



CONSÓRCIO DE ECONOMIA
SOCIAL E SOLIDÁRIA
YORK ST JOHN-ERASMUS

Promover os Estudos e as Práticas de Economia Social e Solidária:

Um manual de referência

Meredith, M. & Quiroz Niño, C. (Coords.), Arando, S.,
Coelho, L.S., Silva, M.F. & Villafuerte Pezo, A.M.

Capítulo 3: Modus Operandi



Com o apoio do programa Erasmus
Mundus da União Europeia



Publicado por:
Consórcio de Economia Social e Solidária
York St John-Erasmus

Versão 1, Setembro 2015

Este projeto (EMA3-372558) foi co-financiado pelo programa
Erasmus Mundus da União Europeia.

ISBN: 978-0-9934407-9-3

(E-book-PDF em Português)

Promover os Estudos e as Práticas de Economia Social e Solidária pelo Consórcio York St. John-Erasmus está licenciado sob uma licença Creative Commons. Atribuição-Não Comercial 4.0. Licença Internacional



www.yorks.ac.uk/socialconomy

Como citar este trabalho:

Meredith, M. & Quiroz Niño, C. (Coords.), Arando, S., Coelho, L.S., Silva, M.F. & Villafuerte Pezo, A.M. (2015) *Promover os estudos e as práticas da Economia Social e Solidária no Ensino Superior*. York, Consórcio de Economia Social e Solidária York St John-Erasmus.

O conteúdo deste manual não reflete necessariamente as políticas e as visões da Comissão Europeia



CONSÓRCIO DE ECONOMIA
SOCIAL E SOLIDÁRIA
YORK ST JOHN-ERASMUS

ÍNDICE

PÁGINA

1. Introdução

2. Estado da arte, Revisão de literatura

2.1 Perspetivas europeias

2.2 Perspetivas da América Latina

2.3 Perspetivas Africanas

3. Secção dialógica

4. Casos Práticos

4.1 O Modelo de Gestão do Grupo Mondragón -
País Basco, Espanha

4.2 Cadeia Ecológica e Orgânica: Cooperativa
Agrícola La Cabaña - Cuba

4.3 Fairphone - Países Baixos

4.4 Marapa - São Tomé e Príncipe, África

4.5 Microfinanças, Grupo de autoajuda
Sujali Nairobi, Quênia

5. Atividade pedagógica

6. Competências profissionais

Modus Operandi das Organizações de Economia Social e Solidária

1. INTRODUÇÃO

A principal característica das organizações de Economia Social e Solidária (ESS) radica no facto de que funcionam com base em princípios e valores específicos (ver capítulo 1 do manual). É importante ter consciência de que aderir a princípios e valores estabelecidos não garante, por si só, um *modus operandi* diferente. Agir com base nesses mesmos princípios e valores é, sim, o que marca a diferença. Nem sempre é fácil atuar de forma coerente com os princípios e valores assumidos pela organização. O desafio é, exatamente, conseguir o equilíbrio entre atuar dentro da realidade económica e social, sem perder de vista aquilo que as distingue.

As organizações de ESS possuem características identitárias que foram descritas no capítulo anterior do manual. Estes traços diferenciais fazem com que a forma de atuar e o *modus operandi* das mesmas sejam diferentes do resto das organizações. No entanto, esta diferente forma de atuar é influenciada por certos fatores externos às organizações (por ex. legislação favorável) e por diversos fatores internos (por ex. consciência sobre os princípios e valores das organizações de ESS).

A seleção do modelo de gestão económica a seguir não é uma tarefa fácil para as organizações sociais e solidárias. Estes modelos podem condicionar e limitar o alcance dos valores eleitos para a organização. Este é o maior desafio da área que nos ocupa – criar modelos de gestão que permitam colocar os valores e os princípios da ESS na prática e que estes possam influenciar políticas públicas necessárias para fomentar modelos inclusivos, participativos, geradores de equidade intra e intergeracional.

Glossário

Modus Operandi: expressão em latim que significa “modo de operação”, utilizada para designar uma maneira de agir, operar ou executar uma atividade seguindo sempre os mesmos procedimentos; modo de funcionamento.

Banca ética: conjunto de entidades financeiras cujos produtos não estão condicionados exclusivamente ao critério do máximo benefício e da especulação. Estes bancos atuam aplicando princípios e critérios positivos, tentando identificar a origem do dinheiro, o seu destino e a sua utilização. A sua missão está vinculada ao bem comum (Federação Europeia de Banca Ética e Alternativa, FEBEA).

Microcréditos: pequenos empréstimos concedidos a pessoas com escassos recursos financeiros.

Fundo de Investimento Social: fundo de investimento que procura investir em instituições sociais com necessidade de financiamento para que cresçam e alcancem a autossustentabilidade.

Crowdfunding: ação coletiva levada a cabo por pessoas que utilizam uma rede para conseguir dinheiro ou outros recursos.

PERGUNTAS CHAVE DO CAPÍTULO

- Quais são os fatores externos e internos às organizações de Economia Social e Solidária que influenciam o *modus operandi* das mesmas?
- Qual é a forma de atuar das organizações sociais e solidárias que as torna diferentes das de outros setores no campo do financiamento, internacionalização e marketing?
- Como é que o *modus operandi* destas organizações se vincula com os valores e princípios da Economia Social e Solidária e quais são os seus desafios?

Estratégia de multi-localização: estratégia de internacionalização, com a abertura de uma nova atividade no estrangeiro, não implicando o encerramento de nenhuma atividade pré-existente.

Gestão sistémica: enfoque que implica desenvolver uma maior consciência, sensibilidade e compreensão de como as partes e dinâmicas que constituem um todo (fenómenos físicos e sociais), se interrelacionam e são interdependentes, para atuar de forma unificada.

Modelo de Gestão: ferramenta de trabalho que reflete uma lógica através da qual uma organização concebe a forma de funcionamento interno através de um código interno, tomada de decisão, distribuição de tarefas e responsabilidades.

Procedimentos: modos, formas, estratégias que se elegem livremente para a prossecução de objetivos, mediante certas atividades e contando com determinados recursos.

Processo: conceito que se refere à necessidade de implementar ações duradouras de mudança de uma determinada comunidade e/ou sociedade incluindo em si o conceito de globalidade, interdependência entre os diferentes fatores e participação das pessoas e grupos de interesse que levam a cabo a mudança e a transformação da sua realidade. Também pode significar a sucessão de etapas de um fenómeno.

Sistemática: característica que toma em consideração cada um dos elementos que compõe o processo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. PERSPETIVAS EUROPEIAS

Os princípios e valores identificados pelas organizações de ESS podem variar de umas para outras variando, consequentemente, também o *modus operandi*. Não é fácil resumir todos os aspetos nos quais as organizações de ESS devem atuar de forma diferenciadora. Neste capítulo selecionaram-se alguns aspetos que foram considerados importantes: o financiamento, a internacionalização, o *marketing* e os modelos de gestão.

No entanto, não são apenas os aspetos internos das organizações que caracterizam um *modus operandi* específico. Existem fatores externos que também se revelam decisivos para que este *modus operandi* distinto seja uma realidade. Por exemplo, o desenvolvimento de uma legislação para as organizações de ESS propicia o seu aparecimento e crescimento ou o desenvolvimento de mercados financeiros alternativos nos quais a procura do financiamento resulte mais adequado para as organizações de ESS. Sem o desenvolvimento destes fatores seria pois impossível que as organizações deste setor desenvolvessem um *modus operandi* diferente.

Fatores externos que influenciam o *modus operandi* das organizações de economia social e solidária

Faremos referência aos seguintes fatores externos:

- a. Legislação
- b. Política e programas de promoção

a. A legislação sobre organizações de Economia Social e Solidária

O suporte institucional é um fator fundamental para a dimensão e a visibilidade da economia social e solidária já que o mesmo, quando bem desenvolvido, proporciona reconhecimento ao setor em três âmbitos distintos (Chaves & Monzón, 2001):

- Reconhecimento explícito por parte das autoridades públicas das diferentes características destas organizações e da necessidade de um tratamento especial das mesmas;



- Reconhecimento da capacidade e da liberdade de atuação destas organizações em qualquer âmbito da atividade social e económica;
- Reconhecimento do seu papel negociador como instituição no processo de elaboração e aplicação de políticas públicas.

A legislação sobre a ESS é muito diversa entre países e zonas do mundo, o que faz com que o desenvolvimento e o rumo da mesma varie consideravelmente. Além do mais, num mesmo país cada uma das tipologias da ESS pode ter-se desenvolvido de forma diferente devido ao maior ou menor desenvolvimento de uma base legislativa específica. Por exemplo, no caso do País Basco, a existência, desde 1978, de uma lei própria de cooperativas, propiciou um maior desenvolvimento da forma cooperativa em relação a outras formas jurídicas.

São muitos os países que nestes últimos anos optaram por desenvolver marcos normativos para o desenvolvimento das organizações de ESS, como por exemplo o Brasil, a Coreia do Sul, a Espanha ou a Grécia. Nestes países, as organizações de ESS conseguiram um reconhecimento por parte do meio institucional, o que pode vir a traduzir-se por um maior desenvolvimento do setor. Todavia, na atualidade, continua a ser um desafio para a ESS conseguir um contexto jurídico favorável que garanta a criação e crescimento das suas organizações. É o caso, por exemplo, das cooperativas. A *Alianza Cooperativa Internacional*, no seu “Plano para uma década cooperativa”, identificou como um dos desafios estratégicos o conseguir garantir bases jurídicas que apoiem o crescimento cooperativo.

A existência de um marco regulador desenvolvido nos diferentes países não contribui somente para a expansão do setor da ESS num determinado país, como também abre opções para que organizações de ESS de outros países possam internacionalizar-se, com base nas mesmas personalidades jurídicas das organizações-mãe, expandindo-se para outros países.

b. Políticas e programas de promoção da economia social e solidária

Outro fator chave para o desenvolvimento do setor da ESS é a existência de políticas e programas públicos que o fomentem. É fundamental a existência de uma estratégia concebida a longo prazo que se materialize em políticas e programas concretos a médio e curto prazo.

Neste caso também se observam diferenças importantes entre as diferentes zonas e países do mundo (Chaves & Monzón, 2000) mas, em geral, as políticas classificam-se segundo quatro tipos:

- *Políticas setoriais*: são as políticas dirigidas a um setor em concreto. Por exemplo, as políticas ativas de emprego que fazem referência às distintas tipologias da ESS;
- *Políticas específicas*: são as políticas que estão exclusivamente dirigidas ao setor da ESS e que excluem outro tipo de organizações;
- *Políticas gerais*: São as políticas que se dirigem a qualquer tipo de organização, incluindo as de ESS;
- *Políticas de exclusão*: São as políticas dirigidas ao setor privado e que excluem as organizações de ESS. Por exemplo, em Espanha, a política energética excluía as cooperativas da possibilidade de serem distribuidoras de energia.

Ao mesmo tempo, torna-se evidente que, por exemplo, existam políticas dirigidas ao desenvolvimento de outros âmbitos da economia, como o sistema financeiro. O desenvolvimento de um sistema financeiro alternativo e a criação e legislação de produtos financeiros inovadores pode facilitar o financiamento das organizações de ESS.

Fatores internos que influenciam o modus operandi das organizações de economia social e solidária

Os fatores externos são determinantes para um adequado desenvolvimento do setor da ESS, mas são os fatores internos os que realmente contribuem para diferenciar o *modus operandi* das organizações da ESS do das demais organizações.



Analisaremos os seguintes fatores internos:

- a. Financiamento
- b. Internacionalização e multi-localização
- c. *Marketing*
- d. Governança e sistemas de participação

a. O financiamento

Se a procura de financiamento é um desafio para qualquer organização, é ainda um desafio maior no caso das organizações de ESS. Algumas dificuldades na legitimação e no acesso à informação real por parte destas organizações faz com que lhes seja mais complicado conseguir o financiamento necessário para desenvolver os seus projetos. Além disso, nem todas as fontes de financiamento à disposição estão alinhadas com os princípios e valores promovidos pelas organizações de ESS, o que complica ainda mais o acesso ao financiamento para as organizações que lutam pela coerência entre os seus valores fundamentais e a sua atividade diária. É importante salientar ainda que os empreendimentos de ESS se encontram muito longe daquilo que são os posicionamentos e abordagens das entidades financeiras tradicionais portanto, como consequência disso, a sua capacidade de atuação económica e social acabam por diminuir (Sajardo e Ribeiro, 2014). A tudo isto soma-se ainda o facto de um dos financiadores clássicos deste setor, as caixas de poupanças, ter desaparecido como consequência da reestruturação do setor financeiro.

As organizações de ESS têm estado muito dependentes do financiamento público, o qual chegou a representar cerca de 70% do seu orçamento no ano de 2011, por exemplo (Fundação de PwC, 2014). Todavia, a crise obrigou a reduzir os orçamentos para fins sociais, o que gerou a necessidade de se procurar aceder a outro tipo de fontes de financiamento, nomeadamente de carácter privado.

Ainda que o setor da ESS seja muito diverso no que toca à dimensão de organizações, alcance económico das suas atividades e conceção do modelo de negócio, todas partilham esta dificuldade de aceder a financiamento. No entanto, a solução para cada um dos casos pode acabar por ser diferente, já que os problemas ou as dificuldades também são distintas. Damos um exemplo, uma associação que emprega um grupo de agricultores e comercializa frutas poderia resolver o seu problema de financiamento através da implementação de microcréditos, enquanto uma cooperativa multi-localizada com a sua sede matriz num país do hemisfério Norte tem necessidade de tentar aceder a grandes fundos de investimento para poder levar a efeito o seu modelo de expansão.

Deste modo, neste capítulo, analisaremos fontes de financiamento “alternativas” que poderão dar resposta a necessidades diferentes e às quais as organizações de economia social podem aceder com maior facilidade e sem abrir mão dos seus princípios éticos. Apesar de se proporem fontes de financiamento adaptadas às necessidades específicas das organizações de economia social e solidária, tal não pressupõe que estas organizações não possam aceder a fontes de financiamento tradicionais à disposição de qualquer organização.

Temos assim, abaixo, alguns exemplos de fontes de financiamento que julgamos adequados à realidade das organizações de ESS:

Banca ética: Segundo Cotón & Castro (2011), a banca ética é um tipo de entidade financeira que permite obter benefícios sociais e ambientais, além da captação dos benefícios económicos das entidades financeiras convencionais. Os projetos de banca ética costumam ser baseados em princípios como a cooperação, a sustentabilidade, a responsabilidade, a participação e a gestão transparente, fomentando a ESS, a conservação ambiental, o comércio justo e a assistência social. Um dos pilares básicos da banca ética radica no facto de os seus investimentos se realizarem seguindo rigorosos critérios éticos e apenas concederem créditos bancários a entidades ou particulares que cumpram estes critérios de forma rigorosa.



O Triodos Bank, criado em 1980 nos Países Baixos, é um dos principais bancos éticos europeus. Tem um modelo de banca com valores e utiliza o dinheiro das poupanças e dos investimentos para conceder empréstimos a empresas e projetos da economia real, de setores sociais, culturais e ambientais.

Alguns dos principais projetos de banca ética europeus, para além do anteriormente mencionado *Triodos Bank*, são os seguintes:

Fiare é um dos projetos com maior desenvolvimento no território espanhol. No ano de 2003, 52 organizações sociais bascas de âmbitos diferenciados (inserção social, cooperação para o desenvolvimento, comércio justo, agroecologia, educação com valores, cooperativismo, etc.) constituíram a fundação FIARE com o fim de dar início a um processo de constituição de Banca ética (Santos, 2012). A *Fiare Banca Ética* nasceu da união de dois projetos, por um lado o banco cooperativo de Itália, a *Banca Popolare Ética*, e a *Fiare*, que trabalha em Espanha. Financia projetos de ESS.

Coop57 é uma cooperativa criada em 1996, na Catalunha, dedicada a conceder empréstimos a projetos de economia social que fomentem a ocupação, cooperativismo, associativismo e solidariedade, promovendo princípios éticos e solidários.

Oikocredit, originalmente denominada Sociedade Cooperativa Ecuménica de Desenvolvimento, foi fundada em 1975, nos Países Baixos, pelo Conselho Mundial de Igrejas. Atualmente é uma cooperativa financeira internacional de finanças éticas que utiliza as poupanças de pessoas e empresas de países desenvolvidos para financiar projetos empresariais com conteúdo social em países ditos em vias de desenvolvimento.

Uma organização que congrega um número importante de bancos éticos é a **Federação Europeia dos Bancos Éticos e Alternativos** (FEBEA, na sigla em francês), contando com membros de mais de 10 países. Nos seus estatutos propõe critérios para identificar bancos éticos, baseados na origem, na utilização e destino do dinheiro que gerem, tanto dentro como fora da sua própria organização.

Microcréditos: o microcrédito insere-se nas micro-finanças, cujo objetivo é a universalização dos serviços financeiros básicos (créditos, contas poupança, serviços bancários de cobranças e pagamentos, etc.), aproximando-os das pessoas e coletividades excluídas, financeira e socialmente (Cuesta, 2007). Ainda que existissem anteriormente diferentes experiências similares aos microcréditos, Muhammad Yunus (Prémio Nobel da Paz em 2006) e o *Grameen Bank* são considerados os pioneiros do microcrédito moderno. A finalidade deste banco é conceder empréstimos às pessoas desfavorecidas com o objetivo de que estas pessoas saiam da situação de pobreza (Gutiérrez, 2005). Apesar de nem sempre terem por objetivo reduzir a pobreza, de uma perspetiva mais geral orientam-se para nichos populacionais que não têm outro tipo de apoios.

Os microcréditos tiveram um crescimento importante nos países considerados em vias de desenvolvimento pelo Índice de Desenvolvimento Humano, nas últimas décadas do século XX, mas *a posteriori* expandiram-se também para países considerados desenvolvidos, como elemento de inclusão financeira (Cuesta, 2007).

Para as entidades de ESS, principalmente para as que pertencem à economia social do subsetor não-mercantil, o microcrédito é uma fonte de financiamento atrativa, porque em muitos casos trabalha com nichos de população similares (os marginalizados pela economia em geral), procuram objetivos similares (redução da pobreza e das desigualdades sociais) e trabalham segundo princípios e valores semelhantes.

Fundos de investimento social: foi em Espanha que se criou o maior fundo de investimento social da Europa, o *Vivergi*. É um fundo de capital de risco de impacto social que tem como objetivo acelerar o sucesso das empresas sociais que se empenhem na resolução de desafios sociais e ambientais. Conta com um fundo de 50 milhões de euros e é gerido por *Ambar Capital* e com a colaboração de *ICO* e *Gala Capital*, para além de contar com investidores privados, estando registado na Comissão Nacional do Mercado de Valores¹, de Espanha.

¹ Agência encarregada de supervisionar e inspecionar o Mercado de Valores espanhol e as atividades dos participantes nesses mercados.



Criação de uma instituição financeira própria: ainda que não seja uma tarefa simples, existem experiências no âmbito da ESS que optaram por criar uma instituição financeira própria para aceder a financiamentos necessários para o desenvolvimento da sua atividade. O caso mais conhecido é o da *Caja Laboral Popular* (atualmente Laboral Kutxa), que foi criada em 1959 dentro da experiência cooperativa de Mondragón. O objetivo de criação desta *Caja Laboral* (Caixa Laboral), para além do fomento do cooperativismo e da poupança, foi o de intermediar a captação de recursos, a gestão e a aplicação dos mesmos na promoção comunitária através do modelo cooperativo (Altuna et al. 2008). Atualmente é reconhecido que um dos fatores do êxito do modelo de Mondragón foi a criação desta *Caja Laboral Popular*.

O Crowdfunding ou micro-mecenato: é um mecanismo de financiamento coletivo de carácter social. Consiste em reunir recursos para financiar um projeto concreto mediante a colaboração em rede de pessoas (Sajardo, et al. 2014), seja na forma de doação ou em troca de algum tipo de recompensa e/ou direitos de voto com o fim de apoiar iniciativas para fins específicos. Uma das primeiras campanhas de *Crowdfunding* surgiu em 1997, na indústria musical, com o grupo de rock britânico *Marillion*, o qual financiou a sua tournée pelos Estados Unidos através de pequenas doações dos seus seguidores, chegando a recolher 60.000 dólares. Como consequência da crise económica e financeira que começou em 2007, gerou-se uma ausência de crédito que complica ainda mais o acesso ao mesmo, sendo a partir desse momento de carência que o *Crowdfunding* começou a adquirir grande importância.

Segundo a Associação Espanhola de *Crowdfunding* (2014), tendo em conta o objetivo das trocas, existem quatro tipos de *Crowdfunding*:

- Doação: Alguns doadores contribuem com dinheiro para projetos solidários na forma de doação, sem nenhuma contrapartida.
- Recompensa: É efetuada uma contribuição para um projeto criativo em troca de uma recompensa em espécie.
- Investimento: O investidor contribui com uma quantidade de dinheiro e recebe uma ação ou a participação no capital da empresa como contrapartida.
- Empréstimo: Contribui-se com dinheiro em forma de empréstimo com um tipo de juro previamente estabelecido.

