínculos entre o coordenador e cooperado melhora as relações de trabalho nas oficinas.

Nos relatos dos entrevistados foram diagnosticadas algumas particularidades que diminuem a eficiência do processo produtivo e as relações entre os seus participantes. Conforme E1 “alguns cooperados trabalham insatisfeitos em suas funções, não se identificam mais com aquela oficina. Assim, volta e meia muda cooperado de oficina, precisa levar em consideração as preferências do cooperado”. Os motivos de mudança de oficinas são descontentamento, falta de aptidão para realizar as atividades ou até mesmo limitações de saúde, como por exemplo, a utilização de remédios. Relata o E2 “o cooperado tomava medicação que o deixava sonolento no período da manhã, e ele não queria trabalhar no período da tarde, precisou ser desligado da cooperativa, não adianta forçar, acaba tirando a vaga de outro”.

O rodízio entre as oficinas seria importante. Eles se acostumam com o mesmo trabalho e por isso acabam não sendo incentivados a desenvolver outras habilidades. Existem atividades que exercitam mais a mente, outras mais o corpo. Os cooperados insatisfeitos muitas vezes não são realocados continuando na mesma função (E7).

O processo de mudança de oficina é o mesmo que se aplica para a adaptação da pessoa com deficiência intelectual. Com a crescente insatisfação do cooperado, o coordenador procura e comunica a diretoria da COEPAD. Desta maneira, o cooperado é direcionado para outra oficina, pois sua permanência na mesma oficina gera conflitos com os outros cooperados e falta de subordinação ao coordenador da oficina. Em último caso, os pais são chamados à Cooperativa para a dispensa do cooperado. Conforme o Estatuto Social, Artigo 12:

A demissão do associado, que não poderá ser negada, dar-se-á unicamente a seu pedido, e será requerida ao Presidente, sendo o pedido levado ao Conselho de Administração em sua primeira reunião e averbado no Livro ou Ficha de Matrícula, mediante termo assinado pelo Presidente e pelo associado demissionário.

Em relação aos coordenadores de produção, para o entrevistado E1 “a diretoria precisa acompanhar a satisfação e a motivação no trabalho do coordenador, o descontentamento não pode ser transmitido abertamente perante os cooperados”. Um dos fatores para essa diminuição na satisfação do trabalho o pesquisador constatou junto aos entrevistados. A diretoria da Cooperativa não transmite informações sobre as características das deficiências dos cooperados. Todos os 07 entrevistados foram coesos em afirmar que a ficha cadastral do cooperado fica no setor administrativo e depende da iniciativa do coordenador de oficina buscar informações para conhecer as limitações de cada cooperado, conforme relatos dos entrevistados, conforme E7 “o coordenador não tem consciência das particularidades de cada cooperado de sua oficina”. “Dependo muitas vezes da minha própria percepção para entender qual é o problema do cooperado” diz E2. Para E3 “o que acontece dentro da oficina é responsabilidade do coordenador, o que fragiliza nosso papel. Não possuímos treinamento de primeiros socorros nem conhecimento da medicação dos nossos cooperados”. Corroboram o entrevistado E6 “não tenho conhecimento da ficha médica dos cooperados e nem preparação para situações de emergência”. Estas manifestações são indícios da necessidade de melhorias no processo de gestão e acompanhamento dos cooperados, pois a estabilidade psicológica e física requer cuidados mais consistentes particularmente no trato de pessoas com deficiência intelectual, o que

impacta diretamente nesse processo de gestão, o qual é atribuído principalmente aos coordenadores de produção.

Quanto ao processo produtivo e à comercialização, os entrevistados se manifestaram com sugestões de melhorias, conforme E1 “precisa inovar os produtos, permanecem os mesmos há muito tempo. Vimos que isso dá certo, como foi o caso do novo *design* para as sacolas e agendas da UFSC, aumentaram as vendas”. Para o entrevistado E2 é importante o desenvolvimento de novos produtos com maior envolvimento da participação do cooperado. “Se a cooperativa é trabalho pra eles, os produtos precisam ser aqueles que eles façam [...] sem prego e dentro do limite deles”.

Apesar das limitações e carências nos processos de gestão da COEPAD, são inerentes os resultados obtidos por meio de suas ações para a melhoria das relações entre pessoas com deficiência intelectual e sociedade, como também a cooperação e a participação entre os envolvidos com a Cooperativa. Conforme relata o E1 “a COEPAD está mais coesa com seus membros, melhorou a organização dos processos”. Tais aspectos vêm ao encontro da exposição teórica de Cançado (2007a) ao salientar que as cooperativas priorizam o diálogo, a inclusão e a participação de modo democrático o que remete esta abordagem à semelhança com a gestão social, apesar de também possuir algumas particularidades da autogestão. O contexto da gestão social no âmbito da COEPAD será tratado posteriormente na seção 4.3.5 - Gestão Social.

No âmbito do Cooperativismo, pode-se identificar elementos norteadores da economia solidária como: a cooperação, a autogestão e a heterogestão, presentes nas características da COEPAD. De acordo com o Estatuto Social, Artigo 65 “a Cooperativa é aderente ao Programa de Autogestão do Cooperativismo Catarinense” (COEPAD, 2013b, p. 19).

Para Wollemborg (2005) a cooperação remete a um conjunto de forças, obras e trabalhos de indivíduos, organizações voluntárias de uma pluralidade de energias com finalidades em comum. Essa prática pode ser observada na COEPAD, onde os entrevistados se manifestaram a favor da dedicação coletiva à inclusão de pessoas com deficiência intelectual na COEPAD. Conforme o entrevistado E13 “grande parte dos envolvidos com a COEPAD são voluntários, “eles vestem a camisa”, pois é um serviço gratuito e precisa de dedicação e compromisso”. Quanto à autogestão, esta “traduz a participação efetiva de todas e todos no processo de trabalho, nas definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos e na coordenação das ações nos mais diversos graus e interesses” (SILVA, 2010, p.18). Tal dimensão da economia solidária pode ser observada no relato dos entrevistados ao

considerarem o processo de gestão da COEPAD como descentralizado, onde todos os membros do Conselho de Administração podem participar do processo decisório, além da averbação final dos demais associados em Assembleia Geral e inspeção do Conselho Fiscal. E em relação à heterogestão, tal “é consolidada por meio da organização burocrática do trabalho, baseada em cadeias de comando hierárquicas” (CANÇADO, 2008, p. 100). A hierarquia é presente na estrutura de poder da Cooperativa, visto que a “diretoria toma decisões para assuntos imediatos, fica centralizado num grupo que trabalha direto com o aspecto administrativo da Cooperativa” informa E13.

Portanto, é possível identificar na Cooperativa uma mistura de conduta gerencial sob a interpretação da economia solidária, porém, tal fato não descaracteriza a COEPAD como uma entidade peculiar do cooperativismo social. Em relação ao processo produtivo e operacionalização da COEPAD, tais elementos foram descritos na categoria Gestão Cooperativa.

O pesquisador instigou os entrevistados a respeito da abordagem do cooperativismo no âmbito da COEPAD. Dos 100% (12) questionados, 75% (09) responderam que a Cooperativa não transmite informações necessárias para o entendimento acerca do tema cooperativismo aos seus envolvidos diretos: funcionários, voluntários, pais ou responsáveis, entre outros. Enquanto que 25% (03) afirmaram receber informações sobre o assunto pela COEPAD, conforme E11 “sim, por meio de palestras, vídeos e avisos no mural da Cooperativa” e o entrevistado E6 “são transmitidas algumas informações sobre cooperativismo em reuniões”. As principais manifestações contra a carência de conhecimento sobre cooperativismo foram: “quando o associado entra na Cooperativa ou ainda no dia a dia não é informado sobre cooperativismo” disse E8. Conforme E2 “o cooperativismo é pouco difundido na Cooperativa, faltam informações sobre esse assunto, a percepção é mais de empresa”, e para corroborar E2 “a COEPAD está mais voltada para arrecadar dinheiro, estão querendo “empresariar” a Cooperativa”.

No questionamento ao Conselho de Administração (07) entrevistados, sobre a aplicação do conceito cooperativista e seus princípios, o entrevistador colheu informações distintas entre seus membros, sendo algumas delas: E13 “a COEPAD procura mostrar para a família e os pais nas reuniões o que significa cooperativa para a conscientização que a COEPAD não é uma escola. Os pais chamavam os coordenadores de professores. Isto hoje é esclarecido na COEPAD”. Para E14 “a diretoria não transmite informações sobre o cooperativismo,

a própria pessoa procura conhecer por conta própria”. Segundo o E15 “a própria inclusão é uma garantia do cooperativismo”. “Muito pouco divulgado dentro da própria cooperativa” relata E17. De acordo com E18 “os cooperados são os donos da Cooperativa e aqui não é empresa e sim uma cooperativa. Isso é o que é procurado ser divulgado”. E para E19 “o cooperativismo procura ser aplicado por causa do Estatuto Social, “a cooperativa é dos cooperados”. Ter consciência de cooperativa e não de empresa”.

Mediante tais revelações os entrevistados demonstram a importância da Cooperativa intensificar sua ideologia cooperativista perante seus participantes, conforme ressalta o entrevistado E7 “deveria ter mais reuniões para explicar sobre o cooperativismo, sobre sua história, proporcionar material impresso para que cada envolvido com a Cooperativa possa entender melhor onde trabalha”.

No contexto da intenção da COEPAD quanto à divulgação de sua especificidade, o Conselho de Administração destacou o aspecto da deficiência quanto ao apoio à COEPAD tanto pela OCESC quanto por outras cooperativas, denominadas coirmãs. Esse déficit é interpretado como uma evidência importante à permanência da COEPAD no meio cooperativo, conforme ressalta o entrevistado E19:

Sentimos falta de apoio da OCESC, a COEPAD é considerada a “cooperativa pobre” entre os ramos da cooperativa aliados a OCESC, já solicitamos em reuniões auxílio para capacitação de funcionários e voluntários com o objetivo de aprimorar a mão-de-obra. Temos um bom relacionamento com a OCESC, mas carece de apoio (E19).

Após as considerações apresentadas pela fala dos entrevistados e coleta de informações do pesquisador junto à Cooperativa, convém citar ações da COEPAD que podem ser associadas aos sete princípios do cooperativismo (OCB, 2004). É oportuno salientar que os princípios do cooperativismo não estão contemplados no Estatuto Social da Cooperativa, sendo aplicados de modo não intencional na Cooperativa.

O primeiro princípio, **Adesão livre e voluntária**, de acordo com Monteiro et al.(2010), Meinen e Port, (2012) e Silva (2010) nesse princípio a cooperativa é conceituada como uma organização de “portas abertas”, tanto para a entrada como para a saída do cooperado. Este indivíduo tem sua participação livre, sendo de modo voluntário, não

sendo permitida a coerção para sua permanência ou não na cooperativa, aliada a proibição de qualquer distinção (racial, social, política, etc.). Conforme o conceito descrito, ao longo da análise de resultados é apresentado o processo de inclusão social das pessoas com deficiência intelectual como de iniciativa de seus pais e responsáveis. O cooperado permanece na COEPAD de acordo com a sua vontade e adaptação e o desligamento da Cooperativa obedece às instruções do Estatuto Social. A aceitação de outras deficiências não é aplicada devido à particularidade do tipo de pessoal atendido pela Cooperativa.

O segundo princípio, **Gestão Democrática e livre**, traduz os processos democráticos de domínio por parte dos membros cooperados, que participam ativamente da direção das políticas internas e das tomadas de decisões, haja vista, deve predominar a democracia em todas as decisões da cooperativa (SILVA, 2010). A prática desse princípio pode ser observada na tomada de decisões coletiva, por exemplo, relata E9 “quando a COEPAD mudou de endereço foi realizada uma reunião com todos os pais ou responsáveis para acordar sobre a mudança, mediante o aceite dos associados à COEPAD está no seu endereço atual”. Também conforme o Estatuto Social, a Assembleia Geral tem o poder de aprovar ou não as decisões do Conselho de Administração quanto ao processo gerencial da COEPAD.

Quanto ao terceiro princípio, **Participação Econômica**, de modo democrático seus membros precisam contribuir de modo equitativo para o capital social das cooperativas. Desta maneira é possível o funcionamento da cooperativa, formação e incremento da sua estrutura patrimonial (SILVA, 2010). A participação econômica na COEPAD segue o Artigo 17 do Estatuto Social:

Artigo 17: O Capital Social da Cooperativa, representado por quotas-partes, não terá limite quanto ao valor máximo, mas não poderá ser inferior a R\$ 2.000,00 (dois mil reais).

Parágrafo 1º: O Capital Social é subdivido em quotas-partes no valor de R\$ 100,00 (cem reais) cada uma.

Parágrafo 2º: A quota-parte é indivisível, intransferível a não associados, não podendo ser negociada de modo algum, nem dada em garantia, e sua subscrição, realização, transferência ou restituição serão sempre escrituradas no Livro ou Ficha de Matrícula (COEPAD, 2013b, p. 6).

Portanto, conforme já exposto anteriormente, os cooperados recebem um determinado valor monetário e os recursos oriundos da comercialização de produtos são voltados para a subsistência da Cooperativa. Conforme o entrevistado E11 “alguns cooperados não tem consciência do valor monetário do dinheiro, enquanto outros fazem suas próprias contas”. Deste modo, os pais ou responsáveis gerenciam o valor monetário recebido pelos cooperados.

O quarto princípio trata da **Autonomia e independência**, a contextualização desse princípio é permeada por referências já mencionadas nos princípios anteriores, haja vista, o domínio da cooperativa é executado de modo exclusivo por seus membros, conservando a autonomia das tais em negociações realizadas com outras organizações, abrangendo as instituições públicas ou também frente ao alcance de capital externo (SILVA, 2010; MEINEN; PORT, 2012). Assim sendo, tal princípio pode ser observado nas decisões da Cooperativa voltadas para o fomento de seus recursos financeiros, mesmo sem possuir financiadores e capital de giro, por meio da captação de recursos financeiros junto a entidades públicas, o que demonstra a sua autonomia e independência. Além do contexto monetário, esse princípio pode ser constatado no processo gerencial dos coordenadores de produção junto aos cooperados, visto que, eles possuem autonomia para delegar atribuições para cada cooperado.

No que se refere ao quinto princípio; **Educação, formação e informação**, por meio da promoção da educação e a formação de seus membros as cooperativas solidificam sua condição essencial para a continuação da sua vivência (MEINEN; PORT, 2012). Neste princípio, a COEPAD, de acordo com os entrevistados, carece de ações em capacitação e informação quanto aos cooperados e ao processo produtivo, conforme já descrito anteriormente. A maioria dos coordenadores de produção, por exemplo, aprendem as atribuições de suas oficinas com a prática ou possuem experiência anterior à Cooperativa. Alguns cursos de capacitação foram ofertados por meio de parcerias com instituições como o SEBRAE/SC. Contudo, o processo produtivo aprendido pelo cooperado pode ser considerado como aprendizado, visto que, proporciona à pessoa com deficiência intelectual oportunidades para desenvolver habilidades manuais voltadas para o processo produtivo.

Referente ao sexto princípio, **Intercooperação**, é a demonstração a nível macro da própria cooperativa. Os atores envolvidos com a Cooperativa em diversas áreas ao trabalharem em conjunto, proporcionam ao sistema cooperativista mais eficácia e solidez, de

modo que a mesma possa alcançar seu objetivo principal: proporcionar serviço eficiente ao cooperado (MONTEIRO et al. 2010; SILVA; 2010). Na conjuntura da COEPAD, a Intercooperação é precária, conforme relatado anteriormente devido à falta de apoio da OCESC e de outras cooperativas, para ratificar relata o entrevistado E15:

É muito bonita a “filosofia cooperativista” mas nas reuniões de cooperativas gerais é uma briga de empresários. Cada um “defende seu quinhão”. A COEPAD é uma cooperativa diferenciada, ela é um exemplo de cooperativismo para as outras. Se estas cooperativas fossem nossos clientes, pelo menos um produto anual, a COEPAD não teria dificuldades financeiras e também não teriam mão-de-obra para tanta demanda, mais isso não acontece, ou seja, a COEPAD não vende produtos para estas cooperativas. A COEPAD recebe elogios da OCESC, quando participa de algum evento desta, a qual é associada, é importante mas “elogio não paga nossa folha de pagamento” (E15).

Para atender a esse princípio, a COEPAD requer a formulação de ações voltadas para a busca de relações com outras cooperativas, ocorrendo a troca de saberes e práticas direcionadas para o ganho coletivo das mesmas, visto que os esforços na obtenção de parcerias com empresas também se estendam as denominadas coirmãs.

Por fim, o sétimo princípio: **Preocupação (interesse) pela comunidade**, esta questão remete ao valor da responsabilidade social. Cabe destacar que na atualidade um novo valor necessita ser discutido e praticado: o valor da sustentabilidade que pode originar um novo princípio (MEINEN; PORT, 2012). A finalidade produtiva da COEPAD está diretamente ligada à sustentabilidade ambiental, visto que, sua principal matéria-prima advém da reciclagem de papel, processo realizado dentro da própria cooperativa de modo manual e artesanal. A comunidade local contribui com doações de materiais voltados para a reciclagem e também seus principais clientes por meio do incentivo da responsabilidade social adquirem os produtos da Cooperativa.

Após tal contextualização, pode-se interpretar que a COEPAD assume características dos princípios do cooperativismo de modo não intencional, visto que, seus envolvidos têm pouco conhecimento teórico

sobre o assunto. Outrora, essas ações são intrínsecas ao contexto que permeia a Cooperativa.

As ações que remetem aos princípios do cooperativismo identificadas na COEPAD refletem algumas características da gestão social, como a participação democrática, o diálogo, o envolvimento de atores sociais, com destaque à comunidade local e ao exercício do bem comum. Esses aspectos encontram semelhança na proposta da IGS que defende o [...] “agir comunicativo, a convivência e a participação, num esforço consciente, ético cooperativo e solidário, de modo a construir o desenvolvimento humano [...]” (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011, p. 837).

#### 4.3.5 Gestão Social

A categoria Gestão Social remete a uma nova abordagem de interpretação quanto ao ser e o fazer pelo social. Dentre os significativos conceitos que estão associados à gestão social, destaca-se a interpretação de Tenório (2006, p. 1146) “conceito de gestão social é entendido como o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação”. Ainda Tenório (2006, p. 1146) “o adjetivo social qualificando o substantivo gestão é percebido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm direito a fala, sem nenhum tipo de coação”.

