

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MULTI-INSTITUCIONAL EM DIFUSÃO DO  
CONHECIMENTO**

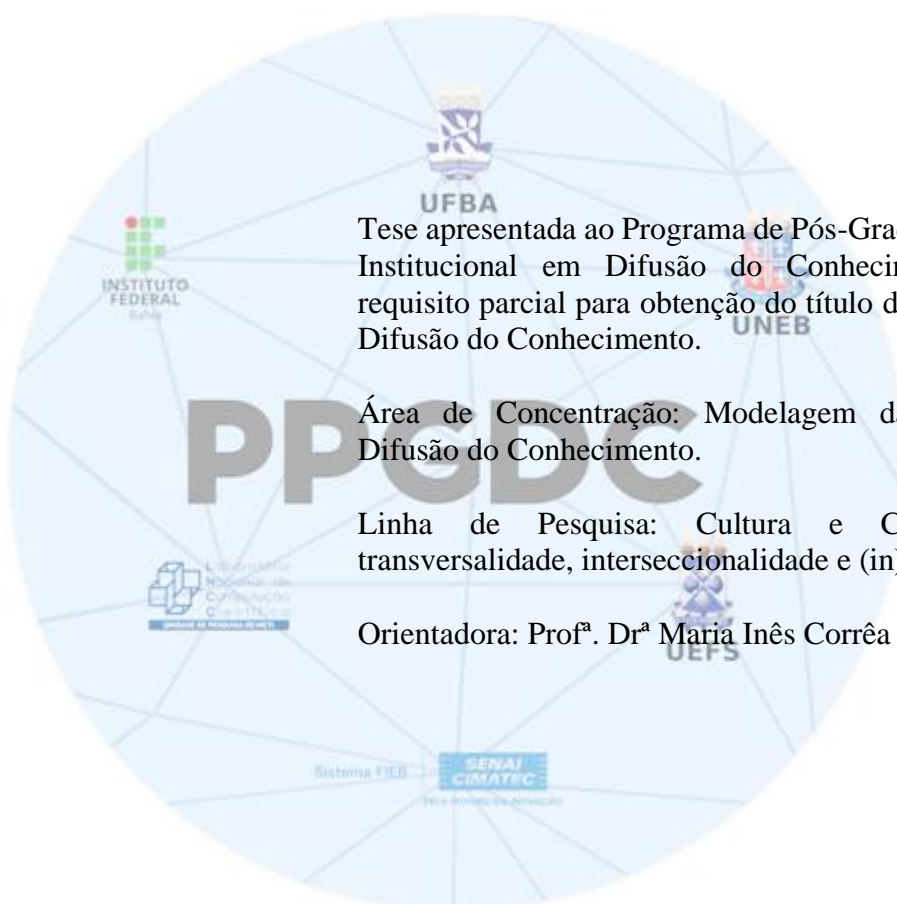
**MARISTELA MIRANDA VIEIRA DE OLIVEIRA**

**COMPLEXIDADE, SUBJETIVIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES  
COLABORATIVAS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

**SALVADOR  
2021**

**Maristela Miranda Vieira de Oliveira**

**COMPLEXIDADE, SUBJETIVIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES  
COLABORATIVAS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**



Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Difusão do Conhecimento.

Área de Concentração: Modelagem da Geração e Difusão do Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Cultura e Conhecimento: transversalidade, interseccionalidade e (in)formação.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Maria Inês Corrêa Marques

**SALVADOR  
2021**

SIBI/UFBA/Faculdade de Educação – Biblioteca Anísio Teixeira

Oliveira, Maristela Miranda Vieira de.

Complexidade, subjetividade e gestão das relações colaborativas na economia solidária / Maristela Miranda Vieira de Oliveira. - 2021.

147 f. : il.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Inês Corrêa Marques.

Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento, Salvador, 2021.

I. Economia solidária. 2. Complexidade (Filosofia). 3. Subjetividade. 4. Gestão. I. Marques, Maria Inês Corrêa. II. Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento. III. Título

CDD 334 - 23. ed.

**Maristela Miranda Vieira de Oliveira**

**COMPLEXIDADE, SUBJETIVIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES  
COLABORATIVAS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA<sup>1</sup>**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Multi-  
Institucional em Difusão do Conhecimento, como requisito  
parcial para obtenção do grau de Doutora em Difusão do  
Conhecimento.

Salvador, junho de 2021

Banca Examinadora

1. \_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria Inês Corrêa Marques – Orientadora - UFBA
  
2. \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Hugo Saba Pereira Cardoso – Avaliador Interno - UNEB
  
3. \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Eduardo Chagas de Oliveira – Avaliador Interno - UEFS
  
4. \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Elinaldo Leal Santos – Avaliador Externo - UESB
  
5. \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro – Avaliador Externo - UFBA

---

<sup>1</sup> Pesquisa aprovada pelo Conselho de Ética em Pesquisa sob número de registro CAAE:  
05305118.0.0000.5531.

*Dedico esse trabalho a todos os pesquisadores da Economia Solidária que seguem instigados pelo desafio da construção de novos lugares teóricos, epistemológicos e metodológicos para fortalecimento desse campo do conhecimento.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, em primeiro lugar e acima de tudo, por estar me permitindo a VIDA em uma caminhada de constantes aprendizados, oportunidades de reflexões e crescimento espiritual.

Ao meu esposo Manoel Oliveira e meu filho Caio Emanuel Oliveira pela forte parceria que me motiva, encoraja e engrandece.

À minha mãe Marialice Sá, meus tios Leopoldo Sá e Beatriz Sá, pelo costumeiro carinho, incentivo e apoio.

À minha prima Eloisa Quadros Fagali, por quem guardo grande admiração e que se tornou inspiradora de muitas das minhas jornadas, tanto nas esferas particulares de minha vida quanto no mundo acadêmico.

À Professora Maria Inês Corrêa Marques pelo acolhimento, paciência, carinho e compartilhamento do saber.

À Universidade Federal da Bahia e à Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, bem como todos os professores e equipe técnica do Doutorado em Difusão do Conhecimento, por tornarem possível essa conquista.

Aos artesãos e artesãs que me acolheram e comigo dividiram seus sentires mais particulares, possibilitando as análises necessárias para cumprimento do objetivo pretendido.

À Banca Examinadora pelas imprescindíveis contribuições que engrandecem esse trabalho.

E por fim, um agradecimento especial aos amigos e amigas, companheiros e companheiras de jornada, por tornarem essa experiência ainda mais rica e prazerosa, permeada de amor, carinho, cuidado e cumplicidade. A minha gratidão a Patrícia (Paty), Nilvo, Marisa, Márcia, Antônio, Aelson, Gleude e Washington. Amigos queridos que estarão sempre presentes nas melhores lembranças dessa jornada científica.

*Porque sempre podemos criar um espaço no qual as diferenças não entrem em consideração. E qual é esse espaço? O espaço em que nos aceitamos mutuamente.*

*(MATURANA, 2001, p. 40)*

OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de. **COMPLEXIDADE, SUBJETIVIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES COLABORATIVAS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**. Orientadora: Maria Inês Corrêa Marques. 147 f. il. 2021. Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