As tipologias de *Crowdfunding* que mais cabimento têm, pela coerência entre os valores e sua atividade diária, para as organizações de ESS são as de doação e de recompensa. Para se lançar uma campanha de *Crowdfunding* deste tipo, existem três opções (Mata, 2014):

- Criar uma plataforma própria;
- Utilizar uma plataforma existente que não esteja especializada em projetos só de ESS;
- Utilizar uma plataforma especializada em projetos de carácter social.

Alguns países europeus, incluindo a Alemanha, a França, a Itália, os Países Baixos, a Grécia e o Reino Unido já regularam o *crowdfunding* (Comissão Nacional del Mercado de Valores, n.d). Em 2015 foi aprovada, em Espanha, a Lei 5/2015, de 27 de abril, de Fomento do Financiamento Empresarial (BOE, 2015) que regula, pela primeira vez, as novas formas de financiamento através das plataformas de *crowdfunding* ou de financiamento participativo de investimento ou empréstimo, ainda que não inclua os processos baseado em doações ou recompensas.

Algumas das plataformas sociais e solidárias da Europa são as seguintes: (Mata, 2014; REconomy Project, 2015; Crowdsourcing Week, 2015):

- **Miaportación.org:** cobre as necessidades de pessoas em situação socioeconómica desfavorável com pequenos contributos para necessidades de comida, monetárias, materiais e de tempo (voluntários);
- **Trustpency:** a primeira plataforma espanhola de *storytelling* (partilha de histórias) para ONG que permite aos doadores seguir a evolução dos projetos sociais;
- **Worldcoo:** financiam projetos de ONG de alto impacto social;



- **Flipover:** comunidade de apoio a projetos sociais que trabalham para conseguir tempo, financiamento e ideias colaborativas;
- **Goteo:** ao contrário de outras plataformas, é colocado a ênfase no caráter aberto dos projetos e no retorno coletivo. É uma das 15 plataformas selecionadas no ranking europeu: *Crowdsourcing Week*.
- **Buzzbank:** a primeira plataforma do Reino Unido específica para empreendimentos sociais, com o sistema de empréstimo, investimento e de recompensa. A plataforma pertence a ONG e fundações.

b. A internacionalização e a multi-localização

No atual contexto económico globalizado, muitas organizações identificaram a internacionalização das suas atividades como uma fonte de vantagem competitiva (Bastida, 2007; McKenna e Richardson, 2007; Vermond, 2001). As organizações de ESS não estão fora desta realidade, se bem que seja verdade que para a ESS em geral a internacionalização continue a ser um desafio a superar.

A internacionalização não é um processo simples de abordar (Collings e Scullion, 2012): faltam fundos financeiros importantes, dos quais muitas organizações de ESS carecem; a gestão em organizações internacionalizadas complica-se; e a transferência da cultura organizativa fundamentada em princípios e valores característicos da economia social e solidária é extremamente complexa (Monzón, 2012). Para além disso, em alguns países, não é permitida a criação de certas organizações de ESS, como é o caso das cooperativas.

Contudo, nesta economia globalizada, as entidades de ESS deverão refletir sobre qual é afinal o seu âmbito de ação: em muitos casos, a organização trabalhará apenas centrada numa única comunidade, como pode ser o caso de muitas associações ou empreendimentos sociais. Nestes casos a internacionalização não é fonte de competitividade e centrar-se o seu âmbito natural de trabalho será a melhor alternativa. Noutros casos, como o de alguns grupos cooperativos de grande dimensão, a internacionalização pode ser uma fonte importante de competitividade que contribua para a sobrevivência da organização. Nestes casos, a internacionalização deixa de ser uma opção e converte-se numa necessidade (Errasti et al., 2002), com as organizações a enfrentarem um novo repto: o desafio de enfrentar o processo de internacionalização guiadas por uma forma diferente de fazer negócios (Radrigán e Barría, 2007).

Perante o desafio de criar um modelo baseado no paradigma cooperativo a partir do enfoque teórico, poder-se-iam visualizar duas estratégias distintas: a primeira, baseada na intercooperação internacional e a segunda baseada na constituição de filiais estrangeiras (Errasti et al., 2002). A primeira opção, baseada na constituição de acordos de colaboração estáveis entre cooperativas de distintos países, apresenta limitações importantes, já que o setor cooperativo a nível mundial é limitado e a conceção do paradigma cooperativo varia consideravelmente entre as diferentes regiões. A segunda opção, baseada na constituição de filiais estrangeiras, também apresenta limitações importantes principalmente devido ao facto de o modelo cooperativo nem sempre se poder exportar para outros contextos. A realidade demonstra que esta última foi a estratégia mais aplicada pelas empresas cooperativas (por exemplo, no Grupo Mondragón), ainda que admitindo que isso possa gerar contradições com a base do paradigma cooperativo puro (Sarasua, 2010).

A estratégia de multi-localização do Grupo Mondragón: uma proposta para a internacionalização de cooperativas

A decisão de internacionalizar-se raramente é uma decisão impulsiva. Normalmente corresponde a uma reflexão consciente e surge como um processo paulatino durante o qual as diferentes decisões que se adotam aumentam o seu nível de complexidade e compromisso por parte da organização. Assim ocorreu no caso do Grupo Mondragón. Nos primeiros passos do movimento cooperativo basco, as organizações estavam voltadas para os mercados regional e estatal, mas pouco a pouco, (a) com base na incorporação de Espanha no mercado europeu, (b) impulsionado pelo processo de globalização da economia em geral e (c) seguindo as tendências marcadas pelo setor a que pertenciam as cooperativas (principalmente o setor industrial), as organizações do Grupo Mondragón optaram por dar passos importantes na estratégia de internacionalização. De facto, na atualidade, Mondragón conta com mais de 120 estruturas produtivas no exterior.



As cooperativas Mondragón optaram por conceber um modelo de internacionalização próprio, adaptado à sua identidade, ainda que com contradições (Sarasua, 2010) e baseado numa estratégia de multi-localização, com a finalidade de evitar uma deslocalização produtiva que destrua o emprego nas estruturas iniciais (Luzarraga, 2012). Neste sentido, os estudos realizados para as cooperativas do Grupo Mondragón demonstram que as cooperativas internacionalizadas obtiveram melhores resultados que as que não o fizeram (Luzarraga, 2012).

O estudo realizado por Arizkuren e Arnaez (2014) divide o processo de internacionalização levado a cabo pelo Grupo Mondragón em três fases diferentes: a fase I, que contempla o período de 1956 até 1970, a fase II, que inclui o período 1971-1990, e a fase III que começa em 1991 e termina no ano de 2011.

A primeira fase esteve centrada principalmente em atender ao mercado regional e estatal e até 1966 não se registou qualquer atividade de internacionalização (Arizkuren e Arnaez, 2014). Os primeiros passos do processo de internacionalização caracterizaram-se por humildes exportações para países europeus (ex. França, Alemanha, Itália) aproveitando a vantagem dos preços das organizações espanholas e com o objetivo de conhecer mercados mais exigentes que o estatal. Paralelamente, deram-se os primeiros passos para a captação de nova tecnologia com o objetivo de poder oferecer produtos de maior qualidade.

A segunda fase caracterizou-se por um incremento das exportações e a abertura de delegações comerciais, primeiro na Europa e depois na Ásia. Foi nesta fase que começaram as primeiras implementações de filiais produtivas no estrangeiro. A primeira experiência foi a abertura de uma filial na Tailândia de uma cooperativa que se dedicava ao setor eletrónico. Os preços no setor eram cada vez mais exigentes e se a cooperativa queria seguir com a sua atividade não tinha outra opção senão transferir parte da sua produção para um país com menores custos, tal como estava a ser feito pelos seus concorrentes e, inclusivamente, os seus clientes. A segunda abertura realizou-se no México, provocada pela desfavorável evolução da taxa de câmbio da moeda local face ao dólar norte-americano.

A terceira fase foi a mais intensa na perspetiva da internacionalização. Tal como descrevem Arizkuren e Arnaez (2014), neste período intensificou-se a abertura de filiais atingindo-se as 93. Ao mesmo tempo, o Grupo adquiriu uma atitude pró-ativa e abriram-se 9 delegações em pontos estratégicos do planeta. Por último, começaram-se a construir vários parques industriais na China e na Índia.

Toda esta estratégia de internacionalização é facilmente compreensível a partir de uma perspetiva pura de mercado, no entanto, na perspetiva cooperativa pode apresentar contradições. Em verdade, a estratégia de multi-localização não permitiu que as novas organizações pertencentes ao Grupo Mondragón se criassem sempre segundo a forma jurídica de cooperativa o que pode gerar dissonâncias na ótica do cooperativismo puro. Não obstante, para cooperativas que competem no mercado juntamente com outras organizações capitalistas, a internacionalização não foi uma opção, mas sim a única forma de garantir a sobrevivência. A integração das organizações localizadas no estrangeiro dentro do enquadramento cooperativo é um dos desafios pendentes e mais complicados da experiência de Mondragón, já que não depende na sua totalidade da vontade do mesmo Grupo.

c. O marketing

O Marketing nas cooperativas

Whyatt and Rebut (2014) desenvolveram um conceito que designam como *Marketing Cooperativo, a Nossa Vantagem* (MOCA, na sigla em inglês), o qual permite analisar vantagens e estratégias de marketing para as cooperativas.

Estes autores sustentam que uma clara compreensão das características fundamentais da vantagem cooperativa pode levar a uma boa e informada estratégia de marketing. Algumas destas vantagens são identificadas como:



- São vistas de forma positiva através pelo seu papel social: ex. empoderamento, apoio à comunidade;
- São consideradas como dignas de confiança e é improvável que sejam relacionadas com casos de exploração;
- São capazes de oferecer capital social como vantagem (citando Spear, 2000).

Para a adoção do conceito MOCA, estes autores sustentam que é importante que todos os membros da cooperativa, desde a equipa diretiva aos operários ou auxiliares, entendam o elemento diferenciador da sua organização em relação a outras, que deem conta da *vantagem cooperativa* e de como esta se manifesta nos seus produtos ou serviços. Os clientes devem aperceber-se que os valores propostos devem ser autênticos e genuínos e claramente visíveis dentro da organização.

A *Co-operative Food*, uma cooperativa de comércio de retalho de alimentos do Reino Unido, é um dos melhores exemplos de compromisso com o comércio justo (citando Nicholls 2002), o que representou um elemento chave na aplicação do conceito MOCA (p. 264). A experiência no abastecimento efetivo de produtos de comércio justo e a importância nas relações com os fornecedores do comércio justo unificaram as dimensões económicas e sociais da agenda cooperativa. No caso da *Co-operative Food* o êxito desta estratégia assenta num modelo de negócio baseado em valores e na sua relação ética com o *marketing* (p. 266, citando a Doherty, 2008).

Em tempos de crise e de indignação pública, a confiança e reputação construída ao longo do tempo pelas cooperativas pode atrair novos clientes. Esta situação verificou-se, em sentido oposto, com o caso da quebra de confiança entre os clientes e *os grandes bancos* na sequência da exposição dos comportamentos ilícitos dos bancos, como o escândalo Libor em 2012. Estas situações conduziram a um importante aumento na procura de agências mutualistas, cooperativas e do Banco Cooperativo do Reino Unido (p. 265). A *Caja Laboral Popular*, atualmente *Laboral Kutxa*, optou também por procurar vantagens cooperativas na última crise económica e financeira. De facto, em 2012 apostou numa campanha de marketing centrada na ideia de que *existe uma outra forma* de desenvolver a atividade bancária².

MOCA representa uma cultura baseada em valores de confiança, sinceridade, compromisso da palavra dada e colaboração (citando Gebhardt et al, 2006). Estes valores devem converter-se em hábitos que por sua vez deverão integrar-se na organização. Muitos dos pequenos comerciantes compreendem o valor da *comunidade* e procuram assumir isso como parte de uma imagem de marca e vantagem competitiva (citando Miller, 1999). No caso das livrarias e bancos, por exemplo, estes procuram o sentido comunitário instalando sofás e bares/café nas suas instalações públicas. As cooperativas possuem uma vasta experiência na compreensão do que implica ser e atuar em *comunidade*, já que é mais habitual que estas se identifiquem com o tipo de culturas e comportamentos vinculados a uma comunidade.

O marketing nos empreendimentos sociais

Uma investigação realizada no Reino Unido por Powell (2015) estudou o marketing dos Centros de Dia que proporcionam formação e desenvolvimento de capacidades para adultos com deficiências físicas, mentais ou de aprendizagem.

Os resultados indicam que os gerentes das instituições entendiam, definiam e, em alguns casos, tinham mesmo recebido formação em *marketing*, o qual se baseava numa abordagem da venda desde uma abordagem industrial: um enfoque sobre as vendas ou transações individuais, com o *marketing* a ser visto muitas vezes como uma função externa e associado a uma ação manipuladora. Esta abordagem vai contra os objetivos dos empreendimentos sociais. A referida autora argumenta que uma abordagem relacionada com o serviço prestado, na qual a instituição utiliza o processo de criação de valor para um cliente, é a mais apropriada. Este enfoque defende a construção de relações duradouras com os atores principais do serviço a ser prestado (citando Osborne et al., 2013), centrando a atenção nas promessas e nas propostas de valor (citando Grönroos e Ravald, 2011). Ao considerar-se a estratégia de *marketing* a partir do enfoque nos serviços que se oferecem, percebe-se

² O vídeo da campanha está disponível na secção de recursos online: <https://youtu.be/UoMMix9KM-E>



que todas as pessoas que trabalham dentro do empreendimento têm a ver com a difusão do mesmo (citando Grönroos, 1980), assumindo assim um papel ativo no marketing a tempo parcial.

A importância da construção de relações é novamente reforçada pela *Berlin Technologie-Netzwerk* (2009, pp. 60): as empresas comerciais tendem a trabalhar com um mercado anónimo e por isso torna-se necessário gastar dinheiro em publicidade. Os empreendimentos sociais podem ganhar mais ao focar-se em estabelecer relações com as partes interessadas. Segundo Cholette e Kleinrichert, *et al* (2014, p.61), tal poderia significar organizar ou assistir a eventos onde sejam dadas informações sobre o serviço e/ou produto, seja através de histórias sobre o seu desenvolvimento e questões sociais ou ambientais que desejem abordar. Os autores assinalam que, ainda que a instituição não lute por vendas diretas ao consumidor, pode todavia criar consciência e construir lealdade de marca ao falar de forma direta aos seus consumidores. Além disso, ainda sugerem que oferecer uma qualidade superior e um produto claramente diferenciado é importante. Esta diferença pode centrar-se no facto de ser local, de ser orgânico, ou de poder proporcionar os devidos benefícios a uma causa reconhecida. O contacto direto com o consumidor aparece como um fator de êxito importante.

d. A governação e os sistemas de participação

Dada a natureza das entidades de ESS, a governação destas difere das demais organizações. A forma de atuação definida pelos princípios e valores das organizações pressupõe o fomento de uma governação baseada na solidariedade e da democracia (Juliá, 2004) e por isso, as entidades de ESS, além de definirem políticas para conseguir uma gestão eficiente, tal como ocorre nas outras organizações, deverão concretizar os seus intentos segundo os princípios de responsabilidade e transparência (Muñoz e Briones, 2011).

Nos últimos anos a literatura científica colocou maior interesse no estudo da gestão das entidades de ESS, principalmente no caso das cooperativas de trabalhadores, já que são organizações de propriedade coletiva e gestão democrática que tentam promover a solidariedade, a participação e a responsabilidade (Marcuello e Saz, 2008).

Conforme propõe Chaves (2004), nas cooperativas de trabalhadores a governação pratica-se com base em duas vertentes: a política e a gestão. A vertente política é a que permite que os trabalhadores associados tomem as decisões que posteriormente serão executadas pela vertente da gestão. A vertente política desenha-se através dos órgãos institucionais (Assembleia Geral, Conselho Diretor, Conselho Social e auditores internos), nos quais os trabalhadores são os protagonistas e as decisões são tomadas de forma democrática (Muñoz e Saz, 2011). A vertente de gestão é visível na participação dos trabalhadores na gestão da organização. A participação na gestão pode-se dar a três níveis (Eurofound, s/d): a participação no posto de trabalho, a participação no departamento e a participação nas decisões estratégicas da organização. O direito e a oportunidade que os trabalhadores têm para participar, tanto a nível de gestão como a nível político, é o que realmente permite que o *modus operandi* das organizações da economia social e solidária seja diferente das demais organizações.

Na secção de recursos pedagógicos foi incluído um documento detalhado sobre a governação das cooperativas do Grupo Mondragón, pormenorizando as funções de cada um dos órgãos institucionais da cooperativa.

Gestão do capital humano

A gestão de recursos humanos pode ter dois enfoques no que toca aos recursos humanos, de acordo com Doherty et al. (p. 91-97), citando Storey (2007): a abordagem estratégica *hard* que considera os recursos humanos como um custo a ser minimizado e uma abordagem *soft* que vê os indivíduos como ativos que contribuem para a organização. Os autores acreditam que as empresas sociais podem, na realidade, usar uma combinação de ambos. Uma característica dos modelos *soft* é o de considerarem o bem-estar individual e social como resultado de uma estratégia de gestão de recursos humanos coerente. Desta forma, a gestão dos recursos humanos estaria diretamente ligada às aspirações sociais de muitos empreendimentos sociais. Citando uma investigação sobre associações ligadas à habitação no Reino Unido, os autores expressam-se contra a colocação do cumprimento dos objetivos da empresa à frente das questões do capital social, comportando-se, assim, um pouco como os proprietários privados.



A posição comercial e de financiamento das empresas sociais pode levar à insegurança no trabalho. As organizações enfrentam o desafio da prevenção deste risco na relação entre a organização e os indivíduos. Uma estratégia que reflete o valor atribuído aos colaboradores, assalariados e voluntários, é a flexibilidade no trabalho - muitas vezes isto permite resolver as necessidades da organização e um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos indivíduos (Doherty et al. p.98).

Modelos económicos de gestão

O modelo de gestão reflete a lógica através da qual uma organização concebe a forma de funcionamento interno com base em regras fundamentais, processos, procedimentos, tomada de decisão, distribuição de tarefas e responsabilidades, ou seja, é o modelo que define o *modus operandi* da organização. Normalmente, o modelo de gestão expressa-se de forma gráfica com o objetivo de ser mais simples de interpretar. Ainda que o modelo de gestão de cada uma das organizações seja diferente, no caso das organizações de ESS é habitual que seja baseado em princípios e valores e que dê centralidade às pessoas.

Os modelos de gestão, dentro deste sistema alternativo de economia, requerem uma abordagem sistémica e holística, pela complexidade de recursos e atores que gerem, e pelo seu comprometimento em ter um impacto positivo dentro dos âmbitos social, económico e ambiental através do seu trabalho.

Na secção seguinte, oferecemos dois modelos de gestão com as características antes indicadas e que comprovam a importância de articular os valores e princípios das organizações com as funções chave das mesmas.

Cuadro 3.1 O Modelo de Gestão do Grupo Mondragón



Na secção própria pode ser encontrado um caso prático sobre o modelo utilizado pelo Grupo Mondragón, onde se explica como o modelo foi criado e se descreve cada um dos seus elementos.

b. Modelo de Gestão baseado na economia integral

Autores como Lessen e Schieffer (2010) abriram caminho para uma abordagem sustentável para a economia, aproveitando a riqueza das diversas abordagens económicas.

A sua contribuição para a ESS consiste em dar a conhecer um processo contínuo de configuração de diferentes modelos económicos baseados na interação e interdependência do conhecimento, na experiência, nos saberes, na cultura, no meio ambiente e na religião de diversas sociedades plasmados em quatro pontos cardeais. Os

autores afirmam que, para se atingir uma economia integral e sustentável, todo o sistema social precisa de encontrar um equilíbrio dinâmico entre as esferas que representam os quatro pontos cardeais, os quais se reforçam entre si, sendo equidistantes do centro:

Cuadro 3.2 Uma economia integral



Os autores enfatizam que uma sociedade integral sustentável deverá ter como missão encontrar um equilíbrio dinâmico entre a esfera ambiental, o *Sul*, que abarca a natureza e a comunidade; a esfera cívica, do *Este*, que abrange a cultura e a espiritualidade; a esfera pública do *Oeste*, que envolve a ciência e a tecnologia; e a esfera privada, *Norte* abrangendo as finanças e as empresas; e, finalmente, o seu *Centro* moral, abrangendo a religião e a humanidade.