Perante essa concepção, são expostas similaridades entre as características que envolvem a entidade estudada, COEPAD, perante determinadas categorias de análise, concebidas a partir de estudos teóricos sobre o assunto por Pimentel e Pimentel (2010) (vide Quadro 15 – Critérios de análise – elementos empíricos referentes à gestão estratégica e a gestão social, seção 3.5 - Instrumentos e procedimentos de coleta de dados). São os seguintes critérios de análise: objetivo, racionalidade, comunicação, processo decisório e operacionalização.

Convém elucidar que a descrição desta categoria Gestão Social, apresenta a identificação de elementos analisados em outras categorias, contudo, há distinção de interpretação das informações, visto que, nesta categoria tais conhecimentos serão comparados com os aspectos que endossam a gestão social.

Num primeiro momento, o pesquisador verificou que entre 15 entrevistados (100%), 60% (09) não conhecem o termo gestão social, enquanto 40% (06) afirmaram já terem tido acesso à informações sobre o assunto, contudo, a maioria não soube encontrar uma interpretação sobre o tema quando questionado pelo pesquisador. Portanto, parte-se da

suposição que as práticas exercidas pela COEPAD coincidas com a gestão social são aplicadas de modo aleatório pelos seus participantes, ou seja, sem direcionamento específico para esse modo de gestão. Este fato é natural, visto que, é associado à natureza da organização e das pessoas que a constituem. Mediante esse contexto, foram consideradas as categorias de análise citadas anteriormente, sendo mensuradas de acordo com as diferenças entre a gestão estratégica e a gestão social.

A primeira categoria de análise intitulada **Objetivo**, aborda a distinção entre o propósito de cada espécie de gestão. Enquanto a gestão estratégica encontra sua finalidade na obtenção de lucro, a gestão social almeja o interesse coletivo de caráter público (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010).

A COEPAD é uma entidade social que não visa o lucro. Os recursos provenientes da venda dos seus produtos são revertidos para a manutenção da Cooperativa, aquisição de matérias-primas, pagamento de despesas gerais e para o desembolso de um valor monetário (previsto no Estatuto Social) aos associados pertencentes à primeira categoria, ou seja, as pessoas com deficiência intelectual, intitulados cooperados. De acordo com o seu Estatuto Social, Artigo 1, Parágrafo 1º, alínea d “[...] os associados se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (COEPAD, 2013b, p.1). Tal objetivo precisa estar alinhado a Lei 5.764/1971 de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 2013B) conforme evidencia o Artigo 3º “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (BRASIL, 2013, p.1).

De acordo com essa definição a COEPAD delinea sua missão: “ser uma cooperativa social, sem fins lucrativos, que objetiva proporcionar capacitação e trabalho às pessoas com deficiência intelectual” (COEPAD, 2012, p. 7).

Nessa conjuntura, a COEPAD divulga seu propósito: o “direito de ser e estar feliz, aprender, trabalhar e fazer parte da sociedade. É um espaço para proporcionar capacitação e trabalho às pessoas com deficiência intelectual, resgatando a sua autoestima e o exercício da cidadania”. (COEPAD, 2012, p.5).

A partir da categoria Inclusão Social que descreveu o processo de inclusão de pessoas com deficiência intelectual na Cooperativa, pode-se interpretar que o objetivo da COEPAD é voltado para o interesse coletivo defendido pela gestão social. Conforme o entrevistado E8 “o que mantém a Cooperativa é o laço afetivo de seus envolvidos e não o

processo produtivo voltado para o lucro vai além do cooperativismo”. Para o entrevistado E15 “a COEPAD considera que teve lucro quando aumenta o número de cooperados. Caso diminua ela teve prejuízo”. Tais exposições evidenciam a união de esforços dos envolvidos com a COEPAD para o beneficiamento de uma parcela da sociedade considerada pelo marco legal e pela própria sociedade como pessoas em desvantagem perante a maioria da população.

A segunda categoria apresentada trata-se da **Comunicação**, seu proceder é de acordo com o tipo de gestão. Conforme Tenório (2006) na gestão estratégica a comunicação possui caráter monológico, com restrição no direito a manifestações verbais, e em contestação, a gestão social defende a comunicação baseada no diálogo, com poucas restrições nas falas dos atores envolvidos, o que remete à racionalidade comunicativa defendida por Habermas (1987). Além disso, essa categoria evidencia a pressuposição da dialogicidade sem coerção, fato restrito na gestão voltada ao capitalismo econômico (TENÓRIO, 2006).

Em relação ao nível de comunicação entre os envolvidos com o processo produtivo e a diretoria da COEPAD, de 100% (08) dos entrevistados, 63% (05) informaram que o nível é bom, 25% (02) que é ótimo e 13% (ruim). Segundo o E8 “o acesso é bom, mas o processo é ruim, pois falta alguém da diretoria para monitorar o trabalho voluntário”. De acordo com o entrevistado E6 “a comunicação é boa porque existe abertura para o diálogo”. E para E3 “a comunicação precisa ser melhorada, principalmente quanto às necessidades dos cooperados”.

Mediante as exposições dos entrevistados verifica-se que entre a diretoria e os membros do processo produtivo, a comunicação é realizada de modo satisfatório. Entretanto, com ressalvas como já exposto, quanto à transmissão de informações acerca das limitações físicas e psicológicas de cada cooperado, visto que os coordenadores de produção ressaltam a melhoria na divulgação de informações sobre as pessoas com deficiência intelectual. Outro aspecto manifestado pelos coordenadores de produção é referente à falta de reuniões mais frequentes entre diretoria e os coordenadores de produção, o que acaba sendo prejudicial ao processo de comunicação. Apesar das limitações diagnosticadas no teor da comunicação na COEPAD, percebe-se a existência do diálogo, o acesso da equipe de produção à diretoria, permitindo a prática do exercício da fala sem coerção.

Em relação aos entrevistados do Conselho de Administração, 100% (07) dos respondentes, 71% (05) informaram que o nível de comunicação entre a diretoria da COEPAD é boa e 29% (02) disseram

que a condição é ótima. Conforme E13 “a diretoria é composta de voluntários que trabalham com a Cooperativa há muito tempo, temos um bom relacionamento”. Quanto à comunicação com os pais ou responsáveis, esta é prejudicada devido ao nível considerado muito baixo de participação destes com as atividades da Cooperativa. Segundo o E11 “o envolvimento dos pais é baixo, já cansamos de tentar”. Os meios usados para comunicação são: telefonemas, avisos no mural da Cooperativa e principalmente informativos escritos (bilhetes) enviados pelos cooperados. Para o E8 “o diálogo com os pais precisa ser mais escrito, para que tanto os pais, coordenadores de produção e diretoria, saibam o que acontece com os cooperados”. A comunicação oral mais intensa com os pais ocorre nas reuniões de Assembleias e a diretoria intensifica esforços na busca do maior número de pais participantes.

De acordo com o Estatuto Social, a comunicação deve ser formalizada por meio de editais de convocação, conforme consta no Artigo 23, do Parágrafo 2º: “os editais de convocação serão afixados em locais visíveis das dependências mais comumente frequentadas pelos associados e publicados em jornal de circulação local, ou comunicado aos associados por meio de circulares” (COEPAD, 2013b, p.8).

À vista disso, a comunicação é imprescindível para a prática da participação coletiva no processo decisório, visto que todos são responsáveis pela sua verdadeira eficácia.

Na quarta categoria, **Processo Decisório**, o comportamento gerencial é caracterizado como *top down*, haja vista, o sistema-empresa que decide as condições de funcionamento, no qual o gestor detém o poder de decidir e deliberar ações que envolvem a gestão da entidade (TENÓRIO, 2002a). Na gestão social o processo decisório é caracterizado como “descentralizado, emergente e participativo/surge como construção coletiva” (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010, p. 8). No que compete a esta categoria, Tenório (2002b) dá ênfase ao elemento da participação, justifica que a gestão social precisa ser praticada com um procedimento intersubjetivo e dialógico, orientada por princípios da inclusão e do pluralismo.

Quanto à participação de 100% (12) entrevistados, 92% (11) dos entrevistados asseguraram que participam das reuniões e apenas 18% (01) não participa, pois alega não ser convocado para esse procedimento. Estas reuniões são realizadas com a equipe de produção, fato já salientado pelos entrevistados, requer maior assiduidade junto à diretoria, conforme E7 “o acúmulo de trabalho prejudica a frequência das reuniões de trabalho”. Quanto às reuniões com os pais, também os entrevistados alegam sempre participar de reuniões extraordinárias ou

das convocações para Assembleia Geral. Quando questionados sobre a liberdade de manifestação de opiniões, todos afirmaram que o processo participativo é coletivo e de livre expressão entre os presentes nas reuniões. No entanto, a participação é avariada pela carência de um número maior de participantes. Segundo o entrevistado E12 “tem liberdade de manifestação, mas nem todos participam”. Entre a equipe de produção também é consensual a abertura de manifestações, “as opiniões são aceitas, os ajustes são de comum acordo” e conforme E1 “tenho liberdade de opinar e as sugestões são recebidas pela diretoria, que acata a decisão da maioria”.

Perante essas informações, entende-se que a COEPAD estimula seus atores a participação coletiva e prática de diálogo para a composição de seu processo decisório. Conforme já citado, mediante uma situação como foi à celebração do convênio entre a COEPAD, SRD e FAPESC, os profissionais envolvidos com a Cooperativa foram consultados e estimulados a participar conjuntamente para a elaboração do projeto que visava atender parcialmente as necessidades materiais imediatas da Cooperativa.

Nas entrevistas com os componentes do Conselho de Administração, o pesquisador procurou coletar informações quanto ao processo decisório advindo dos membros eleitos pelos demais associados para a tomada de decisões na Cooperativa. Tratando-se de Estatuto Social, é registrada a formalização do processo decisório de acordo com o Artigo 42:

Artigo 42: O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

- a) Reúne-se ordinariamente no mínimo trimestralmente, e, extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do Presidente, pela maioria do próprio Conselho, ou por solicitação do Conselho Fiscal;
- b) Delibera validamente com a presença da maioria de seus membros, proibida a representação, sendo as decisões tomadas pela maioria simples de votos dos presentes, reservado ao Presidente o exercício do voto de desempate;
- c) As deliberações do Conselho serão lavradas em atas circunstanciadas, lavradas em livro próprio, aprovadas e assinadas ao final dos trabalhos pelos presentes (COEPAD, 2013b, p.12).

Em relação à participação, dos 100% (07) dos entrevistados, 86% (06) alegaram que os demais membros da Cooperativa, além do Conselho de Administração, cooperam na tomada de decisões, enquanto que 14% (01) alega que “o processo decisório é exclusivo da diretoria” por E15. No entanto, essa participação não é de todo efetiva de acordo com algumas manifestações de entrevistados: “os demais envolvidos tem participação quando são chamados para reuniões de trabalho, daí podem se manifestar” relata E19. “A participação acontece quando precisa ser consultada a opinião dos coordenadores de oficina” disse E18.

No que concerne à participação entre o próprio Conselho de Administração, coletivamente opinaram que o processo decisório envolve a cooperação de todos. Esse fato remete à observação quanto ao direcionamento do processo de gestão. Para 71% (05), o processo decisório é considerado descentralizado, no qual todos os gestores têm poder de participação nas decisões. E em detrimento, 29% (02) afirmam que o processo decisório é centralizado, a tomada de decisões é realizada por apenas alguns membros. Conforme E14 “existe a tentativa de descentralizar, mas a influência do fundador da Cooperativa ainda é muito forte, “a palavra final é dele”, assim a prática das decisões é centralizadora, mas a equipe de diretoria tem procurado assumir decisões de modo coletivo” destaca E14. Conforme E19 “todos os membros da diretoria têm o poder de decisão. Dependendo dos assuntos, busca-se a validação dos pais, principalmente no que se refere aos cooperados. Os associados podem vetar ou aprovar determinada ação, e é muito importante ouvir os pais”. E segundo o entrevistado E15 “cada diretor na sua área tem o poder de decisão e são supervisionados pelo conselho fiscal.”

Por conseguinte, pode-se interpretar que o processo de tomada de decisão das ações desenvolvidas pela COEPAD ocorre de maneira distinta de acordo com o tipo de decisão. Conforme o Estatuto Social, por meio de decisões maiorais por meio da Assembleia Geral dos associados, que é órgão supremo da cooperativa e responsável por tomar toda e qualquer decisão de interesse dos envolvidos. Contudo, quando há decisões estratégicas a serem tomadas num curto período de tempo é convocada uma reunião com os pais ou responsáveis dos cooperados para discutir o assunto e deliberar. Já as decisões mais rotineiras são tomadas pela diretoria da Cooperativa.

A COEPAD é um exemplo vivo da união de pessoas “diferentes” para o alcance de um objetivo em comum, que sozinhas certamente não

alcançariam. Práticas como esta evidenciam a importância da participação efetiva dos diversos atores sociais no processo decisório e como resultado tem-se a emancipação das pessoas com deficiência intelectual como ser humano integrante da sociedade na qual estão inseridos e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do seu meio.

Em referência a quarta categoria, **Racionalidade**, remete a contraposição da racionalidade instrumental que gera a gestão estratégica, frente à racionalidade substantiva defendida por Ramos (1989) “que fundamenta o desenvolvimento dos contornos de gestão “onde os valores sociais, as formas de solidariedade e espontaneidade, os laços sociais e a própria natureza da organização ou do bem a ser gerido, bem como a sua escala de abrangência se colocam acima dos procedimentos instrumentais de cálculo” (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010, p. 4). Aliado à propagação da ação comunicativa ofertada por Habermas (1987; 1989). Baseado nesse estudo, Tenório (2002a, p. 125) contrapõe gestão social à gestão estratégica “à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”.

A categoria da racionalidade pode ser mensurada na COEPAD por meio das informações analisadas nas categorias Comunicação e Processo Decisório. As inúmeras ações que compõem o funcionamento da COEPAD manifestam a tendência da Cooperativa em adotar de modo empírico a ideologia da racionalidade substantiva. Manifestações tanto da racionalidade substantiva quanto da ação comunicativa têm origem na própria formação da Cooperativa, no registro de seu Estatuto Social, mas principalmente na busca da participação coletiva entre seus atores sociais, por meio do exercício do diálogo, o que valida a legitimidade da racionalidade substantiva e da ação comunicativa mediante os princípios da gestão social.

A racionalidade instrumental não é descartada, pois ela pode ser observada no sistema produtivo que requer a obtenção de resultados visando à qualidade na confecção dos produtos, na procura por recursos financeiros de modo a aumentar a receita financeira da Cooperativa e até mesmo a própria interpretação da Cooperativa como uma empresa, conforme relatos de alguns entrevistados. Cabe destacar que a observação da prática da racionalidade instrumental não é voltada para a geração de lucro, conforme as organizações sobretudo do segundo setor, mas sim no caso desta Cooperativa, como um mecanismo para fomento

de recursos financeiros destinados a manter o propósito principal da COEPAD: a inclusão de pessoas com deficiência intelectual.

Por fim, a quinta categoria, **Operacionalização**, retrata o uso de indicadores financeiros para mensurar a obtenção de melhorias de resultados direcionados ao ganho econômico, estes indicadores são utilizados por organizações regidas pela gestão estratégica. Quanto à gestão social, esta conduz a operacionalização pelo social, com foco em indicadores qualitativos e quantitativos (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010). Ainda na composição desta categoria, a gestão social também é associada às ações que resultem no bem coletivo por meio da realização de parcerias intra e interorganizacionais (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006).

O processo de implementação e funcionamento da COEPAD evidencia resultados que podem ser associados a indicadores qualitativos e quantitativos. De acordo com as informações coletadas e a observação participante nas oficinas de produção, as práticas de sustentabilidade são inerentes, como, por exemplo, o processo produtivo contribui de forma direta para a sustentabilidade ambiental, através do trabalho de reciclagem de papel. De forma mais ampla, a conscientização e a transformação de hábitos, como a separação de resíduos, a racionalização da água e de energia elétrica nas residências de familiares dos integrantes da cooperativa, e no próprio ambiente interno de trabalho, foram constatadas. A partir de comportamentos diferenciados a sensibilização pode ocorrer em rede, beneficiando amplamente a sociedade.

Cabe destacar que a conscientização sobre práticas de reciclagem levam a minimização da poluição do meio ambiente e a diminuição da quantidade de lixo que é encaminhada aos aterros sanitários, ocasionando a prática da sustentabilidade. Ainda inserido nesse compromisso de conscientização do meio ambiente, têm-se o resultado de ações que visam à conservação ambiental, como é o caso da confecção do papel semente, conforme já descrito posteriormente, este papel semente é inserido em artigos de papelaria e o adquirente do produto pode destacar esta folha e plantar as sementes.

Em relação às parcerias intra e interorganizacionais, alguns dos principais clientes contribuem com doações de material para a confecção do papel artesanal e também vão além de cumprirem participações em ações de responsabilidade social, pois tornam-se clientes fidelizados da Cooperativa pela singularidade do seu trabalho. Para corroborar destaca o entrevistado E8 “as organizações não compram por pena e sim porque é produzido por pessoas com

deficiência intelectual um trabalho interessante”. Além do aspecto ambiental, outras parcerias são fundamentais para a COEPAD, como a concessão do ponto de vendas de produtos na UFSC e as atividades lúdicas proporcionadas aos cooperados.

No que se refere a parcerias intraorganizacionais, além do próprio acompanhamento às pessoas com deficiência intelectual no processo produtivo, os atores da COEPAD envolvem-se em eventos externos para a divulgação da Cooperativa, como feiras, eventos, congressos, entre outros. Do mesmo modo, dar-se-ão parcerias internas na elaboração de acontecimentos voltados para o aumento da interação entre todos os envolvidos com a COEPAD: festa junina, festa do dia das mães, festas natalinas, carreteiro social, entre outros. Nestas festividades internas é apresentado o coral da COEPAD, formado pela maioria cooperados (exceto os que possuem limitações físicas) e conduzido por um dos coordenadores de produção. Conforme o entrevistado E2 “o coral proporciona além da interação com outros cooperados, um sentimento de igualdade”. “Tem cooperado que pouca dialoga na Cooperativa, mas nas apresentações do coral nas festas, canta e interage com os colegas” relata E10.

Mediante essas considerações, entende-se que a COEPAD em sua forma de operacionalizar o fluxo de atividades produtivas e relacionais, demonstra a real possibilidade de manter o foco em indicadores qualitativos e quantitativos, sustentando, portanto, não somente o aspecto estratégico, mas acima de tudo o aspecto social e ambiental.