## RESUMO

Na Economia Solidária os agentes econômicos se unem em organizações cooperativistas e associativistas para produzir, comercializar e distribuir bens e serviços. Nesse contexto, as relações colaborativas tornam-se fundamentais, haja vista que dessa união surgem as possibilidades de atuação conjunta, viabilizando um processo de estruturação e construção da sustentabilidade daquele coletivo. Por outro lado, o propósito desse encontro, quer seja o desejo de produzir e comercializar coletivamente ou compartilhar as ferramentas de produção para gerar renda, se revela em meio a múltiplos outros quereres que compõem o lugar de fala de cada indivíduo permeados pela subjetividade de cada um. Uma vez que a gestão acontece a partir do caminhar conjunto, é preciso focar não somente o que é uno, mas também o que é diverso, a fim de trabalhar a aceitação e o sentimento de pertencimento dos pares, como estratégia de fortalecimento diante dos desafios que possam fragilizar o equilíbrio do grupo. Diante disso, essa pesquisa teve como objetivo analisar aspectos da subjetividade individual e coletiva de agentes econômicos representantes da Economia Solidária, numa perspectiva de gestão das relações colaborativas. A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso, trazendo como argumentação o projeto de assessoria desenvolvido pela Incubadora de Economia Solidária da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Para uma análise multidimensional observou-se o *modus operandi* da Incubadora, através do registro das ações desenvolvidas junto aos agentes econômicos, bem como a análise dos aspectos da subjetividade de agentes alvos dos projetos. A fim de delimitar sobre quais profissionais se realizaria a verificação, uma vez que a Incubadora atua com vários tipos de grupos populares, optou-se trabalhar com os profissionais do artesanato, haja vista terem sido público alvo de várias ações de incubação entre os anos de 2009 a 2013. Os dados de pesquisa foram analisados a partir de entrevistas narrativas e elaboração de redes semânticas. As observações e a investigação indicaram que a gestão das relações colaborativas aplicadas à Economia Solidária revela um particular direcionamento ao modelo de racionalidade instrumental e hegemônica, negando as subjetividades individuais que compõem o processo de motivação para a colaboração em grupo. Concluiu-se pela importância de reconhecer o individual e o coletivo para a formação de estratégias de gestão das relações colaborativas, de perceber o que une e o que diferencia um grupo a partir das suas individualidades, e que o diálogo entre o individual e o coletivo transita pela harmonização dos perfis em um movimento de aceitação do outro, jamais exclusão ou padronização. Enfim, a pesquisa comprovou o quanto de diferença existe naquilo que se quer unido, e que é no encontro dessas diferenças, somado ao que é igual, que acontece a transformação do indivíduo e seu grupo. O desafio da gestão das relações colaborativas está em promover esse encontro através do desenvolvimento de novos instrumentos e escolha assertiva das ferramentas, na perspectiva de entrelaçar a racionalidade e subjetividade para responder aos princípios e valores do Movimento de Economia Solidária, facilitando os processos de reconhecimento de si e do outro para o fazer coletivo.

**Palavras – Chaves:** Economia Solidária, complexidade, subjetividades, gestão.



OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de. **COMPLEXITY, SUBJECTIVITIES AND MANAGEMENT OF COLLABORATIVE RELATIONS IN THE SOLIDARY ECONOMY.** Advisor: Maria Inês Corrêa Marques. 147 s. ill. 2021. Thesis (Doctorate in Diffusion of Knowledge) – Multi-institutional Postgraduated Program in Diffusion of Knowledge, Federal University of Bahia, Salvador, 2021.

## ABSTRACT

In the Solidarity Economy, economic agents unite in cooperative and associative organizations to produce, sell and distribute goods and services. In this context, collaborative relationships become essential, given that from this union the possibilities for joint action arise, enabling a process of structuring and building the sustainability of that collective. On the other hand, the purpose of this meeting, whether it is the desire to collectively produce and sell or share the production tools to generate income, is revealed in the midst of multiple other desires that make up the place of speech of each individual permeated by the subjectivity of each one. Since management takes place from the joint walk, it is necessary to focus not only on what is one, but also on what is diverse, in order to work on the acceptance and feeling of belonging of peers, as a strengthening strategy in the face of challenges that can weaken the balance of the group. Therefore, this research aimed to analyze aspects of individual and collective subjectivity of economic agents representing Solidarity Economy, in a perspective of managing collaborative relations. The methodology used was the Case Study, bringing as an argument the advisory project developed by the Solidarity Economy Incubator of the State University of Southwest Bahia (UESB). For a multidimensional analysis, the Incubator's modus operandi was observed, through the registration of the actions developed with the economic agents, as well as the analysis of the subjectivity aspects of the project's target agents. In order to define which professionals would be checked, since the Incubator works with various types of popular groups, it was decided to work with the craft professionals, since they were the target of several incubation actions between the years of 2009 to 2013. The research data were analyzed from narrative interviews and the development of semantic networks. Observations and research indicated that the management of collaborative relationships applied to the Solidarity Economy reveals a particular orientation towards the model of instrumental and hegemonic rationality, denying the individual subjectivities that make up the motivation process for group collaboration. It was concluded by the importance of recognizing the individual and the collective for the formation of management strategies of collaborative relations, of perceiving what unites and what differentiates a group from its individualities, and that the dialogue between the individual and the collective it moves through the harmonization of profiles in a movement of acceptance of the other, never exclusion or standardization. Anyway, the research proved how much of a difference there is in what one wants to be united, and that it is in the meeting of these differences, added to what is equal, that the transformation of the individual and his group takes place. The challenge of managing collaborative relationships is to promote this meeting through the development of new instruments and assertive choice of tools, with a view to intertwining rationality and subjectivity to respond to the principles and values of the Solidarity Economy Movement, facilitating the processes of recognition of each other and to make it collective.

**Keywords:** Solidarity Economy, complexity, subjectivities, management.

OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de. **COMPLEJIDAD, SUBJETIVIDAD Y GESTIÓN DE RELACIONES COLABORATIVAS EN LA ECONOMÍA SOLIDARIA**. Director de tesis: Maria Inês Corrêa Marques. 147 p. Il. 2021. Tesis (Doctorado en Difusión del Conocimiento) – Programa da Postgrado Multi-Institucional em Difusão del Conocimiento, Salvador, 2021.

## RESUMEN

En la Economía Solidaria, los agentes económicos se unen en organizaciones cooperativas y asociativas para producir, vender y distribuir bienes y servicios. En este contexto, las relaciones de colaboración se vuelven imprescindibles, dado que de esta unión surgen las posibilidades de acción conjunta, posibilitando un proceso de estructuración y construcción de la sostenibilidad de ese colectivo. Por otro lado, el propósito de este encuentro, ya sea el deseo de producir y vender colectivamente o compartir las herramientas de producción para generar ingresos, se revela en medio de otros múltiples deseos que componen el lugar del discurso de cada individuo permeado por la subjetividad de cada a. Dado que la gestión se da desde el caminar conjunto, es necesario enfocarse no solo en lo que es uno, sino también en lo diverso, para trabajar la aceptación y el sentimiento de pertenencia de los pares, como estrategia de fortalecimiento frente a desafíos que pueden debilitar el equilibrio del grupo. Por tanto, esta investigación tuvo como objetivo analizar aspectos de la subjetividad individual y colectiva de los agentes económicos representantes de la Economía Solidaria, en una perspectiva de gestión de las relaciones colaborativas. La metodología utilizada fue el Estudio de Caso, trayendo como argumento el proyecto de asesoría desarrollado por la Incubadora de Economía Solidaria de la Universidad Estatal del Suroeste de Bahía (UESB). Para un análisis multidimensional, se observó el modus operandi de la Incubadora, a través del registro de las acciones desarrolladas con los agentes económicos, así como el análisis de los aspectos de subjetividad de los agentes objetivo del proyecto. Para definir qué profesionales serían controlados, dado que la Incubadora trabaja con diversos tipos de colectivos populares, se decidió trabajar con profesionales de la artesanía, dado que fueron objeto de varias acciones de incubación entre los años 2009 a 2013. Los datos de la investigación se analizaron a partir de entrevistas narrativas y el desarrollo de redes semánticas. Observaciones e investigaciones indicaron que la gestión de relaciones colaborativas aplicadas a la Economía Solidaria revela un enfoque particular en el modelo de racionalidad instrumental y hegemónica, negando las subjetividades individuales que configuran el proceso de motivación para la colaboración grupal. Se concluyó por la importancia de reconocer al individuo y lo colectivo para la formación de estrategias de gestión de las relaciones colaborativas, de percibir lo que une y lo que diferencia a un grupo de sus individualidades, y que el diálogo entre lo individual y lo colectivo se mueve a través de la armonización de perfiles en un movimiento de aceptación del otro, nunca exclusión ni estandarización. De todos modos, la investigación demostró cuánta diferencia hay en lo que se quiere unir, y que es en el encuentro de esas diferencias, sumadas a lo igual, donde se produce la transformación del individuo y su grupo. El desafío de gestionar las relaciones colaborativas es promover este encuentro a través del desarrollo de nuevos instrumentos y la elección asertiva de herramientas, con miras a entrelazar racionalidad y subjetividad para dar respuesta a los principios y valores del Movimiento de Economía Solidaria, facilitando los procesos de reconocimiento mutuo y hacerlo colectivo.