No seguinte diagrama apresenta-se, de forma detalhada, o modelo, que se baseia na interconexão contínua de três grandes domínios: a visão do mundo, o empresarial e o económico:

CUADRO 3.3 EM DIREÇÃO A UM MODELO DE ECONOMIA INTEGRAL			
Paradigma integral:	Visão do mundo integral:	Empresa/ empreendimento integral:	Economia integral:
O centro e os seus quatro pontos cardeais com os seus elementos.	O caminho da inspiração para a ação transformadora	Renovação estratégica	Economia moral
Centro: filosofia e moral Religião e humanidade	O caminho relacional	Desenvolvimento comunitário	Economias de auto-subsistência
Sul: humanismo Natureza e comunidade	O caminho de renovação	Evolução consciente	Economia do desenvolvimento
Este: integridade Cultura e espiritualidade	O caminho da razão	Criação de conhecimento	Economia social
Norte: racionalidade Ciência e tecnologia	O caminho da realização	Desenvolvimento sustentável	Economia de vida
Oeste: pragmatismo Finanças e empreendimentos	El camino de la realización	Desarrollo sostenible	Economía de vida



Todas as etapas do processo integram-se num modelo de uma economia integral processual chamada “GENE-UIS” (*Grounding, emerging, navigation, effecting, synergy, inspiration, universal truth*). Segundo os autores, todos estes passos são necessários para que se dê um ciclo de transformação completo. O modelo responde a quatro processos cíclicos complementados por mais um no início e outro no final. Todos estes processos inspiram-se na economia moral vinculada à religião e humanidade:

- Processo de “aterrar” (G), que se interpreta como a orientação económica que a comunidade desenvolve pela sua própria natureza e por onde se encontra inserida.
- Processo de “surgir” (E), da fusão do local e do global, o emergir de novas relações, uma evolução particular onde a economia e a sociedade se fomentam entre si.
- Processo de “navegar” (N), que consiste na fusão dos dois primeiros processos: de “aterrar” e “surgir” que promovem um novo paradigma económico, com vista ao quarto processo.
- Processo da “pôr em prática” (E), onde interagem o micro e o macro dentro do paradigma económico gerado.

(SIU): Todos os processos anteriores se retro alimentam com a “sinergia” (S), a “inspiração” (I) e a “verdade universal” (U) dos valores morais.

Este modelo da economia integral supõe um contínuo, que se apresenta no quadro seguinte:

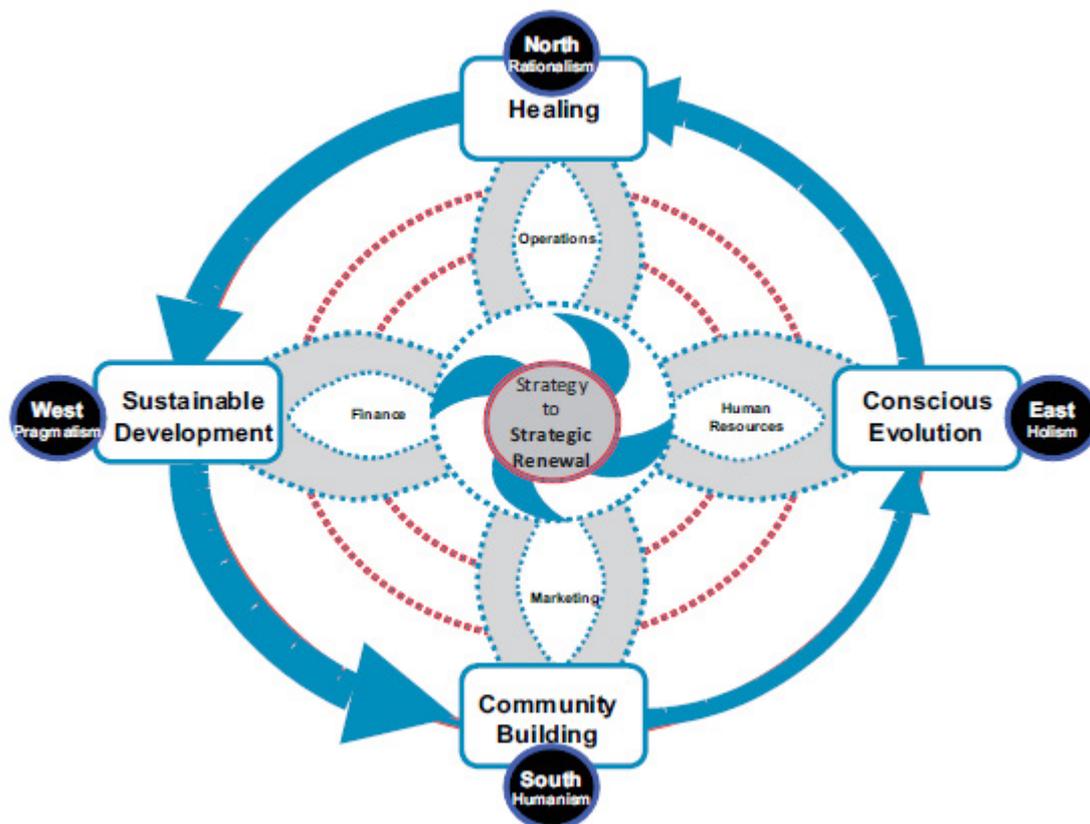
CUADRO 3.4 A VISÃO DE UMA ECONOMIA INTEGRAL				
	Sul	Este	Norte	Oeste
GENE-UIS	Economia baseada em comunidades de autosuficiência	Economia baseada numa cultura de desenvolvimento	Economia baseada na sociedade do conhecimento	Economia baseada na vida
E	Empreendimentos sociais	Empreendimentos de desenvolvimento	Empreendimentos cooperativos	Empreendimentos sustentáveis
	Dos ganhos individuais aos ganhos societais	Da sobrevivência à co-evolução	Da empresa à empresa democrática	Do crescimento à sustentabilidade
N	Economia de subsistência	Economia associativa	Economia aberta	Economia do bem-comum
	Da eficiência à suficiência	Da concorrência ao associativismo	Do livre mercado a uma sociedade da aprendizagem	Do bem-estar ao bem-viver
E	Economia de comunidades de base	Economia consciente	Economia de trabalho em rede	Economia real
	De um único universo a um pluri-universo	Da energia a uma consciência maior	Da hierarquia ao trabalho em rede	Da dominação às alianças
G	Economia comum	Economia co-evolucionária	Economia do bem-comum	Nova economia
	Do individual ao comunitário	Da economia do desenvolvimento a um mosaico de economias	Da economia individualista ao serviço da sociedade	Do económico às eco-culturas
IUS	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Natureza e comunidade</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Cultura e espiritualidade</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Ciência e tecnologia</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Finanças e empreendimentos</div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 20px; display: inline-block;"> <p>Núcleo moral do modelo económico: Humanidade e Religião</p> </div> </div>			



O modelo de economia integral na prática

O seguinte gráfico representa a aplicação deste modelo integral às funções chave de gestão de uma organização de saúde mental que socorre crianças, jovens e adultos com problemas de desenvolvimento psico-motor e intelectual na Índia, a *OM Creation*.

CUADRO 3.5 APLICAÇÃO DESTE MODELO INTEGRAL OM CREATION



O modelo serviu para criar as bases de uma organização integral. Para isso foi necessário entender, primeiro, o porquê da sua existência, através do diálogo e da reflexão sobre os valores morais que iriam reger o modelo de gestão económica do empreendimento social. O próprio nome escolhido responde a valores morais e culturais do país. AUM (quase sempre traduzido como Om), na tradição hindu, é o som no qual teve origem a existência do universo. O “A” significa aceleração ou produtividade, isto significa que as características diferenciadas dos beneficiários da organização se otimizam de tal maneira que se sintam valorizados pela capacidade criativa que desenvolvem. O “U” significa a unidade, entendida como processo de criação que se inicia com a conceção da ideia e que se prolonga pela execução da mesma, do princípio ao fim, pela mesma equipa de trabalho. O “M” representa a gestão, os métodos inovadores e os recursos económicos e financeiros que os fundadores e os colaboradores estão dispostos a implementar. Aqui, a *OM Creation* apostou em ter uma equipa dedicada às funções chave do empreendimento social, identificadas como: de criação/produção, de marketing, de capital humano e de finanças.

Diversos encontros foram planeados com os membros da direção, com os colaboradores e com os beneficiários, na medida das suas possibilidades, para definir as funções chave que requeriam mais atenção. Fazendo referência aos pontos cardeais do modelo de economia integral, as pessoas identificaram quatro elementos que desejavam reconfigurar e organizar de maneira diferente para conseguir um maior impacto dentro da organização, bem como fora da comunidade: de criação/produção, de marketing, de capital humano e de finanças

- Norte: foi identificada a cura como o serviço oferecido à comunidade. No entanto, ao mesmo tempo, houve um reconhecimento da importância de considerar o serviço prestado de maneira bidirecional. Ou seja, o



colaborador não só realiza um serviço a favor dos utentes, mas, com a qualidade e o cuidado aplicados, contribui também para aumentar o bom ambiente dentro da sua equipa de trabalho e da própria organização.

- Sul: o *marketing* definiu-se como desenvolvimento comunitário e, em especial, ao nível da sensibilização e da consciencialização do público em geral sobre o nível e garantia de qualidade dos produtos criados e elaborados por pessoas com limitações psico-motoras.
- Este: a gestão do capital humano vinculou-se ao desenvolvimento espiritual da entidade, colocando a tónica na importância de se reconhecer como uma comunidade de aprendizagem, tanto para os membros da direção, como para as pessoas que trabalham nela.
- Oeste: considerou-se importante não só a gestão, as metodologias e as finanças, mas também as pessoas que desempenham estas tarefas, incluindo-os na tomada de decisões, como resposta ao valor da inclusão e da corresponsabilidade dos integrantes da *OM Creation*.

Na página de recursos online encontrará o relatório: “*Más allá de la cuenta de resultados. Perspectivas de una exitosa empresa integral*”, escrito por Rishabh Khanna, o responsável pela aplicação do modelo integral de gestão dentro do empreendimento social *Om Creation*.

Mais informações sobre como o modelo tem sido aplicado num empreendimento social na Índia (*Om Creation*), especializado na reabilitação de jovens adultos com deficiência, podem ser encontradas na página web da organização (<http://www.omcreationstrust.org/>).

2.2 PERSPETIVAS DA AMÉRICA LATINA

Acerca do funcionamento ou do modus operandi da economia social e solidária

A racionalidade da teoria microeconómica tradicional é diferente da racionalidade subjacente aos empreendimentos da ESS. A primeira assume o homem como o *homo economicus*, como um indivíduo racional, egoísta e que sempre prefere mais do que menos e que se move no campo dos desejos; a segunda assume o homem como um sujeito que coopera, cuja lógica de funcionamento se baseia na *ação comunicativa*³, geradora de vínculos eficazes para construir consensos.

Deste modo, a *ação comunicativa*, em contraposição com a *ação estratégica*, apresenta características especiais impostas por uma linguagem partilhada inter-subjetivamente, que permite aos atores sair da lógica egocêntrica. Em vez de explicar os casos a partir de interesses individuais e do cálculo de utilidade de sujeitos que interferem uns com os outros, os *atores implicados* procuram sintonizar cooperativamente as suas ações num mundo partilhado no qual se fazem prevalecer as interpretações comuns (Elgue 2004, p. 1).

Elgue advoga que na atividade comunicativa, a força do entendimento linguístico se torna mais adequada para coordenar a ação. A partir desta perspetiva, de *falantes e de ouvintes*, facilitam-se os acordos e reduzem-se as possibilidades de que uma parte se imponha sobre a outra. A confluência interpretativa dos participantes na comunicação sustenta-se na cultura, através da qual emerge o acervo de saberes e valores.

Isto é o que sucede, por exemplo, em comunidades camponesas, onde os acordos importantes como grupo ou coletivo se tomam sempre na assembleia comunal, respeitando códigos de ética - as regras de jogo - estabelecidos, muitos deles definidos “*já no tempo dos avós*”. Nestas comunidades respeita-se o indivíduo e a sua propriedade, assim como o seu direito a gerir a sua própria vida, embora ao mesmo tempo se viva em comunidade e se pratiquem os valores de reciprocidade, de ajuda mútua e a busca do bem comum⁴. Todavia,

3 A ação comunicativa refere-se à ação social da linguagem. Refere-se a uma interação na qual os sujeitos capazes de linguagem e ação entabulam uma relação interpessoal com meios verbais e não verbais. A ideia central é a interpretação referente à negociação de situações suscetíveis de consenso. Os significados estabelecem-se com argumentos. Para maior informação, rever a Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas.

4 Por exemplo, nas comunidades alti-andinas do Peru, muitas delas ligadas ao mercado através da sua produção agropecuária, cada qual organiza a sua própria vida, mas todos juntos trabalham por manter os recursos que lhes permitem organizar a sua vida, como a água, por exemplo. Por isso a manutenção dos canais de rega é uma tarefa comunal obrigatória; quem cumpre tem o benefício de aceder a ela no turno pré-estabelecido; quem não o fizer assim, merece uma sanção, perde o direito ao seu turno. O cumprimento das regras de jogo estabelecidas responde a um sistema de cooperação e ao mesmo tempo de incentivos e sanções.



é preciso clarificar que por serem uma comunidade rural isso não significa que tudo seja perfeito. Também se enfrentam conflitos de poder e de interesses.

Os valores de reciprocidade e ajuda mútua, impregnados no imaginário coletivo dos migrantes rurais⁵ em direção às cidades, continuam a ser por eles praticados para com os seus pares (outros migrantes do seu povoado de origem) e, dada a sua situação de precariedade, a sua necessidade, estes valores ficam ainda mais potenciados. Provavelmente, essa capacidade de “enfrentar para sobreviver” seja uma das causas que explique o “espírito empreendedor” no Peru, o mesmo que surge, precisamente, nas épocas de maior crise económica.

Pode-se, por isso, afirmar que grande parte da ESS na América Latina nasce de situações de pobreza em âmbitos desfavorecidos e enraíza-se e reproduz-se a partir da ação coletiva empreendida por grupos e coletividades socialmente coesos e dispostos a enfrentar os seus problemas, lutando de maneira conjunta pela sua subsistência e valorizando mais a satisfação das necessidades do que a geração de lucros.

Segundo Manfred Max-Neef (1986, pp. 27-41), as necessidades humanas básicas são atributos essenciais ligados à evolução, os “satisfatores”⁶ ligados às estruturas e os bens económicos ligados às circunstâncias. Os “satisfatores” definem a forma dominante em que uma cultura ou sociedade expõem as suas necessidades. Como resultado, a “mudança cultural é, entre outras coisas, uma consequência do abandono dos “satisfatores” tradicionais e a sua substituição por outros novos”.

Max Neef salienta que quando os métodos de produção e o consumo elevam os bens para o estatuto de fins em si mesmos, então a presumida satisfação de uma necessidade tira a possibilidade de vivê-la ao máximo, deixando o caminho livre para uma sociedade alienada, centrada num caminho sem sentido, apenas baseado na produção. A vida fica, assim, ao serviço dos bens e não os bens ao serviço da vida.

Todavia, nem todos os empreendimentos solidários se enquadram no campo da autossubsistência, muitos transcendem ao campo das iniciativas empresariais solidárias, baseadas na lógica da cooperação. Aqui surge uma nova lógica económica, onde se combinam a cooperação e a eficiência, o espírito solidário e o espírito empresarial. “A cooperação funciona como vetor da lógica económica, produzindo efeitos tangíveis e vantagens reais, comparados com os da ação individual” (Gaiger, 1999, p. 199).

O termo *empresarial* na ESS, além de contemplar como condições necessárias a qualificação técnica, a produtividade e a estratégia de mercado, incorpora a cooperação e a solidariedade, potenciando o trabalho conjunto, em benefício dos próprios produtores. A solidariedade a este nível transcende a solidariedade comunitária, que carece dos elementos necessários para a sua inserção e desempenho económico na sociedade atual.

Tradicionalmente os fatores de produção eram a terra, o trabalho e o capital. Agora também se fala do fator empresarial e o capital já não se refere apenas ao monetário, financeiro ou físico, mas também ao capital humano e ao capital social, entendidos como recursos que tendem a acumular-se à medida que se utilizam. Quando se fala de ESS o fator de produção mobilizador é o que Razeto denomina como *Fator C*, o qual permite levar a cabo ações que, contando unicamente com os fatores de produção tradicionais, seria impossível.

Por isso, o *modus operandi* ou funcionamento da ESS está baseado sobretudo na cooperação e na solidariedade, para além dos outros fatores produtivos. Segundo uma lógica deste tipo, quase como por definição, a procura do interesse pessoal e do lucro dá lugar à procura do bem comum.

A ESS na América Latina opera em todos os setores da economia, no entanto, a sua base mais importante encontra-se no setor agrícola e financeiro.

⁵ Foi observado que as pessoas ou famílias que migram são: ou as que têm os recursos suficientes para a troca (por exemplo, estudantes cujos pais camponeses os mantêm na cidade para que estudem no ensino secundário ou na universidade), ou os mais pobres, cujas opções se resumem ao seu lugar de origem e portanto, já quase não têm nada a perder quando experimentam novas opções.

⁶ Fatores causadores de satisfação. Para Max-Neef, há uma grande diferença entre os “satisfatores” e os bens económicos. Um “satisfator” é o modo pelo qual se expressa uma necessidade, os bens são o meio pelo qual o sujeito potencia os “satisfatores” para viver as suas necessidades.



A outra parte da ESS na América Latina surge junto daqueles que nunca enfrentaram a pobreza, que, pelo contrário, nasceram em famílias que lhes permitiram ter acesso a todas as oportunidades sociais e económicas, mas que, voluntariamente, decidiram empreender caminhos de solidariedade com os mais desfavorecidos numa relação de pares. É o caso de muitos jovens peruanos que, voluntariamente, decidiram renunciar aos seus trabalhos, a uma vida cómoda e de sucesso profissional e iniciaram processos de empreendimentos sociais, atraindo cada vez mais jovens (ver a experiência nos casos práticos referentes à América Latina, no final deste capítulo).

Este tipo de comportamentos leva-nos a perguntar se definitivamente estamos a transitar para uma nova ética, que se vem tornando realidade a partir de formas *sui generis* que os jovens vêm adotando para a construção de um mundo melhor.

Leis que institucionalizam a Economia Social e Solidária e o Cooperativismo na região

A prática da ESS entre os povos da América Latina antecedeu o seu enquadramento em termos políticos (legislação). A história da economia solidária na região data de épocas anteriores à colonização europeia, e tem as suas primeiras evidências nas formas de trabalho coletivo que se desenvolveram nas diversas culturas da região, em muitos casos conhecidas como a “minka” e o “ayni”. No entanto, a sua institucionalização, a partir da legislação de cada país da região, começou recentemente, na última década do século XX (à exceção das Honduras, 1985).

O cooperativismo, por seu lado, apareceu nas diferentes legislações de forma mais precoce, tendo havido experiências na primeira metade do século XX, na Venezuela, por exemplo (Lei de Cooperativas de 1910), no Chile (Lei de Cooperativas de 1924), na Argentina (Lei 11.388 sobre o Regime Legal das Sociedades Cooperativas de 1926) e no Peru (Decreto Supremo 236 de 1944). A maioria dos países avançou com as suas primeiras leis sobre o tema nas décadas de 50 e 60.

O avanço da institucionalização da ESS e do cooperativismo é heterogéneo. Corresponde à importância e ao enfoque que lhe foi dado por cada governo, de acordo com os seus próprios fins e objetivos. Todavia, observa-se uma forte tendência para a introdução de práticas solidárias e do associativismo por parte do estado em toda a região latino-americana. O estado, a partir do princípio da subsidiariedade⁷ - sobre o qual assenta a democracia participativa - delegou parte das suas funções na população promovendo processos de associativismo para a autogestão e participação das populações pobres, propiciando concursos e empreendimentos nas ditas regiões. Esta prática coincide com os processos de abertura e implementação de políticas neoliberais através das quais a participação do estado se reduz na economia. Seria importante assinalar, ainda, que a região, na década de 80, enfrentou uma profunda crise económica, gerada em parte pela aplicação de políticas de cariz populista e por uma enorme e improdutiva burocracia.

Neste contexto, a política social orientou-se para o apoio e promoção da autogestão, da ação coletiva dos pobres para enfrentar situações que, de maneira individual não seria possível, e para cuja solução o estado carecia de recursos suficientes. Política a que se juntariam as ONG, a cooperação internacional e a igreja católica, bem como as igrejas evangélicas.

⁷ O princípio de subsidiariedade reconhece a autonomia de cada coletividade para estabelecer os seus objetivos e decidir os processos para os atingir. Este princípio implica o diálogo e a participação de todos os membros (individuais e coletivos) da sociedade para a definição, seguimento e avaliação dos objetivos globais como país.

2.3. PERSPETIVAS AFRICANAS

No continente africano, como já vimos, o conceito de ESS tem fronteiras flexíveis, procurando conjugar uma visão herdada internacionalmente com práticas já existentes localmente. Para isso, segundo Borzaga e Galera (2014), mais do que uma abordagem legalista, importa observar dois elementos-chave nas organizações ou grupos



informais que analisemos: o facto de surgirem como resposta a uma dada necessidade de uma comunidade e o facto de terem uma natureza ou identidade coletiva.