De acordo com as exposições destacadas nas categorias de análise de Pimentel e Pimentel (2010) a COEPAD apresenta ações inerentes da gestão social, com elementos que remetem a racionalidade substantiva conforme destaca Ramos (1989) e a ação comunicativa de Habermas (1987) o que reforça a proposta da IGS:

Em consonância com os princípios da racionalidade substantiva e da racionalidade comunicativa, a sistemática deve garantir a operação sinérgica do processo gerencial democrático, dialógico de ação cooperativa e solidária, promovendo os resultados desejados, em especial, nos espaços multidimensionais das práticas de gestão social (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011, p. 839).

Portanto, diante do exposto, segundo Moretto Neto, Garrido e Justen (2011) a IGS pode ser o instrumento de junção entre comunidades e indivíduos num processo democrático, dialógico e participativo. Além disso, conforme as informações expostas sobre a COEPAD, cabe ressaltar o mundo organizacional, como elemento importante à ampliação desse conjunto de sujeitos sociais, visto que, as organizações contribuem para a subsistência da Cooperativa e colaboram para que a Cooperativa exerça práticas voltadas à gestão social.

#### 4.3.6 Paraeconomia

Esta seção, Paraeconomia, foi analisada a partir da Teoria de Delimitação de Sistemas Sociais defendida por Ramos (1989), esta proposição advém da conjectura de que o ser humano é multidimensional por natureza, essa multidimensionalidade é expressa “na razão, na sociabilidade e no aporte físico sobre o qual se alicerça todo o seu ordenamento e o da sociedade à qual pertence. [...] também pode ser apresentada como caráter político, social e econômico” (MENEGASSO, 2005, p. 3). A razão, componente político, corresponde à capacidade do indivíduo de decidir o próprio destino; o social, ao imperativo de viver com outros; e o econômico, à capacidade de prover as necessidades básicas para a sobrevivência (MENEGASSO, 1998, s/p.). Nesse contexto, o paradigma econômico é permeado por três dimensões: economia, isonomia e fenomenia (RAMOS, 1989).

Diante das informações descritas pelo pesquisador nas categorias até então elencadas, a presente categoria tem o intuito de identificar as dimensões do paradigma econômico de Ramos (1989) entre os atores que compõe a entidade pesquisa deste trabalho, a COEPAD, e suas atividades.

A primeira dimensão, **Economia**, é diferenciada pela eficiência para a produção e prestação de bens e serviços (RAMOS, 1989). “O espaço econômico é, pois, imprescindível à existência humana” (SALM, MENEGASSO, 2006, p. 3).

De acordo com a exposição de Ramos (1989) nenhuma sociedade pode descartar completamente suas atividades econômicas, mas no entanto, precisa desenvolver alternativas para que seus resultados financeiros sejam voltados para o benefício da sociedade civil.

Nessa conjuntura, analisa-se a dimensão da economia na COEPAD, mediante o resgate do levantamento de informações sobre assunto. Primeiramente, a o objetivo principal da COEPAD é a inclusão

pessoas com deficiência intelectual e não o lucro, conforme consta no Estatuto Social, Artigo 1, alínea d (COEPAD, 2013b). A cooperativa é uma entidade produtiva que gera uma receita financeira com a venda de seus produtos. Essa rentabilidade é utilizada para a própria manutenção da Cooperativa e o pagamento do valor monetário aos cooperados conforme estipula o marco legal da Cooperativa.

A confecção de produtos oriundos de papel reciclado mediante processos manuais e artesanais é um diferencial da Cooperativa e segundo a maioria dos entrevistados auxilia na compreensão da sociedade quanto o que significa a COEPAD. Ou seja, é vista como uma cooperativa social que emprega pessoas com deficiência intelectual com o intuito de produzir produtos de origem reciclada. Ao longo deste estudo, a pesquisa demonstrou que um dos grandes desafios à COEPAD é a sua saúde financeira e alternativas para driblar esse desafio são procuradas pela Cooperativa para dar continuidade ao seu trabalho.

Nesse contexto, a sustentabilidade financeira é uma busca contínua da Cooperativa, conforme relatam os seguintes entrevistados:

A COEPAD é uma entidade corajosa na busca da alta sustentabilidade financeira dentro do campo cooperativista. Podíamos fechar a Cooperativa, criar um espaço ocupacional mediante pagamento de mensalidade pelos pais ou responsáveis e as pessoas com deficiência intelectual passariam seu tempo “brincando”. Mas ela busca rentabilidade pelo trabalho na produção de produtos e enfrenta a competitividade para poder pagar as contas do dia-a-dia. Gostaríamos de ter outras cooperativas similares, algumas tentaram mas não conseguiram sobreviver (E19).

De acordo com o entrevistado E13:

É a grande briga, uma luta permanente. Buscar novos projetos para aumentar a renda financeira e procurar manter a qualidade de produto para que a COEPAD possa sobreviver por meio da divulgação dos produtos com objetivo de melhorar as vendas e na procura por tentativas de criar novos produtos, aquisição de equipamentos. Nestes anos todos, estamos na busca da sustentabilidade, sobretudo econômica.

Portanto, perante a procura pela sustentabilidade econômica, foi analisado como a COEPAD age com as demais organizações, tanto públicas, como privadas. Na categoria Gestão Cooperativa foi descrito as três principais ações da Cooperativa neste aspecto: estabelecimentos de parcerias com clientes, formalização de convênios com entidades públicas e elaboração de projetos para captação de recursos financeiros. É oportuno destacar que a mantenedora Sociedade Vida e Movimento é essencial para a viabilização dessas ações.

A competitividade é um grande obstáculo à sustentabilidade econômica da Cooperativa, segundo a citação do entrevistado E13:

A competitividade é um dos grandes sofrimentos da COEPAD. “Nos preços levamos sempre a pior”. O processo produtivo é todo manual e artesanal o que encarece o produto, pois é mais demorado. As empresas que exercem a responsabilidade social, entendem o objetivo social da COEPAD. O diferencial do produto é “mostrar por quem e como é feito”. Não se trata de explorar a pessoa com deficiência intelectual, ao invés disso mostrar que eles são capazes de produzir por meio do trabalho (E13).

Mediante os pormenores que envolvem a dimensão econômica da COEPAD pode-se interpretar que a mesma é voltada essencialmente para a produção de produtos sem fins lucrativos, priorizando o bem comum de seus cooperados, conforme citado no Estatuto Social, Artigos 1 e 2 (COEPAD, 2013b).

A segunda dimensão, **Isonomia**, pode ser determinada como uma conjuntura na qual todos os seus membros são idênticos (RAMOS, 1989). Refere-se “a um contexto organizacional de livre associação de pessoas, marcado pela absoluta igualdade entre seus membros” (FRANÇA FILHO, 2010, p. 183). Na isonomia tanto o trabalho como a ocupação é uma escolha pessoal de cada indivíduo e pode servir de procedência para sua satisfação pessoal (MENEGASSO, 2005).

A dimensão da Isonomia pode ser percebida na COEPAD já na sua fundação, no qual um grupo de pais ou responsáveis por pessoas com deficiência intelectual agrupou esforços para proporcionar um local de integração a indivíduos considerados incapazes perante a sociedade. O quadro de participantes da COEPAD, em sua maioria, é voluntário. Para ressaltar, a Lei nº 9.068 de 18 de fevereiro de 1998, Artigo 1º, conceitua o serviço voluntário:

Considera-se serviço voluntário, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. (Brasil, 2013g, art.1º).

À vista disso, a Isonomia é identificada quando esse grupo de voluntários dedica seu tempo e conhecimento em prol do trabalho voltado tanto para o processo produtivo da Cooperativa, quanto para a formação do seu corpo diretivo. De acordo com o entrevistado E15:

Os diretores respondem solidariamente, civilmente e criminalmente pelas ações da COEPAD, mesmo eles sendo voluntários. Sofrem as mesmas penalidades de qualquer gestor contratado por uma empresa junto às receitas: municipal, estadual e federal. Por isso é difícil formar um quadro de gestores profissionais (E15).

Esse compromisso é regulamentado pelo Estatuto Social da Cooperativa, conforme o Artigo 54, Parágrafo 4º “os membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal ou de outros órgãos, assim como os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal” (COEPAD, 2013b, p. 15).

O fundador da COEPAD é o representante institucional da imagem da Cooperativa no relacionamento dela com os demais atores sociais, pois ele retrata para a sociedade a construção de um grupo coeso e participativo voltado para a propagação do cooperativismo social, formado, sobretudo por pais ou responsáveis pelas pessoas com deficiência intelectual. Cabe salientar que o grupo de pais ou responsáveis pelos cooperados destaca-se na dimensão da isonomia, conforme o entrevistado E19 “o envolvimento dos pais para o funcionamento da Cooperativa é fundamental, uma cooperativa como a nossa é de extrema importância que contenha pais, é o que dá liga”.

A integração entre cooperados e a diretoria também faz parte dessa conjunção, conforme o entrevistado E15 “a relação com o cooperado é muito próxima, de igualdade, eles são nossos protegidos e nós somos seus protetores”. Conforme E19 “no dia-a-dia os cooperados

trazem suas necessidades, eles são espontâneos, quando acontece a situação é demonstrado, a presença física da diretoria na Cooperativa é importante e quando precisa também ajudam no processo produtivo”.

Além disso, a dimensão da Isonomia pode ser atestada junto às próprias pessoas com deficiência intelectual. De acordo com o entrevistado E18 “na Cooperativa eles se acham entre seus iguais”. Conforme E15 “a COEPAD proporciona oportunidade de integração de pessoas com deficiência intelectual, este é o nosso combustível”. Ações da Cooperativa como o coral, criado pela percepção da COEPAD quanto ao entusiasmo dos cooperados pela música e as atividades de lazer no IGK ampliam a dimensão isonômica da COEPAD, visto que a mesma pode ser vista como um local de convivência de pessoas com deficiência intelectual, o que contribui para que o convívio dos mesmos na sociedade.

E quanto à terceira dimensão, **Fenonomia**, esta é caracterizada como uma ocasião para o exercício da realizado pessoal de cada indivíduo. Para Salm e Mengasso (2006, p. 3) a fenonomia “é um espaço pessoal do ser político, necessário a existência humana [...] sem esse espaço, o ser humano se brutaliza, se aliena de si próprio e apenas reage de acordo com a regra social”.

No contexto da COEPAD, a dimensão da Fenonomia está diretamente associada à dimensão da Isonomia, pois a pluralidade dos envolvidos com a Cooperativa tem interesses de cunho social, pois realizam a participação e o trabalho voluntariamente, sem retorno de benefício financeiro ou material. Convém destacar a diretoria da COEPAD, formada essencialmente por voluntários, conforme consta no Estatuto Social:

Parágrafo 4º: Os membros do Conselho de Administração não receberão honorários, gratificações ou remuneração de qualquer natureza, pelo desempenho de suas funções (COEPAD, 2013b, p. 12, art.40); e

Parágrafo 3º: Os membros do Conselho Fiscal não receberão honorários, gratificações ou remuneração de qualquer natureza, pelo desempenho de suas funções (COEPAD, 2013b, p. 16, art.55).

Nas entrevistas, os funcionários também demonstraram o profundo comprometimento com a COEPAD, conforme relata o entrevistado E1 “devido ao meu intenso envolvimento com a

Cooperativa, hoje me considero um cooperado e não um funcionário”. Também há casos de voluntários atualmente serem funcionários. E por E2 “conheci a COEPAD e comecei a ser voluntária, aqui descobri no que realmente gosto de trabalhar, me agrada trabalhar com os cooperados e para poder estar aqui durante um período maior, hoje sou funcionária”.

Além do aspecto social, os entrevistados ressaltaram a gratificação de trabalharem num local voltado para a melhoria da sustentabilidade ambiental. O envolvimento no processo produtivo de artefatos confeccionados de modo manual e artesanal permite a conscientização da seriedade da racionalização de recursos naturais, proporcionando mudança de hábitos, como por exemplo: a execução da separação correta de resíduos e materiais reciclados, bem como a arrefecimento de materiais químicos, por exemplo, na Oficina de Serigrafia haverá a substituição do uso da tinta química para a tinta à base de água nas impressões em papel, com a pretensão de usar a quantidade mínima de solvente.

A dimensão da Fenomenia é evidenciada no trabalho desenvolvido pelas pessoas com deficiência intelectual, pois lhes resgata a autoestima, e contribui para um nível de autonomia e independência. À pessoa com deficiência é oferecido um espaço para o autodesenvolvimento e ampliação de suas potencialidades, permitindo-lhes o contato com outras pessoas, inclusive sem deficiência, o que gera nos cooperados um sentimento de equidade com as demais pessoas. E o fato de trabalharem diariamente com matérias-primas de ordem reciclada reforça o conhecimento do significado da preservação ambiental.

De acordo com o entrevistado E4 “os cooperados falam do trabalho deles, como é feito o produto e as pessoas ficam sabendo que a pessoa com deficiência intelectual é capaz de produzir”. Conforme E9 “na COEPAD a pessoa com deficiência intelectual se sente útil”. Para E11 “hoje os cooperados adquiriram autoestima e independência, como por exemplo, pegam ônibus sozinhos para chegar até a COEPAD. Também formam grupos de amigos, vão pizzaria, ao cinema”.

Baseado nessa explanação acerca das dimensões do paradigma paraeconômico de Ramos (1989) a COEPAD é um ambiente desenvolvedor de exemplos da prática da cidadania em prol do bem comum da sociedade civil organizada.

Os elementos identificados nesse estudo podem contribuir para o desenvolvimento futuro da proposta de IGS conforme o paradigma paraeconômico de Ramos (1989), ao contemplar a economia como forma de viabilizar e dar estrutura a financiamentos, como por exemplo,

na composição de capital para o empreendedorismo social sustentável. Quanto à isonomia, no desenvolvimento de associações com organizações voltadas para objetivos sociais coletivos, e no que se refere à fenonomia, na capacitação do indivíduo como ser autônomo, criativo, consciente do seu espaço individual e social, relacionado ao significado da vida e do trabalho (GARRIDO, JUSTEN, 2012).

#### **4.3.7 Incubação Social**

A última categoria desta análise de resultados, trata-se da Incubação Social e de acordo com Marques (2009) as incubadoras sociais são organismos dedicados a oferecer subsídio e acolhimento para empreendimentos solidários no seu estágio inicial, principalmente aqueles vinculados às universidades (MARQUES 2009). Nesse contexto ressalta-se a sugestão de incubação social, enquanto ação universitária, “deve assumir uma dimensão ética, política e cultural, apresentando-se como uma proposta concreta de inclusão social por meio do incentivo das ideias originais da comunidade local na qual se insere” (GIRELLI, 2008, p. 4).

Conforme Cançado, (2007b) as incubadoras sociais ainda são minoria perante projetos de incubação nas universidades em comparação com incubadoras de cunho tecnológico, econômico ou misto. Para contrapor esse cenário apresenta-se a ideia da Incubadora de Gestão Social (IGS), direcionada segundo os princípios e diretrizes que constituem a Gestão Social, permitindo que os processos gerenciais e pedagógicos da universidade sejam conduzidos ao encontro das demandas e interesses da sociedade civil (GARRIDO; JUSTEN, 2012).

Mediante este contexto teórico, as categorias de análise elencadas nesse estudo serviram para a construção desta categoria, Incubação Social, visto que envolve uma entidade sem fins lucrativos, do ramo especial do cooperativismo. Tal cooperativa social é particularmente voltada para a inclusão de pessoas com deficiência intelectual das comunidades pertencentes à Grande Florianópolis.

Portanto, toda a conjuntura da análise de informações coletadas com os entrevistados aliado aos elementos empíricos coletados pela observação participante do pesquisador, foram direcionados ao levantamento de elementos de incubação para cooperativas sociais à luz da gestão social, inspirado no caso incomum da COEPAD.

Por seguinte, a identificação de elementos para incubação social por meio da COEPAD, apresenta aspectos da racionalidade substantiva de Ramos (1989) e da racionalidade comunicativa de Habermas (1987),

voltada para o exercício da cidadania deliberativa, que envolve a sociedade civil com interesses sustentáveis de ordem econômica, humana e ambiental. Aliada à prática de desígnios como a solidariedade, cooperação, bem comum, igualdade, inclusão social, participação, entre outros elementos inerentes à Gestão Social. Esses aspectos diagnosticados na COEPAD podem servir como atributos estruturantes ao processo de incubação social, como iniciativa ao priorizar o interesse democrático e coletivo.

A partir desse contexto cabe salientar que as incubadoras de projetos sociais envolvem diferentes atores sociais, sobretudo a Universidade e a sociedade civil, que devem estar interligados por meio de ações solidárias, visando à cooperação, democratização e participação de modo a alcançar resultados que expressem os princípios norteadores da gestão social.

Destarte, após as exposições sobre as manifestações e características da COEPAD recolhidas neste estudo, é possível a construção vindoura de uma proposta de Incubadora de Gestão Social (IGS) baseada na figura da COEPAD. Entretanto, essa intenção pode enfrentar desafios: modo de pensar e agir dos atores sociais envolvidos com as práticas de inclusão social; aceitação da Universidade quanto à importância da abertura de um espaço para o desenvolvimento da IGS; as limitações de gestão e produção da própria COEPAD e por fim, a sociedade civil, quanto à conscientização do ser humano enquanto sujeito social e membro ativo no processo decisório de modo a envolver os interesses da sociedade civil.

Exposta essa última categoria de análise, encerra-se este capítulo com o Quadro 18 – Descobertas da pesquisa – sendo uma descrição sintética dos resultados alcançados nesse estudo, a partir de cada categoria de análise e perante os critérios estruturantes à pesquisa.