**Palabras - Clave:** Economía solidaria, complejidad, subjetividades, gestión.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
CEAC	Centro de Extensão e Ações Comunitárias
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COEP	Comitê de Entidades no Combate à Fome e Pela Vida
ECOSOL	Economia Solidária
FBB	Fundação Banco do Brasil
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IES	Instituições de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITCP	Incubadora tecnológica de Cooperativas Populares
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Informações
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ONG	Organização Não Governamental
PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas
SECIS	Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Categorias de Análise da Pesquisa.....	27
Figura 02	Grafo .....	32
Figura 03	Rede Aleatória.....	34
Figura 04	Rede Pequeno Mundo .....	34
Figura 05	Rede Livre de Escala.....	35
Figura 06	Rede de Cliques.....	35
Figura 07	Rede Semântica.....	37
Figura 08	Matriz Adjacente.....	41
Figura 09	Aspectos da Subjetividade Humana.....	51
Figura 10	Configurações Subjetivas.....	54
Figura 11	Símbolos e Mito .....	100
Figura 12	Filtro Símbolos e Mito .....	102
Figura 13	Crenças.....	106
Figura 14	Filtro Crenças .....	108
Figura 15	Descrenças.....	109
Figura 16	Ritos .....	111
Figura 17	Ritos de Comercialização.....	112
Figura 18	Sonhos .....	114
Figura 19	Temores.....	116
Figura 20	Valores .....	119
Figura 21	O que une e o que diferencia um grupo para a gestão colaborativa.....	131

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 01	Diretoria da Cooperativa Criar e Recriar .....	89
Fotografia 02	Assembleia de Criação da Cooperativa Criar e Recriar.....	91
Fotografia 03	Curso de Produção, Comercialização e Distribuição.....	92
Fotografia 04	Encontro para Avaliação das Ações do Grupo .....	94

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Entrevista Narrativa.....	30
Quadro 02	Métricas .....	42
Quadro 03	Princípios do Cooperativismo .....	70
Quadro 04	Público Alvo da Incubadora de Economia Solidária da UESB.....	79
Quadro 05	Ações com Grupos de Interesse.....	81
Quadro 06	Ações com Grupos Populares Não Legalizados.....	82
Quadro 07	Atividades do Período de Incubação .....	91

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1	Concepções Norteadoras da Investigação .....	22
1.1.1	Quanto à tipologia .....	24
1.1.2	Quanto ao modelo conceitual e categorias de análise da pesquisa.....	26
1.1.3	Quanto aos instrumentos de coleta de dados .....	27
1.1.3.1	Entrevista Narrativa: escutando os sentidos de um enredo .....	28
1.1.3.2	Redes Semânticas: desenhando os sentidos de um enredo.....	31
<b>2</b>	<b>O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE.....</b>	<b>43</b>
2.1	Princípios que orientam o pensamento complexo .....	45
2.2	Razão, racionalidade e racionalização no paradigma da complexidade.....	49
2.3	Complexidade e subjetividades .....	50
<b>3</b>	<b>SUBJETIVIDADE E RACIONALIDADE NA PERSPECTIVA DE COMPORTAMENTO DOS AGENTES ECONÔMICOS .....</b>	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>COMPLEXIDADE, RACIONALIDADE E SUBJETIVIDADE NA ECONOMIA SOLIDÁRIA .....</b>	<b>64</b>
4.1	A Economia Solidária e sua formação socio histórica .....	64
4.2	As Incubadoras de Economia Solidária.....	73
<b>5.</b>	<b>A INCUBADORA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB .....</b>	<b>78</b>
5.1	A Incubação .....	84
5.2	A Cooperativa de Artesanato Criar e Recriar .....	87
5.2.1	A união é a base da cooperação .....	93
<b>6</b>	<b>CONFIGURAÇÕES DA SUBJETIVIDADE NA ECONOMIA SOLIDÁRIA: apresentação das entrevistas narrativas com aporte das redes semânticas ...</b>	<b>97</b>
6.1	Os símbolos e a formação do mito .....	99
6.2	Entre crenças e descrenças .....	105
6.3	Os ritos.....	110

6.4	Sonhos e temores .....	114
6.5	Valores.....	119
<b>7</b>	<b>COMPLEXIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES COLABORATIVAS: análise e discussão das estratégias de gestão frente aos aspectos da subjetividade dos agentes econômicos.....</b>	<b>122</b>
7.1	O princípio dialógico – individual e coletivo se aproximam e se integram .....	122
7.2	O princípio recursivo - movimento de transformação e apoderamento .....	126
7.3	O princípio hologramático – partes reproduzem quase a totalidade do sistema .....	128
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>129</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>
	APÊNDICE .....	143



## 1. INTRODUÇÃO

O último mapeamento da Economia Solidária, publicado em 2016 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), sinalizou a dificuldade das equipes para encontrar, em atividade, as organizações solidárias que compuseram o mesmo mapeamento realizado em 2013. De acordo com o relatório apresentado, muitas não existiam mais. O mapeamento de 2016 constou de 19.708 unidades de Economia Solidária, distribuídos em 2.713 municípios brasileiros, dos quais 60,2% empreendimentos apareceram pela primeira vez no levantamento, e apenas 39,8% estiveram presentes no levantamento anterior. Apesar de a análise não ter se aprofundado no motivo da inexistência das antigas organizações produtivas, o próprio mapeamento revelou que, para 56,1% dos respondentes, a dificuldade em manter a união e colaboração do grupo tem sido um dos desafios enfrentados no dia a dia dessas associações e cooperativas. (IPEA, 2016) Esse desafio costuma ser sentido nas entidades de assessoria e apoio vinculadas a universidades, prefeituras ou organizações não governamentais, tais como as Incubadoras, criadas para fomentar o desenvolvimento e fortalecimento de grupos de produção associada.

Na Economia Solidária, a formação das organizações está alicerçada na existência de vínculos capazes de reunir agentes econômicos em torno de um objetivo. Assim, inicia-se um processo de estruturação e construção da sustentabilidade daquele coletivo. Por outro lado, o motivo que liga esses agentes, quer seja o desejo de produzir e comercializar coletivamente ou compartilhar as ferramentas de produção para gerar renda, se revela em meio a múltiplos outros quereres que compõem o lugar de fala de cada indivíduo, refletido em suas personalidades e singularidades. A vivência com este modelo organizacional, a partir da Incubadora de Economia Solidária da UESB, permitiu visualizar o aparecimento de conflitos interpessoais que ocasionam rupturas, desgastes e encerramento de organizações e projetos devido a desarticulação dos grupos.

O crescimento da Economia Solidária e dos avanços observados neste campo, seja na configuração das políticas públicas ou na consolidação de espaços públicos de comercialização, não elimina conflitos internos entre integrantes dos grupos produtivos. O fato é que as relações de colaboração, enquanto base constitutiva da Economia Solidária, ainda desafiam as estratégias de gestão oferecidas pelas Incubadoras às organizações da Economia Solidária, resultando daí a fragilização da união entre os agentes, tão caras ao Movimento de Economia Solidária. Isto posto, e considerando os sete anos de atividades no Centro de Extensão e

Assuntos Comunitários da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia<sup>2</sup>, junto à Incubadora de Empreendimentos Solidários, foi possível observar uma lacuna em relação ao comportamento dos agentes econômicos em suas condutas individuais e nos encontros coletivos, causando discrepância entre as decisões tomadas em grupo e a prática no dia a dia desses. Esse desequilíbrio gerava, ao longo da vivência em grupo, desmotivação e insegurança para o alcance das metas necessárias ao fortalecimento do empreendimento.

A experiência na referida Incubadora revelou que medos e apreensões não costumavam ser abordados nos momentos de atividades conjuntas com a equipe, mas eram responsáveis por rupturas tão logo surgiam desafios para o coletivo. Enquanto todos caminhavam coeso, essas lacunas não apareciam, porém, no primeiro desequilíbrio do grupo emergiam críticas, desconfianças, boatos e mágoas que desarticulavam as ações. Tudo isso culminou na desativação de um dos grupos associados mais produtivos: a Cooperativa de Artesanato Criar e Recrear, implementada após dois anos de trabalho conjunto, nos quais os agentes econômicos se mostravam satisfeitos e confiantes. No entanto, esse coletivo, diante de um desafio maior, permitiu que fatos pessoais, jamais discutidos ou trazidos para as reuniões, fossem responsáveis pela inativação da cooperativa.

Quando acontecem essas rupturas, revelam-se as diferenças individuais que levaram ao desgaste da habitual união. Tais fragilidades, na maioria das vezes, não costumam aparecer nas discussões das plenárias em eventos e pesquisas da Economia Solidária. Nessas ocasiões, os problemas cedem lugar a casos de sucesso e de avanço dos empreendimentos, ou então às questões processuais, como ausência de apoio financeiro, apoio técnico, dificuldades burocráticas em relação aos editais públicos e dificuldades de infraestrutura.