Segundo o documento “A Visão Africana da Economia Social e Solidária”, documento redigido num encontro inter africano que teve lugar em Bamako, Mali, no ano de 2005, e publicado na página da Rede Nacional de Apoio à Promoção da Economia Social e Solidária (RENAPESS), rede constituída no mesmo País, a ESS constitui uma resposta “à mundialização dos mercados e à manutenção dos países do Sul numa dinâmica de exploração e expropriação” (p. 1). A ESS permitiria, assim, a edificação dos países do continente africano baseada nos valores endógenos e essencialmente:

- Na produção, na transformação e na comercialização de produtos locais numa perspetiva de soberania alimentar;
- Na lógica da integração económica desde a base: transformar e trocar primeiro localmente;
- Na rejeição de políticas impostas pela Organização Mundial do Comércio (OMC) e na rejeição das tentativas de impor os produtos transgénicos reforçando, simultaneamente, a proteção da produção agrícola local;
- Na criação de espaços de cooperação e parcerias Sul- Sul.” (RENAPESS, 2005, p.1)

Fatores externos que influenciam o modus operandi das organizações de Economia Social e Solidária

As organizações de ESS são influenciadas por uma série de fatores externos, nomeadamente geográficos e históricos, que justificam a sua diversidade de formas.

Borzaga e Galera, no relatório redigido para a União Europeia, *The Potential of the Social Economy for local development in Africa*, mostram-nos que, da sua análise, fica claro que os modelos da ES “não podem ser artificialmente transplantados de um contexto para o outro” (2014, p. 19) e que têm de ser adaptados a diferentes ambiente, tomando mesmo, em África, muitas formas diversas (África é um imenso continente com contextos muitos diversos).

Apontam, no entanto, algumas recomendações e indicações que consideram essenciais:

- a necessidade da criação de um quadro legal que seja, por um lado, suficientemente claro para definir e tratar cada tipo de organização segundo a sua natureza mas, por outro, flexível o suficiente para que permita o aparecimento de organizações que respondam às necessidades locais, mas que não imponha o seu surgimento em setores específicos, instrumentalizando politicamente esse setor;
- o reforço do papel dos atores externos, incluindo o estado e as agências públicas, não só como financiadores mas também como suporte ao crescimento das organizações de economia social, que surgem já com um papel importante nos programas de desenvolvimento;
- a importância de ter gestores e estruturas de governação competentes, adaptadas às organizações de economia social que, como vimos, se regem por valores e princípios específicos. Neste sentido, recomenda-se que as políticas de desenvolvimento apostem na investigação e em programas de formação sobre práticas de gestão e modelos de governação (Borzaga e Galera, 2014, p. 8).

Para estes autores, o contexto africano tem a especificidade de manter, em grupos informais, uma cultura social muito forte sendo o desafio para a ES o de potenciar esta característica, tornando os sistemas de ajuda mútua mais eficientes e abrangentes, de forma a ganhar escala e sustentabilidade, mas valorizando sempre o seu carácter endógeno. O sucesso para este desafio, apontam, será o de estabelecer parcerias entre uma diversidade de atores, sejam formais, informais, públicos ou privados.

Uma atenção permanente, no entanto, e como já foi dito, deve ser dada à importação de modelos que não sejam compatíveis com a cultura e tradições locais (muitas vezes incompatíveis com possibilidades de ganhos de escala, que podem mesmo ser indesejáveis). Esta é, aliás, uma preocupação que pode ser encontrada



também na literatura africana. A Rede Intercontinental de Promoção para a Economia Social e Solidária (RIPESS), no documento *Visión global de la economía social solidaria*, afirma a necessidade de “políticas públicas que possibilitem e apoiem a ESS e não políticas que a dirijam” (RIPESS, 2015, p. 9), sustentando que só é possível construir a ESS (a sua investigação, as políticas públicas, etc.) a partir das práticas dos atores de base e de conceitos como o desenvolvimento autónomo, a autoajuda e a subsidiariedade.

Políticas e programas para a promoção da Economia Social e Solidária

Apresentamos alguns exemplos de como a existência de políticas e programas pode ser positivo para o desenvolvimento do setor.

Em São Tomé e Príncipe, arquipélago situado no Golfo da Guiné, por exemplo, existe, nos últimos 15 anos, um programa de desenvolvimento da economia solidária baseada no setor agrícola, assente da distribuição de terras e na promoção de iniciativas que as tornem rentáveis, de forma a proporcionar algum rendimento às famílias. Os programas de apoio a este setor, bem como ao dos recursos da pesca, permitiram a geração de benefícios que tiveram um efeito multiplicador nas comunidades e no país. O modelo cooperativo foi, muitas vezes, o escolhido para a institucionalização destas iniciativas privadas, familiares ou comunitárias. Por detrás destes programas estão, muitas vezes, empresas privadas europeias na área do comércio justo, ou outras, que apoiam na certificação e no escoamento dos produtos (Ferreira Luís, 2015).

A ESS desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do Mali. O governo do Mali tem tomado várias medidas para promover a ESS, nomeadamente através do reforço do seu quadro institucional. Salientam-se, entre as ações tomadas, o estabelecimento da Direção Nacional de Proteção Social e Economia Solidária (DNPSÉS) dentro do Ministério do Desenvolvimento Social, Solidariedade e do Idoso. A Política Nacional do Mali para a ESS visa, sobretudo, melhorar o quadro institucional, legislativo e regulamentar, para desenvolver o empreendedorismo social; reforçar a coordenação e mecanismos de monitorização e avaliação de empresas sociais e promover o acesso os bens e serviços produzidos pelos atores da ESS. Em outubro de 2014, foi adotada a Política Nacional de Apoio à Economia Social e Solidária (RIPESS, 2015). Por seu lado, os atores da sociedade civil criaram, em 2003, a Rede Nacional de Apoio para a Promoção da Economia Social e Solidária, a RENAPESS (Harvey, 2011).

A questão que se deve colocar é se, de facto, estes processos de institucionalização estão a permitir e a potenciar o desenvolvimento da ESS, respeitando as culturas sociais tradicionais ou se estão a implementar modelos importados, desfasados das realidades locais, acabando por, com a sua institucionalização, quebrar os laços informais pré-existentes e não criando algo de durável e sustentável porque demasiado exógeno e dependente dos apoios de atores externos.

Cultura

A cultura é, como vimos, um elemento em ter em conta quando nos referimos aos fatores que condicionam a ESS, uma vez que tem uma importância fulcral nas decisões que se tomam e na prática de *racionalidades* económicas que enquadram a vida de milhares de pessoas no mundo, diferentes das teorizadas pela economia capitalista.

Abdou Salam Fall e Cheikh Guèye (2009), investigadores senegaleses, apresentam-nos um caso que pode ilustrar a relevância das condicionantes culturais, quer sejam religiosas, étnicas ou de outros tipos. “Um padeiro instalado na cidade religiosa de Touba⁸ decide que nenhum *marabu*⁹ necessitaria de comprar pão. Criou uma lista e, todas as manhãs, eles vinham reabastecer-se. A padaria rapidamente começou a ter perdas que se acumularam progressivamente. Quando a sua família lhe pediu que se retirasse da gestão, dada a sua idade avançada, ele disse-lhes: ‘Você pensa na produtividade e na recompensa, enquanto eu penso na ação social. Eu quero ajudar as pessoas e mesmo se não tenho recompensa, terei a recompensa divina. Fizeram-me uma bela proposta mas

⁸ Cidade senegalesa religiosa do Islamismo (nota do tradutor).

⁹ Chefe religioso, líder espiritual (nota do tradutor).



eu não a posso aplicar a Touba. Esperem que eu tenha uma padaria em Thiès, em Kaolack ou em Dakar. Eu não vim para Touba para fazer dinheiro” (p. 9). Nesta história, difícil de compreender pela racionalidade ocidental, encontra-se uma justificação diferente da do lucro e da acumulação de riqueza, encontra-se uma justificação baseada no serviço prestado e na espera de uma recompensa não visível neste mundo.

Outro caso que pode ilustrar estas outras racionalidades é a dos rituais funerários. Na etnia Pepel da Guiné-Bissau, por exemplo, as cerimónias relacionadas com a morte são bastante complexas e dependem, para além de outros fatores, da importância social do defunto. Maria Clara Saraiva (2004) descreve que as “cerimónias fúnebres de um personagem conceituado, por ser *omi garandi*¹⁰ ou um dignatário religioso, são altamente participadas. Sacrificam-se largas dezenas de animais, vacas – os mais valiosos, quer do ponto de vista económico quer simbólico – porcos, cabritos e aves” (P.115) e oferece-nos um exemplo muito concreto dos ritos fúnebres de Ossi Nanque, um homem importante, a que a autora assistiu em 1998, onde “foram sacrificadas 27 vacas, 34 porcos, 15 cabritos e dezenas de aves, galos e galinhas” (p.115). Também a utilização de panos, alguns com valor importante no mercado, para o envolvimento do morto ou da morta, pode ascender a mais de uma dezena. Importa perceber porque se decide consumir estes bens nestes momentos (poderíamos dar exemplos de rituais de casamento, do final das colheitas, entre outros), bens que poderiam ter sido vendidos e gerar um lucro financeiro significativo para o rendimento médio das famílias. A resposta parece encontrar-se num sistema de dádivas e contra-dádivas, que Maria Clara Saraiva denomina *reciprocidade desequilibrada* (2004): quem recebe uma dádiva deve retribuir “fornecendo um bem mais valioso e prestigiado do que aquele que recebeu – por exemplo, se obteve um porco deve tentar reciprocitar com uma vaca” (p. 121 e 122). Esta reciprocidade “alimenta assim um circuito infundável da dádiva e contra-dádiva, essencial [...] na manutenção das relações sociais vitais para a sobrevivência da comunidade” (Saraiva, 2004, p.121). Esta reciprocidade, valor essencial na definição do que é e do que não é economia solidária, pode parecer estranha na definição ocidental de racionalidade económica mas permite, pelo menos no caso apresentado, o fortalecimento da coesão social e da sobrevivência da comunidade.

10 Literalmente quer dizer “homem grande”, o que, na tradição guineense significa uma pessoa de grande importância social na sua comunidade. Esta importância não é garantida pela riqueza acumulada mas, a maior parte das vezes, pela passagem por diversos ritos da sua etnia.

Fatores internos que influenciam o modus operandi das organizações de Economia Social e Solidária

Para além dos fatores externos, as organizações de ESS também são marcadas por fatores internos, que orientam a sua tomada de decisão e determinam a sua forma de funcionamento.

Abordaremos, sinteticamente, os seguintes fatores:

- Internacionalização ou constituição de redes internacionais?
- Financiamento
- *Marketing*
- Modelo de governação e gestão participativa

Internacionalização ou constituição de redes internacionais?

Falar de internacionalização no setor da ESS, especialmente no continente que estamos aqui a tratar, pode levantar algumas questões – grande parte das iniciativas deste setor são de âmbito familiar, comunitário e local, assim, este tema pode parecer (ainda) não fazer grande sentido e poderá ser mais pertinente concentrarmos na importância da constituição de redes. Apenas se pensarmos no setor mais institucionalizado (ONGD, por exemplo), onde os modelos adotados são quase todos importados de outras zonas geográficas (de ONGD que se internacionalizaram), a questão da internacionalização se torna mais relevante.



A constituição de redes, de parceiros, de *advocacy* e outras é considerada fundamental na área da ESS e pode substituir, nesta “outra” economia, o conceito mais capitalista de internacionalização (que na verdade poderá apenas fazer sentido para cooperativas de grande dimensão).

No continente africano existe, desde 2010, a Rede Africana de Economia Social e Solidária (RAESS), constituída, sobretudo, por redes de países africanos francófonos¹¹. Esta rede foi criada como um espaço de diálogo, partilha e divulgação de informação sobre a economia social e solidária em África. Tem ainda um papel de advocacia junto dos governos e organizações africanas e internacionais. Esta rede faz parte da Rede Intercontinental de Economia Social e Solidária (RIPESS) que, desde 1997, organiza, a cada quatro anos, Fóruns Mundiais sobre a ESS, com o objetivo de criar oportunidades de aprendizagem, partilha de informação e colaboração. Na página web da RIPESS podemos encontrar o documento *Visión global de la economía social solidaria: convergencias y contrastes en los conceptos, definiciones y marcos conceptuales*, o qual define algumas estratégias para o futuro do setor. Num dos pontos desta estratégia, pode ler-se “é preciso fortalecer as redes locais, nacionais, continentais e internacionais da ESS. Estas redes são importantes para apoiar as práticas das bases com ferramentas de investigação, de desenvolvimento de políticas públicas e de promoção. É necessário uma liderança ativa para reunir as iniciativas de vários territórios à volta dos valores da ESS” (RIPESS, 2015, p. 9).

Jacinto Abreu Santos (2015), investigador Cabo-Verdiano, salienta a importância da criação de redes para que o movimento de ESS possa ter poder para influenciar políticas públicas a um nível local e internacional, e para que se possa garantir o acesso das empresas sociais e das organizações da ESS à cadeia de distribuição global de bens e serviços.

Estas redes, continua Santos, têm assumido um papel importante na inovação e no estabelecimento de parcerias entre países em desenvolvimento envolvendo estados e empresas privadas, com um impacto direto na vida das populações mais vulneráveis, dentre os quais mulheres e jovens, facilitando o seu acesso a recursos, alimentação, informação, conhecimentos, educação e mercado, entre outros.

Estas organizações, constituindo-se em rede, poderão, ainda, ganhar força para mais facilmente disseminarem o seu *modus operandi* próprio, baseado na incorporação de fatores económicos, sociais, culturais e ambientais como um todo coerente, influenciando e contaminando os modelos *mainstream*.

A necessidade de escala, apontada por muitos autores como Borzaga e Galera (2014) como essencial, pode encontrar na constituição de redes de parceiros a sua fórmula mais eficaz, permitindo que as organizações mantenham a sua reduzida dimensão, e as vantagens de serem “pequenas”, e que possam aceder a benefícios que só grandes organizações conseguem ter pela escala que apresentam.

É preciso, no entanto, ter em consideração a cultura africana nestes processos, não podendo descurar um contacto próximo e pessoal, uma vez que esta prima pelo contacto presencial, como atesta Moussa Konaté, encarregado de projetos em desenvolvimento local no Mali, citando um sábio da sua aldeia, “Ver-se uma vez vale mais do que enviar mil mensagens” (GESQ, 2001, p. 60).

Financiamento

Os temas do financiamento são fundamentais no setor da ESS, nomeadamente porque grande parte das iniciativas surge devido às necessidades da população que não se encontra abrangida pelos aspetos inclusivos da economia de mercado.

Podemos analisar o tema do financiamento a três níveis: ao nível das experiências comunitárias, ao das organizações de economia social e ao dos programas internacionais.

Uma vez que no continente africano uma grande parte das iniciativas de ESS partem da mobilização espontânea das comunidades, importa referir-nos às estratégias de financiamento dos grupos informais, nos quais

¹¹ Benim, Burkina Faso, Camarões, República Democrática do Congo, Costa do Marfim, Gabão, República de Maurício, Mali, Níger, Senegal, Togo, Tunísia, Argélia, Marrocos.



são os próprios elementos da comunidade que procuram soluções para a sua falta de dinheiro. A este nível, o financiamento depende, sobretudo, da criatividade dos grupos para encontrar soluções através de mecanismos de autoajuda e da sua rede de contactos local, nacional e mesmo de organizações internacionais a agir localmente. A existência de grupos de poupança e crédito rotativos (aos quais nos referiremos com mais detalhe no capítulo 6) são um exemplo encontrado por diversos grupos para fazerem face às dificuldades financeiras da vida diária.

No que concerne ao nível das organizações de ESS, a grande missão deste tipo de organizações é a produção e distribuição de bens e serviços ao alcance das necessidades da população que tentam servir, preenchendo um espaço não coberto pelas empresas privadas, nem pelo estado.

Na concretização deste seu propósito, torna-se improvável que estas organizações gerem excedentes, o que as coloca numa luta contínua pela sustentabilidade.

Segundo Borzaga e Galera (2014) as principais formas de colmatar estas situações são as de atrair trabalho voluntário, realizar campanhas de angariação de fundos e adotar políticas de discriminação de preço (apresentar preços diferentes segundo o poder económico do utente).

Estas organizações, devido às necessidades financeiras são, muitas vezes, confrontadas com decisões éticas difíceis: i) manter a sua missão ou adaptarem-na segundo os interesses de potenciais doadores (ex. dedicarem-se ao apoio a idosos quando os financiamentos são direcionados para crianças); ii) aceitarem ou não apoios de outras organizações ou empresas cujos valores e princípios não estão alinhados com a visão da ESS e que podem levantar dúvidas éticas (ex. aceitar doações de multinacionais a operar na área da exploração dos recursos petrolíferos sabendo das consequências que essa atividade tem para a população e para o ambiente).

Num terceiro nível, o dos programas e projetos internacionais, importa referir que os países africanos apresentam, desde os períodos da descolonização, uma grande dependência face à ajuda internacional. Para Borzaga e Galera (2014), os programas de desenvolvimento internacional, financiados por instituições financeiras internacionais (Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, etc.), têm sido muito baseados em duas premissas – a criação de mercados competitivos (seguindo o modelo capitalista ocidental) e a consolidação do sistema democrático através da formação de uma sociedade civil educada. Isto significa que as políticas públicas nacionais de grande parte dos países africanos têm estado subordinados às condições estabelecidas pelos atores do financiamento internacional.

As ONGD têm representado um papel fundamental na execução destes programas, uma vez que é através delas que os grandes programas de ajuda internacional são implementados, através do seu acesso ao financiamento e da sua ação junto das comunidades locais.

Marketing

Um dos desafios da ESS é o de aumentar a sua visibilidade. Sendo desconhecido por grande parte da população, pelo menos enquanto setor organizado com suporte teórico e prático, este setor necessita de um programa de disseminação que permita um maior conhecimento e compromisso face ao mesmo.

As organizações de ESS, porque constantemente dependentes de financiamentos exteriores à instituição, têm de prestar grande atenção ao *Marketing* organizacional de forma a transmitirem aos possíveis doadores uma imagem de credibilidade e confiança que só se criam através da transparência nos processos e no estabelecimento de relações duráveis de parceria.

Borzaga e Galera (2014) referem a importância da constituição de redes de organizações de ES, nomeadamente no setor das cooperativas, que permitam congregar esforços no sentido de se criarem estratégias de *marketing* uniforme dentro de uma mesma rede, que transmitam uma imagem de credibilidade e funcionem como uma certificação do trabalho das mesmas. No documento produzido pela RIPESS (2015, p. 9), foram identificados os públicos e as estratégias consideradas centrais para uma maior disseminação da ESS. Enquanto grupos alvo de maior atenção estão elencados o público geral, os potenciais aliados e os participantes em iniciativas



de ESS que não se identificam (ou, acrescentamos, desconheçam) este modelo de economia. Relativamente às estratégias, duas foram consideradas fundamentais: a educação e comunicação. A educação, percebida como multiplicação de oficinas, fóruns, formações, cursos, seminários, etc., mas que não se confine ao reduto académico e chegue mesmo às comunidades, elementos centrais constitutivos do setor. Nesta estratégia é ainda salientada a importância da educação popular, uma vez que partilha com a ESS “os valores da transformação social, da democracia e da igualdade” (RIPESS, 2015, p. 9). No que toca à comunicação, o documento sublinha a importância de se utilizarem diversos instrumentos para a divulgação do setor, a publicação de artigos e livros, a partilha de vídeos, a comunicação através dos meios de comunicação e redes sociais, etc. Uma comunicação que não seja apenas um veículo de promoção das organizações mas que tenha um carácter formativo. É, neste contexto, apresentado o exemplo da *Socioeco* (<http://www.socioeco.org>), uma biblioteca virtual que reúne diferentes tipos de recursos e que está em permanente atualização.

O modelo de governação e gestão participativa

A autogestão e a propriedade coletiva são conceitos centrais e gerais na ESS (RIPESS, 2015). Estes fatores são expressos em práticas como, por exemplo, “as cooperativas (de trabalhadores, de produtores, de consumidores, cooperativas de crédito e de habitação, etc.), as empresas sociais coletivas, a gestão participativa dos bens comuns” (RIPESS, 2015, p. 6). É aceite, no entanto, que o reconhecimento legal destas práticas não é essencial para que sejam consideradas de ESS.