<b>Categoria</b>	<b>Fonte</b>	<b>Descobertas da Pesquisa</b>
<p><b>Deficiência Intelectual</b></p> <p>As pessoas com deficiência intelectual são os cooperados da COEPAD.</p>	<p><b>Legislação Específica</b></p> <p><b>Estatuto Social COEPAD</b></p>	<p>As pessoas com deficiência intelectual são associadas da COEPAD na categoria 01 e representadas pelos pais ou responsáveis, que correspondem à categoria 02 conforme o Estatuto Social, o qual atende a legislação específica;</p> <p>Cada pessoa com deficiência</p>

	<p><b>Gestão da Deficiência</b></p>	<p>intelectual deve possuir laudo médico atestando suas limitações , ser maior de 18 anos e considerado apto a exercer atividade trabalhista;</p> <p>A Gestão da Deficiência não segue um padrão específico, os cooperados são gerenciados de modo empírico, ou seja, pela prática cotidiana; e,</p> <p>Contratação de cooperados por outras empresas, o que o Relatório Mundial da ONU denomina Emprego Abrigado.</p>
<p><b>Inclusão Social</b></p> <p>Levantamento de informações quanto ao processo de inclusão de pessoas com deficiência intelectual na COEPAD.</p>	<p><b>Legislação Específica</b></p> <p><b>Estatuto Social COEPAD</b></p>	<p>O processo de seleção da pessoa com deficiência intelectual para trabalhar na Cooperativa começa pela entrevista dos pais ou responsáveis com a pessoa com deficiência intelectual junto á Cooperativa;</p> <p>Dois momentos distintos que caracterizam o processo de inclusão social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pela adaptação e preferência por uma determinada oficina de produção; e</li> <li>▪ Pela disponibilidade de vagas (necessidade de mão-de-obra nas oficinas).</li> </ul> <p>A inclusão social não é destacada no Estatuto Social sendo subentendida no processo de adesão do cooperado;</p> <p>A legislação específica incentiva a inclusão de pessoas consideradas em</p>

		<p>desvantagem na sociedade, o que é exercido pela COPEAD; Processo de inclusão ainda centralizado no fundador;</p> <p>Não há um profissional responsável pelo acompanhamento da adaptação da pessoa com deficiência intelectual. Esta atribuição é dividida entre os coordenadores de produção;</p> <p>A pessoa com deficiência intelectual tem até três meses de experiência, sendo de ambas as partes aprovado torna-se um cooperado;</p> <p>Baixa participação dos pais na Cooperativa; e,</p> <p>Atividades externas como lazer no IGK para a melhoria do processo de inclusão e adaptação do cooperado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Gestão Estratégica</b></p> <p>Ações de natureza estratégica permeiam o ambiente cooperativista como mecanismo de apoio a sobrevivência na economia capitalista (VALADARES, 2001).</p>	<p><b>Ciclo CPCL:</b>  <b>Planejar,</b>  <b>Executar,</b>  <b>Controlar e</b>  <b>Aprender</b>  <b>(FNQ, 2011)</b></p>	<p>O <u>planejamento</u> das atividades da COEPAD é realizado, em sua maioria de modo informal, ou seja, sem o devido registro de documentação. Somente o plano anual definido e aprovado em Assembleia Geral é certificado;</p> <p>A <u>execução e o controle</u> também são exercidos pela primazia da informalidade, salvo algumas exceções de iniciativas de registro em documentos. O acompanhamento tanto da execução como do controle acontece mediante comunicação verbal e em</p>

		<p>reuniões de trabalho semanais;</p> <p>No que concerne à <u>aprendizagem</u>, poucas ações são voltadas para a capacitação dos envolvidos no processo produtivo, mas há o reconhecimento da aprendizagem de caráter produtivo pelos cooperados; e,</p> <p>Destaca-se o aspecto financeiro da Cooperativa como um dos enclaves significativos à sua subsistência. Para contrapor este desafio dar-se-ão três ações expressivas: estabelecimentos de parcerias com clientes, formalização de convênios com entidades públicas e elaboração de projetos para captação de recursos financeiros.</p>
<p><b>Cooperativismo</b></p>	<p><b>Legislação Específica</b></p>	<p>A COEPAD é caracterizada como cooperativa social, do ramo especial regulamentada e regida pelas leis: Lei 9.867 de 10 de novembro de 1999 (BRASIL, 2013b) e Lei 5.764/1971 de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 2013a);</p> <p>Estrutura da Cooperativa: formada pela Assembleia Geral de Associados que elegem o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal para fins de administração da COEPAD;</p> <p>Descrição do processo produtivo de cada uma das</p>

<p>A COEPAD foi analisada de acordo com o aparato legal cooperativista e pela adequação aos princípios do cooperativismo.</p>	<p><b>Estatuto Social COEPAD</b></p>	<p>seis oficinas de produção da COEPAD destaca-se que todos são de modo artesanal e manual;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Oficina de Papel Artesanal</u>: reciclagem de papel, principal matéria-prima dos produtos da COEPAD;</li> <li>▪ <u>Oficinas de Cartonagens 01 e 02</u>: trabalho de colagem e dobradura dos produtos;</li> <li>▪ <u>Oficina de Corte e Costura</u>: confecção dos produtos em tecido;</li> <li>▪ <u>Oficina de Corte e Vinco</u>: corte, montagem e acabamento final dos produtos; e,</li> <li>▪ <u>Oficina de Serigrafia</u>: impressões em papel e tecido de todos os desenhos dos produtos confeccionados na Cooperativa;</li> </ul> <p>Definição das atribuições dos coordenadores de produção e do coordenador geral, bem como a participação dos cooperados em cada oficina de produção;</p> <p>A operacionalização das oficinas ocorre de acordo com a demanda de pedidos;</p> <p>A comercialização dos produtos é realizada pelo coordenador geral da Cooperativa no escritório administrativo da mesma; Estabelecimento de parcerias com clientes para alavancar as vendas;</p>
---	--------------------------------------	--

		<p>Trabalho de conscientização das empresas quanto à importância do trabalho da COEPAD, justifica-se o preço mais caro de seus produtos no universo competitivo perante outras organizações.</p> <p>Levantamento de informações sobre a trajetória do trabalho do cooperado;</p> <p>Análise da adaptação do cooperado nas oficinas e dos procedimentos adotados em caso de mudança de oficina;</p> <p>Percepção das relações entre coordenadores e cooperados com o acompanhamento da psicóloga e supervisão da diretoria;</p> <p>Identificação da aplicação de elementos norteadores da economia solidária, como a cooperação, a autogestão e a heterogestão. Constata-se a miscigenação destes métodos no gerenciamento das atividades da Cooperativa; e</p> <p>Falta de divulgação do tema cooperativismo no âmbito da COEPAD e carência de apoio da OCECSC junto a COEPAD.</p>
<p><b>Cooperativismo</b></p>	<p><b>Princípios do Cooperativismo</b></p>	<p>A <u>adesão livre e voluntária</u> é praticada na COEPAD pelos pais ou responsáveis ao procurar espontaneamente a Cooperativa para a inclusão de pessoas com deficiência intelectual;</p>

		<p>A <u>gestão democrática e livre</u>: as tomadas de decisões rotineiras são praticadas pela diretoria (eleita pelos associados) e as decisões mais significativas à COEPAD são averbadas na Assembleia Geral;</p> <p>A <u>participação econômica</u> é por meio do estabelecimento de cotas dos cooperados e são controladas pelos pais ou responsáveis;</p> <p>A <u>autonomia e independência</u>: a COEPAD não possui financiadores, nem capital de giro, além da receita advinda da venda de produtos também procura a captação de recursos financeiros;</p> <p>A <u>educação, formação e informação</u>: ocorrem por meio de capacitações, estas em sua maioria pela colaboração de órgãos públicos aos funcionários e voluntários. Quanto ao cooperado o envolvimento com o processo produtivo é um exemplo deste princípio;</p> <p>A <u>intercooperação</u>: carência de colaboração coletiva das cooperativas denominadas coirmãs e também da OCESC;</p> <p>A <u>preocupação (interesse) pela comunidade</u>: abordam assuntos como a responsabilidade social e a sustentabilidade. Destaque para a reciclagem de papel</p>
--	--	--

		artesanal pela Cooperativa e a doação de materiais pela comunidade local à COEPAD quase diariamente.
<p><b>Gestão Social</b></p> <p>Procedimentos e atividades da COEPAD interpretados à luz da gestão social de acordo com as categorias de análise de Pimentel e Pimentel (2010).</p>	<b>Objetivo</b>	O objetivo da COEPAD é inclusão de pessoas com deficiência intelectual em detrimento do lucro, este é revertido para a manutenção da cooperativa.
	<b>Comunicação</b>	<p>O nível de comunicação entre os atores sociais da Cooperativa é considerado bom e os entrevistados manifestaram o exercício da fala sem coação; e</p> <p>Destacaram que a comunicação com os pais ou responsáveis é prejudicada devido à falta de participação dos mesmos no âmbito da Cooperativa;</p>
	<b>Processo Decisório</b>	<p>Os entrevistados afirmaram participar de reuniões para a tomada de decisões, onde se sentem confortáveis para manifestar suas opiniões; e</p> <p>O processo decisório é considerado descentralizado pela maioria dos entrevistados, mas ainda há ações de caráter centralizador, como o processo de inclusão.</p>
	<b>Racionalidade</b>	Manifestações da racionalidade substantiva e da ação comunicativa podem ser percebidas na busca da participação coletiva dos atores sociais e na prática de

		diálogo, contudo, não são descartadas ações da racionalidade instrumental, como o a interpretação da Cooperativa como empresa, de acordo com alguns entrevistados.
	<b>Operacionalização</b>	Foco em indicadores qualitativos e quantitativos destaque para a sustentabilidade ambiental, devido à confecção de produtos de ordem reciclada; e  Estabelecimento de parcerias intra e interorganizacionais, exemplo: a UFSC.
<p><b>Paraeconomia</b></p> <p>Com as informações obtidas por meio dos entrevistados, houve a comparação dos resultados com a metodologia da Teoria de Delimitação de Sistemas Sociais e o Paradigma Paraeconômico conforme Ramos (1989) mediante suas três dimensões estruturantes: economia, isonomia e fenomenia.</p>	<b>Economia</b>	Rentabilidade financeira voltada para a subsistência da Cooperativa, a COEPAD busca o alcance da sustentabilidade econômica investindo em projetos para a captação de recursos junto às entidades públicas.
	<b>Isonomia</b>	Grupo de atores agrupados em torno de um objetivo mútuo: a inclusão de pessoas com deficiência intelectual. Tal grupo é formado por pais ou responsáveis dedicados a sobrevivência da Cooperativa, em sua maioria sendo voluntários, além dos Conselhos de Administração e Fiscal formados por voluntários que respondem de modo legal pelas ações da Cooperativa;

		Oportunidade de integração e convívio social de pessoas com deficiência intelectual.
	<b>Fenonomia</b>	<p>Regozijo individual sobretudo dos voluntários que dedicam seu tempo e habilidades à COEPAD, sem direto a ganho monetário ou material;</p> <p>O trabalho na COEPAD proporciona elementos favoráveis para a autoestima e independência das pessoas com deficiência intelectual.</p>
<p><b>Incubação Social</b></p> <p>Mediante a análise das categorias delineadas neste estudo, constatam-se os elementos de incubação para cooperativas sociais, por meio do estudo de caso da COEPAD.</p>	<b>Incubadora de Gestão Social (IGS)</b>	<p>Importância da IGS para cooperativas sociais, principalmente com as características da COEPAD;</p> <p>Envolvimento de diferentes atores sociais: Universidade, sociedade civil e organizações;</p> <p>Desafios à IGS: modo de agir e pensar dos atores sociais envolvidos com a inclusão social, aceitação da Universidade quanto à seriedade da estruturação da IGS, limitações de gestão e produção da COEPAD e a conscientização da sociedade civil.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

No seguinte capítulo e último apresenta-se as considerações finais, relativas a essa pesquisa, com o propósito de resgatar os objetivos propostos, destacando os acontecimentos mais contundentes, e a proposição de sugestões para o aperfeiçoamento dos processos da

COEPAD e o fortalecimento dos princípios da gestão social. Por fim, recomendações do pesquisador para estudos futuros com o intuito de aprofundar o tema pesquisado nessa dissertação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

O presente capítulo inicia pelo resgate do objetivo geral deste estudo, qual seja: identificar os elementos de Incubação para Cooperativas Sociais mediante análise dos processos de inclusão, gestão, produção/operacionalização e comercialização da COEPAD a partir dos Princípios do Cooperativismo e da Gestão Social.

Desse modo, o objeto de estudo desta análise foi a Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência (COEPAD). Devido ao seu trabalho significativo na sociedade civil tornou-se o elemento desta pesquisa com o intuito de elencar informações acerca das características, manifestações e elementos que permeiam seu processo de gestão. Tais inferências podem estruturar uma proposta de Incubação Social, projeto almejado pelo Grupo de Pesquisa em Gestão Social da UFSC.

Para alcançar o objetivo geral aventado, foram delineados no princípio desta pesquisa, quatro objetivos específicos, dos quais a seguir, se apresentam determinadas exposições.

Com embasamento nas informações coletadas na pesquisa, o subcapítulo 4.3 Análise dos resultados a partir das informações coletadas, evidenciou a apreciação dos relatos dos entrevistados, dos documentos internos da Cooperativa e do respaldo teórico de acordo com as categorias de análise definidas pela aderência ao assunto tratado, conforme Quadro 16 - Bloco temático: Categorias da Pesquisa.

O primeiro objetivo específico incidiu no levantamento do processo de inclusão social de pessoas com deficiência intelectual na COEPAD. Tal objetivo pode ser interpretado principalmente a partir das exposições contidas nas categorias de análise: Deficiência Intelectual e Inclusão Social.

Conforme a análise realizada, foi possível interpretar como ocorre a inserção da pessoa com deficiência intelectual na COEPAD. As iniciativas de inclusão partem dos pais ou responsáveis que procuram a Cooperativa, por conhecer o fundador ou por meio de canais de comunicação. No momento da entrevista entre os pais ou responsáveis, a pessoa com deficiência intelectual e os membros da diretoria, primeiramente são identificados os requisitos obrigatórios: pessoa com deficiência intelectual deve ser maior de 18 anos, possuir laudo médico quanto ao nível de sua deficiência intelectual e atestado de aptidão para o trabalho manual.

Convém destacar que o fundador da Cooperativa exerce papel decisivo no processo de inclusão, conforme informou o entrevistado E2 “é considerado a porta de entrada”. Após ser aceita, a pessoa com deficiência intelectual passa por um processo de adaptação na oficina a qual foi alocada.

Anteriormente pessoa com deficiência intelectual era inserida em todas as oficinas e ficava na qual se identificava mais e manifestava habilidades. No entanto, na atualidade a inclusão é feita mediante a disponibilidade de vagas em uma determinada oficina. O que remete a Cooperativa a um processo de inclusão gerencial estratégico, visto que, este processo de inclusão predomina a decisão do fundador da Cooperativa, devido ao longo período de experiência nesta prática.

Após o período de adaptação que tem prazo máximo de três meses, de acordo com o parecer favorável do coordenador de oficina e da diretoria, a pessoa com deficiência intelectual torna-se um cooperado. Verificou-se a necessidade de acompanhamento de profissional da área de psicologia para o incremento da trajetória da pessoa com deficiência intelectual na Cooperativa. No caso de incompatibilidade entre o cooperado e a oficina a qual trabalha, o mesmo é transferido para outra oficina conforme designação da diretoria, em casos incompatíveis com a Cooperativa, o cooperado é desprendido de acordo com o estabelecimento legal do Estatuto Social (COEPAD, 2013b).

Constatou-se que a COEPAD tem um conjunto próprio de ações que permeiam o processo de inclusão de pessoas com deficiência intelectual, sendo executado de acordo com o conhecimento e prática obtidos desde a sua fundação. Portanto, a Gestão da Deficiência não obedece a um processo formal nem baseado em outras cooperativas do mesmo gênero principalmente por considerar-se pioneira no ramo especial do cooperativismo.

De acordo com as informações alcançadas percebeu-se que o aspecto sentimental e afetivo é determinante no processo de inclusão social. A boa vontade da Cooperativa em acolher aqueles que a procuram é louvável mas também proporciona alguns problemas, como a inclusão de indivíduos com quadros psiquiátricos, por exemplo, esquizofrênicos, o que requer um acompanhamento e capacitação diferenciada para o devido ajustamento do indivíduo à Cooperativa.

O papel dos pais na inclusão da pessoa com deficiência intelectual é de suma importância, pois de acordo com os entrevistados, há aqueles que são empenhados com a Cooperativa, enquanto outros consideram o lugar como um “depósito” de pessoas com deficiência intelectual ou um espaço ocupacional estilo “escolinha”, não havendo

comprometimento. A conscientização dos pais ou responsáveis sobre a real finalidade da inclusão da pessoa com deficiência intelectual na COEPAD é fundamental para melhorias neste processo, visto que, o contexto da inclusão social vai além do trabalho operacional nas oficinas, mas sim na integração com outras pessoas com deficiência intelectual, por meio de um ambiente que oferta oportunidades de igualdade e convivência social.

O segundo objetivo foi identificar os processos: gerencial, de produção/operacionalização e comercialização da COEPAD. Para corresponder a este objetivo, as informações foram extraídas das categorias de análise: Gestão Estratégica e Cooperativismo.

Quanto ao processo de produção e confecção de produtos, este é desmembrado em seis oficinas de produção, sendo estas: Oficina de Papel Artesanal, Oficina de Cartonagem 01, Oficina de Cartonagem 02, Oficina de Corte e Costura, Oficina de Corte e Vinco e Oficina de Serigrafia. Cada processo produtivo de cada oficina foi descrito na categoria Cooperativismo.

Em todas as oficinas de produção trabalham cooperados divididos em dois turnos: matutino e vespertino, sendo a carga horária de 04 horas diárias, de segunda-feira à sexta-feira. Cada oficina de produção é supervisionada pelo coordenador de produção, tal profissional acompanha e é responsável por todo o processo produtivo da oficina. Também consta de suas atribuições, monitorar a trajetória do cooperado desde o processo de inclusão. O trabalho dos coordenadores de produção é orientado pelo coordenador geral de produção.

O trabalho dos cooperados oscila de acordo com a oficina a qual trabalham, havendo baixa rotatividade e a média de produção é em torno de 50% a 80% de aproveitamento. Cada oficina de produção tem assistência de voluntários que obedecem a uma escala de trabalho conforme solicitação da COEPAD.

A operacionalização das oficinas na produção dos produtos é distribuída em dois momentos ao ano. No primeiro semestre a produção é voltada, maiormente para feiras, eventos e o ponto de vendas na UFSC; já no segundo semestre a produção é destinada ao atendimento de encomendas de clientes para festividades de final de ano.

Em relação à comercialização da COEPAD, o setor comercial é administrado pelo coordenador geral de produção e os pedidos dos clientes são recebidos via e-mail ou telefone. O orçamento é fornecido ao cliente após o levantamento de materiais necessários à confecção do pedido, mediante aprovação é transmitido às oficinas para a produção do

mesmo. O coordenador geral também é responsável pela entrega dos pedidos aos clientes.