Entre tantos desafios, torna-se comum em uma estratégia de gestão de organizações solidárias, principalmente no que tange às atividades de assessoria das incubadoras, caminhar reunindo o que une, priorizando a formação do grupo, com o objetivo de alinhar desejos e expectativas. Porém, incorre-se também no risco de invisibilizar aspectos inerentes à subjetividade desses agentes, tais como medos, mágoas, crenças que os diferenciam e que, quando não observados, possam se transformar em motivos de separação, fragilizando a proposta das relações colaborativas. O esforço de colaboração, ainda que seja motivado pela equipe de assessoria, está condicionado à vontade pessoal dos agentes econômicos, representando um movimento intrínseco e individual, alimentado por aspectos da subjetividade

---

<sup>2</sup> projetos “Mãos Empreendedoras: cooperativismo e sustentabilidade através do artesanato” e “Núcleo de Pesquisa Aplicada e Incubação de Empreendimentos Solidários da UESB”, entre os anos de 2008 a 2015.

de cada um e direcionando o interesse e motivações necessárias para o agir em grupo, resultando na (esperada) união dos indivíduos.

Nesse contexto, acredita-se que o alicerce do Movimento de Economia Solidária está na aceitação individual e particularizada de cada agente econômico, para construção de um coletivo capaz de traduzir-se em unidades de produção associativistas ou cooperativistas. A anuência individual constrói o desejo coletivo, abrindo caminho para um efetivo processo de gestão, capaz de edificar toda a estrutura necessária à sustentabilidade da organização.

Consciente dos limites e desafios que envolvem o lidar diário com grupos populares de produção associada, e a busca de instrumentos adequados ao perfil de cada grupo, percebe-se a insuficiência de modelos e estratégias de gestão destinados, especificamente, às organizações cooperativistas e associativistas com princípios populares solidários. Essa constatação, influenciada também pela própria experiência com os grupos acompanhados, revelou a necessidade de se buscar outros campos de conhecimento, a fim de entrelaçar outros saberes com as atuais estratégias organizacionais, para responder ao desafio da gestão em grupos de produção associada com caráter popular solidário. Soma-se a isso a convicção de que o campo de estudo da Economia Solidária é interdisciplinar e, diante de suas práticas, transcende a esfera do público e do privado. Trata-se de um ambiente multirreferencial à medida que abarca iniciativas capazes de gerar ocupação e renda e, portanto, precisa atrair subsídios públicos; bem como lidar com o desafio da transformação social, condição que ultrapassa questões de renda e representa um processo de emancipação, não dependendo, unicamente, do acesso a bens materiais e da melhoria da qualidade de vida.

Essas conquistas precisam acontecer em consonância com os processos internos do indivíduo, promovendo o sentido de pertencimento e apropriação do seu lugar de fala. Daí a importância de compreender esses agentes a partir dos seus aspectos subjetivos, onde residem valores, crenças, mitos, além de experiências passadas e expectativas futuras. Essas esferas da subjetividade são capazes de atuar como facilitadores, ou não, de elaborações coletivas, implicando a motivação necessária para a construção conjunta e superação dos desafios comuns a toda e qualquer organização econômica.

O impacto das subjetividades nas relações colaborativas dos grupos de produção associada, gerou a tensão sentida pela equipe da Incubadora da UESB quando do desfecho negativo de projetos que, tendo em algum momento alcançado um nível de desenvolvimento considerável, vieram a se desestruturar diante de conflitos internos que cercearam a confiança e estabilidade inicialmente demonstrada por seus integrantes.

É fato que em qualquer grupo que se propuser observar, verificar-se-á que as pessoas se juntam em razão de afinidades e que sempre haverá um conjunto de aspectos que os diferenciam, bem como sempre existirão aspectos que promovem a união. Escolher caminhar por aquilo que une sempre será a opção mais confortável e prioritária, contudo, em um ambiente que tem como princípios fundamentais a cooperação, solidariedade, autogestão e formação de redes, cumpre resguardar o respeito por essas diferenças de maneira a não invisibilizá-las, haja vista que são condições da singularidade de cada indivíduo que compõe o grupo. Assim, num processo de construção coletiva, há de se promover a harmonia necessária para que nem os aspectos pessoais, nem os coletivos, venham suplantar um ao outro, promovendo o equilíbrio das relações no sentido de prezar pela convivência e estímulo ao trabalho conjunto.

Essa reflexão transformou-se em motivação para a idealização da pesquisa que ora se apresenta e que se desdobrou a partir do seguinte questionamento: como os aspectos da subjetividade de agentes econômicos influem nas estratégias de gestão das relações colaborativas em grupos de produção associada? Em busca de respostas, dois pressupostos passaram a ser orientadores das análises e discussões aqui proferidas: 1 - Os aspectos subjetivos individuais, quando evidenciados, permitem identificar sistemas de valores que orientam as relações de colaboração na Economia Solidária. 2 - As configurações subjetivas implicam o processo de gestão das relações colaborativas na Economia Solidária.

Determinou-se para o estudo partir do seguinte objetivo geral: analisar aspectos da subjetividade individual e coletiva de agentes econômicos representantes da Economia Solidária, numa perspectiva de gestão das relações colaborativas. Para viabilização do objetivo proposto determinou-se os seguintes objetivos específicos que orientaram a construção desta análise:

1. delimitar os aspectos da subjetividade individual, capazes de influenciar as decisões pessoais e coletivas em um grupo de produção associada.
2. promover a escuta de narrativas dos agentes econômicos, com foco nos aspectos da subjetividade investigados.
3. elaborar redes semânticas com base nas mensagens narrativas coletadas.
4. confrontar os aspectos da subjetividade individual e coletiva, a partir das redes semânticas, numa perspectiva de gestão de relações colaborativas.

E para possibilitar a apresentação dos resultados obtidos a partir do esforço de pesquisa aqui descrito, este estudo foi estruturado em 8 seções.

A presente seção introdutória traz uma breve discussão sobre o tema estudado, as inquietações que resultaram no presente trabalho, os objetivos gerais e específicos, bem como as concepções norteadoras da investigação sob as quais se desvelaram as questões ontológicas, epistemológicas e metodológicas que definiram a trajetória de construção desse conhecimento.

A segunda seção aborda o paradigma da complexidade, seus princípios, a relação entre a razão, a racionalidade e a racionalização, bem como a relação existente entre a racionalidade e a subjetividade na perspectiva da complexidade (MORIN, 2015) e da Teoria da Subjetividade (REY, 2017).

A terceira seção discute a forma como a racionalidade e a subjetividade foram tratadas pelas teorias das organizações, ao longo do processo de desenvolvimento da sociedade capitalista, discussão essa pautada, principalmente, nos estudos de Polanyi (2000), França-Filho (2020) e Ramos (1989).

A quarta seção apresenta a evolução histórica da Economia Solidária e o surgimento das incubadoras como estratégia de fortalecimento do Movimento, sempre na perspectiva da complexidade, racionalidade e subjetividade.

A quinta seção apresenta a Incubadora de Economia Solidária da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, sua metodologia e ações desenvolvidas junto aos grupos incubados no período de 2008 a 2015.

A sexta seção apresenta as redes semânticas elaboradas a partir das entrevistas narrativas; e a sétima seção discute os resultados da análise das redes a partir dos três princípios do pensamento complexo: princípio dialógico, princípio recursivo e princípio hologramático.

A oitava seção traz a conclusão da pesquisa, os novos questionamentos que se abrem ao findar do trabalho, a importância de continuidade desses questionamentos pelas vias da interdisciplinaridade, bem como as limitações sentidas durante o processo.