Este tipo de organização do trabalho é assente em princípios e valores de cooperação, colaboração e participação, sendo estes essenciais para se atingir um ambiente de governança democrática, onde os colaboradores se sintam ouvidos e respeitados, se sintam parte de uma missão maior e, conseqüentemente se sintam realizados profissional e pessoalmente. “A confiança”, como nos dizem Fall e Guèye, “é um princípio orientador da economia social e solidária. [...] A convivência continua a ser a antecâmara de confiança” (Fall e Guèye, 2009, p. 9). Desta perspetiva, continuam os autores, a dependência, numa transação comercial dentro dos modelos da ESS, não é necessariamente uma fragilidade. Aliás, é o interesse comum dos intervenientes que garante a ativação de laços sociais, no seio dos quais estão enraizados os laços económicos. Esta criação de um sentimento de pertença é essencial para congregar os esforços coletivos, ainda mais quando nem sempre estão assegurados cargos remunerados dentro das iniciativas de ESS, estando o retorno muito ligado a recompensas intangíveis como a satisfação e a realização pessoais.

O desenvolvimento de um modelo participativo de gestão, para além das conseqüências organizacionais, tem conseqüências também nas comunidades. As organizações de ESS devem ser atores relevantes na potenciação do espírito crítico e do comprometimento das comunidades nas quais estão inseridas. Isto pode resultar, por exemplo, na maior participação dos atores locais na tomada de decisão sobre a utilização dos recursos, o que acaba por ter como conseqüência uma maior defesa dos interesses da comunidade. Este envolvimento gera, por sua vez, um autorreconhecimento do poder da comunidade enquanto corpo coletivo que identifica os problemas e promove soluções - enquanto participante indispensável na transformação social.

Uma questão central no modelo da ESS e bastante visível no continente africano é a importância do trabalho e das trocas não monetizadas (RIPESS, 2015). O trabalho, remunerado ou não, deve ser respeitado, tanto pelos bens e serviços que produz, como pela satisfação que produz ao trabalhador. A ESS inclui no seu conceito de trabalho todas aquelas atividades desvalorizadas pelo conceito de “produtividade” mercantil, visão redutora que considera o indivíduo apenas enquanto fator de produção. As questões da inclusão são, portanto, outro fator tido em linha de conta pela ESS. A valorização das mulheres, das crianças, dos jovens, dos idosos, dos migrantes, dos desalojados, das pessoas com deficiência, e de outros grupos vítimas de discriminação, enquanto indivíduos dotados de valor intrínseco, é uma constante nestas outras economias. Esta perspetiva, embora apresentada de forma geral (para todos os continentes), é muito importante num continente africano onde precisamente grande parte do trabalho é invisível - inclusive no que toca à sua contabilização para o apuramento do PIB - e realizado por mulheres e crianças.



Coordenar uma organização ou um grupo de ESS é, portanto, um desafio. Para além das competências profissionais são necessárias uma série de competências específicas para o setor (assentes em conhecimentos técnicos, valores e *soft skills*) de forma a criar-se uma cultura específica de gestão, radicada num conhecimento profundo das necessidades locais e da diversidade de soluções existentes dentro da ESS que possam responder às necessidades apresentadas vivenciadas. Nesse sentido, Borzaga e Galera (2014) recomendam, para o continente africano, a importância do reforço dos estudos nas áreas das práticas de gestão e de modelos de governação, com a criação de formações específicas para o desenvolvimento destas competências.

A reduzida existência de competências nas áreas de gestão e de governação é muito sentida em muitos países africanos, sendo parte da explicação para: i) a não criação de modelos de desenvolvimento sustentável nas comunidades, mantendo-as na dependência de financiamentos exteriores, sintoma bem visível em muitos países africanos, sobretudo subsarianos; ii) a demasiada valorização da institucionalização das iniciativas, podendo, dessa forma, excluir e afastar formas de organização mais genuínas, de base comunitária; iii) a dificuldade de cooperação entre organizações da ESS, impossibilitando a criação de redes mais fortes; iv) a desconfiança no relacionamento com parceiros estatais; v) a incoerência entre o discurso participativo e a dominação real por elites locais; vi) a falta de sentimento de pertença entre os membros; e, finalmente para vii) a perda da identidade social e solidária, com o decorrer dos anos (Borzaga e Galera, 2014).

No entanto, e apesar destes limites apontados às organizações de ESS, Borzaga e Galera salientam o papel muito relevante das mesmas uma vez que as interações das organizações de ESS com os setores público e privado fazem com vá sucedendo uma transformação no sistema económico que beneficia a comunidade enquanto um todo (2014, p. 22).

Referências bibliográficas

Perspetivas Europeias

- Altuna, L. (2008). La experiencia cooperativa de Mondragón. una síntesis general. Ed. Mondragón Unibertsitatea.
- Arizkuren, A. y Arnaez, N. (2014): Mondragón: la Gestión Internacional de RRHH en las cooperativas, McGraw-Hill.
- Associação Espanhola de Crowdfunding (2014): Informe de la encuesta de la asociación española de Crowdfunding sobre las plataformas españolas de Crowdfunding, Junho de 2014. Disponível em: <http://web.spaincrowdfunding.org/wp-content/uploads/2014/06/INFORME-DE-LA-ENCUESTA-DE-LA-ASOCIACION-DE-LA-ASOCIACION-DE-CROWDFUNDING.pdf> [Consultado a 4 de Junho de 2015].
- Bastida, M (2007) “El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva” en BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE.
- Boletín Oficial del Estado (2015) Disponível em: <http://www.boe.es/boe/dias/2015/04/28/pdfs/BOE-A-2015-4607.pdf>
- Brown, H., & Murphy, E. (2003). The financing of social enterprises: a special report by the Bank of England. *Domestic Finance Division, Bank of England, London. London: Bank of England.*
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2001). Economía social y setor no lucrativo. Actualidad científica y perspectivas. *CIRIEC-Espanha Revista de economia pública, social y cooperativa, 2001, num. 37, p. 7-23.*
- Chaves Ávila, R., & Soler, F. (2004). El gobierno de las cooperativas de crédito en España.
- Cholette, S., Kleinrichert, D., Roeder, T. and Sugiyama, K. (2014) Emerging social entrepreneurial CSR initiatives in supply chains: Exploratory case studies of four agriculturally based entrepreneurs. *The Journal of Corporate Citizenship*, 55, pp. 40-72
- Collings, D e Scullion, H (2012): “Global staffing”, en Handbook of Research in International Human Resource Management, cap.8, 2nd ed., Cheltenham (Reino Unido), ed. Edward Elgar Publishing Limited.
- Cotón, M. C., & Castro, N. R. (2011). Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar?. *Ciriec-Espanha, Revista de economia Pública, Social e Cooperativa*, (72), 262-300.
- Cuesta González, M. (2007). Finanzas socialmente responsables y microfinanzas: Razón de ser, instrumentos y contribución al desarrollo sostenible. In *Anales da Universidad Metropolitana* (Vol. 7, No. 2, p. 15). Universidad Metropolitana.



- Errasti Amozarrain, A. M., Elgoibar Larrañaga, P., Heras Saizarbitoria, I., & Begiristain, M. (2002). La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social.
- Eurofund - Disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/employers-organisations-in-europe>
- Fundação PwC (2014): a reacção del Tercer Setor Social al entorno de la crisis. Disponível em: http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Convocatorias/informe_tercer_setor_2013.pdf [Consultado a 1 de Junho de 2015].
- Gutierrez, B. (2005). Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuais. *CIRIEC-ESPANHA*. 51, 25-50.
- Juliá, J. F. (2004). La economía social y el cooperativismo, la democracia en la economía. A modo de introducción. In: Julia, J.F. *Economía Social: la actividad económica al servicio de las personas*, pp.10-14 [Internet]. Disponível em: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/6/6-66.pdf> [Consultado a 1 de Agosto de 2015].
- Luzarraga, J. M., & Irizar, I. (2012). La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragón. *Ekonomiaz*, 79 (01), 115-146.
- Marcuello, C. & Saz, M. I. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (94), 59-79.
- Mata, Judith (2014): Las campañas de Crowdfunding: su eficacia en projetos lucrativos y causas sociales. Tesis Doctoral. Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna. Universitat Ramon Llull. [Internet]. Disponível em: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/279390/Tesis%20Judith%20Mata_part%201.pdf?sequence=1 [Consultado a 20 de Junho de 2015].
- McKenna, S. e Richardson, J (2007): “The increasing complexity of the internationally mobile professional: Issues for research and practice” en *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. XIV, núm. 4.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., Hopenhayn, M. (1986). “Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro”, CEPAUR y Fundación Dag Hammarskjöld. Suecia.
- Monzon, J. L., & Chaves Ávila, R. (2012). La economía social en la Unión Europea.
- Muñoz, M. D. C. & Briones, J. (2011). Good governance in the entities of the social economy. *CIRIEC-Espanha, Revista de economia pública, social y cooperativa*, (73), 171-191.
- Powell, M. (2015) *Social Enterprise in Adult Day Care: Marketing and Sustainability*. Doctoral thesis. York Management School.
- Radrigán, M., & Barría, C. (2007). Cooperativismo y Globalización ¿Amenazas u oportunidades. *El rol das cooperativas en um mundo globalizado*. Editado por IRECUS-Faculté d’administration Université de Sherbrooke (Québec) Canadá, *UniRcoop*, 5-14.
- Sajardo, Antónia e Ribeiro, Daniela (2014): El nuevo financiamiento del bienestar: economia social y Crowdfunding. La era de la sociedad mecenaz?. *Anais de Economia Aplicada 2014* pp. 829-845. Disponível em: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anais/2014/anais-2014.pdf> [Consultado a 4 de Junho de 2015].
- Santos, P. M. S. (2012). La Banca Ética en Europa: el enfoque del crédito como criterio de configuración de un espacio de alternativa. *CIRIEC-Espanha, Revista de economia Pública, Social y Cooperativa*, (75), 276-299.
- Sarasua, J. (2010). *Mondragón en um nuevo siglo: síntesis reflexiva de la experiencia cooperativa*. Lanki.
- Technologie-Netzwerk Berlin (2009) *Local social economy learning package: A European curriculum for social Enterprise practitioners and supporters*. CEST Transfer project.
- Vermond, K: “Expatriates come home” en *CMA Management*, vol. LXXIV, núm. 7, 2001, págs. 30-33
- Whyatt, G. and Reboud, S. (2014) *Marketing our co-operative advantage (MOCA): the challenges of implementation*. In T. Mazarrol, S. Reboud, Mamouni, E. and Clark, D. (Eds) (2014) *Research handbook on sustainable co-operative enterprise: case studies of organisational resilience in the co-operative business model*. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, (pp.254 – 269).



Perspetivas Latino Americanas

- Elgue, Mario César. “El sentido del desenvolvimiento y la economia social” en Revista del CLAD *Reforma y Democracia*, Nº 28. Febrero 2004. Caracas.
- Gaiger, Luiz Inácio. “La solidaridad como una alternativa económica para los pobres”. En CIRIEC-Espanha, Revista de economia Pública, Social e Cooperativa, nº 31, junio 1999, pp. 187-205.

Legislação consultada: [Consultada entre 1 e 15 de Julho de 2015].

- Argentina. Proyecto de Ley General Básica de economia Solidária 2014. Disponível em: <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/wp-content/uploads/2014/12/proyecto-ley-parte-1.pdf>
- <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/wp-content/uploads/2014/12/proyecto-ley-parte-2.pdf>
- Bolivia. Constitución Política del Estado. 2007. Disponível em: <http://www.transparencialegislativa.org/wp-content/uploads/2013/04/Constitucion%CC%81n-Bolivia.pdf>
- Plan Nacional de desenvolvimiento “Bolivia digna, soberana, productiva e democrática para vivir bien. Lineamientos estratégicos 2006 – 2011”. DS 29272, 2007. Disponível em: http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/uploads/boliviaplan_desenvolvimiento_nac_ds_29272.pdf
- Brasil. Proyecto de ley de la economia solidária. 2010. Disponível em: http://www.ungs.edu.ar/foro_economia/wp-content/uploads/2012/05/2010_Brasil_Anteproyecto-Politica-Nacional-de-Econom%C3%ADa-Solidária.pdf
- Chile. Ley general de cooperativas.2003. Disponível em: <http://www.decoop.cl/LinkClick.aspx?fileticket=gCnIxI3d%2bho%3d&tabid=115&mid=467>
- Ecuador. “Ley orgánica da economia popular y solidária e del setor financiero popular y solidario”. 2011. Disponível em: http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ley_ecuador.pdf
- Honduras. Ley del setor social de la economia. Decreto Nro. 193-85. 1985. Disponível em: http://www.iberius.org/iberius-theme/docs/IB_LEGISLACION/000/0000/00000463/Ley%20del%20Setor%20Social%20%20de%20la%20Econom%C3%ADa_1.0.0.pdf
- Colombia. Ley 454 de 1998. Disponível em: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- México. Ley de la economia Social y Solidária, Reglamentaria del Párrafo Séptimo del Artículo 25 da Constituição Política dos Estados Unidos Mexicanos, en lo Referente al Setor Social da Economia. 2012. Disponível em: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS.pdf>
- Perú. Ley General de Cooperativas. 1990. Disponível em: <http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/Legislative-Decree-No.-85-General-Law-on-Cooperatives.pdf>
- República Dominicana. Proyecto de Ley del Setor de la economia Solidária. 2011. Disponível em: http://www.ungs.edu.ar/foro_economia/wp-content/uploads/2012/05/2011_Rep%C3%BAblica-Dominicana_Anteproyecto-Ley-Econom%C3%ADa-Solidária.pdf
- Uruguay. Ley General de Cooperativas 18407. 2008/ Decreto Reglamentario 2012. Disponível em: http://www.caf.org.uy/IMG/pdf/Decreto_Reglamentario_Ley_18.407.pdf
- Venezuela. Ley para el fomento y desarrollo de la economia popular. 2008. Disponível em: http://www.ungs.edu.ar/foro_economia/wp-content/uploads/2012/05/2008_Venezuela_Ley-Economia-Popular.pdf

Perspetivas Africanas

- Abreu Santos, J. (2015) Triangular Cooperation and Solidarity Economy. In: Amorim, A., Dale, A. e Fakhri-Kairouz C. (ed.) *Social Solidarity and South-South Cooperation: A compilation of short South-South Cooperation articles for the Academy of Social Solidarity Economy: Social Innovation in the World of Work* [Internet]. Johannesburg, 2015. SSTC scholars, pp. 3-4. Disponível em: http://www.ilo.org/pardev/south-south/WCMS_383794/lang-en/index.htm [Consultado a 25 de Julho de 2015].
- Borzaga, C. e Galera, G (2014) *The potencial of the social economy for local development in Africa: an exploratory report* [Internet]. European Union, Policy Department DG External Policies. Disponível em: <http://www.euricse.eu/publications/>



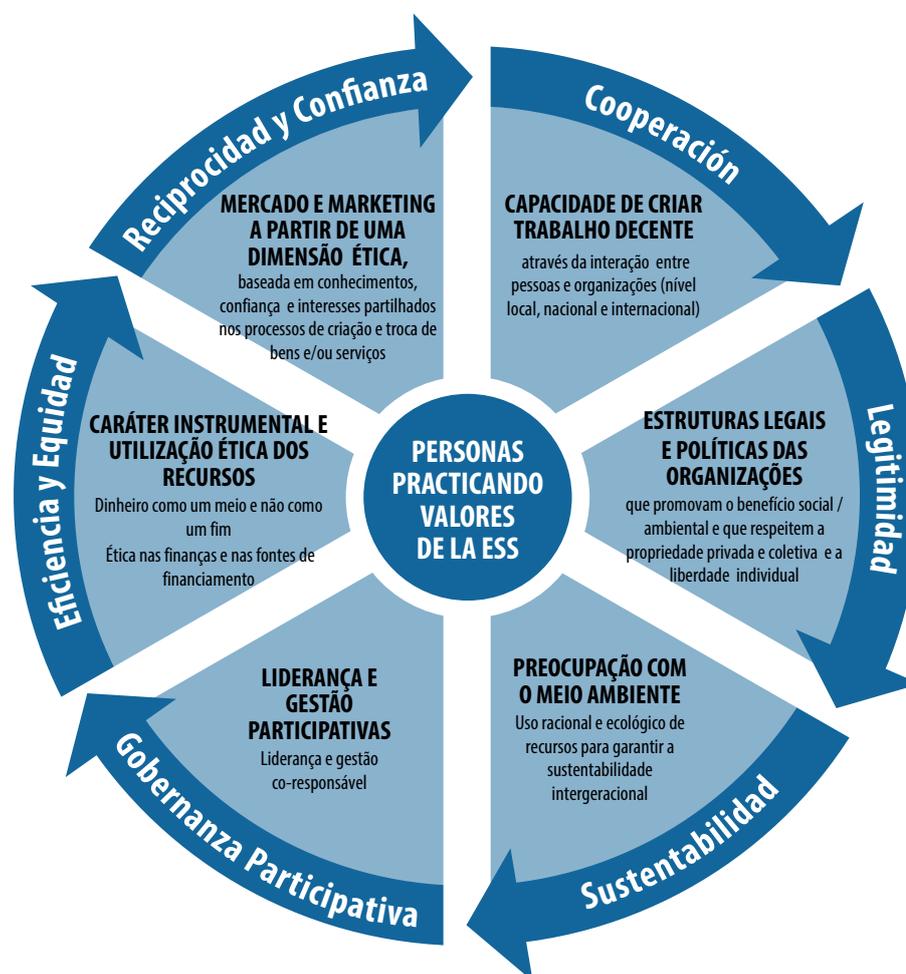
the-potential-of-the-social-economy-for-local-development-in-africa-an-exploratory-report/ [Consultado a 31 de Julho de 2015].

- Fall, A. S. e Guèye, C. (2009) Derem ak ngerem. Le franc, la grâce et la reconnaissance Les ressorts d’une économie sociale et solidaire. *Le Centre tricontinental* [Internet]. Disponível em: <http://www.cetri.be/Les-ressorts-d-une-economie?lang=fr> [Consultado a 3 de Agosto de 2015].
- Ferreira Luís, A. (2015) Solidarity economy in São Tomé and Príncipe. In: Amorim, A., Dale, A. e Fakhri-Kairouz C. (ed.) *Social Solidarity and South-South Cooperation: A compilation of short South-South Cooperation articles for the Academy of Social Solidarity Economy: Social Innovation in the World of Work* [Internet]. Johannesburg, 2015. SSTC scholars, pp. 18-19. Disponível em: http://www.ilo.org/pardev/south-south/WCMS_383794/lang--en/index.htm [Consultado a 25 de Julho de 2015].
- Groupe d’économie solidaire du Quebec (GESQ) (2001) *Sínteses e Conclusões. A Economia Social e Solidária: Uma Perspectiva Norte-Sul*. Segundo Encontro Internacional sobre a Globalização da Solidariedade [Internet]. Quebec. Disponível em: http://base.socioeco.org/docs/cahier_gesq_01-_sintese.pdf [Consultado a 5 de Junho de 2015].
- Harvey, R. (2011) Mali, Bolivie et Espagne. Nouvelles perspectives pour l’économie sociale. *Développement Social, Le dialogue entre économie sociale et solidaire et politiques publiques Objectif: transformation sociale* [Internet]. Vol12, Nº 2. Québec, pp. 18-19. Disponível em: <http://www.mediak.ca/mali-bolivie-et-espagne-nouvelles-perspectives-pour-leconomie-sociale.aspx> [Consultado a 3 de Agosto de 2015].
- RENAPESS (2005) *La vision africaine de l’économie sociale et solidaire* [Internet]. Disponível em: https://renapess.files.wordpress.com/2015/02/vision_africaine_economie_sociale.pdf [Consultado a 24 de Agosto de 2015]
- RИPESS (2015) *Visión global de la economía social solidaria: convergencias y contrastes en los conceptos, definiciones y marcos conceptuales* [Internet]. Disponível em: http://www.ripest.org/wp-content/uploads/2015/02/RИPESS_Vision-Global_ESP1.pdf [Consultado a 30 de Julho de 2015].
- Saraiva, M. C. (2004) Rituais funerários e concepções da morte na etnia Papel da Guiné-Bissau-Parte II, Soronda, *Revista de estudos Guineenses*, 8 [nova série], pp. 109-133.



3. SECÇÃO DIALÓGICA

CUADRO 3.6 OS PRINCÍPIOS QUE REGEM O MODUS OPERANDI DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA



Os princípios que regem o *modus operandi* das organizações de economia social e solidária são: **Mercado e Marketing a partir de uma dimensão ética**, baseada em conhecimento, confiança e interesses partilhados nos processos de criação e troca de bens e serviços.

O mercado, entendido como um sistema que aproxima a oferta e a procura através de trocas monetárias e não monetárias, dentro da ESS, representa a forma de tornar visível o valor da criação - seja conhecimento, experiência, produtos ou serviços -, para o aumento da qualidade de vida das pessoas, vendedoras ou consumidoras. O mercado é, também, o espaço onde se recria uma cultura, um espaço vivo que espelha a idiosincrasia de uma localidade, região ou país.