A COEPAD busca o estabelecimento de parcerias com grandes e importantes clientes para alavancar suas vendas. Um dos grandes parceiros é a UFSC, visto que a COEPAD possui concessão de pontos de vendas no interior da Universidade. Um dos grandes desafios para a comercialização de produtos é a competitividade com empresas. A COEPAD tem desvantagem no preço do produto ofertado que é mais caro, pois o processo manual e artesanal requer mais tempo e a Cooperativa só consegue comprar matéria-prima em baixa quantidade, o que encarece o preço final do produto. Em contrapartida, há a divulgação da finalidade da COEPAD o que conquista empresas que procuram praticar a responsabilidade social.

Quanto aos processos de gestão principalmente voltados aos cooperados, funcionários e voluntários, o percurso do cooperado na COEPAD é diferenciado de outras cooperativas porque ele requer acompanhamento integral de algum responsável. Essa atribuição normalmente é do coordenador de oficina e na sua ausência de um voluntário experiente. Mas de acordo com os entrevistados, o trabalho de um profissional da área de psicologia é fundamental para minimizar situações de insatisfação, conflito, além de ser um mediador entre as oficinas de produção e a diretoria.

Assim como ocorre no processo de inclusão da pessoa com deficiência intelectual, ao longo do tempo o cooperado que se sentir desconfortável no trabalho de sua oficina pode ser realocado para outra mais compatível com suas habilidades, visto que o atual processo de inclusão ocorre pela disponibilidade de vagas. E em último caso pode ser desligado da Cooperativa.

Os processos gerenciais são conduzidos por ações associadas à gestão estratégica. Desta maneira constatou-se há existência de planejamento de atividades, tanto do setor de produção quanto da diretoria. Há o predomínio da informalidade, pois os entrevistados relataram pouco controle formal na produção, sendo as informações transmitidas principalmente de modo oral. A diretoria formaliza o planejamento anual de suas atividades conforme consta no Estatuto Social, COEPAD (2013b), o que para a maioria é considerado o planejamento estratégico.

A informalidade também impera na execução e no controle de atividades, havendo escassos registros escritos nas oficinas de produção. Quanto à diretoria o mesmo procedimento se aplica, pois conforme foi destacado a manutenção do controle das atividades é exercido nas

denominadas reuniões de serviço, cabendo o registro às reuniões da Assembleia Geral.

Quanto à aprendizagem, os entrevistados manifestaram a importância da capacitação por meio de cursos ou palestras profissionalizantes aos envolvidos com a Cooperativa, além do aprendizado do próprio cooperado visto como oportunidade de desenvolvimento do indivíduo.

O teor estratégico destaca-se principalmente na procura da COEPAD pela sobrevivência financeira. Para tentar alcançar este intento procura agir em três esferas: estabelecimento de parcerias com clientes, formalização de convênios com órgãos públicos e elaboração de projetos para captação de recursos financeiros.

Na análise quanto aos processos de gestão foi identificado a inerência da aplicação de ações direcionadas pela gestão estratégica ainda que de modo informal. Não é pretensão de o pesquisador desmerecer a aplicabilidade da gestão estratégica, visto que determinadas diretrizes estratégicas são necessárias ao funcionamento da Cooperativa, mas há a preocupação que tais ações conduzam o direcionamento da Cooperativa para a caracterização organizacional à luz dos valores de mercado.

Destarte, os processos: gerencial, de produção/operacionalização e comercialização são conduzidos por critérios encontrados tanto no Cooperativismo, como mediante as diretrizes da gestão estratégica. Porém, de acordo com a peculiaridade do caráter da COEPAD convém verificar como suas ações possuem características cooperativistas e principalmente elementos que refletem os princípios da gestão social.

O terceiro objetivo específico se refere à análise dos processos da COEPAD a partir dos Princípios do Cooperativismo e da Gestão Social. Essa contextualização ocorre a partir das considerações contidas nas categorias Cooperativismo e Gestão Social.

De acordo com o marco legal que legitima o cooperativismo, o Estatuto Social da Cooperativa, COEPAD (2013b), é coeso com a Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999 (BRASIL, 2013b) no que se refere à denominação cooperativa social e o enquadramento de pessoas com deficiência intelectual na categoria de associados. Quanto a Lei nº 5.764/1971 de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 2013a) orienta a estruturação de cooperativas e formaliza os princípios do cooperativismo.

Nesse contexto a COEPAD apresenta no seu Estatuto Social, COEPAD (2013b), a categorização de associados, divididos em três categorias: a primeira de pessoas com deficiência intelectual, a segunda

de pais, amigos ou responsáveis pelos cooperados e a terceira de voluntários tanto para a produção quanto para a diretoria.

Em relação à estruturação a COEPAD é formada por uma Assembleia de associados, com o poder de aceitar ou vetar qualquer decisão que envolva a Cooperativa e a sociedade mediante a maioria de votos dos presentes nas reuniões. Os associados da Cooperativa elegem o Conselho de Administração que recebe autonomia para gerir a Cooperativa. Além disso, é eleito o Conselho Fiscal que tem a missão de fiscalizar os atos e decisões administrativas do Conselho de Administração.

No âmbito da COEPAD foi constatada a carência de conscientização sobre a conjuntura do cooperativismo junto aos seus participantes. Portanto, as práticas cooperativistas constatadas nesta pesquisas são realizadas de modo aleatório, ou seja, sem a devida associação ao tema cooperativismo. Essa deficiência de informações também ocasiona interpretações quanto à associação da Cooperativa as características de uma empresa, conforme relatos dos entrevistados quando se referiam à própria COEPAD.

O pesquisador buscou encontrar nas ações e processos da COEPAD semelhanças com os Princípios do Cooperativismo de acordo com as falas dos entrevistados e o levantamento de informações. Mediante a investigação destas informações deu-se a seguinte análise dos sete Princípios do Cooperativismo:

- 1) A adesão livre e voluntária é praticada na COEPAD pelos pais ou responsáveis ao procurar espontaneamente a Cooperativa para a inclusão de pessoas com deficiência intelectual;
- 2) A gestão democrática e livre: as tomadas de decisões rotineiras são praticadas pela diretoria (eleita pelos associados) e as decisões mais significativas à COEPAD são consolidadas na Assembleia Geral;
- 3) A participação econômica é por meio do estabelecimento de cotas dos cooperados e são controladas pelos pais ou responsáveis;
- 4) A autonomia e independência: a COEPAD não possui financiadores, nem capital de giro, além da receita advinda da venda de produtos também procura a captação de recursos financeiros;
- 5) A educação, formação e informação: ocorrem por meio de capacitações, estas em sua maioria pela colaboração de

órgãos públicos aos funcionários e voluntários. Quanto ao cooperado o envolvimento com o processo produtivo é um exemplo deste princípio;

6) A intercooperação: carência de parcerias com as cooperativas denominadas coirmãs e a OCESC; e,

7) A preocupação (interesse) pela comunidade: abordam assuntos como a responsabilidade social e a sustentabilidade. Destaque para a reciclagem de papel artesanal pela Cooperativa e a doação de materiais pela comunidade local à COEPAD quase diariamente.

Na contextualização do cooperativismo é possível identificar semelhanças dos princípios e práticas da gestão social, especialmente em aspectos como cooperação, processo decisório coletivo, envolvimento da sociedade civil, participação grupal, interesses voltados ao bem comum, exercício da cidadania, entre outros.

A apreciação dos processos da COEPAD sob a luz da gestão social foi mediante as categorias de análise de Pimentel e Pimentel (2010) expostas na categoria Gestão Social. Sucintamente as similitudes encontradas foram:

1) Objetivo: O objetivo da COEPAD é inclusão de pessoas com deficiência intelectual em detrimento do lucro, este é revertido para a manutenção da Cooperativa, aquisição de matéria-prima e pagamento de despesas gerais e cooperados;

2) Comunicação: O nível de comunicação entre os atores sociais da Cooperativa é considerado bom e os entrevistados manifestaram o exercício da fala sem coação, tanto para os coordenadores de oficina quanto para a diretoria. Os entrevistados destacaram que a comunicação com os pais ou responsáveis é prejudicada devido à falta de participação dos mesmos no âmbito da Cooperativa;

3) Processo Decisório: Os entrevistados afirmaram participar de reuniões para a tomada de decisões, onde se sentem confortáveis para manifestar suas opiniões e o processo decisório é considerado descentralizado pela maioria dos entrevistados, mas ainda há ações de caráter centralizador, como o processo de inclusão;

4) Racionalidade: Manifestações da racionalidade substantiva e da ação comunicativa podem ser percebidas na busca da participação coletiva dos atores sociais e na prática de diálogo, contudo, não são descartadas ações da

racionalidade instrumental, como o a interpretação da Cooperativa como empresa, de acordo com alguns entrevistados; e,

5) Operacionalização: Demonstrações de indicadores qualitativos e quantitativos, pois cabe destaque para a sustentabilidade ambiental, devido à confecção de produtos de ordem reciclada e o estabelecimento de parcerias intra e interorganizacionais, como por exemplo: a UFSC.

A gestão social de acordo com os entrevistados não é um modo de gestão conhecido e aplicado na Cooperativa, portanto, semelhante ao tema Cooperativismo às práticas exercidas pela COEPAD que refletem os elementos estruturantes da gestão social são realizadas de modo estocástico pelos integrantes da COEPAD.

O quarto e último objetivo específico, trata-se de verificar a possibilidade de utilizar a Teoria da Delimitação de Sistemas Sociais e a abordagem da Paraeconomia de Ramos (1989) como suporte para a análise da identificação de elementos para incubação social da COEPAD. O presente objetivo teve o propósito de interpretar as informações e ponderações apontadas nas categorias de análise que estruturaram este estudo mediante as considerações de Ramos (1989) sobre um novo modo de pensar a gestão e o envolvimento da sociedade neste processo.

Para o intento, o paradigma paraeconômico de Ramos (1989) foi discutido de acordo com as suas três dimensões estruturantes: economia, isonomia e fenonomia mediante as características apresentadas pela COEPAD.

1) Economia: Rentabilidade financeira voltada para a subsistência da Cooperativa, sem intenção de lucro. A COEPAD busca o alcance da sustentabilidade econômica investindo em projetos para a captação de recursos junto às entidades públicas;

2) Isonomia: Grupo de atores agrupados em torno de um objetivo mútuo: a inclusão de pessoas com deficiência intelectual. Tal grupo é formado por pais ou responsáveis dedicados a sobrevivência da Cooperativa, em sua maioria sendo voluntários, além dos Conselhos de Administração e Fiscal formados por voluntários que respondem de modo legal pelas ações da Cooperativa. A COEPAD também proporciona oportunidade de integração e convívio social de pessoas com deficiência intelectual; e,

3) Fenonomia: Regozijo individual, sobretudo dos voluntários que dedicam seu tempo e habilidades à COEPAD, sem direito a ganho monetário ou material, além disso, a inclusão social por meio do trabalho na COEPAD proporciona elementos favoráveis para a autoestima e independência das pessoas com deficiência intelectual.

Pessoas com deficiência intelectual são em geral discriminadas, permanecendo às margens da sociedade. Para suas famílias, são comuns as dificuldades, tanto no âmbito emocional, como no trato da vida cotidiana. Neste contexto, o caráter social da COEPAD reside justamente no fato de acolher pessoas com este tipo de deficiência num ambiente de trabalho, fazendo-as sentirem-se parte constitutiva do processo produtivo, inerente à vida em sociedade, e propiciando aos familiares, amparo e sentido de vida em comunidade, onde um aporte é encontrado.

Portanto, diante do conjunto de informações acerca da caracterização da COEPAD e da análise criteriosa de seus processos, o pesquisador acredita na possibilidade do levantamento substancial de elementos direcionados para incubação de cooperativas sociais voltadas para a inclusão de pessoas com deficiência intelectual ou outros grupos que podem constituir cooperativas sociais. Para tanto, é necessário o envolvimento de diferentes atores sociais: Universidade e sociedade civil.

Conforme já mencionado neste estudo, a COEPAD foi fundada e construída pela iniciativa de pais e responsáveis pelas pessoas com deficiência intelectual. Ao longo de sua trajetória a Cooperativa cresceu e se desenvolveu, mas seus processos de gerenciamento e produção foram consolidados na prática com pouco conhecimento conceitual. Atualmente a COEPAD reconhece essa situação e tem procurado alternativas para melhorias ao seu funcionamento, para tal autorizou a viabilidade desta pesquisa. Neste ínterim o pesquisador perante as falas dos entrevistados e a observação participante elenca algumas sugestões para o aprimoramento dos processos da COEPAD:

a) **Reestruturação do processo de inclusão e permanência do cooperado**: o processo de inclusão social é o marco inicial para a entrada da pessoa com deficiência intelectual na COEPAD, portanto, requer critérios de seleção. Primeiramente o cuidado com o histórico médico, pois de acordo com os relatos dos entrevistados quadros clínicos se misturam na COEPAD e isso exige um acompanhamento diferenciado que ainda não é

proporcionado. Não deve ser desconsiderada a compatibilidade do cooperado com determinada oficina, o preenchimento somente por vagas tem aumentado a insatisfação dos cooperados o que gera conflitos dentro das oficinas e maior rotatividade entre as mesmas. A inserção de profissionais contratados como psicólogo e assistente de saúde são fundamentais. O psicólogo irá acompanhar de modo mais intenso a adaptação e permanência do cooperado, visto que a atual psicóloga era voluntária e precisou desligar-se da Cooperativa no final de 2013. Os coordenadores de produção não são capacitados para atender os cooperados em situações de crise e também não possuem equipamentos adequados como medidor de pressão. Outra relevância é a atualização da ficha médica e o devido repasse de informações aos coordenadores de produção. Por fim, a alocação de um membro da Cooperativa para o acompanhamento do processo de inclusão e adaptação do cooperado sendo o intermediador entre diretoria e coordenadores de produção, esta estruturação é essencial para a melhoria da gestão da deficiência;

**b) Reordenação do processo produtivo, operacional e comercial:** nas informações coletadas há o predomínio da informalidade na condução do processo produtivo e o acúmulo de funções. Os coordenadores de oficinas não são direcionados ao registro de informações, o que prejudica a Cooperativa na mensuração de seus resultados. O conhecimento do processo produtivo e operacional é empírico sendo praticado de acordo com a experiência adquirida durante o período de trabalho e transmitida principalmente por conversas. Portanto, há a necessidade de padronização da formalidade nas ações de cada oficina, por exemplo, na troca de coordenador de oficina, o novo associado saiba como é o processo produtivo e operacional daquela oficina. O aumento de números de reuniões é fundamental para a melhoria da produção, do relacionamento entre os coordenadores de produção e também entre seus cooperados, visto que os problemas cotidianos não resolvidos aumentam a instabilidade entre as relações dos participantes. Além disso, a COEPAD necessita reestruturar o setor comercial, pois a venda de

produtos é fundamental à Cooperativa e precisa de um participante voltado somente para este fim. O coordenador geral deve estar centralizado no acompanhamento do processo produtivo; e,

c) **Conscientização da entidade como integrante do cooperativismo:** a COEPAD tem assumido traços de uma pequena empresa familiar, tanto na condução de processos de gestão, quando nas relações com os demais participantes. A procura pela estabilidade financeira não pode desassociar a Cooperativa de seus valores cooperativistas. Há a necessidade de conscientização dos envolvidos sobre o que prega o cooperativismo e as tentativas de sua aplicação. Conforme citou o entrevistado E8 “todos precisam falar a mesma língua”. A coesão entre a diretoria é essencial para que a continuidade do processo decisório participativo aconteça além dos ditames do Estatuto Social (COEPAD, 2013b). Além disso, a COEPAD necessita maior aproximação com os pais ou responsáveis pelos cooperados, segundo o entrevistado E11 “já cansamos de tentar”. Tal procedimento precisa ser revisto e ações podem ser realizadas conforme sugestões do entrevistado E8, como a intensificação do entrosamento por escrito, por meio do estabelecimento de uma agenda de comunicação onde o coordenador de produção e a diretoria reforçam o contato com pais por intermédio do cooperado. Também um cronograma de ações para que os pais ou responsáveis se comprometam de modo mais eficaz com a Cooperativa.

É imperativo ressaltar que estas sugestões são de acordo com as informações geradas por esta pesquisa e de acordo com a opinião do pesquisador. Sua aceitação ou viabilidade é submetida à aceitação da entidade estudada. O objetivo não é solucionar entraves, mas delinear um breve apontamento das lacunas mais emergentes.

Acima de todos os obstáculos e limitações da COEPAD é significativo seu propósito perante a sociedade civil que a cerca e, portanto, merecedora de propagação a outras cooperativas sociais ou entidades afins. O conjunto de elementos para incubação social identificados nessa investigação por meio do estudo de caso da COEPAD apresenta um exemplo de Cooperativa Social com características propagadas pelos princípios da gestão social.

Compete salientar que as categorias de análise neste estudo foram associadas aos estudos sobre IGS para a construção de elementos estruturantes para a sua composição. É importante destacar que esta pesquisa tratou-se de um estudo preliminar e a não houve a construção da proposta de IGS conforme citado na seção 3.8 Limitações do Estudo do Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos.

Além da contribuição para a COEPAD, esse estudo é relevante para a discussão na Universidade, entre o corpo discente e a própria sociedade, conforme destaca Moretto Neto, Garrido e Justen (2011, p. 830):

Para a primeira, envolve o fortalecimento da legitimidade de seu papel e de sua atuação perante a comunidade local, além de constituir oportunidade de produção científica apta a elevar a instituição a um patamar acadêmico de maior reconhecimento. Para os discentes, possibilita o desenvolvimento da reflexividade a respeito do ambiente social em que vivem, permitindo pensá-lo mediante exame crítico e autocrítico. Para a última, constitui uma das alternativas ao processo de formação de autonomia política e econômica.

Após a identificação de elementos para incubação social que podem ser considerados para a futura proposta de IGS, convém destacar desafios como o modo de agir e pensar dos atores sociais envolvidos com a inclusão social, aceitação da Universidade quanto à seriedade da estruturação da IGS e a conscientização da sociedade civil.

Deste modo, percebe-se a contribuição da gestão social para a melhoria do desenvolvimento local, o despertar da autonomia humana e a constituição de gestores envolvidos com os interesses de cunho coletivo. Tais aspectos são categóricos para a transformação social. Esta conjectura requer novas visões, embasamento teórico distinto e principalmente o efetivo empenho dos indivíduos envolvidos com o social (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011).

Por fim, mediante a contextualização desta pesquisa, encerra-se este estudo com o entendimento de que a gestão social pode ser construída e disseminada à sociedade civil organizada, por meio de exemplos como a COEPAD. A busca pela consolidação da conscientização cidadã democrática e participativa ganha respaldo em ações que refletem o pensamento de novos formatos para o ser e fazer o social.