## 1.1 Concepções Norteadoras da Investigação

A delimitação de uma pesquisa em Ciências Sociais remonta à reflexão sobre o lugar de fala do cientista social, considerando os limites e desafios deste campo de conhecimento na sua função de estudar o homem e as relações que estruturam a sociedade. A evolução da ciência é ponto inicial para qualquer discussão dessa ordem, vez que o caminho percorrido na construção do conhecimento científico influenciou, em vários momentos, o modelo e a forma como aconteceria, também, o estudo do comportamento humano e sua relação com a sociedade. Essa discussão pode ser retomada desde o método newtoniano-cartesiano-positivista quando Popper (1972), ao desenvolver o Racionalismo Crítico, iniciou um questionamento do método indutivo e da abordagem positivista, defendendo que todo conhecimento científico seria provisório, falível e corrigível. Suas críticas, tão caras à ciência contemporânea, somaram-se ao olhar de Kuhn (1962) e Lakatos (1970), que também trouxeram grandes contribuições para a evolução do método científico. Popper (1972), defendeu o conceito de refutação das hipóteses e substituição de teorias; Kuhn (1962), o conceito de paradigma e revolução científica; e Lakatos (1970), o conceito de programas de pesquisa. Até aquele momento a metafísica não era considerada no campo científico, e o conhecimento era delimitado a partir de leis gerais capazes de regerem os fenômenos, de uma supremacia da linguagem matemática com previsões probabilísticas e da necessidade de comprovação pelas vias da observação e experimento. Nesse contexto, as ciências humanas e sociais se desenvolveram respondendo à ordem vigente e com forte influência positivista, buscando para si a mesma elegibilidade daqueles processos de validação. (GIL, 2008)

Contudo, existem limites na comparação entre as ciências. Os métodos que servem para as ciências naturais nem sempre serão os melhores, ou possíveis, para as ciências sociais, ainda que foram e continuam sendo utilizados largamente ao longo da história. Os pontos considerados críticos fundamentam-se, principalmente, na objetividade, quantificação e generalização. Quanto à objetividade, considerada fundamental nas ciências naturais, nem sempre é tão precisa nas ciências sociais, por carregar fortes relações com a subjetividade humana, seus sentimentos, crenças, valores e todos os aspectos intrínsecos que diferenciam uma pessoa da outra e influenciam seus processos de decisão.

A quantificação é outro ponto crítico nas ciências sociais devido ao caráter diferenciado de suas variáveis. Carece do desenvolvimento de ferramentas e instrumentos que possibilitem o alcance dessas métricas, e a forma mais coerente de análise considerando a relação sujeito -

objeto. Por fim, a generalização, capaz de criar leis que explicam todos os fenômenos nas ciências naturais, mas, nas ciências sociais, apesar de esse aspecto permitir a indicação de tendências e a construção de teorias verdadeiras, estas podem ser relativas e transitórias, considerando a evolução e a dinâmica da vida em sociedade. (GIL, 2008; LAKATOS, 2003; GODOY, 2006)

Assim, os métodos científicos nas ciências sociais foram sendo moldados tendo como base os métodos criados para a observação nas ciências naturais. Essa perspectiva passou a ser questionada, inclusive com a crítica de Husserl (2013), que desenvolveu a abordagem fenomenológica ao discordar do psicologismo por querer analisar o homem a partir de métodos positivistas. O estruturalismo também foi responsável por uma releitura do positivismo, ficando conhecido como neopositivismo, por rever os métodos, criando um diálogo entre objeto e sujeito, estrutura e aspectos da subjetividade, porém, não considerando a dimensão histórica do fenômeno. (TRIVINOS, 1987)

Ao longo da história várias abordagens surgiram combinando aspectos de um ou de outro paradigma, mais positivista, mais dialético, mais fenomenológico, mais estruturalista. Essas interações se formaram em um contexto de evolução tecnológica que permitia novos olhares, novas constatações. Somou-se isso a discussão da inter e transdisciplinaridade e a própria ciência foi se tornando passível de novas formulações, a partir de uma visão complexa e multidimensional da realidade do Universo. Para exemplificar as diferentes abordagens epistemológicas que orientam as pesquisas, Cavalcanti (2014) as sintetiza por meio de uma metáfora da visão. Conforme a referida autora, a dialética é o olhar em movimento, pois busca captar o objeto na sua totalidade, considerando a sua perspectiva histórica e as suas contradições; o positivismo é o olhar de fora, que toma distância do objeto, quantificando-o e mensurando-o pelas vias da objetividade e neutralidade; a fenomenologia é o olhar de dentro, de quem está inserido em um meio e vivenciando um fenômeno; o estruturalismo é o olhar por baixo, ou seja, para as estruturas, visto que capta o que dá sustentação, a fim de se compreender a história; por fim, a complexidade é o olhar multidimensional, pois assume a não simplificação reducionista e rompe com a fragmentação unidimensional. (CAVALCANTI, 2014)

Enfim, assumindo o olhar multidimensional do paradigma da complexidade, nesta pesquisa, buscou-se integrar, simultaneamente, múltiplas dimensões de uma mesma realidade. Para tanto, foram conciliados aspectos da subjetividade, examinando o que se manifesta e é aparente na realidade dos artesãos, a fim de que fosse possível promover o encontro desses indivíduos, sob a perspectiva da gestão de relações colaborativas. Ao focar a dinâmica pela qual

se configuram esses aspectos, vislumbrou-se estratégias de gestão que pudessem responder às necessidades específicas das organizações solidárias.

### **1.1.1 Quanto à tipologia**

Estando o paradigma da complexidade no centro da perspectiva ontológica e epistemológica que define esta pesquisa, optou-se pelo Estudo de Caso como método de procedimento para o alcance do objetivo delimitado. A razão que fundamenta essa escolha é a busca por um olhar aprofundado para uma realidade específica, no caso, a estratégia de gestão fomentada em uma Incubadora, capaz de ser representativa de muitas outras no âmbito do Movimento de Economia Solidária. Yin (2010) ressalta que o Estudo de Caso é adequado para a análise de processos, sejam eles de ordem técnica, pessoal ou coletiva, por proporcionar a visão multidimensional de um fenômeno, considerando o contexto que o acolhe. Assim, entende-se que a abordagem da complexidade, que guia este estudo, dialoga de forma coerente com o método escolhido.

Os Estudos de Casos se processam a partir da definição de uma unidade de análise, que passa a ser o caso em questão. Uma vez que, nesta pesquisa, tem-se a finalidade de entender como os aspectos da subjetividade de agentes econômicos impactam as estratégias de gestão em grupos de produção associada, considerando que é função das incubadoras assessorar esses grupos na formatação de suas estratégias de gestão, buscou-se focar a Incubadora de Economia Solidária da UESB e confrontar as estratégias de gestão das relações colaborativas trabalhadas, com os aspectos da subjetividade de agentes econômicos. Para tanto, foi selecionado o projeto de incubação relativo ao grupo que por mais tempo esteve presente nas ações da Incubadora e que transitou por todas as etapas da metodologia de incubação até alcançar o *status* de Empreendimento Econômico Solidário. Em seguida, foram investigados aspectos da subjetividade inerentes aos profissionais da área em questão, incluindo profissionais que participaram do projeto por ocasião de sua implementação pela Incubadora. Optou-se por não limitar o levantamento dos dados somente com os profissionais diretamente envolvidos na ação anterior da incubadora, pelo fato desses agentes já terem experienciados resultados negativos na execução das estratégias de gestão implantadas, prejudicando uma análise ampliada de todos os aspectos subjetivos que definem aqueles profissionais, independente de terem experimentado a produção colaborativa ou não. Assim, se permitiu um olhar multidimensional, que transitou entre as estratégias de gestão mobilizadas pela Incubadora, e o perfil dos agentes econômicos enquanto profissionais da área de interesse da incubação.



Durante os anos de 2009 a 2013 a Incubadora atuou junto a quatro grupos (artesãos, catadores, profissionais da construção civil e garimpeiros), contudo, para contribuir nas discussões dessa pesquisa, foi escolhida a ação junto à cooperativa de Artesanato Criar e Recriar, pelo fato de ter sido um coletivo que experimentou vários conflitos de ordem pessoal, com sérias dificuldades de relacionamento, desentendimentos, inseguranças e dúvidas, resultando na fragmentação do grupo e desativação do empreendimento. A estratégia de gestão analisada foi desenvolvida de forma parecida entre os quatro grupos incubados, modificando apenas questões de forma quanto às estratégias de comercialização e serviços devido o caráter diferenciado dos seus objetivos, contudo, em muitos momentos esses grupos participavam conjuntamente de palestras e programações sobre gestão.