A diversificação e variedade de produtos que o mercado recebe converte-se num mecanismo de segurança alimentar, sendo necessárias políticas comerciais para proteção dessa diversidade, como o aumento dos níveis de produção doméstica de alimentos autóctones, dignificando o trabalho no meio rural. Reconhece-se a importância das produções locais e da existência de políticas que as apoiem para melhorar a sua qualidade e competitividade. Por exemplo, a nível rural, a biodiversidade intra e inter-espécie com que trabalham os agricultores, enquanto estratégia de sobrevivência para garantirem a sua segurança alimentar, constituiu um mecanismo de conservação da biodiversidade in situ que deve ser valorizado e reconhecido pelo mercado.

O *marketing*, na ESS, define-se como a capacidade de uma organização e das comunidades criarem vínculos de benefício mútuo, a longo prazo, colocando a tônica de toda a relação no processo. A sua finalidade não é vender mas, sim, conhecer profundamente os bens e serviços que as pessoas procuram. Portanto, vender é o resultado e



não o objetivo. O cliente/consumidor do produto ou serviço não é entendido como uma pessoa estranha ou fora do contexto mas, sim, uma pessoa que conhece e se identifica com a missão social e/ou âmbito da organização e/ou empreendimento social.

As características das mensagens que se passam através do *marketing*, tornam-se complexas quando se combina o seu objetivo social, económico e ecológico, procurando que os clientes se identifiquem com a missão da organização. Vemos a importância de um vínculo que vai para além do simples conceito de “cliente” para se tornar numa espécie de cúmplice para trazer mudanças em benefício de todos.

Um *marketing* eficaz para as organizações de ESS passa por criar uma diferenciação clara do produto ou serviço que se oferece em relação ao mercado convencional, criando um nicho de mercado concreto e específico. Neste sentido, a certificação que garanta que a produção foi feita segundo determinados parâmetros é fundamental (comercialização ética, produção biológica, etc.). Por exemplo, certificação de Comércio Justo, *Soil Association*. Desta forma, os produtos posicionam-se e cotam-se no mercado com vantagens singulares.

Os valores presentes nesta dimensão são a *reciprocidade* e a *confiança*. Reciprocidade no sentido das trocas que acontece no mercado, com benefício mútuo entre consumidores e vendedores, independentemente de serem monetárias ou não, e confiança no sentido ético das trocas. Um aspeto fundamental da ESS é a ética, o respeito da vontade do cliente e a veracidade da informação passada.

Fazendo uma releitura sobre o que se entende por *marketing* na ESS, poderia dizer-se que está orientado para os “satisfatores” (fatores causadores de satisfação) e não para os bens em si. Os bens são os objetos e formas que permitem afetar - aumentar ou diminuir- a eficiência dos “satisfatores”, alterando as necessidades, seja em sentido positivo ou negativo. Os “satisfatores” são formas de ser, ter, fazer e estar - de carácter individual e coletivo - que conduzem à atualização e à realização das necessidades humanas. Um “satisfator” é o modo pelo qual se expressa uma necessidade, os bens são o meio pelo qual o sujeito potencia os “satisfatores” para viver as suas necessidades.

A inter-relação entre necessidades, “satisfatores” e bens económicos é permanente e dinâmica. Entre eles desencadeia-se uma dialética histórica. Se, por um lado, os bens económicos têm a capacidade de afetar a eficiência dos “satisfatores”, estes, por sua vez, serão determinantes na geração e criação dos mesmos. Através desta reciprocidade transformam-se, ambos em parte e definição de uma cultura, e em determinantes dos tipos de desenvolvimento.

Capacidade para criar trabalho decente através da interação entre pessoas e organizações (locais, nacionais, internacionais).

Um dos princípios mais importantes das organizações de ESS é a criação de trabalho decente dentro da comunidade, portanto, o processo de geração de bens e serviços é um meio para o conseguir e a rentabilidade que se possa obter é, também, outro meio para garantir a sustentabilidade da atividade.

As organizações da ESS estão abertas para interagir com o setor público e privado, uma vez que não as únicas a construir opções que podem contribuir para o bem-estar das pessoas. A *cooperação* medeia a interação entre pessoas e organizações a vários níveis.

Estruturas e políticas das organizações que promovam benefícios sociais e ambientais e respeitam a propriedade privada, coletiva e a liberdade individual.

O *modus operandi* das organizações da ESS neste século é muito *sui generis*, não respondendo a estratégias assistencialistas ou de caridade e não repartindo dividendos (em grande parte dos casos). É importante que sejam solventes e autossustentáveis, reinvestindo os seus excedentes na missão social. Neste mundo globalizado - do qual não nos podemos abstrair - as organizações da ESS assumem o desafio de enfrentar a pobreza e a falta



de trabalho - a causa principal da pobreza - de forma criativa e pró ativa. Apela à capacidade de autogestão, talento e espírito empreendedor dos seus membros.

Nas organizações da ESS, a propriedade é coletiva e os excedentes gerados são reinvestidos em busca de maiores benefícios sociais para a comunidade e para o território onde estão situadas.

Respeita-se o direito à liberdade - em todos os sentidos - de cada membro enquanto ser humano, desde que esse direito não ultrapasse os direitos dos outros. Direito que vai desde as opções ideológicas ao direito de escolher a tipologia de propriedade adequada.

A *legitimidade* dentro da organização é o que permite a sua continuidade, no sentido em que cada membro se identifica com a organização a que pertence e se sente parte dela. Ao mesmo tempo há uma aceitação voluntária e consciente da estrutura legal da organização e respeito e cumprimento das suas normas.

Preocupação com o meio ambiente

Qualquer atividade tem impacto no meio ambiente. Habitualmente, esse impacto era considerado pelas empresas como externalidades e, portanto, não se consideravam nos custos. No entanto, devido às consequências da degradação ambiental, como as alterações climáticas, e às restrições que o meio ambiente começa a impor na produção, estão a tomar-se medidas a nível nacional e internacional.

A diferença entre as empresas tradicionais e as organizações da ESS - por definição - é que estas últimas se preocupam em não causar danos no meio ambiente. Baseiam-se, portanto, no princípio da *sustentabilidade*. Isto implica o uso dos recursos a um ritmo que não exceda a capacidade de saturação do ecossistema e a produção de resíduos compatível com a capacidade de assimilação do ecossistema.

Liderança e gestão participativas

Na tomada de decisões há uma corresponsabilidade de todos os membros. As decisões priorizam-se em função das pessoas, dos seus contributos e dos serviços prestados à organização.

A gestão é participativa. Aposta-se num maior uso do consenso e da horizontalidade, o que faz com que os membros se envolvam fortemente na missão. O resultado é um maior compromisso que é visível numa maior qualidade dos bens ou serviços da organização. Os princípios inerentes são a *governança* e a *participação*.

Estes princípios dizem respeito a um novo conceito de liderança que visa criar e facilitar os processos de interação, comunicação, criando um ambiente regido pela consideração e respeito pelas diferenças pessoais e culturais. Através da liderança e gestão participativa procura-se uma gestão de qualidade da participação individual e coletiva, que promova uma cultura de consenso, onde seja privilegiado o trabalho em equipa, a corresponsabilidade do mesmo, a igualdade de oportunidades e a equidade. Neste paradigma assume-se e valoriza-se a sabedoria e a decisão-ação da equipa, com base na sua capacidade dialógica, de forma a criar um consenso prático e sustentável, que seja integrador.

Carácter instrumental e utilização ética dos recursos – O dinheiro como um meio e não como um fim

Nas organizações de ESS o dinheiro tem um carácter instrumental, uma vez que serve de meio de troca para facilitar as transações sendo, portanto, considerado como um meio e não como um fim.

A utilização ética dos recursos está vinculada - por um lado - à eficiência, de forma que estes não sejam desperdiçados e, por outro lado, à equidade - entendida como utilização dos recursos sem afetar o direito das gerações futuras e como utilização cada vez menos assimétrica dos mesmos, reduzindo as desigualdades entre pobres e ricos. Como tal, os princípios inerentes são a *eficiência* e a *equidade*.

Como exemplo de utilização ética entende-se o comércio justo ou o pagar o preço justo pelos bens e serviços adquiridos.



4. CASOS PRÁTICOS

4.1 O MODELO DE GESTÃO DO GRUPO MONDRAGÓN - PAÍS BASCO, ESPANHA

Objetivos racionais

- Conhecer com mais pormenor o modelo de gestão do Grupo Mondragón.
- Reconhecer a filosofia de base do funcionamento do Modelo de Gestão. Considerar os modelos de gestão como ferramentas dinâmicas.

Objetivos experiencial

- Avaliar os modelos de governação e gestão como eixos fundamentais do funcionamento do Grupo Mondragón. Reconhecer a importância dos modelos organizacionais e de gestão para unir a visão, a missão e os objetivos das organizações.

Enquadramento

Tal como se descreveu no capítulo 1, no princípio dos anos 2000, o Grupo Mondragón, na altura mais conhecido como Corporação de Cooperativas de Mondragón (CCM), iniciou um intenso debate sobre o sentido da sua experiência cooperativa. Na altura, o Grupo Mondragón estava a ter uma forte expansão a nível internacional. O debate, denominado de *Macro Processo de Reflexão sobre o Sentido da Experiência* (M.P.R.S.E.) resultou na elaboração do primeiro modelo de gestão próprio do Grupo Mondragón, no centro do qual estavam os 10 princípios cooperativos próprios da Experiência de Mondragón (de uma certa forma, uma adaptação dos 7 de Rochdale).

Conteúdo

O Modelo de Gestão do Grupo Mondragón



Este Modelo de Gestão (MGGM) pretende proporcionar algumas orientações para as cooperativas do Grupo Mondragón sobre a forma de desenvolver a sua gestão empresarial diária de forma mais eficaz e coerente com a cultura do Grupo Mondragón. O MGGM¹² dirige-se às pessoas que fazem parte das cooperativas integradas no Grupo Mondragón e está concebido para poder aplicar-se a diferentes níveis organizativos e fórmulas jurídicas: Divisões, Grupos de Interesse Mútuo, Cooperativas, Unidades de Negócio, Fábricas, etc.

Os líderes das cooperativas devem facilitar a sua implementação e o Conselho de Administração tornar seus os conteúdos, aprovando, se necessário, a sua adaptação, garantindo que se implementam. O MG, após a sua adequação, deve contar com a apropriação e a implicação dos membros das cooperativas.

A própria missão do Grupo Mondragón (aprovada no VII Congresso, a 26 de maio de 1999 e ainda em vigor) apresenta como um dos seus elementos diferenciadores o facto de ter um MG próprio.

¹² Para saber mais sobre o MGGM: <http://www.Mondragón-corporation.com/wp-content/themes/Mondragón/docs/Corporate-Management-Model.pdf>. A presente introdução ao MG do Grupo Mondragón é baseada neste documento

Enquadramento geral

- No ano de 1996, o primeiro Modelo de Gestão era uma tentativa de tradução para contexto cooperativo das dinâmicas de gestão de excelência que existiam na altura. Os modelos de *Qualidade Total*, e mais concretamente o EFQM (European Foundation for Quality Management), foram uma referência importante. Seguiram-se o desenvolvimento de uma série de ferramentas corporativas com metodologias específicas: medição da satisfação do cliente, medição de satisfação pessoal, processos, desdobramento de objetivos, painel de indicadores de gestão, autoavaliação EFQM, etc.
- Em 2002, procedeu-se à atualização deste primeiro MGGM e substituíram-se as ferramentas corporativas por um processo de identificação, validação e difusão de Boas Práticas a partir da aplicação de aspetos concretos do Modelo nas Cooperativas.
- Em 2003, eliminaram-se do Modelo aspetos cuja aplicação era de uso exclusivo do meio cooperativo.

O MG de 2007 resulta de uma participação elevada de pessoas e dos contributos das cooperativas em fase de projeto. Se o modelo EFQM tinha como ponto central a qualidade, o primeiro MG do Grupo Mondragón apresenta como tema central os 10 princípios cooperativos e uma ferramenta de avaliação própria.

- Os Princípios Básicos Cooperativos (PBC) consideram-se o ponto de partida, por se entender que o conjunto dos mesmos define as particularidades da cultura do Grupo Mondragón.
- Contando com uma referência partilhada ao nível do grupo, o Grupo Mondragón pode proporcionar uma maior harmonia nas formas de gestão, sem pretender homogeneizá-los. Esta sintonia de estilos facilitará a capacidade de comunicação entre pessoas de diferentes cooperativas e aumentará a capacidade para identificar e desenvolver as sinergias existentes.

Com o MG, o Grupo Mondragón e as suas cooperativas devem ter claro que:

- Não é uma carta de princípios, nem uma ferramenta detalhada que vai definir as ações concretas a desenvolver. Cada cooperativa deverá interpretar, traduzir para o seu âmbito e ter a sua própria abordagem de aplicação.

- Embora a aplicação do MG ajude a aumentar a competitividade das cooperativas, não é garantia para se conseguir o sucesso contínuo do projeto, uma vez que este depende de múltiplos fatores dificilmente previsíveis a partir da generalidade.
- A cada quatro anos o Grupo Mondragón emite uma Política Socio-empresarial que acrescenta critérios para definir o posicionamento estratégico de cada cooperativa em sintonia com o conjunto do Grupo Mondragón. O MG tem um carácter mais intemporal e proporciona algumas orientações sobre como ter em conta esta referência para o planeamento estratégico.
- O MG não questiona os Princípios Básicos Cooperativos, toma-os como ponto de partida e desenvolve a forma de os colocar em prática na atuação cotidiana.

Filosofia geral de funcionamento do MGGM: dimensões profundamente interrelacionadas

A representação gráfica¹³ do MGGM é um círculo que gira permanentemente, o que pretende transmitir a inter-relação dos diferentes conceitos que aglutina e o dinamismo requerido para os colocar em prática e para a sua adaptação contínua. No centro do gráfico, e como ponto de partida, estão os *Princípios Básicos Cooperativos*, que fornecem padrões de comportamento às *Pessoas do mundo cooperativo*. São essas pessoas que constroem um *Projeto Partilhado* e se servem de uma *Organização Participativa* para o pôr em prática.

No entanto, este projeto leva-se a cabo num contexto de produto/mercado, com clientes, fornecedores, parceiros, etc., no mesmo meio em que atuam os seus concorrentes. Embora a natureza cooperativa proporcione ao Grupo Mondragón claras vantagens na aplicação dos conceitos mais avançados da gestão do momento, é necessário pô-los em práticas para conseguir ser uma *Empresa Excelente*.

Os resultados obtidos constituem o principal ponto de controlo da eficácia da aplicação do MGGM. Não existem empresas excelentes com maus resultados. Portanto, é fundamental dotar-se de um painel de indicadores de gestão adequado, selecionando os indicadores relevantes para comprovar que o Grupo

¹³ Ver o modelo gráfico do MG no documento citado acima: <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/Mondragon/docs/Corporate-Management-Model.pdf>.

Mondragón e as suas cooperativas estão a obter bons *Resultados Sócio empresariais*.

Questões para o diálogo e para a ação

- Que tipo de líderes deveriam conduzir a implementação deste MGGM? Que características deveriam ter?
- Quando é que se considera que a aplicação do MGGM é feita com êxito? Explicar a resposta.
- Que papel tem na aplicação do MGGM a obtenção de resultados económicos positivos? O que é mais importante? Cumprir primeiro os 10 princípios cooperativos? Assegurar a rentabilidade da empresa cooperativa? Ou estes dois elementos são indissociáveis?
- Pode considerar-se o MGGM como inovador? O que se poderia incluir no modelo organizacional e de gestão da sua organização?
- Proponha um modelo com a explicação de sua filosofia e princípios operativos para a sua organização e envie-o para: socialeconomy@yorks.ac.uk.

Saiba Mais

- <http://www.Mondragón-corporation.com/wp-content/themes/Mondragón/docs/Corporate-Management-Model.pdf>.
- <http://www.Mondragón-corporation.com/wp-content/themes/Mondragón/docs/Corporate-Management-Model.pdf>.



4.2 CADEIA ECOLÓGICA E ORGÂNICA: COOPERATIVA AGRÍCOLA LA CABAÑA - CUBA

Objetivos racionais

- Conhecer a cadeia de produção, processamento, conservação, distribuição, comercialização e venda numa quinta agro ecológica de frutas.
- Identificar os elementos de um sistema agro ecológico e da agroecologia que tornam a agricultura familiar sustentável.
- Conhecer dados relevantes sobre um projeto de inovação local, a Universidade Pinar del Río, Cuba.

Objetivos experienciais

- Avaliar a resiliência das pessoas que vivem, sustentam e dinamizam a agricultura familiar em Cuba.
- Reconhecer o papel da universidade na estratégia de acompanhamento de projetos locais inovadores.

Enquadramento

Cuba é um dos países líderes da América Latina na generalização e adaptação de técnicas agro ecológicas a favor do meio ambiente. Na base da qualquer tentativa de compreensão sobre o envolvimento na promoção e nos melhoramentos sustentáveis e produtivos no contexto agrícola nacional, está a crise económica enfrentada pelo país na última década do século XX. São múltiplas as experiências desde os anos 1999-2000, caracterizadas pela utilização mínima de agrotóxicos como sistema convencional para a melhoria genética em plantas com capacidades limitadas para responder à procura dos/as agricultores/as. O Melhoramento Vegetal Participativo tem sido o método utilizado para fomentar o desenvolvimento dos sistemas locais de produção de sementes em grupo, modelo que se diferencia do método clássico, onde as decisões são tomadas por investigadores. O Projeto de Inovação Local (PIAL) tem como objetivo fortalecer o desenvolvimento de comunidades agrícolas a nível local, temática à qual de dedica este caso prático.

Apesar do esforço realizado pelo governo cubano e pelas diferentes instituições em generalizar técnicas agro ecológicas e obter produções sem químicos, que permitam satisfazer as necessidades da população

cubana em quantidade e qualidade, a quantidade de produtores que assumem estas técnicas no seu trabalho diário ainda é insuficiente.

O presente estudo pretende mostrar um ciclo de produção de frutas completo, desde a sementeira até que à comercialização do produto final, produzido com técnicas agro ecológicas gradualmente incorporadas no conhecimento e nas ações dos/as agricultores/as, com vários resultados na cooperativa “La Cabaña” no município Pinar del Río, em Cuba.

Descrição da área do caso

A comunidade “La Cabaña”, onde se desenvolve o estudo de caso, situa-se a 1 Km da cidade de Pinar del Río com acesso pela estrada principal para Hoyo del Guamá. Tem 268 habitações e um total de 656 habitantes, entre os quais 128 crianças e 290 mulheres. Os agricultores dedicam-se à sementeira e à colheita de diferentes culturas, destacando-se o *Zea mays* (milho), o *Phaseolus vulgaris* (feijão comum), a *Ipomoea batatas* (batata doce) e as frutíferas, principalmente a *Psidium guajava spp* (goiaba).

A cooperativa agro ecológica “La Cabaña”, com o mesmo nome da comunidade, pertence à Cooperativa de Créditos e Serviços “José María Pérez”. Localiza-se a 2,5 km a Noroeste da cidade de Pinar del Río e tem uma área de 9 hectares dedicada à produção diversificada de frutíferas, com um total aproveitamento das suas áreas produtivas. Nelas pratica-se agricultura familiar sustentável, especificamente agricultura biológica, através de um sistema de gestão agro ecológico, no qual se completa um ciclo que se inicia com a sementeira em viveiro, produzindo o próprio material de propagação, e termina na gestão da atividade produtiva para o fomento e desenvolvimento das plantações. Utilizam-se materiais e componentes orgânicos produzidos na própria quinta com o máximo aproveitamento das produções e resíduos. A colheita sistemática de diversos frutos em todas as épocas do ano, bem como a sua trituração e processamento na mini indústria alimentada com recursos próprios, culmina com a comercialização dos sumos no Bar do Hospital Provincial “Abel Santamaría” da capital de Pinar del Río com horário de serviço de 24 horas.

Conteúdo

A produção de sumos naturais saudáveis e nutritivos através da utilização de técnicas agro ecológicas

O início

O trabalho nesta quinta teve início no ano de 2003 através da metodologia de Participação-Ação, com a produção de goiaba, intensificando-se, posteriormente, a diversificação de frutíferas como a *Mangifera indica* (manga), *Platanus sp* (banana), *Ananas comosu* (ananás), *Pouteria sapota* (sapota) e *Tamarindus indica* (tamarindo), entre outras, e a capacitação de 10 produtores na própria quinta em temas relacionados com a produção de plantas através de técnicas agro ecológicas, a criação de um viveiro semi protegido para a produção de goiaba e de outras frutíferas, controlo fitossanitário com a utilização de armadilhas e técnicas agro ecológicas. A rega faz-se por gravidade, sem gastos de energia, e os cuidados com as culturas fazem-se de forma manual.

Capacitação de agricultores/as

Realizou-se, por sua vez, a capacitação dos agricultores/as através de *workshops*, dias de campo e visitas técnicas, facilitando a aprendizagem e o intercâmbio de conhecimentos teóricos e práticos dentro e fora da comunidade. A partir dessa altura começam a aparecer outros agricultores/as para observarem o que faziam estes homens e as suas famílias. Assim, despertou-se a curiosidade e o interesse dos outros agricultores/as por este trabalho.