Em termos de estudos futuros, algumas possibilidades de pesquisa podem ser desenvolvidas a partir dos resultados obtidos nessa dissertação, com o intuito de ampliar investigações na área de gestão social.

Ainda no contexto da COEPAD, seria oportuno investigar a opinião de outros atores sociais envolvidos com a Cooperativa, como clientes, parceiros, fornecedores e principalmente o grupo de cooperados constituídos pelas pessoas com deficiência intelectual. Com o devido acompanhamento de profissionais habilitados junto à COEPAD, essa população deve ser estudada para que se fortaleça a frase adotada pelas pessoas com deficiência “Nada sobre nós, sem nós” (SASSAKI, 2011, p.1). Esse slogan tem sido adotado por mais de vinte anos como um lema para a promoção dos direitos das pessoas com deficiência e pode ser interpretado de acordo com Sasaki (2011, p.1): “nenhum resultado a respeito das pessoas com deficiência haverá de ser gerado sem a plena participação das próprias pessoas com deficiência”.

Para corroborar o Instituto Cultural, Educacional e Profissionalizante de Pessoas com Deficiência no Brasil (ICEP) destaca que esse lema “qualifica a pessoa com deficiência para o empoderamento funcional, para o protagonismo efetivo, onde esta pessoa será sujeito, portanto, responsável pela construção da sua própria história [...]” (ICEP, 2011, p.1).

Em face dessa nova composição de elementos para incubação social, o pesquisador sugere a construção de uma proposta de Incubadora de Gestão Social (IGS) para fins de disseminação deste tipo diferencial de cooperativa, intitulada COEPAD.

E por fim, a devida aplicação da proposta de IGS mediante as fases que constituem uma incubadora: pré-incubação, incubação e desincubação.

Estas recomendações têm como objetivo promover a inclusão social, solidificar os princípios do cooperativismo e disseminar as práticas de gestão social.



## REFERÊNCIA

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

AÇÃO DA CIDADANIA. **História 1993**. Blog. Disponível em: <<http://www.acaodacidadania.com.br/>> Acesso em 07 maio. 2013.

ALMEIDA, Marcos Antonio Bettine de; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MARQUES, Renato. **Qualidade de vida: definição, conceitos e interfaces com outras áreas, de pesquisa**. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades – EACH/USP, 2012.

ALMEIDA, Marina da Silveira Rodrigues. **O que é deficiência intelectual ou atraso cognitivo?** São Vicente, 2007. Disponível em: <<http://inclusaobrasil.blogspot.com.br/2007/10/o-que-deficincia-intelectual-ou-atraso.html>> Acesso em: 03 maio 2013.

ASSOCIAÇÃO DE AMIGOS DO AUTISTA – AMA. **Autismo, Definição**. 2011. Disponível em: <<http://www.ama.org.br/site/pt/autismo/definicao.html>> Acesso em: 12 dez. 2013.

AMARAL JR., Aécio; BURITY, Joanildo de (Org.) **Inclusão social, identidade e diferença: perspectivas pós-estruturalistas de análise social**. São Paulo: Annablume, 2006.

ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e Espaços da Inovação Social. **Finisterra Revista Portuguesa de Geografia**, Lisboa, v. 81, n. XLI, p. 121-141, 2006.

ARANHA, Maria Saete. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, Natal, ano XI, n. 21, p. 160-173, 2001. Disponível em: <[http://www.centroruibianchi.sp.gov.br/usr/share/documents/08dez08\\_bliioAcademico\\_paradigmas.pdf](http://www.centroruibianchi.sp.gov.br/usr/share/documents/08dez08_bliioAcademico_paradigmas.pdf)> Acesso em: 15 dez. 2013.

ARAÚJO, Maria Neyára de Oliveira. Os (difíceis) caminhos da produção não-capitalista: o trabalho nos empreendimentos autogestionários. In: SILVA JÚNIOR, Jeová Torres, MÂSIH, Rogério

Teixeira et al. (Org.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

ALVES, Denise Gomes. A responsabilidade sócio-ambiental e o cooperativismo. In: CANÇADO, Airton; PEREIRA, José Roberto; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres (Org.). **Economia Solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/TO**. Palmas: NESol; UFT, 2007.

ALVES, Mario Aquino. GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: ano 3, v. 44, p. 20-29, jul./set. 2004.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES – ANPROTEC. **Perguntas e respostas**. Disponível em:  
<<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=117>>  
Acesso em: 03 maio 2013.

AZEVEDO, Alessandra de; OLIVEIRA, Luiz José Rodrigues; BALDEÓN, NguyenTufino. Incubadora Tecnológica de Cooperativas - ITCP x Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - IEBT - Diferenças e semelhanças no processo de Incubação. **Cayapa: Revista Venezuelana de Economía Social**, Universidad de Los Andes/Venezuela, ano 4, n. 8, dez. 2004.

AZEVEDO, Ariston; ALBERNAZ, Renata Ovenhausen. A Paraeconomia como modelo e paradigma para a análise e a formulação de Políticas Públicas: o Resgate de uma Possibilidade. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Florianópolis, UFSC, v. 2, n. 1(2), p. 20-32, jan./jun. 2004.  
AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; GONZALEZ, Rafael Kuramoto; ABDALLA, Márcio Moutinho. A estratégia da triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ**. Brasília, novembro, 2013.

BARBOSA, Luiz Roberto. **A participação da Universidade Federal de Santa Catarina em ações junto a instituições voltadas para portadores de deficiência intelectual em fase adulta**. 2012. 98 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed. ver.e atual. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, Marizeth Antunes; SANTOS, Thaís Chacon dos. Terceiro setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, Natal: UFRN, n. 113, p. 11-18, out. 2010.

BENATO, João Vitorino Azolin. **O ABC do cooperativismo**. São Paulo: Secretaria de Agricultura e Abastecimento, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Tendências do cooperativismo agropecuário no mundo e os desafios para o Brasil**. Observatório do Cooperativismo USP. 2013. Disponível em: <[www.fearp.usp.br/cooperativismo](http://www.fearp.usp.br/cooperativismo)> Acesso em: 12 maio 2013.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011.

BORGES, Luiz Cláudio. Globalização e direito: os efeitos da globalização na teoria geral do direito. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. XV, n. 96, jan. 2012. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11058&revista\\_caderno=24](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11058&revista_caderno=24)> Acesso em: 28 mar. 2014.

BOULLOSA, Rosana de Freitas. SCHOMMER, Paula Chies. Limites da Natureza da Inovação ou Qual o Futuro da Gestão Social? **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BOULLOSA, Rosana de Freitas. SCHOMMER, Paula Chies. Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de Lampedusa? In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – Enapegs3, Juazeiro/Petrolina. **Anais...** Juazeiro/Petrolina: NIGS/Univasf, 2009.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 16 dez. 1971. Seção 1, p. 10354. (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)> Acesso em: 25 abr. 2013a.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.867, de 10 de novembro de 1999. Dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas Sociais, visando à integração social dos cidadãos, conforme especifica. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 11 nov. 1999. Seção 1, p. 1. (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9867.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9867.htm)> Acesso em: 27 abr. 2013b.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 21 dez. 1999. Seção 1, p. 10 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)> Acesso em: 29 abr. 2013c.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.357, de 17 de novembro de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares - PRONINC, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 18 nov. 2010. Seção 1, p. 1 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7357.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7357.htm)> Acesso em: 30 abr. 2013d.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.296, de 2 de novembro de 2004. Regulamenta as Leis 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 3 dez. 2004. Seção 1, p. 5 (Publicação Original). Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm)> Acesso em: 01 jun. 2013e.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.346, de 15 de setembro de 2006. Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 19 set. 2006. Seção 1, p. 1 (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11346.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11346.htm)> Acesso em: 10 nov. 2013f.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 19 fev. 1998. Seção 1, p. 2. (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm)> Acesso em: 30 out. 2013g.

BRASIL. Decreto Legislativo n. 186, de 09 de julho de 2008. Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 10 jul. 2008. Seção 1, p. 1. (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Congresso/DLG/DLG-186-2008.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Congresso/DLG/DLG-186-2008.htm)> Acesso em: 12 nov. 2013h.

\_\_\_\_\_. Decreto Legislativo n. 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 26 ago. 2009. Seção 1, p. 3. (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm)> Acesso em: 20 nov. 2013i.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 25 jul. 1991. Seção 1, p. 1. (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)> Acesso em: 03 dez. 2013j.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 11 jan. 2002. Seção 1, p. 1. (Republicação Autorizada). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)> Acesso em: 12 dez. 2013l.

\_\_\_\_\_. Decreto Legislativo n. 8.163, de 20 de dezembro de 2013. Institui o Programa Nacional de Apoio ao Associativismo e Cooperativismo Social – Pronacoop Social, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 20 dez. 2013. Seção 1, p. 1. (Publicação Original). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8163.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8163.htm)> Acesso em: 28 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. **Cooperativismo**. Brasília: Mapa/SDC/DENACOOOP, 2008. Reimpressão 2012a.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Direitos Humanos. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência**: Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, Decreto Legislativo nº 186/2008 e Decreto nº 6.949/2009. 4. ed. Brasília: 2012b.

\_\_\_\_\_. Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **Relatório Mundial sobre deficiência**. Tradução Lexicus Serviços Linguísticos. São Paulo: 2012c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MODEM – Monitoramento da inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. São Paulo: 2012d.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **O Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN) – Visão Geral**. Brasília: 2008. Disponível em: <[http://www.ipcundp.org/doc\\_africa\\_brazil/1.SESAN\\_SISAN\\_Onaur%20Ruano.pdf](http://www.ipcundp.org/doc_africa_brazil/1.SESAN_SISAN_Onaur%20Ruano.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2. ed. Brasília: TEM, SIT, 2007.

BROTTI, Maria Gorete. **Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola como organização sob os prismas dos critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância.** 2004. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CANÇADO, Airton Cardoso. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. In: \_\_\_\_\_. PEREIRA, José Roberto; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres (Org.). **Economia Solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/TO.** Palmas: NESol; UFT, 2007a.

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

\_\_\_\_\_. A construção da autogestão em empreendimentos da economia solidária: uma proposta metodologia baseada em Paulo Freire. In: SILVA JÚNIOR, Jeová Torres, MÁSIH, Rogério Teixeira et al. (Org.). **Gestão social:** práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

\_\_\_\_\_. VIEIRA, Naldeer dos Santos; CANÇADO, Anne Caroline Moura Guimarães. Incubação de cooperativas populares: um estudo de multicaso no Bico do Papagaio/TO. **XI Colóquio Internacional sobre Poder Local – Desenvolvimento e gestão social de territórios.** Salvador, dez. 2009.

\_\_\_\_\_. TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR.** FGV, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, set. 2011.

\_\_\_\_\_. CARVALHO, Jacqueline Elisa Furtado Barreto de; PEREIRA, José Roberto. Gestão e racionalidade: Análise da Metodologia de Incubação de Cooperativas Populares da ITCP/NESol/UFT. **REDES.** Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 3, p. 5-27, set./dez. /2011.

CARRETA, Regina YonekoDakazaku. **Pessoas com deficiência organizando-se em cooperativas: uma alternativa de trabalho?** 2004. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

CARRION, Rosinha Machado. A contribuição da Gestão Social para o Desenvolvimento. In: CANÇADO, Airton Cardoso; JÚNIOR, Jeová Torres Silva; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações**. – Ijuí: Editora. Unijuí, 2012.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. Tradução de Maria Lucia G. G. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

COOPERATIVA SOCIAL DE PAIS, AMIGOS E PORTADORES DE DEFICIÊNCIA - COEPAD. **Quem somos**. 2013a. Disponível em: <<http://papelcoepad.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

COOPERATIVA SOCIAL DE PAIS, AMIGOS E PORTADORES DE DEFICIÊNCIA - COEPAD. **Estatuto Social**. 2013b. Florianópolis, 2013.

\_\_\_\_\_. **Cooperativismo**. Florianópolis, 2012. Material utilizado para apresentação. 28 slides. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/vine3/apresentao-coepad-2012-geral>> Acesso em: 12 nov. 2013.

CONFERÊNCIA TEMÁTICA DE COOPERATIVISMO SOCIAL, 1, 2010, Brasília. **Trabalho e direitos: cooperativismo social como compromisso social, ético e político** (Documento Base). 42 p. Brasília: 2010.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-85, out./dez. 2003.

DELLAGNELO, Eloise Livramento; SILVA, Clóvis Luíz Machado da. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.7, n.19, p.19-33, set./dez 2009.

DELLA GIUSTINA, Osvaldo Della. **Participação e solidariedade: a revolução do terceiro milênio II**. Tubarão: Unisul, 2008.

DEMO, Pedro. **Cidadania pequena**: fragilidades e desafios do associativismo no Brasil. Campinas/SP: Autores Associados, 2001.

DENZIN, Norman K. (1978) ***The research act: a theoretical introduction to sociological methods***. 2 ed. New York: Mc Graw-Hill.

DIAS, Anderson Felisberto. Região dos Coredes Noroeste Colonial e Celeiro (RS). In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local**: critérios de análise. Vol.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

DIAS, Roberto. **VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**. Cooperativismo de trabalho à luz de Guerreiro Ramos: uma economia de caráter isonômico para profissionais de nível superior. Florianópolis, setembro, 2000.

FIBRA. Produção Fernando Evangelista, Juliana Kroeger. Florianópolis: DOC DOIS FILMES, 2012. 1 Videocassete (25 min.): VHS, color. Idioma Português. Disponível em: <<http://www.docdois.com.br/documentario/fibra>> Acesso em: 25 maio 2013.

DOWBOR, Ladislau. ***Gestão social e transformação da sociedade***. São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://dowbor.org/2000/01/gestao-social-e-transformacao-da-sociedade.html>> Acesso em: 20 fev. 2013.

DOWBOR, Ladislau. ***Inovação e sustentabilidade***. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://dowbor.org/2007/05/inovacao-social-e-sustentabilidade-doc.html>> Acesso em: 01 abr. 2013.

ECONOMIA VERDE E SOLIDÁRIA – EVS. **O que é o programa?** Florianópolis. 2013. Disponível em: < <http://www.evs.sc.gov.br/> > Acesso em: 05 jan. 2014.

FARIA, Maurício Sardá de. **Autogestão, cooperativa, economia solidária**: avatares do trabalho e do capital. Florianópolis: UFSC, 2011.

FARIA, Valdeir Marins de; DIAS, Anderson Felisberto. Microrregião de Lavras (MG). In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.).

**Cidadania e desenvolvimento local:** critérios de análise. Vol.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FENANDES, Lorena Barolo; SCHLESENER, Anita; MOSQUERA, CARLOS. Breve histórico da deficiência e seus paradigmas. **Revista do Núcleo de Estudos e Pesquisas Interdisciplinares em Musicoterapia**, Curitiba: v.2, p.132 –144, 2011.

FERRARINO, José Lazarino. **Trabalho voluntário: isonomia ou economia?** 2003.139 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2003.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração – práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, jan./fev./mar. 2005.

FISCHER, Tânia. O futuro da gestão. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM, 2007, v.10, n.64. set./out. 2007.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo gestão social. IN: JUNIOR, Jeová Torres Silva (Org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008a.

\_\_\_\_\_. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 219-232, abr./jun. 2008b.

\_\_\_\_\_. Decifrando a noção de paraeconomia em Guerreiro Ramos: a atualidade de sua proposição. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 175-197, jan./mar. 2010.

FREIRE, Paulo. Educação e Mudança. In: \_\_\_\_\_. **O compromisso do profissional com a sociedade.** São Paulo: Paz e Terra, 2011. p. 17-32.

FREITAS, Alan; FREITAS, Alair Ferreira de; DIAS, Marcelo Miná. Incubação de empreendimentos populares: apropriando metodologias de

intervenção às contingências dos processos. **Revista Eletrônica de Extensão**. Florianópolis: UFSC, v. 9, n. 13, p. 76-90, 2012.

FREITAS, Ernani Cesar de. ARAÚJO, Margarete Panerai. Universidade e empresas: agentes de inovação e conhecimento para práticas da responsabilidade social. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 6, n. 1, p. 73-96, jan./abr., 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ.

**Cooperativismo**. Disponível em:

<<http://www.fnq.org.br/parcerias/cooperativismo>> Acesso em 10 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Critérios de excelência**. 19 ed. São Paulo, FNQ, 2011.

FUNDAÇÃO SÍNDROME DE DOWN – SD. **O que é síndrome de down?** 2013. Disponível em: <

<http://www.fsdown.org.br/sobre-a-sindrome-de-down/o-que-e-sindrome-de-down/>> Acesso em: 21 dez. 2013.

GARRIDO, Paulo Otolini; JUSTEN, Carlos Eduardo; Universidade pública brasileira, dilemas e proposições: as possibilidades das Incubadoras de Gestão Social para a ressignificação da gestão universitária. In: MORETTO NETO, Luís. GARRIDO, Paulo Otolini. LAUREANO, Rogério João. (Orgs.) **Lançando sementes em Gestão Social no Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2012.

GEUSS, Raymond. **Teoria crítica: Habermas e a Escola de Frankfurt**. 1. ed. Campinas: Papirus, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIONIVANZZO, Renata Alves. Focus Group em Pesquisa Qualitativa: Fundamentos e Reflexões. **Administração Online Revista Eletrônica FECAP**. São Paulo: FECAP, v. 2, n. 4, out./nov./dez./2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art24/renata2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm)> Acesso em: 02 maio 2013.

GIRELLI, Scheila. Incubadoras Sociais: perspectivas e desafios na consolidação da Economia Solidária. In: II Congresso da Rede de ITCPs, 2008, São Paulo. **II Congresso da Rede de ITCPs**, 2008.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro. Formação em Gestão Social: um olhar crítico sobre a experiência de pós-graduação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, n. 30, 2006, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-16.

GRILO, Rui. **Esquizofrenia (Breves Noções)**. 2012. Disponível em: <<http://www.fccerejeira.com/documentos/textos/Rui%20Grilo%20-%20Esquizofrenia%20-%20Breves%20No%C3%A7%C3%B5es%20-%20Artigo%202012.pdf>> Acesso em: 28 dez. 2013.

GUERRA, Ana Carolina. **Gestão de Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**. 2008.106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais. 2008.

GUERRA, Ana Carolina; PEREIRA, José Roberto. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: possibilidades de gestão. **Revista Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v.2, n.1, p. 21-44, jan./mar. 2010.

GUGEL, Maria Aparecida. **Cooperativas sociais e as pessoas com deficiência**. 2011. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/15104-15105-1-PB.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2013.