Para a análise dos dados de pesquisa foi utilizada a abordagem quali-quantitativa, respondendo às premissas do paradigma da complexidade que sugere análises multidimensionais, e que se fizeram alicerce para as discussões do objeto proposto. Sobre essa técnica, Minayo & Sanches (1993) argumentam que as pesquisas quali-quantitativas agrupam tanto a necessidade de explorar quantitativamente o objeto quanto a de explicar qualitativamente as relações existentes. Nesse sentido, essas duas abordagens são utilizadas de forma a se complementarem, já que os referidos autores defendem que ambas, isoladas, podem não ser suficientes para englobar toda a realidade observada em um fenômeno social, haja vista o nível de complexidade das relações humanas.

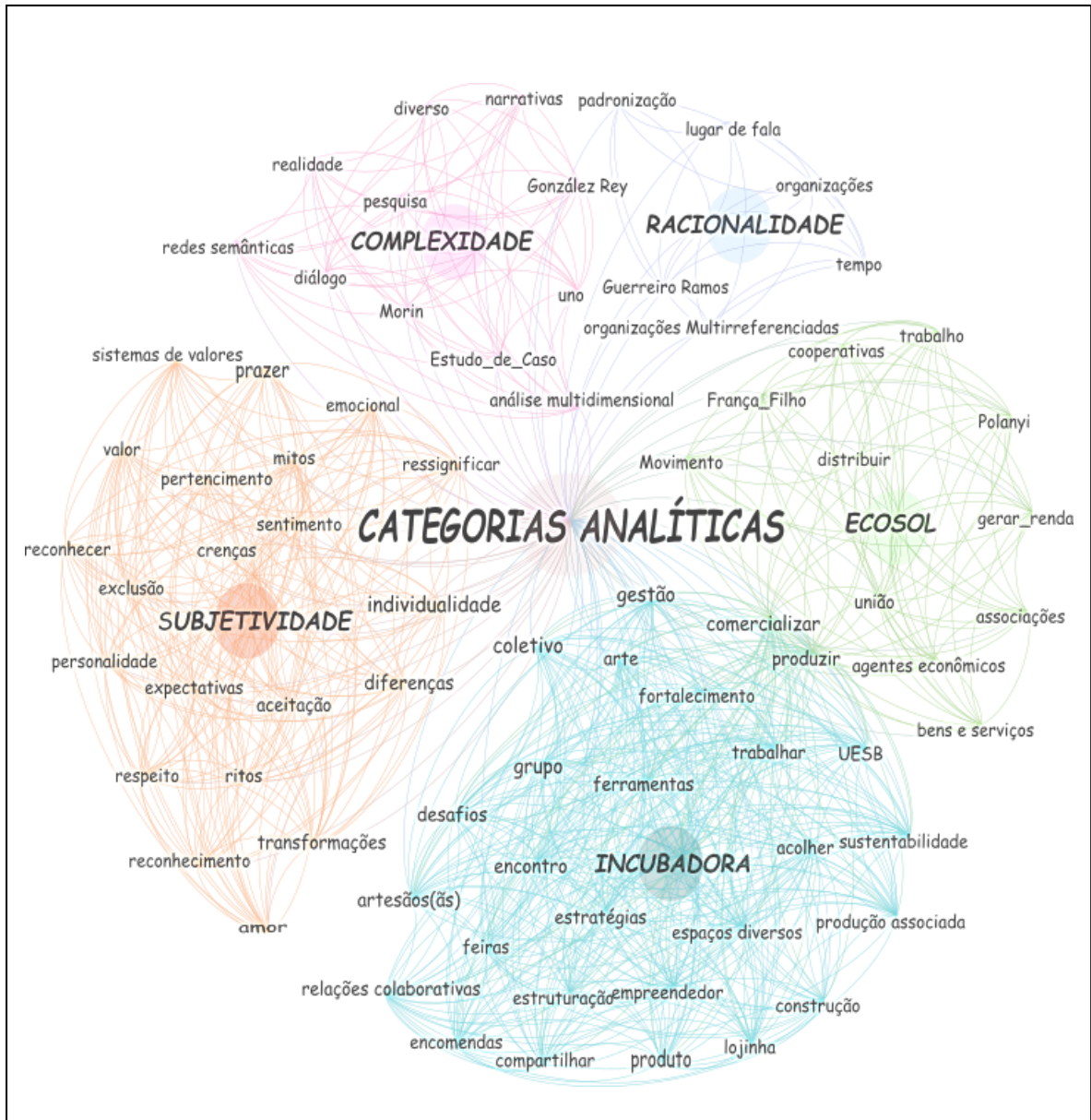
Nessa perspectiva, a análise quantitativa desse estudo teve como base as 26.400 palavras que compuseram as 6hs09min27seg de narrativas, colhidas dos entrevistados, possibilitando a construção de 10 planilhas, 10 matrizes, e processamento de 04 algoritmos que funcionaram como métricas para o desenho das redes semânticas e posterior interpretação dos aspectos da subjetividade evidenciados pelos profissionais de artesanato. Para levantamento dos dados foram realizadas quinze entrevistas narrativas com dez artesãos(ãs) que estiveram no projeto de criação da Cooperativa Criar e Recriar, e cinco artesãos(ãs) que não estiveram no projeto. A análise qualitativa avançou para as camadas mais profundas das relações observadas: as estratégias de gestão fomentadas pela Incubadora; e a compreensão dos aspectos da subjetividade expressos através dos símbolos, mitos, ritos, crenças, sonhos, temores e valores, capazes de revelar intencionalidades expressas pela linguagem comum da vida cotidiana dos profissionais do artesanato. (CRESWELL, 2007)

### **1.1.2 Quanto ao modelo conceitual e categorias de análise da pesquisa**

A pesquisa científica não lida diretamente com fatos ou fenômenos, mas sim com a representação de conceitos que funcionam como um sistema de referência capaz de explicar o fenômeno observado. Nas ciências os conceitos precisam ser comunicáveis, de forma que seus componentes sejam passíveis de compreensão. Por isso, surge a importância dos construtos que dão sentido aos conceitos presentes, dentro de uma conjuntura específica a que o estudo se dedica. Os construtos são o espaço da integração de conceitos, através de esquemas teóricos, que dão maior significação ao fenômeno do que a simples conceituação. (GIL, 2008; LAKATOS, 1991; TRUJILLO FERRARI, 1974)

Essa pesquisa parte do pensamento complexo, observando as dimensões da razão e subjetividade como pressupostos teóricos para discutir a racionalidade envolvida na ação de incubadoras e sua função de contribuir para o fortalecimento da Economia Solidária. A Figura 01 apresenta as categorias de análises definidas enquanto argumentação lógica para a discussão da gestão colaborativa na Economia Solidária:

**Figura 01 – Categorias de análise da pesquisa**



Fonte: Organizado pela autora, 2020.

### 1.1.3 Quanto aos instrumentos de coleta de dados

Criar métodos objetivos para compreender realidades subjetivas exige a ajuda de instrumentos e ferramentas compatíveis com o nível de complexidade envolvido na proposta, a fim de possibilitar análises compartilhadas entre a visão técnica e racional e o simbólico e abstrato. Nesse contexto, a lógica assume a dimensão de uma polilógica, o abstrato possui valor de pesquisa, e a identificação do que é singular abre caminhos para compreender o plural.

Enquanto estudo de base teórico-empírico, assume-se o exercício de interpretação consoante os fundamentos do pensamento complexo, permitindo-se transitar entre a ordem, desordem e organização; a apreensão da unidade e diversidade; e a continuidade e ruptura. (DOSSE 1994; MORIN, 2015) Assim, respondendo às perspectivas ontológica e epistemológica que definiram a estrutura deste estudo, a entrevista narrativa e a rede semântica tornaram-se instrumentos de coleta de dados coadjuvantes com o desafio proposto, tendo sido escolhidos por contribuírem para a representação do conhecimento oferecendo diferentes possibilidades discursivas, numa estratégia de integração de dados quantitativos e qualitativos.

### **1.1.3.1 Entrevistas Narrativas: escutando os sentidos de um enredo**

Nas palavras de Barthes (2009), “não se tem notícia de que possa ter existido, em nenhum lugar e em tempo algum, um povo sem narrativas, sendo esta faceta do humano tão real quanto a própria vida”. (BARTHES, 2009, p. 16) Partindo desse pressuposto e tendo como verdadeira a disposição dos indivíduos para narrarem as suas próprias vidas, a entrevista narrativa foi utilizada, nesta pesquisa, como instrumento de levantamento de dados capaz de contribuir para a revelação de aspectos da subjetividade dos participantes, considerando o potencial para revelar aspectos do sistema simbólico que compõe os sentidos de um contexto. (BAUER & GASKELL, 2012) A sistematização necessária para sua utilização exige que sejam respeitados, por parte dos pesquisadores, passos fundamentais que garantam o cuidado e proteção ao material colhido durante todas as fases, desde a entrevista, transcrição, até a publicação, e orientando-se com base em atitudes éticas e respeitadas para com o entrevistado.