Outra grande inovação prende-se com o aumento da variedade de frutíferas. No entanto, a grande inovação nesta área não decorreu da introdução da diversidade de frutíferas, pois foi ínfima, mas sim da utilização e aproveitamento das técnicas agro ecológicas na quinta. Através de técnicas de enxertia, por exemplo, foi possível obter uma grande quantidade de variedades, tendo sido referenciadas 126 variedades em parceria com o Instituto Nacional de Ciências Agrícolas de Habana (INCA).

O uso de biofertilizantes foi uma das vias empregues para melhorar a fertilidade do solo e conseguir aumentar a nutrição das plantas aumentando a povoação de microrganismos que ajudam no processo, partindo da sua inoculação nas plantas, nas sementes e no solo. Utilizaram-se extensamente

os preparados biológicos à base de *Azotobacter chroococcum* (bactéria fixadora de azoto) pela vasta gama de produções que se podem beneficiar com esta bactéria.

A diversificação das técnicas agro ecológicas, assim como a divulgação e capacitação, tanto de profissionais como dos agricultores a nível local nas quintas, são pois consideradas fundamentais.

Processamento dos excedentes, comercialização e impacto social

Nas componentes de processamento dos excedentes e da comercialização criaram-se mais competências para processar volumes superiores aos que se produziam na própria quinta, com a opção de assimilar produções de outras frutas de quintas próximas, a partir da procura sistemática que se gerou pela necessidade de apoiar o serviço de venda durante as 24 horas no Bar do Hospital provincial.



São vários os reconhecimentos que garantem a sustentabilidade do referido sistema e ratificam o facto de se apostar no seu fortalecimento. A quinta possui certificação de quinta agro ecológica, foi premiada com a *Terceira Coroa* pelo Sistema Nacional de Agricultura Urbana e Suburbana e pode vir a receber a *Quarta Coroa*, prémio máximo. Mais importante do que os reconhecimentos é a produção e processamento na mini indústria de 1.375 toneladas de produtos agro ecológicos produzidos e comercializados durante mais de 236.000 horas consecutivas de serviços ininterruptos de venda no Bar, aumentando assim os rendimentos das famílias e o benefício social tanto na comunidade como no centro hospitalar Abel Santamaría.

Outros resultados importantes deste trabalho são: a produção de energias renováveis, como o biogás, graças à mini indústria de extração, processamento e conserva de polpas, a entrega gratuita de água fria à povoação, os donativos voluntários a crianças sem apoio familiar, a entrega gratuita de 300 sumos diários ao hospital, a criação de 11 postos de trabalho, com a participação ativa de mulheres, a estabilidade da oferta e a presença de 21 variedades de sumos diários, além do conhecimento sobre a produção e o benefício para a saúde dos produtos saudáveis e agro ecológicos.

Questões para o diálogo e para a ação

- Que fatores são considerados estratégicos e importantes para que o projeto de inovação local seja reconhecido como efetivo?
- Utilize o diagrama da secção dialógica para analisar este estudo de caso e identifique os fatores facilitadores e inibidores para a réplica desta experiência no seu país.
- Como avaliaria as evidências dadas sobre o impacto social do projeto?

De acordo com o que foi mencionado, como considerações finais é importante salientar:

- É possível produzir alimentos saudáveis e nutritivos utilizando técnicas que não prejudiquem o ambiente e permitam combinar a produção agro ecológica e o conhecimento dos produtores/as.
- O impacto social gerado é elevado considerando o ciclo completo, desde a sementeira no viveiro até ao processamento da fruta, à sua conservação e venda à povoação.

- Que exemplos parecidos existem dentro da sua comunidade? Elabore um estudo de caso em grupo e envie-o para: socialeconomy@yorksj.ac.uk
- Que outras perguntas faria ao autor deste estudo de caso? Envie-as para: socialeconomy@yorksj.ac.uk

Autoria do Consórcio de Economia Social e Solidária York St. John com a colaboração de MSc. Yoan Suarez T., Universidade de Pinar del Río, Cuba

4.3 FAIRPHONE - PAÍSES BAIXOS

Objetivos Racionais

- Identificar o impacto social e económico das decisões realizadas para a produção de bens.
- Analisar as decisões e vantagens comparativas ou relativas tomadas por uma empresa cujo objetivo é a produção de telefones “justos”.

Objetivos Experienciais

- Tomar consciência do processo produtivo ao longo da cadeia de produção e do seu impacto social e económico.
- Avaliar quão ética e sustentável pode ser a cadeia de valor de um produto que se vende dentro da universidade.

Enquadramento



A *Fairphone* iniciou com um movimento de pessoas que tomaram a iniciativa de lançar uma campanha, em 2010, para sensibilizar e informar a opinião pública sobre os minerais utilizados nos artigos eletrónicos de consumo e a forma como estes materiais estavam a alimentar guerras na República Democrática do Congo. O

movimento era formado por pessoas de três organizações: a Fundação *Waag Society*, que tem como objetivo fomentar experiências e iniciativas inovadoras na área das novas tecnologias, arte e cultura; a *ONG Ayuda en Acción* e a *Schrijf-Schrijf*, uma empresa especializada na comunicação escrita.

Em 2013, a *Fairphone* transformou-se numa empresa social. Através da criação de um *smartphone*, começou

por utilizar estratégias comerciais para maximizar o seu impacto social em cada etapa da cadeia de valor, desde o abastecimento e produção até à distribuição e reciclagem.

O objetivo da *Fairphone* é criar impacto positivo em toda a cadeia de valor: na mineração, no desenho, na fabricação e no ciclo de vida, enquanto expande o mercado dos produtos que valorizam os valores éticos.

A empresa social conta com 34 membros, tem sede em Amsterdão, nos Países Baixos, e tem um escritório em Londres. Conseguiram colocar no mercado competitivo dos telefones móveis os seus primeiros 60.000 *fairphones* (telefones “justos”), e preveem o lançamento do seu *Fairphone2* para setembro de 2015. O seu financiamento é 100% independente, sem receber donativos nem capital de risco “para preservar os valores sociais”.

Conteúdo

A *Fairphone* já foi um movimento de influência política (*advocacy*), uma organização sem fins lucrativos e passou para empresa social que procura soluções para os problemas ambientais e sociais originados pela cadeia de produção nos artigos eletrónicos de consumo. Tessa Wernink, diretora de comunicações da *Fairphone*, disse-nos: “queremos criar ganhos mútuos – ‘um valor líquido positivo’ – para todas as pessoas envolvidas” no processo de produção. Na criação dos *smartphones* têm que trabalhar com os desafios diários de sustentar economicamente o negócio e, ao mesmo tempo, encontrar soluções para os desafios sociais e ambientais do setor, “como

uma empresa, e não como um ‘jogador externo’. Há vantagens e desvantagens comparativas (trade-offs), mas consequentemente, ficamos com uma noção mais real de como funciona a indústria.”

Na *Fairphone* decidiu-se que o telemóvel seria o principal produto para comercializar, dado que tem uma cadeia de produção global. A *Fairphone* pretende criar um impacto social positivo ao longo desta cadeia: produção, fabrico, montagem, comercialização, distribuição, desenho.

Seguidamente, explica-se de que forma:

Mineração – A *Fairphone* compra a matéria-prima sempre a pensar em apoiar as economias locais e que não estejam ligadas às milícias armadas. Os minerais que utilizam para o fabrico têm origem em áreas livres de conflito da República Democrática do Congo.

Design – Com o design do produto procura-se prolongar a vida útil do mesmo, com a funcionalidade de poder ser reparado, dando aos consumidores um maior controlo sobre o mesmo.

Fabrico – A *Fairphone* aposta em condições de segurança laboral, salários justos e uma representação dos trabalhadores dentro da direção da empresa. A *Fairphone* trabalha com fabricantes que desejem investir no bem-estar dos seus funcionários.

Ciclo de vida – A empresa abrange toda a vida útil dos telefones móveis, incluindo o seu uso, reutilização e reciclagem seguros.

Empreendimento social – A *Fairphone* está a trabalhar para criar uma nova economia com um enfoque nos valores sociais. Um aspeto importante do seu trabalho é partilhar a história da *Fairphone* para que os consumidores tomem decisões informadas acerca do que compram.

Na sua página web, a *Fairphone*, explica que os seus telemóveis estão, ainda, longe de serem “justos” mas estão num percurso “passo a passo” para fazer frente aos numerosos problemas sociais e ambientais dentro da cadeia de produção. Na sua página web e através das redes sociais explica as suas conquistas e é transparente em relação às áreas onde o ritmo de desenvolvimento é lento. A abertura e transparência fazem parte do compromisso da companhia para expor a complexidade subjacente às cadeias de valor. Também promovem o seu objetivo de fomentar o debate necessário sobre a equidade na produção de bens de consumo. Tessa explica que um dos valores da empresa é o “ambiente positivo – *existem muitos problemas que devem ser abordados de forma positiva, passo a passo. Não pensámos sobre o que estamos a fazer bem para passar má imagem dos outros*”.

A cadeia de abastecimento da Fairphone

Produção de matérias-primas

O tungsténio é um material essencial para os *smartphones*. O tantálio, o estanho, o ouro e o tungsténio da República Democrática do Congo e da região circundante dos Grandes Lagos estão classificados como minerais de conflito pela Lei *Dodd-Frank*, uma vez que se sabe que os lucros gerados pelas minas servem para financiar grupos rebeldes. Esta designação fez com que muitas empresas evitem o abastecimento de tungsténio desta região, recorrendo, em alternativa, a países como a China. Como consequência, a quantidade de tungsténio proveniente da região dos Grandes Lagos diminuiu para valores próximos de zero.

A redução da procura de tungsténio da região dos Grandes Lagos causou um impacto negativo nas minas, incluindo nas que são geridas profissionalmente e que se encontram validadas como livres de conflitos. Em vez de ir para outro lugar, a *Fairphone* está a apoiar o abastecimento ético da região dos Grandes Lagos para estimular a economia local e construir uma cadeia de produção de tungsténio transparente. Está a trabalhar com parceiros regionais e internacionais para reabrir o comércio de tungsténio na região dos Grandes Lagos, começando pelas minas situadas no Ruanda.

Fabrico

A *Fairphone* pretende criar relações de longo prazo com outras empresas com as quais o negócio gere valor mútuo. Como requisito mínimo, a *Fairphone* assegura-se que os seus parceiros de produção sigam o Código de Conduta da Iniciativa Ética Comercial. Fez uma parceria com a TAOS, uma organização chinesa dedicada à responsabilidade social e ao cumprimento social sustentável no setor fabril, e levou a cabo auditorias às fábricas. Isto fez com que houvesse melhorias na fábrica antes de iniciarem a produção, incluindo melhores medidas de segurança contra incêndios e almoço gratuito para os empregados. A TAOS realiza visitas de seguimento periódicas, não anunciadas, às fábricas que trabalham com a *Fairphone* com o intuito de conseguir um entendimento mais profundo das questões sociais e ambientais subjacentes e de trabalhar para conseguir melhorias. Um dos problemas prevalentes em toda a indústria

eletrônica da China são as horas-extra excessivas e a elevada percentagem de força laboral contratada por agências. A Fairphone não tem uma resposta imediata para estes problemas, mas assume o compromisso de trabalhar, ao longo do tempo, com a TAOS, os diretores das fábricas e os funcionários para identificar ações que possam produzir resultados sustentáveis.

A *Fairphone* tem vindo a cooperar com um parceiro de produção na China para criar o Fundo de Bem-estar do Trabalhador. Por cada *Fairphone* produzido 2,50 dólares são investidos no Fundo para a *Fairphone* e outros 2,50 para o parceiro de produção. O dinheiro é investido em projetos que beneficiam os trabalhadores, tais como a segurança e qualidade no ambiente de trabalho, a formação e o desenvolvimento de competências, a melhoria dos salários e a organização de atividades de lazer. Um comité de representantes dos trabalhadores é eleito para pensar e executar os projetos onde se investirão os fundos disponíveis.

Reciclagem segura do lixo eletrónico

Os telefones são um dos dispositivos mais utilizados em todo o mundo. Ao deitá-los fora, por ano, geram-se toneladas de lixo eletrónico, muitas das quais

terminam nos países em desenvolvimento, onde ainda não se utilizam práticas seguras de reciclagem, e que têm efeitos devastadores sobre o meio ambiente local e a saúde da população.

Resíduos de tecnologia digital

A *Fairphone* pretende abordar o tema dos resíduos de tecnologia digital antes que os próprios *Fairphones* precisem de ser reciclados. Para tal, associou-se à *Closing the Loop*, uma organização sem fins lucrativos holandesa, para ajudar a encontrar soluções para este problema em países que não têm um setor formal de reciclagem de tecnologia digital. Para começar, desenvolveu e pôs em funcionamento uma campanha de sensibilização sobre resíduos de tecnologia digital no Gana, que recolhe os telefones despejados nesse país, enviando-os para a Europa para ser feita a reciclagem segura. Esta iniciativa foi financiada com a venda do primeiro *Fairphone*. A longo prazo, o objetivo é o de reutilizar diretamente os metais obtidos dos telefones deitados fora nas gerações futuras da *Fairphone*. Como explica Tessa, a *Fairphone* “procura o verdadeiro impacto de tudo na cadeia produtiva; desde a origem até ao fim da vida útil e desenvolve uma economia circular [...] e, também, que os lucros sejam transformados em algo que crie valor”.

Questões para o diálogo e para a ação

- Aponte vantagens e desvantagens de se passar de um movimento de sensibilização para uma empresa social que opera no mundo comercial.
- Avalie a decisão da *Fairphone* de continuar a trabalhar em regiões que se consideram problemáticas numa perspetiva ética, como China e a região dos Grandes Lagos, em África.
- Reflita sobre se as questões éticas influenciam as decisões que toma nos bens e/ou serviços que adquire/compra.
- Faça uma lista de páginas *web* que permitam analisar a cadeia produtiva ou de valor de produtos. A seguir, rastreie a cadeia de valor de um produto que se comercialize dentro da universidade. Apresente o trabalho analisando quão ética e sustentável é a cadeia de valor estudada e proponha as melhorias correspondentes.

Saiba Mais

- www.fairphone.com

4.4 MARAPA - SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE, ÁFRICA

Objetivos racionais

- Identificar os valores que diferenciam a organização.
- Analisar o papel que a organização desempenha dentro da economia local.
- Conhecer o modo de funcionamento da organização enfatizando as suas particularidades.
- Refletir sobre o impacto desta organização na sua comunidade.

▪ Objetivo experiencial

- Consciencializar-se do potencial de praticar valores alternativos ao modelo económico atual e de como isso tem impacto no funcionamento de uma organização.

Enquadramento



A Marapa é uma organização Não Governamental (ONG) da República Democrática de São Tomé e Príncipe, um pequeno arquipélago do Golfo da Guiné constituída por Ilhas e Ilhéus com origem vulcânica. As suas especificidades (isolamento e a origem geológica) conferem-lhe uma grande biodiversidade marinha e terrestre, com destaque para espécies endémicas da ilha.

A pesca artesanal é um setor de grande peso socioeconómico para o País: é uma das atividades principais e gera atividades subsidiárias como transformação e comercialização. De salientar que contribui ainda para o consumo de $\frac{3}{4}$ de proteínas dos habitantes do arquipélago.

São Tomé e Príncipe depara-se com falta de meios e de força política internacional que viabilize os instrumentos e processos existentes no que diz respeito à proteção dos ecossistemas Marinhos. Para além disso, às atividades de exploração levadas a cabo

pelo Homem nestes ecossistemas frágeis – extração de materiais dos litorais, uso de técnicas de pescas não sustentáveis –, com défice de regulamentação, soma-se o deficiente estudo e conhecimento sobre a realidade e a riqueza dos ecossistemas destas ilhas.

Neste enquadramento, as atividades da Marapa vão ao encontro de necessidades reais: a proteção dos ecossistemas marinhos e costeiros do território, a gestão dos recursos haliêuticos e apoio aos atores da fileira da pesca; o desenvolvimento sustentável da pesca artesanal; a sensibilização e educação da sociedade civil.

Conteúdo

A equipa da MARAPA é composta por 19 funcionários remunerados e por 16 membros. Manuel Jorge Carvalho do Rio, presidente do Conselho da Direção, em 2013, refere que “grande parte dos nossos associados estão a trabalhar na direção geral das pescas e pagam quota”.

A Marapa leva a cabo ações que cobrem vários setores como:

- a gestão das pescas e de equipamentos/infraestruturas comunitários associados - máquinas de conservação de peixe, produção de gelo, etc.. “Promovemos uma cooperativa de produtos derivados de peixe de alta qualidade, a cooperativa “COPA FRESCO”, que opera em S. Tomé e Príncipe” (Manuel do Rio);
- a educação ambiental e na área da saúde;
- o eco-turismo, nomeadamente dedicado às tartarugas marinhas, e aos cetáceos;

a gestão de resíduos e de recursos hídricos – “nos nossos trabalhos apelamos para a sensibilização e conservação da água e boa utilização da água - sua poupança” (Manuel do Rio).

A Marapa apoia o domínio da pesca artesanal em São Tomé e Príncipe em toda a cadeia de valor, desde a produção à comercialização, passando pela transformação. A sua intervenção tem um grande cunho de sustentabilidade e responsabilidade social, integrando e olhando para todos os *stakeholders*, “contribuindo para a organização dos pescadores

e palaiés (intermediárias entre pescadores e consumidores) e melhoria das suas condições de trabalho, mas também de *lobby* junto dos decisores políticos de modo a lutar pelo desenvolvimento sustentável da gestão dos recursos naturais.”

Esta organização trabalha com adultos e crianças dependendo da área e dos objetivos da intervenção, sendo que a educação/sensibilização é mais direcionada para as crianças, pelo poder multiplicador que estas têm: “os adultos já têm essa mentalidade e não estão habituados; as crianças [depois de sensibilizadas], quando chegam a casa vêm as práticas dos mais velhos e criticam, e reclamam e orientam as ações dos pais” (Manuel do Rio). A relação com os adultos é, portanto, enfocada em apoios mais técnicos.



Modo de funcionamento

O presidente do Conselho da Direção reforça que todos os processos de decisão são participados - “Todo o nosso sistema aqui é coletivo”. “É uma prática normal da Marapa. Quinzenalmente, às segundas-feiras reunimos com todo o pessoal. E fazemos reuniões sobre o que cada um está a fazer, os seus problemas; e a direção também fala das coisas. Se há reuniões em que há uma perspetiva ou outra, nós aclaramos essas questões lá. As pessoas sugerem, o trabalho é coletivo. Isto é uma grande mais-valia para a organização porque todo o pessoal fica a saber o que cada um está a fazer.” A esta característica diferenciadora e marcante da *participação*, aliam-se outros ingredientes fundamentais para o sucesso da organização: a sua *flexibilidade* - “nós em assembleia podemos discutir e aprovar, porque os estatutos são flexíveis “ - e a paixão com que se faz todo o trabalho - “a Marapa trabalha com agentes de formação que têm amor com o mar e com os recursos”.

A organização é gerida por um conselho executivo constituído por “3 elementos, todos do género masculino”. Uma vez por ano, pelo menos, reúne-se a assembleia geral, na qual o conselho de administração apresenta as contas e o orçamento aos seus membros. Este conselho, segundo Manuel do Rio, “tem poderes

para opinar, gerir e, por vezes, mesmo decidir sobre determinadas questões, desde que sejam questões que prendem com a vida das atividades normais. (...) No que concerne, no entanto, a decisões que se prendem com a identidade, o modo de governança e regulamentos tudo deve ir a assembleia. (...) A missão da Marapa tem de ser trabalhada em assembleia geral.”

É evidenciada nesta organização a importância dada à profissionalização e ao conhecimento que os recursos humanos necessitam para intervir com qualidade e distinção. “Nós temos uma missão de servir. E então temos que ter sempre pessoas com certo domínio e certa capacidade para orientar os projetos”. A este perfil, caracterizado pelo domínio técnico da costa e do mar, junta-se o “conhecimento maior do meio e da população.” São estas, segundo Manuel do Rio, as características distintivas que dão a grande vantagem à Marapa.

Para a sua missão de “servir num ambiente saudável”, o trabalho em rede e as parcerias têm uma importância fundamental, interagindo, por um lado, com organismos públicos – como a Direção das Pescas, a Direção/secretaria-geral do Ambiente ou a Direção de Conservação da Natureza -, como também, por outro, com empresas privadas, quando assim é necessário e útil.

Uma particularidade interessante nesta organização é que os membros da administração trocam de funções com alguma regularidade. São decisões tomadas em Assembleia e que estão relacionadas sobretudo com a necessidade de integrar os mais novos para minorar eventuais riscos no futuro, pois “estamos a tentar preparar muito jovens” e a preparar os futuros assessores e dirigentes, assegura Manuel Rio.