GUILHON, Paulo de Tarso. **Políticas Públicas e o PLANFOR: proposta para aprimoramento conceitual, metodológico e operacional da Política Nacional de Educação Profissional**. 2002. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa**. Tradução Manuel Jimenez Redondo. Madrid: Taurus, 1987.

\_\_\_\_\_. **Consciência morale agir comunicativo**. Tradução Guido Antônio de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HOKHEIMER, Max. Teoria tradicional e teoria crítica. IN: BENJAMIM, Walter et al. **Textos escolhidos**. São Paulo, Abril Cultural, 1980a. (Coleção Pensadores).

\_\_\_\_\_. Filosofia e teoria crítica. IN: \_\_\_\_\_. São Paulo, Abril Cultural, 1980b. (Coleção Pensadores).

INÁCIO FILHO, Geraldo. **A monografia na universidade**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2003.

INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES – ITCP. **Quem somos**. Disponível em: <[http://www.itcp.coppe.ufrj.br/a\\_itcp\\_somos.php](http://www.itcp.coppe.ufrj.br/a_itcp_somos.php)> Acesso em: 30 abr. 2013.

INSTITUTO CULTURAL, EDUCACIONAL E PROFISSIONALIZANTE DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL – ICEP. **Nada sobre nós sem nós**. 2011. Disponível em: <[http://www.icepbrasil.com.br/portal/control/noticia\\_detalhe.php?not\\_id=312](http://www.icepbrasil.com.br/portal/control/noticia_detalhe.php?not_id=312)> Acesso em: 16 abr. 2014.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE PRINCIPLES AND VALUES – ICA. **Cooperative identity, values & principles**. 2013. Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>> Acesso em: 10 maio 2013.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia do trabalho científico**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2009.

JOAQUIM, Nathália de Fátima; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de; BOAS VILAS, Ana Alice. O processo de implementação de um centro de cerâmica e a constituição de um empreendimento solidário. **IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS**. Lavras, maio 2010.

KRAEMER, Carlos Frederico Bom; LOPES, Jonathan Felix Ribeiro. Mesorregião do Centro Fluminense (RJ). IN: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. v.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

\_\_\_\_\_. Microrregião dos Lençóis Maranhenses (MA). In: \_\_\_\_\_ v.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LASMAR, Marcela Monteiro de Oliveira, RONZANI, Telmo Mota. Qualidade de vida e resiliência: uma interface com a promoção da saúde. **Revista APS**, Juiz de Fora: UFJF, v. 12, n. 3, p. 339-350, jul./set. 2009.

LEITE, Emanuel. **A visão integrada do fenômeno do empreendedorismo**. 2010. Disponível em: <[http://emanueleite.blogspot.com.br/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://emanueleite.blogspot.com.br/2010_12_01_archive.html)> Acesso em: 05 mar. 2013.

LEITE, Márcia de Paula. A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo: RBCS, v. 24, n. 69, p. 31-51, fev./2009.

LIMA, Aldo José Fossa de; BARELI, Paulo. A importância social do desenvolvimento do trabalho voluntário. **Revista de Ciências Gerenciais**. Valinhos: Anhanguera, v. 14, n. 20, p. 173-184, 2010.

MACIEL, Tania. et al. Desenvolvimento e Des-envolvimento: o desejado e o desejável. In: D'ÁVILA Neto, Maria Inácia; PEDRO, Rosa (org.). **Tecendo o desenvolvimento: saberes, gênero, ecologia social**. Rio de Janeiro, Mauad: Bapera, 2003. p. 157-166.

MAIA, Andrei Giovani; PIRES, Paulo dos Santos. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, v. 12, n. 3, p. 177-206, maio/jun. 2011.

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINHO, Lina Raquel de Oliveira. 2011. **O voluntariado e suas qualidades diferenciais: um profissional do terceiro setor.**

Disponível em: <<http://www.argilando.org/ARTIGO%20-%20VOLUNTARIADO.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2013.

MARQUES, Jussara Cristina. Ordem pública, ordem privada e bem comum. Conceito e extensão nos direitos nacional e internacional.

**Revista Jurídica Cesumar**, Maringá, v. 2, n. 1, 2002.

MARQUES, Sedamar Jardim. **Incubadoras sociais**. IV Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação PUCRS. Porto Alegre, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Amanda Cristina et al. Incubação como Fomento ao Desenvolvimento Local: A experiência junto ao CDCT – Centro de Desenvolvimento Comunitário das Timbaúbas. **V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS**. Florianópolis, maio 2011.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRAS, 2012.

MEIRELLES, Daniela; PEREIRA, José Roberto. Entraves culturais de aprendizagem organizacional no conceito da gestão social. **IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS**. Lavras, maio 2010.

MELO, William dos Santos. Microrregião de Garanhuns (PE). In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. v.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

\_\_\_\_\_. Região da bacia do rio Itabapoana (ES-MG-RJ). In: \_\_\_\_\_ v.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MENDES, Jefferson Marcel Gross. Dimensões da sustentabilidade. **Revista das Faculdades Santa Cruz**. Curitiba, v. 7, n. 2, p. 49-59, jul./dez. 2009.

MENEGASSO, Maria. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**: um protótipo para promover a Empregabilidade na empresa pública do setor bancário. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em: <  
<http://www.eps.ufsc.br/teses98/ester/>> Acesso em: 10 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Delimitação dos sistemas sociais**. Texto síntese para fins didáticos. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MICHALISZYN, Mario Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa**: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 5, p. 7-18, 2000.

MONJE-REYES, Pablo. Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta em práctica. **Cadernos EBAPE.BR**. FGV, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, Set./2011.

MONTEIRO, Élide Suzete Ramos Barbosa; CANÇADO, Airton; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de; RIGO, Ariádne Scalfoni. **IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS**. Prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso na cooperativa Adalzisa Moniz em Cabo Verde. Lavras, maio 2010.

MORANDI, Franc. **Modelos e Métodos em Pedagogia**. São Paulo: Edusc, 2002.

MORETTO NETO, Luís; GARRIDO, Paulo Otolini; JUSTEN, Carlos Eduardo. **Cadernos EBAPE.BR**. FGV, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, set. 2011.

NATIVIDADE, Elisângela Abreu; PEREIRA, José Roberto; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende. Gestão de política pública de trabalho e renda: uma análise do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares. In: PEREIRA, José Roberto (Org.). **Gestão social de políticas públicas**. Lavras: UFLA, 2011.

NEGRINE, Airton. Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa. In: NETO, Vicente Molina, TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. (Org.). **A pesquisa qualitativa na educação física: alternativas metodológicas**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

NORILER, Ida Luciana Martins; ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A gestão estratégica e a teoria dos recursos e capacidades no CRIEM – Centro de Referência em Incubação e Empreendedorismo de Blumenau: a opinião das empresas incubadas. **Revista Gestão & Regionalidade Administração**, São Caetano do Sul, v. 22, n. 64, maio/ago. 2006.

OLIVEIRA, Bendito Anselmo Martins de. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro**. 2006. 175 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Cooperativismo brasileiro – a história**. Ribeirão preto: versão BR Comunicação e Marketing, 2004.

\_\_\_\_\_. **Cooperativismo**. Disponível em:  
<<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/index.asp>>.  
Acesso em: 02 set. 2012.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **Glossário da Avaliação e da Gestão Centrada nos Resultados**. 2002. Disponível em:  
<<http://www.oecd.org/development/peer-reviews/17486415.pdf>>  
Acesso em: 01 mar.2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONUBR. 2013. **A ONU e os direitos humanos**. Disponível em:  
<<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-os-direitos-humanos> >  
Acesso em: 20 dez. 2013.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Cooperativas: mudanças, oportunidades e desafios**. 1ed. Brasília: OIT, 2001. Disponível em:  
<<http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/cooperative/pub/coo>

perativas\_mudancas\_oportunidades\_desafios\_219.pdf> Acesso em: 20 abr. 2013.

PAES DE PAULA, Ana. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

\_\_\_\_\_. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 169-188, jan./mar. 2007.

PEREIRA, Ariane Rodrigues; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. A gestão sob a perspectiva da racionalidade substantiva: ação, comportamento e ciências. **II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis, mar. 2012.

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; PIMENTEL, Thiago Duarte. Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De) Limitações. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Florianópolis, maio 2010.

PINTO, Tales dos Santos. Revolução industrial e o início do capitalismo. **Mundo Educação**. Disponível em: <<http://www.mundoeducacao.com/historiageral/revolucao-industrial.htm>> Acesso em: 28 dez. 2013.

PORTAL BRASIL. **Incubadoras**. 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/primeiros-passos>> Acesso em 02 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Benefício ao idoso e à pessoa com deficiência**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2011/10/beneficio-ao-idoso-e-a-pessoa-com-deficiencia>> Acesso em: 19 dez. 2013.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Consultas**. 2013. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>> Acesso em: 11 out. 2013.

PORTAL DO COOPERATIVISMO POPULAR. **Glossário**. 2013. Disponível em:

<<http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/glossario.php>> Acesso em: 15 abr. 2013.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália Moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

NASCIMENTO, Claudio. **A autogestão e o “novo cooperativismo”**. Secretaria Nacional de Economia Solidária. Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília, 2004.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações – uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RASZL, Simone Moraes. **Orientação TCC**. Florianópolis: SENAI/SC Florianópolis, 2007.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 41, n. 4, out./nov./dez. 2006.

REDIG, Annie Gomes. Inserção da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho. In: III Congresso Internacional “Educação Inclusiva e Equidade”, 2013, Almada/Portugal. **Atas...** Almada/Portugal: Pró-Inclusão: Associação Nacional de Docentes de Educação Especial. 2013.

REIS, Carlos Nelson dos. **Economia solidária**: um instrumento de inclusão social. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-02.pdf>> Acesso em: 02 abr. 2013.

REZENDE, Lauro Vilela Rodrigues. **Incubadoras sociais: gestão da informação e do conhecimento na construção da tecnologia social.** 2009. 178 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

RIGO, Ariádne Scalfoni; ALMEIDA, Ana Carolina Araújo de. **III Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS.** Autogestão: estado ou processo? (Re) refletindo as experiências no Vale de São Francisco. Juazeiro/Petrolina, maio 2009.

\_\_\_\_\_. O desafio da autogestão. **In: SINGER, Paul; Souza, André Ricardo de (organizadores). A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003. (Coleção economia).**

RODRIGUES, Andréa Leite. **Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos:** um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec. 2004. 296 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2544/48931.pdf?sequence=2>> Acesso em: 22 mar. 2013.

RODRIGUES, Roberto. **A segunda onda cooperativa:** uma visão compartilhada. Ica: Pensa Diferente. 2001.

SAAD, Andréa Zamin; DIAS, Anderson Felisberto. Região do Corede Médio do Alto Uruguai. **IN: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). Cidadania e desenvolvimento local:** critérios de análise. v.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

SACAVINO, Susana. **Solidariedade e voluntariado hoje.** 2001. Disponível em: <<http://www.teresiano.g12.br/teresiano/artigos/docs/0006.pdf>> Acesso em: 06 jul. 2013.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SACHS, Jeffrey. **A riqueza de todos:** a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre. Tradução Sérgio Lamarão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. . Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **II Encontro de Administração Pública e Governança - EnAPG** São Paulo, nov., 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade.** São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia.** 2005. 196 f. Dissertação (Mestre em administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Nada sobre nós, sem nós:** da integração à inclusão. 2011. Disponível em: < <http://www.bengalalegal.com/nada-sobre-nos>> Acesso em: 10 abr. 2014.

SAYAGO, Doris. Os novos protagonistas e as novas lideranças da gestão social participativa. In: CANÇADO, Airton Cardoso; JÚNIOR, Jeová Torres Silva; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações.** – Ijuí: Editora. Unijuí, 2012.

SCHOMMER, Paula Chies; ANDION, Carolina; PINHEIRO, Daniel Moraes; SPANIOL, Enio Luiz; SERAFIM, Mauricio Custódio. Coprodução e inovação social na esfera pública em debate no campo da gestão social. In: SCHOMMER, Paula Chies. BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). **Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública.** Florianópolis: UDESC, 2011. (Coleção Enapegs, v.5).

\_\_\_\_\_. FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais decorrentes em processos de formação. IN: JUNIOR, Jeová Torres Silva (Org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade.** Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO - SESCOOP. **Relatório de Gestão do Exercício de 2011**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/Gerenciador/ba/arquivos/Relatorio\\_de\\_Gestao\\_2011.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/Gerenciador/ba/arquivos/Relatorio_de_Gestao_2011.pdf)>. Acesso em 03 fev. 2013.

\_\_\_\_\_/SP. **Edital de Credenciamento N° 002/2013**. Oficinas e Palestras para Inclusão de Pessoas com Deficiência e Serviços de Acessibilidade. 2013. Disponível em: <[http://www.sescoopsp.org.br/sms/files/file/EDITAL\\_002\\_2013\\_PCD.pdf](http://www.sescoopsp.org.br/sms/files/file/EDITAL_002_2013_PCD.pdf)> Acesso em: 25 maio 2013.

\_\_\_\_\_; FUNDACAO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Programa de desenvolvimento da gestão das cooperativas – instrumento de avaliação**. Brasília, 2012. 70 p. – Versão 2013.

SILVA, Renata. **Manual do trabalho de curso: cursos de administração e ciências contábeis da ASSEVIM**. 2006. 16 f. Associação Educacional do Vale do Itajaí – Mirim, Brusque, 2006.

SILVA, Maria Cristiani Gonçalves; NUNES, César Aparecido. Os pressupostos filosóficos do cooperativismo educacional no estado de São Paulo. **Revista Paidéia**. Belo Horizonte: FUMEC, v. 3, n. 2, p. 244-259, out. 2011- mar./2012.

SILVA, Regilane Fernandes da. **Texto técnico contendo concepções referenciais que orientam a prática do fomento a dinamização econômica de territórios rurais a partir da economia solidária. Secretaria de Desenvolvimento Territorial**. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Brasília, 2010. (Produto 01).

SILVA, Karin Vieira da. **Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas catarinenses**. 2013. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2013.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

\_\_\_\_\_. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Org.). **Economia solidária: um modo de produção e distribuição**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003. (Coleção economia).

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. **Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**. São Paulo: USP, v. 18, n. 51, p. 7-22, mai./ago./2004.

SOUZA, Washington Jose de, FERREIRA, Luciano Alberto, TEIXEIRA, José Rubens Monteiro, WELLEN, Henrique A. Ramos. Entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva: estudo sobre o dilema central do trabalho cooperativo. In: II Seminário Internacional Educação Intercultural, Gênero e Movimentos Sociais, 2003, Florianópolis. **Anais da Rede Rizoma** 2003, p.1-15.

SPÍNOLA, Rosa Cleide Correia Campos. **Democratização na negociação coletiva para a formação da carreira do seguro social dos servidores do Instituto Nacional de Seguro Social – INSS**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40291>> Acesso em: 20 mar. 2013.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; ARAÚJO, Priscila Gomes de; PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves. **VII Simpósio em Excelência e Tecnologia**. Reflexões sobre uma gestão pública adjetivada como social. Resende, out. 2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: Editora Ijuí, 2002a.

\_\_\_\_\_. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública**. Gestão pública ou gestão social? Um estudo de caso. Lisboa, Portugal, out. 2002b. p. 8-11.

\_\_\_\_\_. ROZEMBERG, Jacob. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 31, n. 4, p. 101-125, jul./ago. 1997.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p.7-23, set./out. 1998.

\_\_\_\_\_. **Cidadania e Desenvolvimento Local: casos brasileiros**. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforme del Estado y de la Administración Pública. Madrid. Espanha. 2-5 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. A trajetória do programa de estudos em gestão social. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, nov./dez. 2006.

\_\_\_\_\_. (Re) visitando o conceito de gestão social. In: JUNIOR, Jeová Torres Silva (Org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Desenvolvimento em questão**. Ijuí: Editora Unijuí, n. 5. jan./jun, 2005. Disponível em: <  
<http://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/download/108/65>> Acesso em: 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Escopo Teórico. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. v.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

UNIÃO E SOLIDARIEDADE DAS COOPERATIVAS E EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOCIAL DO BRASIL - UNISOL/BRASIL. Contribuições da Unisol/Brasil para regulamentação da Lei 9.86701999. In: Seminário “economia solidária e as cooperativas sociais”, 1, 2007, Santo André. **Trabalho e direitos: cooperativismo social como compromisso social, ético e político**. (Documento Base). Brasília: 2010.

VALADARES, José Horta. A moderna administração em cooperativas. **Apostila de MBA em gestão empresarial em cooperativas de saúde**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

VELTRONE, Aline Aparecida; MENDES, Enicéia Gonçalves. Descrição das propostas do Ministério da Educação na avaliação da deficiência intelectual. **Revista Paidéia**. Belo Horizonte: FUMEC. v. 21, n. 50, p. 413-421, dez./2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v21n50/14.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2013.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERONESE, Marília Veríssimo. GUARESCHI, Pedrinho. Possibilidades solidárias e emancipatórias do trabalho: campo fértil para a prática da psicologia social crítica. **Revista Psicologia e Sociedade**. Florianópolis, v. 17, n. 2, p. 58-69, mai./ago./2005.

VIEIRA, Arlete Cândido Monteiro; RICCI, Fábio. Cooperativismo de trabalho: caminhos da geração de trabalho e renda. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté: G&DR, v. 1, n. 3, p. 70-85, set./dez./2005.

VILLELA, Lamounier Erthal. Escopo metodológico. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. v.1. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1985.

WOOD JR., Thomaz. Novos Formatos Organizacionais. In: WOOD JR., CALDAS, Miguel Pinto. (Org.). **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2. ed, p. 58-71. – São Paulo: Atlas, 2007.

WOLLEMBORG, Leone. **Teoria e definições cooperativistas**. Brasília: Confedbrás, 2005.

XAVIER, Uribam. Gestão democrática contemporânea: protagonismo e cidadania. In: **Fundação Demócrito Rocha**. Curso de Gestão democrática e protagonismo cidadão. Fortaleza, 2005.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. Tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Ática, 2008.

ZWANENBERG, Adrie. **European Dairy Cooperatives Developing New Strategies**. Utrecht, Holanda: Rabobank, 1997.

ZWICK, Elisa; PEREIRA, José Roberto; TEIXEIRA, Marília Paula dos Reis. Gestão de Cooperativas: uma análise a partir das derivações teóricas do pensamento utópico. **VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS**. São Paulo, maio, 2012.

## APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas – Coordenadores de Oficina de Produção da COEPAD.

Prezado (a) Entrevistado (a): A presente entrevista é uma parte integrante da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Universitária da acadêmica **Rosane Cristina Jacques**, pertencente ao Curso de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi autorizada pela Direção da COEPAD, conforme termo de aceite de 14/05/2013. Esta entrevista tem a finalidade de identificar os procedimentos necessários para a proposta de incubação de cooperativas sociais à luz da gestão social da COEPAD. Baseado neste objetivo solicito sua colaboração para o preenchimento das questões a seguir. Não é necessário se identificar, pois as informações serão mantidas em sigilo e serão analisadas de modo geral, no seu conjunto. Após a conclusão dos trabalhos, a Mestranda irá divulgar os resultados e entregar uma cópia do trabalho na COEPAD.

- 1) Qual a oficina que você coordena?  
 papel artesanal     cartonagem 01     cartonagem 02  
 corte e vinco     corte e costura     serigrafia
- 2) Você é voluntário ou funcionário?  
 voluntário     funcionário
- 3) Sexo:  
 feminino     masculino
- 4) Há quanto tempo você é coordenador desta oficina?  
 menos de 01 ano     01 ano a 03 anos     04 anos a 07 anos     mais de 8 anos
- 5) Quais são as funções do Coordenador desta oficina?
- 6) Quantos cooperados trabalham nesta oficina?  
 01 a 05 cooperados     de 05 a 10 cooperados     mais de 10 cooperados
- 7) Há funcionários ou voluntários?  
 funcionário     voluntário

- 8) Descreva o processo produtivo desta oficina.
- 9) Quais as atividades dos cooperados nesta oficina?
- 10) Qual é o nível de rotatividade dos cooperados nesta oficina?  
( ) baixo ( ) médio ( ) alto
- 11) Quais os principais produtos desenvolvidos nesta oficina?
- 12) Qual é aproximadamente a produção do cooperado?  
( ) 0 a 50% ( ) 51% a 80% ( ) 81% a 100%
- 13) Existe treinamento ou capacitação para os envolvidos que trabalham nesta oficina?  
( ) sim ( ) não
- 14) Como é o processo de inclusão da pessoa com deficiência intelectual nesta oficina?
- 15) Qual o período de adaptação do cooperado?  
( ) de 01 a 03 meses ( ) 03 meses a 06 meses ( ) 06 meses a 01 ano
- 16) No caso de incompatibilidade da pessoa com deficiência intelectual com a oficina, como age a coordenação diante das dificuldades no processo produtivo e de inclusão?
- 17) Existe planejamento que disciplina as atividades desenvolvidas por esta oficina?  
( ) sim, é formal, aprovado pela direção da COEPAD  
( ) sim, mas não está formalizado, aprovado pela direção da COEPAD  
( ) não
- 18) Como é controlada a execução do trabalho desta oficina?  
( ) relatórios ( ) planilhas de produção ( ) cronograma ( ) outro \_\_\_\_\_

19) Além do trabalho nas oficinas, as pessoas com deficiência intelectual realizam outras atividades na COEPAD?

sim  não

Caso responda sim, quais são atividades?

20) Você participa periodicamente das reuniões da Diretoria da COEPAD quando são tomadas decisões referentes às atividades desta oficina e os seus membros?

sim, sempre

eventualmente

não participa

Caso responda sim, cite um exemplo.

21) O tema cooperativismo é abordado no âmbito desta oficina?

sim  não

22) Sobre este assunto, você teria sugestões para melhorar as informações na COEPAD?

23) Como é o processo de comunicação entre a gestão desta oficina e a gerência da COEPAD?

ruim  regular  bom  ótimo

24) A gerência da COEPAD transmite informações sobre as deficiências dos cooperados desta oficina?

sim  não

25) Você teria sugestões para a melhoria da gestão dos cooperados na COEPAD?

26) Você conhece a gestão social?

sim  não

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas – Coordenador Geral de Produção da COEPAD.

Prezado (a) Entrevistado (a): A presente entrevista é uma parte integrante da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Universitária da acadêmica **Rosane Cristina Jacques**, pertencente ao Curso de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi autorizada pela Direção da COEPAD, conforme termo de aceite de 14/05/2013. Esta entrevista tem a finalidade de identificar os procedimentos necessários para a proposta de incubação de cooperativas sociais à luz da gestão social da COEPAD. Baseado neste objetivo solicito sua colaboração para o preenchimento das questões a seguir. Não é necessário se identificar, pois as informações serão mantidas em sigilo e serão analisadas de modo geral, no seu conjunto. Após a conclusão dos trabalhos, a Mestranda irá divulgar os resultados e entregar uma cópia do trabalho na COEPAD.

- 1) Você é voluntário ou funcionário?  
 voluntário  funcionário
- 2) Sexo:  
 feminino  masculino
- 3) Há quanto tempo você é coordenador geral oficina?  
 menos de 01 ano  01 ano a 03 anos  04 anos a 07 anos  mais de 8 anos
- 4) Quais são as funções do Coordenador geral de produção?
- 5) Como é o processo de inclusão das pessoas com deficiência intelectual nas oficinas?
- 6) No caso de incompatibilidade do cooperado com a oficina, como age a coordenação diante das dificuldades no processo produtivo e de inclusão?
- 7) Existe planejamento que disciplina as atividades desenvolvidas pela coordenação geral de oficinas?  
 sim, é formal, aprovado pela direção da COEPAD

sim, mas não está formalizado, aprovado pela direção da COEPAD

não

Caso responda sim, quais são atividades?

8) Como é controlada a execução do trabalho de coordenação de oficinas?

relatórios  planilhas de produção  cronograma  outro \_\_\_\_\_

9) Você participa periodicamente das reuniões da Diretoria da COEPAD quando são tomadas decisões referentes às atividades das oficinas?

Sim, sempre

eventualmente

não participa

Caso responda sim, cite um exemplo.

10) O tema cooperativismo é abordado no âmbito das oficinas?

sim  não

11) Sobre este assunto, você teria sugestões para melhorar as informações na COEPAD?

12) Como é o processo de comunicação entre a coordenação geral das oficinas e a gerência da COEPAD?

ruim  regular  bom  ótimo

13) A gerência da COEPAD transmite informações sobre as deficiências dos cooperados para as oficinas?

sim  não

14) Você teria sugestões para a melhoria da gestão dos cooperados na COEPAD?

15) Como é o processo de operacionalização das oficinas?

16) Como é o processo de comercialização dos produtos da COEPAD?

17) Referente à relação entre a cooperativa e o mercado como a COEPAD administra (relação competitiva)?

18) Referente à relação entre a cooperativa e os cooperados como a COEPAD atua (relação cooperativista)?

19) Você conhece a gestão social?

sim  não

## APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas – Conselho de Administração

Prezado (a) Entrevistado (a): A presente entrevista é uma parte integrante da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Universitária da acadêmica **Rosane Cristina Jacques**, pertencente ao Curso de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi autorizada pela Direção da COEPAD, conforme termo de aceite de 14/05/2013. Esta entrevista tem a finalidade de identificar os procedimentos necessários para a proposta de incubação de cooperativas sociais à luz da gestão social da COEPAD. Baseado neste objetivo solicito sua colaboração para o preenchimento das questões a seguir. Não é necessário se identificar, pois as informações serão mantidas em sigilo e serão analisadas de modo geral, no seu conjunto. Após a conclusão dos trabalhos, a Mestranda irá divulgar os resultados e entregar uma cópia do trabalho na COEPAD.

- 1) Há quanto tempo você está no Conselho de Administração da COEPAD?  
 até 01 ano                       de 02 anos a 05 anos  
 de 01 a 02 anos                       de 05 a 10 anos                       mais de 10 anos
- 2) Sexo:  
 feminino     masculino
- 3) Você é voluntário ou funcionário?  
 voluntário     funcionário     outro
- 4) Quais as atribuições do seu cargo?
- 5) Descreva como ocorre o processo de inclusão da pessoa com deficiência intelectual na COEPAD?
- 6) A COEPAD segue um modelo de gestão para a deficiência intelectual?  
 sim     não
- 7) A COEPAD possui um responsável que acompanha a pessoa com deficiência intelectual após a inclusão na cooperativa?  
 sim     não

- 8) Qual o nível de comunicação entre o Conselho de Administração da COEPAD?  
( ) ruim ( ) regular ( ) bom ( ) ótimo
- 9) Os demais membros da COEPAD têm participação no seu processo decisório?  
( ) sim ( ) não
- 10) Como ocorre o processo decisório na COEPAD?  
( ) centralizado, poucos tem o poder de decisão na cooperativa  
( ) descentralizado, todos os gestores tem poder de decisão na cooperativa
- 11) Como são definidas as diretrizes da COEPAD?  
( ) planejamento individual e transmitido aos demais membros da diretoria  
( ) planejamento em grupo mediante participação de todos
- 12) A COEPAD possui planejamento estratégico?  
( ) sim ( ) não
- 13) Como você contribui para o planejamento das ações da COEPAD?  
( ) sim ( ) não  
Se sim, cite um exemplo:
- 14) A execução segue o processo planejado?  
( ) sim ( ) não
- 15) Como os diretores controlam as atividades desenvolvidas pela COEPAD?  
( ) não há controle ( ) relatórios ( ) reuniões ( ) outro.  
Qual? \_\_\_\_\_
- 16) Com os resultados obtidos com as ações da COEPAD ocorre processos de aprendizagem, melhoria e apoio aos seus membros?  
( ) sim ( ) não  
Se sim, cite um exemplo:

17) Como os diretores garantem a aplicação dos princípios do cooperativismo na COEPAD?

18) Como os diretores se comunicam com os pais, amigos ou responsáveis na COEPAD?

( ) telefone ( ) e-mail ( ) correspondência impressa ( ) outro. Qual? \_\_\_\_\_

19) A COEPAD na sua opinião, como é vista pela sociedade?

( ) entidade que inclui pessoas com deficiência intelectual

( ) somente como cooperativa voltada para a produção de produtos de origem reciclada

( ) cooperativa social de pessoas com deficiência intelectual voltada para a produção de produtos reciclados

20) Como o Conselho de Administração atua no sentido de garantir a sustentabilidade (econômica, social e ambiental) da COEPAD?

21) Como o Conselho de Administração age nas negociações com as demais partes interessadas do ambiente externo? Exemplo, UFSC, governo e demais empresas?

22) Referente à relação entre a cooperativa e o mercado como o Conselho de Administração administra (relação competitiva)?

23) Referente à relação entre a cooperativa e os cooperados como o Conselho de Administração atua (relação cooperativista)?

24) Você conhece o termo gestão social?

( ) sim ( ) não

## APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas – Psicóloga dos Cooperados da COEPAD.

Prezada Entrevistada: A presente entrevista é uma parte integrante da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Universitária da acadêmica **Rosane Cristina Jacques**, pertencente ao Curso de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi autorizada pela Direção da COEPAD, conforme termo de aceite de 14/05/2013. Esta entrevista tem a finalidade de identificar os procedimentos necessários para a proposta de incubação de cooperativas sociais à luz da gestão social da COEPAD. Baseado neste objetivo solicito sua colaboração para o preenchimento das questões a seguir. Não é necessário se identificar, pois as informações serão mantidas em sigilo e serão analisadas de modo geral, no seu conjunto. Após a conclusão dos trabalhos, a Mestranda irá divulgar os resultados e entregar uma cópia do trabalho na COEPAD.

1) Como você conheceu a COEPAD?

amigos  eventos

canais de comunicação  entidades como APAE ou cooperativa

2) Sexo:

feminino  masculino

3) Você é voluntário ou funcionário?

voluntário  funcionário

4) Há quanto tempo você participa da COEPAD?

até 01 ano  de 02 anos a 05 anos

de 01 a 02 anos  de 05 a 10 anos  mais de 10 anos

5) Quais são suas funções como psicóloga dos cooperados?

6) Explique como funciona o processo de inclusão das pessoas com deficiência intelectual na COEPAD.

7) O processo de inclusão da pessoa com deficiência intelectual é acompanhado por algum responsável da COEPAD?

sim  não

8) A COEPAD segue um modelo de gestão para a deficiência intelectual?

sim  não

9) Em relação ao nível de satisfação, na sua opinião, como os cooperados se sentem em relação à COEPAD?

insatisfeito  satisfeito  muito satisfeito

10) Assinale quais os **pontos fortes** que você identifica no processo de inclusão dos cooperados promovidos pela COEPAD.

oportunidade de inserção do mercado de trabalho

ocasião de convivência com outras pessoas com deficiência intelectual

melhoria na relação do cooperado com outras pessoas

nenhum

outro. Qual? \_\_\_\_\_

11) Assinale quais os **pontos fracos** que você identifica no processo de inclusão dos cooperados promovidos pela COEPAD.

carência de vagas para inclusão de novos cooperados

ausência de acompanhamento de um responsável da COEPAD durante o período de adaptação

nenhum

outro. Qual? \_\_\_\_\_

12) A COEPAD realiza atividades externas e/ou eventos com os cooperados?

sim  não

Caso sim, quais? Quais são?

13) Você possui comunicação com os pais ou responsáveis pelos cooperados?

sim  não

Se sim, como ocorre? \_\_\_\_\_

14) Na sua opinião, qual o nível de participação dos pais/responsáveis dos cooperados com a COEPAD?

muito baixo  baixo  médio  alto  muito alto

15) Você teria sugestões para melhorar a interação dos pais/responsáveis com a COEPAD?

sim  não

Se sim, quais? \_\_\_\_\_

16) Você tem a liberdade de manifestar suas opiniões junto à diretoria da COEPAD?

sim  não

17) Você teria sugestões para a melhoria do processo de inclusão dos cooperados na COEPAD?

18) Você participa periodicamente das reuniões da Diretoria da COEPAD quando são tomadas decisões referentes aos cooperados?

Sim, sempre

eventualmente

não participa

Caso responda sim, cite um exemplo.

19) O tema cooperativismo e seus princípios são abordados no âmbito da COEPAD?

sim  não

20) Com os resultados ocorre processos de aprendizagem, melhoria e apoio aos membros da COEPAD?

sim  não

Se sim, cite um exemplo:

21) Como é o processo de comunicação entre você e a diretoria da COEPAD?

ruim  regular  bom  ótimo

22) Como é controlada a execução seu trabalho na COEPAD?

( ) não tem controle ( ) relatórios ( ) formulários ( )  
outro\_\_\_\_\_

23) Você conhece o termo gestão social?

( ) sim ( ) não

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevistas – Pais/Amigos/Responsáveis dos Cooperados da COEPAD.

Prezado (a) Entrevistado (a): A presente entrevista é uma parte integrante da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Universitária da acadêmica **Rosane Cristina Jacques**, pertencente ao Curso de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi autorizada pela Direção da COEPAD, conforme termo de aceite de 14/05/2013. Esta entrevista tem a finalidade de identificar os procedimentos necessários para a proposta de incubação de cooperativas sociais à luz da gestão social da COEPAD. Baseado neste objetivo solicito sua colaboração para o preenchimento das questões a seguir. Não é necessário se identificar, pois as informações serão mantidas em sigilo e serão analisadas de modo geral, no seu conjunto. Após a conclusão dos trabalhos, a Mestranda irá divulgar os resultados e entregar uma cópia do trabalho na COEPAD.

- 1) Como você conheceu a COEPAD?  
 amigos  eventos  canais de comunicação  
 entidades como APAE ou cooperativa  outro. Qual?  
\_\_\_\_\_
- 2) Sexo:  
 feminino  masculino
- 3) Qual é a sua relação com o cooperado?  
 pais  amigo  responsável
- 4) Há quanto tempo você participa da COEPAD?  
 até 01 ano  de 02 anos a 05 anos  
 de 01 a 02 anos  de 05 a 10 anos  mais de 10 anos
- 5) Qual sua faixa etária?  
 de 18 a 30 anos  de 30 a 40 anos  de 40 a 50 anos  
 acima de 50 anos
- 6) Por que você participa da COEPAD?
- 7) De quais funções e/ou atividades você participa na COEPAD?

- 8) Existem outras formas de inclusão além do trabalho?  
 sim  não  
 Se sim, quais? \_\_\_\_\_
- 9) Explique como funciona o processo de inclusão da pessoa com deficiência intelectual na COEPAD.
- 10) O processo de inclusão do cooperado é acompanhado por algum responsável da COPEAD?  
 sim  não
- 11) Em relação ao nível de satisfação, como o cooperado de sua relação se sente em relação à COEPAD?  
 insatisfeito  satisfeito  muito satisfeito
- 12) Assinale quais os **pontos fortes** que você identifica no processo de inclusão dos cooperados promovidos pela COEPAD.  
 oportunidade de inserção do mercado de trabalho  
 ocasião de convivência com outras pessoas com deficiência intelectual  
 melhoria na relação do cooperado com outras pessoas  
 nenhum  
 outro. Qual? \_\_\_\_\_
- 13) Assinale quais os **pontos fracos** que você identifica no processo de inclusão dos cooperados promovidos pela COEPAD.  
 falta de divulgação da COEPAD como cooperativa social  
 carência de vagas para inclusão de novos cooperados  
 nenhum  
 outro. Qual? \_\_\_\_\_
- 14) A COEPAD realiza atividades externas e/ou eventos com os cooperados?  
 sim  não  
 Caso sim, quais? Quais são?
- 15) Na sua opinião, qual o nível de participação dos pais/responsáveis dos cooperados com a COEPAD?

( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio ( ) alto ( ) muito alto

16) Você teria sugestões para melhorar a interação dos pais/responsáveis com a COEPAD?

( ) sim ( ) não

Se sim, quais? \_\_\_\_\_

17) Com que frequência você participa das assembleias e reuniões na COEPAD?

( ) nunca ( ) as vezes ( ) sempre

18) Você tem a liberdade de manifestar suas opiniões?

( ) sim ( ) não

19) Qual o instrumento de comunicação de informativos entre você e a cooperativa?

( ) e-mail ( ) aviso na COEPAD ( ) telefone ( ) outro.

Qual? \_\_\_\_\_

20) A COEPAD divulga informações sobre o tema cooperativismo?

( ) sim ( ) não

Se sim, como? \_\_\_\_\_

21) A COEPAD na sua opinião, como é vista pela sociedade?

( ) entidade que inclui pessoas com deficiência intelectual

( ) somente como cooperativa voltada para a produção de produtos de origem reciclada

( ) cooperativa social de pessoas com deficiência intelectual voltada para a produção de produtos reciclados

22) Você teria sugestões para a melhoria do processo de inclusão dos cooperados na COEPAD?