A escolha das estratégias para aproximação dos agentes econômicos precisou ser cuidadosamente planejada, a fim de permitir a criação de um espaço salutar que oferecesse liberdade de expressão aos participantes, de forma que se sentissem confiantes e seguros para compor suas narrativas, apresentando seus sentimentos, medos, dúvidas na perspectiva de registro daquele momento. Para tanto, obedeceu-se a um ritmo de encontros onde, primeiramente, a pesquisadora fez-se conhecer e/ou reconhecer, oferecendo também a sua narrativa de vida, sonhos, medos e desejos a fim de motivar a sintonia necessária que permite o revelar de narrativas. Com alguns artesãos bastou um encontro, com outros foi preciso mais de um, e tiveram também aqueles que não permitiram aproximação. Com todos, o respeito à individualidade foi ponto central na tessitura do momento.

Durante as entrevistas praticou-se a escuta, sem juízo de valor, sem interferências, sem a formalidade das teorias, abrindo espaço para o outro, para o mundo vivido do outro, e para tudo que lhe fosse importante relatar naquele momento. Foi o momento de tocar em memórias, história, cultura, facilitando o revelar dos mitos, ritos, crenças e sistemas de valores que condicionam o fazer coletivo. Aproximar da subjetividade individual daqueles agentes econômicos possibilitou dialogar com um conhecimento que, normalmente, está intrínseco, dificultando a integração dos indivíduos com seus grupos.

A técnica acompanhou o padrão elaborado por Jovchelovitch & Bauer (2002) cumprindo as etapas de:

1. Iniciação: formulação do tópico inicial para narração com possibilidade de utilização de auxílios visuais.
2. Narração Central: sem interrupções, apenas encorajamento não verbal para continuar a narração e espera para os sinais de finalização.
3. Fase de perguntas: pequenas perguntas como forma de encorajar e abrir espaço para os temas necessários à pesquisa. No entanto, coube ao pesquisador não dar opinião ou fazer perguntas sobre atitudes; não discutir sobre contradições ou fazer perguntas do tipo “por quê?”
4. Fala Conclusiva: parar de gravar; somente na fala conclusiva se permitiu perguntas do tipo “por quê?”; anotações foram feitas imediatamente após a entrevista.

A forma como a técnica foi empregada coaduna com o pensamento de Bourdieu (1999), quando afirma que numa entrevista narrativa há que se optar por um caminho que, ao invés de rígido, seja rigoroso, ou seja, o pesquisador não precisa se fechar em uma forma padronizada e única, podendo até conjugar vários métodos, contanto que seja capaz de permitir o devido rigor no sentido de não incorrer no risco de induzir a fala do entrevistado, prejudicando a espontaneidade que é o principal fator nesse caso. Nesse tipo de abordagem o ganho do pesquisador está em ouvir, muito mais do que falar.

A escuta das narrativas aconteceu através de encontros individuais, criando um ambiente de acolhimento, liberdade e com permissão para gravar em áudio tudo que ali fosse dito. Durante a escuta foram feitas pequenas indagações que aproximassem a conversa das categorias de análise definidas na pesquisa. Essa técnica permitiu ao entrevistador estimular o entrevistado a contar sua história a partir de uma indagação inicial, criando um limite para o assunto a ser abordado. Como também foi possível conduzir a entrevista de forma que a narrativa transitasse pelos aspectos da subjetividade de interesse do estudo, tais como os mitos, ritos, crenças e sistemas de valores que impactam a gestão no cooperativismo e,

consequentemente, na Economia Solidária. Indagações foram elaboradas, conjugando com o formato de uma entrevista semiestruturada, conforme o quadro abaixo:

### Quadro 01 - Entrevista Narrativa

Tema da entrevista: Artesanato
Qual o significado do artesanato na sua vida?
Você tem um sonho?
O que te assusta?
O que facilita e dificulta o teu trabalho?
Como você costuma criar suas peças?
O que é mais difícil na hora de vender suas peças?
Como seria o lugar ideal para você vender seu artesanato?

Fonte: Organizado pela autora, 2020.

Pela escuta das narrativas foi possível receber do entrevistado informações particulares e significantes para a análise que se pretendia, fez surgir um canal de acesso para um mundo subjetivo responsável pelo que há de mais singular nas pessoas, o que há de mais próprio de cada um e que comanda a vontade e o desejo de colaborar. Narrar é uma habilidade que poucos não tem, faz parte do dia a dia, dos costumes, do bate papo, das fofocas, qualquer pessoa consegue fazer uma narrativa, é própria do ser humano, cabendo ao pesquisador o desafio da interpretação. Também oportunizou observar a articulação em rede, na medida em que revelavam quanto do singular integrava o plural, além de quão díspares se apresentavam em algumas situações.

O material foi gravado em áudio, com anuência dos participantes, sendo utilizado para esse fim um gravador de voz, com sensor e microfone de alta sensibilidade, com capacidade para guardar 1.110 horas de gravação, bateria recarregável e 16GB de memória. A estrutura do equipamento era simples e discreta, permitindo o posicionamento a uma distância de 1 a 5m<sup>2</sup> do entrevistado e, de preferência, fora do contato visual deste, a fim de evitar barreiras à comunicação por timidez ou preocupação com o registro de sua fala. Durante o encontro foram feitas fotografias tanto do espaço de comercialização e/ou ateliê, como das peças de artesanato, o que representou momento de bastante motivação para os participantes que muito satisfeitos e orgulhosos do seu trabalho faziam questão de apresentar cada item e o carinho que dedicavam à sua arte.

Convém ressaltar que, surpreendida pela emergência sanitária global da Covid-19, durante o processo de pesquisa de campo, a pesquisa precisou ser replanejada de forma a reduzir o número de participantes de 30 artesãos para 15, e realizar metade das entrevistas à distância, através de contato por telefone. Apesar disso, foram assegurados os mesmos cuidados das entrevistas presenciais, de forma que os entrevistados autorizassem a gravação de suas falas e as entrevistas acontecessem em hora combinada antecipadamente, para não ocorrer interrupções durante a escuta das narrativas.

Foram entrevistados 15 artesãos, dos quais 10 estiveram no projeto da Cooperativa Criar e Recriar, sendo o grupo composto por 09 mulheres e 01 homem, e 05 artesãs que não estiveram no projeto, mas que também integram o Movimento de Economia Solidária.

Após gravadas, as narrativas passaram por um cuidadoso processo de tratamento consoante a segunda etapa do levantamento dos dados que foi a elaboração das redes semânticas. Para tanto, optou-se por ferramentas e instrumentos que pudessem somar dentro desse processo, permitindo a gestão de todos os dados e gerando informações confiáveis que, para além da objetividade necessária, revelassem aspectos subjetivos implícitos nas falas.

Assim, entrevistas narrativas transformadas em dados e informações para visualização a partir de sistemas de representação do conhecimento, ajudaram romper com um modelo linear e cartesiano, revelando em sua essência o paradigma da complexidade (aspectos subjetivos analisados sob a ótica da colaboração solidária) confrontado com o paradigma simplificador (construção de rede semântica a partir das palavras de um discurso). (MORIN, 1997)

### **1.1.3.2 Redes Semânticas: desenhando os sentidos de um enredo**

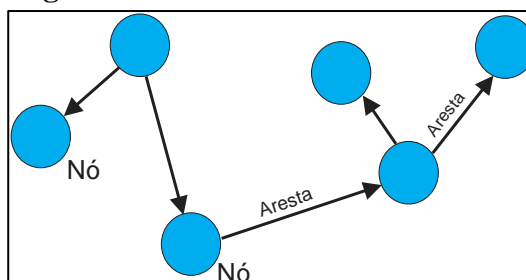
Para compreender as dimensões envolvidas nas análises de redes semânticas é preciso, primeiramente, conhecer o ponto de partida dessa forma de representação e modelagem do conhecimento que está vinculada à Teoria das Redes Complexas. Cientificamente, a teoria de redes surgiu no século XVIII, a partir do estudo denominado Enigma das Pontes de Königsberg, em que o matemático Leonard Euler provou a inexistência de rota capaz de cruzar as sete pontes da cidade Prussiana sem que se repetisse alguma etapa do mesmo caminho. A partir desse desafio surgiu o primeiro teorema utilizando grafos.