Sustentabilidade Económica e Negócio Social

A sustentabilidade Económica da Marapa é assegurada, sobretudo, pelos projetos que desenvolvem e as quotas que recebem dos seus associados. No entanto, também recebem donativos e já recorreram a empréstimos bancários.

Pensando no futuro e na sustentabilidade, prevê-se a criação de “filiais em São Tomé, várias Marapas, por exemplo Marapa Construção Naval”, tendo um estatuto diferente da atual organização, com o objetivo de “gerar algum rendimento económico para suster depois a organização”. A visão da organização assenta na autonomia e crescimento, como refere Manuel do Rio “nós temos um compromisso (...) para fazer crescer o negócio, para podermos ser, pouco a pouco, mais autónomos.” A diversificação das fontes de financiamento, não estando dependente apenas de um financiador ou de um parceiro, é também uma preocupação de Manuel do Rio: “não podemos ser casados com um só parceiro, termos vários parceiros, porque cada um traz a sua filosofia, cada um tem o seu momento, tem a sua oportunidade”.

Questões para o diálogo e para a ação

- Identifique 3 pontos de inspiração neste caso prático. Justifique-os.
- Reflita sobre os aspetos mais importantes no funcionamento de uma organização de economia social e sobre as vantagens desses marcos.
- Quais são os pontos críticos de funcionamento de uma organização? Identifica algum neste caso? Explícite e analise.

Saiba Mais

- www.marapa.org
- <http://www.emb-saotomeprincipe.pt/>
- www.unstp.org

Autoria do Consórcio de Economia Social e Solidária York St. John com a colaboração de Inês Cardoso, Pari-Passu e ATES-UCP

Manuel do Rio confia que algumas das características especiais da organização – a proximidade às necessidades do terreno, a visibilidade e imagem de competência junto das populações e a paixão por fazer sempre mais e melhor - poderão ser a base para a sua manutenção e crescimento. Manuel do Rio dá um exemplo de um diagnóstico recente: “Nós temos um grande problema no País. Aqui não existe uma casa comercial que represente a pesca. Estamos a pensar criar uma loja de Mar, onde se fará motores, onde haverá anzóis com grande qualidade... Sabemos que vai ser difícil, porque os pescadores vão comprar mais barato em grandes quantidades. Mas vamos depois explicar que o mais barato nem sempre é o melhor (...). O intuito deste negócio passa para reinvestir em trabalhos sociais junto dos pescadores”.

A lógica de negócio social, no qual o lucro é utilizado para reinvestir na comunidade, é já visível no empréstimo de embarcações que a Marapa faz aos pescadores que não possuem meios para ter a sua própria embarcação, por exemplo.

4.5 MICROFINANÇAS, GRUPO DE AUTOAJUDA SUJALI NAIROBI, QUÊNIA

Objetivos racionais

- Identificar os fatores de sucesso deste sistema de microfinanciamento.
- Refletir sobre a forma de manter e ampliar este sistema.

Objetivo experiencial

- Conscientizar-se para a importância da dimensão afetiva na motivação e na coesão social.

Enquadramento

O Grupo de Autoajuda Sujali teve início em junho de 2013 como resultado de uma conversa casual sobre um grupo de onze mulheres que utilizavam já um sistema de crédito rotativo (caixa rotativa). Todos os meses uma das participantes podia utilizar o dinheiro obtido pela contribuição de todas, permitindo que, de 11 em 11 meses, cada mulher pudesse usufruir deste sistema. Durante a referida conversa, um dos interlocutores (vamos chamar-lhe investidor social) investiu, através de Maria Kiguri, uma sua colega da Universidade Metodista do Quênia, um pequeno capital de 500 libras – aproximadamente 600 euros - como incentivo para que estas mulheres melhorassem os seus negócios e as suas vidas. Maria Kiguri conhecia bem as mulheres - uma das quais era a sua mãe! No mês de junho de 2015, o capital é já de cerca de 3000 libras e há oito mulheres envolvidas.

Conteúdo

As mulheres vivem na mesma zona geográfica da cidade e a maioria conhecia-se bem desde o princípio. No início quatro mulheres pediram emprestado cerca de 150 libras deste banco informal. O dinheiro foi pago total e pontualmente ao fim de 5 meses com uma taxa de juro baixa. As mulheres que receberam os empréstimos estavam ansiosas por pagar a sua dívida a tempo, para conseguirem obter empréstimos maiores. Um novo investimento social foi agregado ao primeiro para permitir empréstimos maiores e aumentar o número de mulheres envolvidas. No início, as quatro mulheres rezearam aumentar o tamanho do grupo, preferindo ganhar experiência para depois orientar outras que se lhes juntassem. Numa segunda

ronda de crédito, as mulheres decidiram pedir emprestadas 250 libras cada uma por um prazo de 7 meses. Estas condições foram acordadas por todas as partes interessadas. O terceiro empréstimo permitiu-lhes conseguir cerca de 400 libras por pessoa. Além disso, o grupo decidiu ter um fundo de poupança (começando com 3,50 libras, por mês, e aumentando para 7,00 libras, por mês) e oferecer ao grupo a possibilidade de utilizar este fundo, dentro de certas regras.

O grupo introduziu um sistema de multas para as que não são pontuais, não participam nas reuniões ou têm algum atraso no pagamento. Todos os anos são visitadas várias vezes pelo investidor social, que em nada interfere com as decisões do grupo, deixando essa tarefa entregue a Mary Kiguru. O grupo conseguiu ainda constituir um sistema de transferência de dinheiro eletrónico (M-pesa), o que facilita as transferências. Definiu, ainda, a sua própria taxa juro (10%) num valor, curiosamente, mais alto do que o desejado pelo investidor social (que preferia uma taxa de juro perto de 0% para desencorajar qualquer tendência para considerar estas operações semelhantes às que ocorrem no setor bancário mais formal). O grupo, por seu lado, pretendia uma taxa de juro que lhe permitisse aumentar o capital e tornar-se mais independente caso o investidor social retirasse os fundos (o que parecia não estar previsto). O grupo também pretendia registar-se autonomamente com o objetivo de evitar certas obrigações fiscais.

Os desafios do grupo são, em primeiro lugar, não se diversificar em excesso, e não se comprometer em excesso. Estão desejosas por mudar as suas vidas, mas não têm noções claras sobre a gestão de risco. O sistema que montaram não as protege contra riscos de saúde, danos à propriedade, roubo, catástrofes naturais ou problemas relacionados com o clima. Um micro seguro poderia ser a solução para estas questões. Além disso, por vezes, têm dificuldade em perceber qual a fonte de renda do dinheiro que gerem e devem assegurar-se de que as finanças pessoais não se misturam com as dos seus empreendimentos. Reconhecem que algumas delas não têm conhecimentos de contabilidade e outras competências necessárias para gerir o seu dinheiro. Para satisfazer estas necessidades, há dois

estudantes universitários (um dos quais tem já o seu próprio negócio) que estão dispostos a aconselhá-las e, para tal, planificaram já encontros mensais.

O grupo aumentou, lentamente, de tamanho e os novos membros têm de fazer parte do grupo durante um mês antes de poderem pedir um empréstimo. Durante esse tempo, podem ser investigadas, informalmente, com o propósito de se garantir que não vão falhar ou pedir empréstimos noutra lugar, pagando um empréstimo com outro.

As mulheres têm diversos empreendimentos, incluindo cabeleireiros, comércio, confeção, criação de aves, cafés e lojas, horticultura, produção de bolos e aulas de culinária. O impacto foi bastante grande para algumas das participantes. Todas beneficiaram mas existem vários casos que se destacam e que nos servirão como exemplo. Alice, por exemplo, sextuplicou a sua criação de frangos e está a ter, mesmo assim, dificuldade em dar resposta à procura de ovos. Diversificou o seu negócio comprando cabras e agora também possui um miniautocarro. Outra senhora, a Jacinta, comprou uma vaca que pariu recentemente e tem um espaço de loja-café que serve a comunidade local durante todo o dia, empregando o seu marido a tempo inteiro. Uma terceira, a Rispa, está disposta a deixar o seu emprego, numa empresa de seguros na cidade, para se tornar em horticultora. Montou uma estufa e está a obter, num curto espaço de tempo, altos rendimentos na produção.

As evidências indicam que esta iniciativa de microfinanciamento está a ter um impacto significativo nas vidas das mulheres e das suas famílias. As mulheres dizem ter maior autoestima, orgulho nas

suas conquistas e maior renda, o que beneficia as suas famílias. As mulheres parecem ter gostado da notícia sobre o seu trabalho no blogue de economia social e solidária, da Universidade de York St. John, inserido no projeto “Promover os Estudos e as Práticas de Economia Social e Solidária e de Capital Social no Ensino Superior”. São mulheres claramente capazes e trabalhadoras que tiveram a oportunidade de transformar as circunstâncias em que viviam. Apoiem-se mutuamente, seja através da compra de produtos umas das outras, seja através de aconselhamento. Os empréstimos contínuos permitem que as mulheres demonstrem a sua capacidade de manter um compromisso e que são dignas de confiança. O controlo social é feito pelo grupo e as não-conformidades solucionam-se com o sistema de multas. As iniciativas de microfinanciamento têm uma taxa de devolução de empréstimos muito elevada. Este projeto tem, atualmente, uma taxa correspondente a 100%. Reconhece-se que as mulheres são mais confiáveis que os homens no que diz respeito à devolução de empréstimos e ao investimento desse dinheiro na família.

Atualmente não há planos para ampliar o sistema. O objetivo principal é ajudar o grupo a prosperar e aprender com as suas experiências. Num mundo perfeito poder-se-ia sonhar em envolver diretamente a Universidade do Quênia, incentivando funcionários e estudantes a investirem no sistema de microfinanciamento. Esta visão permitiria à academia ir aprendendo com este sistema e outros que se reconhecem como parte cada vez mais importante da formação empresarial. Apesar de se reconhecer a pequena escala deste projeto, parece não existirem dúvidas sobre a validade do esforço e do investimento.

Questões para o diálogo e para a ação

- Que razões podem existir que justifiquem o êxito do sistema até à data?
- Como pode o sistema de microfinanciamento avançar a curto e médio prazo?
- Como poderia melhorar-se?
- Quais os principais problemas associados ao aumento do investimento e ao aumento do número de pessoas no grupo?
- De que forma o sistema consegue apoiar o capital social do grupo e da comunidade?
- Inicie um esquema de microfinanciamento com os estudantes. Reflita sobre a função de cada um e sobre o que pode impedir o seu sucesso.

Saiba Mais

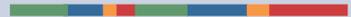
- <http://blog.yorks.ac.uk/socialeconomy/category/microcredits/>

Autoria de Mike Calvert, York St John University, Reino Unido e Mary Kiguru, Universidade Metodista do Quênia, Nairobi



5. ATIVIDADE PEDAGÓGICA

CAPÍTULO 3: MODUS OPERANDI	
Título	Elaboração da planificação de um empreendimento social com base no Social Lean Canvas
Tema	Modelo de empreendimento social
Tamanho do grupo	Individual ou em grupos de 3 ou 4
Tempo necessário	1 mês
Objetivos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> Compreender os 14 elementos que constituem o modelo operacional de um empreendimento social. Conhecer a fundo de que forma se relacionam os 14 elementos entre si. Analisar a importância e impacto que tem cada um deles ao longo da vida do empreendimento, a curto, médio e longo prazo.
Competências	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de identificar os elementos que diferenciam o modelo do Social Lean Canvas daqueles utilizados por outros setores económicos. Reconhecer a importância da inter-relação dos elementos para se elaborar um plano equilibrado e sustentável.
Palavras-chave	Social lean canvas, impacto, vantagem competitiva, indicadores-chave
Materiais	O diagrama do modelo Social Lean Canvas para completar.
Instruções para o formador	<p>1.º passo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Escolher uma ideia de empreendimento social para completar o Social Lean Canvas. Desenvolver cada um dos 14 elementos que constituem o modelo: <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Claramente definido em termos do impacto social e/ou ambiental que se pretenda conseguir. Deve estar estabelecido antes de se iniciar o resto do quadro, enquanto complemento de princípios orientadores para o desenvolvimento do operacional do empreendimento. <p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Quem é necessário mobilizar para que o modelo de negócio funcione? Clientes/utentes, utilizadores, investidores, voluntários, etc. <p>Primeiros clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Quem serão as primeiras pessoas a contactar? <p>Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> Como se define o problema? Há que ter em conta que há problemas dos clientes/utentes que lhes são específicos (por segmentos de clientes/utentes) e que não são os problemas gerais apontados na secção “objetivo”. <p>Alternativas existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> Como se resolvem atualmente estes problemas? Como fazer? <p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Que proposta de valor única ou múltipla mitiga os problemas enfrentados pelos diferentes segmentos de clientes/utentes? <p>Conceito de alto nível</p> <ul style="list-style-type: none"> Uma breve explicação do âmbito da organização. <p>Solução</p> <ul style="list-style-type: none"> Que solução apresentará a proposta de valor aos diferentes segmentos de clientes/utentes? <p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> Como chegar aos clientes/utentes de forma gradual, ganhando escala? <p>Sustentabilidade financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo tradicional de receitas: receitas com carácter de permanência, como pagamentos de produtos ou serviços pelos clientes/utentes; donativos contínuos, etc. Modelo de financiamento: pessoas ou organizações que injetam o capital inicial (incluiu a estrutura de sócios proposta para o empreendimento). <p>Estrutura dos custos</p> <ul style="list-style-type: none"> Quanto custará proporcionar as soluções para as necessidades de cada cliente/utente? <p>Indicadores chave</p> <ul style="list-style-type: none"> Que indicadores chave poderão indicar o sucesso do empreendimento? <p>Vantagem competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> O que levará este empreendimento a ter sucesso?



<p>Instruções para o formador</p>	<p>Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual será o impacto social ou meio ambiental e quem são os beneficiários? ▪ Incluir os indicadores definidos para saber como se avaliam os resultados. <p>Mais tarde, em plenário:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilhe os diferentes Social Lean Canvas e explique como se definiu cada um deles. ▪ Identifique fatores positivos e negativos que influenciaram o desenvolvimento do modelo elaborado e quais são os planos para os potenciar ou contrariar. <p>2.º passo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresente os Social Lean Canvas a pelo menos três empreendedores sociais que trabalhem no mesmo setor onde pensa desenvolver a ideia, para o avaliarem e darem contributos. Isto pode ser feito por etapas, consoante se for avançando no modelo. <p>3.º passo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabore uma apresentação audiovisual sobre a ideia com base no Social Lean Canvas, para a apresentar a potenciais investidores sociais. A apresentação não deve exceder os 3 minutos.
<p>Referências</p>	<p>Social Lean Canvas Espanhol - www.socialleancanvas.com</p>
<p>Notas</p>	<p>Contacte o Consórcio de Economia Social e Solidária York St. John, caso seja elaborado um novo modelo para que o possamos difundir dentro da rede.</p>
<p>Contacto</p>	<p>Guillermo Montero, Sevilha, Espanha – Proinca Consulting</p>



6. COMPETENCIAS PROFESIONALES

NIVEL 1	CAMPO DE COMPETÊNCIAS	Explicação adicional sobre as competências e descritores: CONHECIMENTOS PRÁTICOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO SISTÊMICA PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS	ATIVIDADES DE AUTOAVALIAÇÃO
Desenvolvimento de competências de gestão sistémica	Gestão sistémica de empreendimentos sociais	<p>Conhecer e entender a gestão das organizações de economia social e solidária, a partir de uma abordagem sistémica, holística e ética.</p> <p>Missão social</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar a transformação social necessária nas pessoas envolvidas, com base nas suas necessidades e direitos. Explorar a fundo a origem e complexidade do problema e da transformação a ser trabalhada junto das pessoas envolvidas. Descrever a missão de cada um, com base num compromisso ético e social, para se conseguir a transformação social necessária. <p>Visão integral e sistémica da transformação social</p> <ul style="list-style-type: none"> Decidir, juntamente com outros, como atingir a transformação social desejada. Identificar, em conjunto, ações específicas que possam estar na origem da transformação para diferentes níveis e âmbitos. Determinar, em conjunto, quais os indicadores de impacto orientadores das atividades. <p>Práticas de empreendimento sustentável</p> <ul style="list-style-type: none"> Vincular as soluções para transformação social aos 10 princípios do programa Global Compact Avaliar as atividades planeadas utilizando uma ferramenta validada internacionalmente: http://www.globalcompactselfassessment.org/es/ Avaliar os riscos sociais e ambientais da proposta, seja um produto e/ou serviço, cadeia de produção, resíduos, etc. <p>Utentes e/ou beneficiários</p> <p>Grupos de interesse (stakeholders):</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar as expectativas das partes interessadas (stakeholders) e incorporá-las na oferta do empreendimento. Interessar-se por conhecer bem as pessoas com que se irá trabalhar ou colaborar. Planificar com as partes interessadas (stakeholders) de que forma desejam envolver-se no empreendimento. <p>Utentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Saber o que esperam do produto, serviço ou ideia que se oferece. Determinar o tipo de relação a ter com o utente. <p>Valor da proposta</p> <ul style="list-style-type: none"> Explicar, de forma convincente, o valor criado pelo produto e/ou serviço que se oferece. Tornar visíveis e tangíveis, de diversas formas, os benefícios dos produtos, serviços e ideias que se oferecem. Identificar com os utentes ou partes interessadas (stakeholders) de que forma os serviços ou produtos oferecidos terão impacto nas suas vidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Crio um plano sistémico para a criação de um empreendimento social, utilizando cada um dos pontos da coluna da esquerda. Inicio um fórum ou grupo para ir desenvolvendo o plano com as partes interessadas (stakeholders) e/ou utentes. Visito a secção de vídeos do capítulo 3 na página web. Procuo e exploro o programa Babele: uma página virtual colaborativa para o desenvolvimento de projetos e empresas sociais. Revejo a sustentabilidade das atividades do plano, comparando-as com a ferramenta disponível na seguinte página web: http://www.globalcompactselfassessment.org/es Comparo o Canvas (uma ferramenta de planeamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes) de uma empresa e outro de uma empresa/empreendimento social. Identifico e escrevo em que se diferenciam e que implicações têm essas diferenças para o dia-a-dia da organização social. Comparo o plano de gestão do meu empreendimento com outro que esteja a ser implementado dentro da minha comunidade.



NIVEL 1	CAMPO DE COMPETÊNCIAS	Explicação adicional sobre as competências e descritores: CONHECIMENTOS PRÁTICOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO SISTÊMICA PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS	ATIVIDADES DE AUTOAVALIAÇÃO
Desenvolvimento de competências de gestão sistêmica	Gestão sistêmica de empreendimentos sociais	<p>Mercado e marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar outros empreendedores sociais para complementar serviços, produtos e ideias que se oferecem. Explorar quais as certificações de produtos, serviços e ideias que se podem oferecer para ter acesso ao mercado. Considerar os preços adequados e justos para garantir a sustentabilidade a curto e médio prazo. <p>Marca ética</p> <ul style="list-style-type: none"> Informar-se sobre requisitos a cumprir no que diz respeito a saúde, segurança, trabalho e ambiente. Comprovar que os recursos empregues reúnem condições e requisitos éticos de produção. Perceber a importância da sustentabilidade na cadeia de produção. <p>Angariação de fundos e crowdfunding</p> <ul style="list-style-type: none"> Ter argumentos firmes e sustentáveis para angariar fundos e conseguir potenciais investidores. Conhecer o historial da pessoa ou organização que deseja investir no empreendimento social e agir em conformidade. Relacionar-se com outros empreendimentos sociais para conseguirem melhores preços enquanto grupo. <p>Modelo de investimento e resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Conhecer as vantagens e desvantagens de vários tipos de investimento. Estar consciente dos riscos que o investimento implica. Diversificar a fonte de investimentos, complementando serviços, produtos e ideias. <p>Contexto jurídico e legal</p> <ul style="list-style-type: none"> Explorar as diversas medidas fiscais e tributárias que é necessário cumprir. Conhecer a legislação relacionada com a área. Identificar que tipo de patentes e de propriedade intelectual existem, em linha com os valores da organização, para os serviços, produtos e ideias. <p>Equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> Confiar na equipa com a qual penso e realizo o empreendimento social. Conhecer os pontos fortes e fracos da equipa e discuti-los, abertamente, para se poderem compensar as debilidades existentes. Identificar as competências e a formação necessária na equipa para se criarem, desenvolver e se inovar no serviço, produto e projeto. <p>Estrutura de custos e reinvestimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Ter definido o ponto inicial de investimento e de custos para ativar o empreendimento. Identificar custos fixos e variáveis da atividade a desenvolver. Determinar o preço, por unidade, do produto ou serviço a oferecer e a margem de lucro. Acordar com a equipa onde se reinvestirão os excedentes. 	Atividades descritas no quadro anterior.