A evolução dos estudos em torno das redes apontou para a existência de estruturas que possuem características próprias e não seguem um padrão regular, por isso serem identificadas como complexas. A forma como estas estruturas se organizam pode ser explorada, facilitando

a análise de problemas em várias áreas do conhecimento desde a biologia, física, até a sociologia. (BARABÁSI, 2003 *apud* METZ, 2007; RECUERO, 2009) Nas Ciências Sociais, a análise de redes passou a ser utilizada a partir de estudos empíricos, dando origem à Análise Estrutural de Redes Sociais (ARS). A proposta nasceu com o objetivo de perceber a forma de conexão entre grupos de indivíduos e utilizou a Teoria de Grafos para representação desse conhecimento. O início do século XX foi o marco da utilização dessa forma de análise a partir da pesquisa etnográfica de Bronislaw Malinowski, nas Ilhas Trobriand (Nova Guiné), e que também demarca a utilização do teorema dos grafos na análise de mitos, ritos e relações de poder que movimentava um sistema místico de trocas nas comunidades daquela região. (CAILLE, 1998)

O estudo das redes tornou-se um campo de conhecimento multidisciplinar, amplo e bastante especializado, fazendo surgir conceitos, propriedades e modelos como bases importantes para a compreensão desse tema. A ideia de grafos se torna ponto de partida para compreensão do raciocínio que acompanha os estudos de redes complexas, para tanto, entende-se que um grafo é um conjunto de vértices (nós), conectados por arestas, estas arestas representam a relação existente entre um nó e outro nó. Como mostra a Figura 02.

**Figura 02: Grafo**



Fonte: Organizado pela autora, 2020.

A rede é um grafo em que vértices (nós) estão conectados a outros através de arestas. Porém, nem todo grafo pode representar uma rede complexa, para que isso ocorra, é preciso que ele apresente algumas propriedades que não se fazem presentes em grafos simples. Para fins da análise que este trabalho propôs, convém enumerar e explicar algumas dessas propriedades, são elas:

- Coeficiente de aglomeração: o grau em que os nós, em determinada rede, tendem a se agruparem, ou seja, a probabilidade de dois nós estarem conectados entre si. Quanto



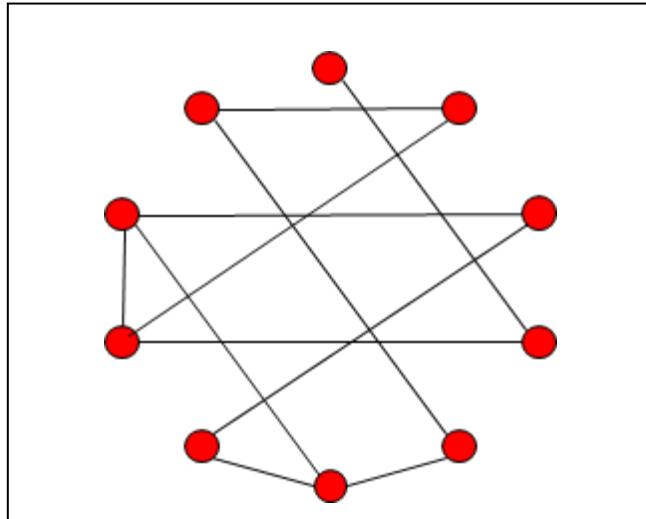
maior a existência de ligações entre os nós, maior será o coeficiente de aglomeração e maior a densidade da rede, entendendo como densidade o nível de coesão e homogeneidade. O alto grau de aglomeração é indicativo de uma rede complexa.

- **Distribuição de graus:** Essa propriedade se relaciona com os formatos de rede nas dimensões dirigidas e não dirigidas. Nas redes dirigidas existem apenas uma conectividade de saída ou de entrada em relação a outro nó; nas redes não dirigidas podem existir mais de uma conectividade, ou seja, o nó pode apresentar, ao mesmo tempo, conexões de entrada e saída em relação a outro nó. O grau de um vértice em uma dada rede, define o número de arestas que aquele vértice conecta, sejam elas de entrada ou saída.
- **Resistência:** é a capacidade da rede não se desfazer ou perder a sua funcionalidade com a retirada de algum vértice. A mensuração da resistência combinada com outras métricas possibilita proteger a rede resguardando sua funcionalidade.
- **Mistura de padrões:** quando os vértices da rede possuem variações que os diferenciam. Nessas redes, as arestas vão conectar vértices do mesmo tipo.
- **Correlação de graus:** medida que mostra se as arestas, em uma rede, associam vértices com graus parecidos. Essa propriedade é utilizada em redes que apresentam mistura de padrões.

Além das propriedades, as redes complexas também precisam ser compreendidas a partir dos modelos que apresentam, cujos três principais são:

- **Redes Aleatórias:** o modelo mais simples de uma rede complexa que pode evoluir para redes cada vez mais complexas. Nesse modelo de rede arestas não direcionadas, ou seja, que podem ser de entrada ou de saída de um nó, são adicionadas aleatoriamente em um número fixo de vértices, nesse caso, todos os vértices tem aproximadamente a mesma quantidade de conexões e as mesmas chances de receberem novas ligações. Como mostra a Figura 03:

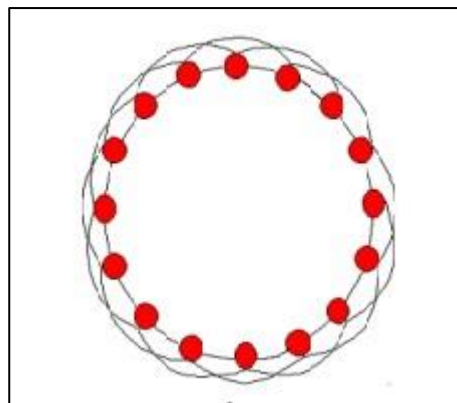
**Figura 03: Rede Aleatória**



Fonte: CHERVEN, 2015.

- Redes pequeno-mundo: redes que apresentam padrões altamente conectados e estas conexões acontecem com os vértices mais próximos, por isso o nome “pequeno mundo”. A distância entre quaisquer dois vértices de uma rede pequeno mundo, ainda que muito grande, não ultrapassa um número pequeno de vértices. Como na Figura 04:

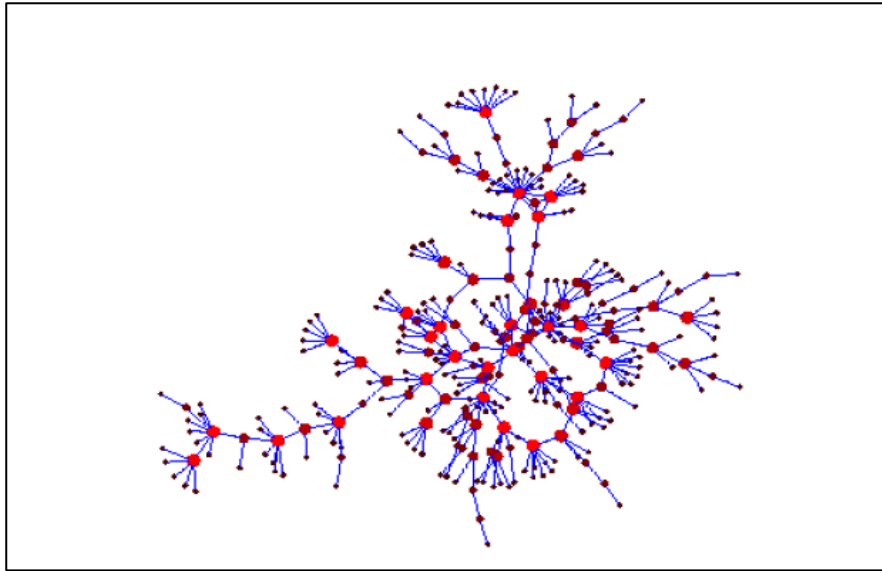
**Figura 04: Rede Pequeno Mundo**



Fonte: CHERVEN, 2015.

- Rede Livre de Escala: Redes com poucos vértices muito conectados, denominados *Hubs* (eixo), e muitos vértices pouco conectados. A principal característica dessa rede é a tendência de um novo vértice se conectar a um vértice que tem um grau elevado de conexões. Como mostra a Figura 05:

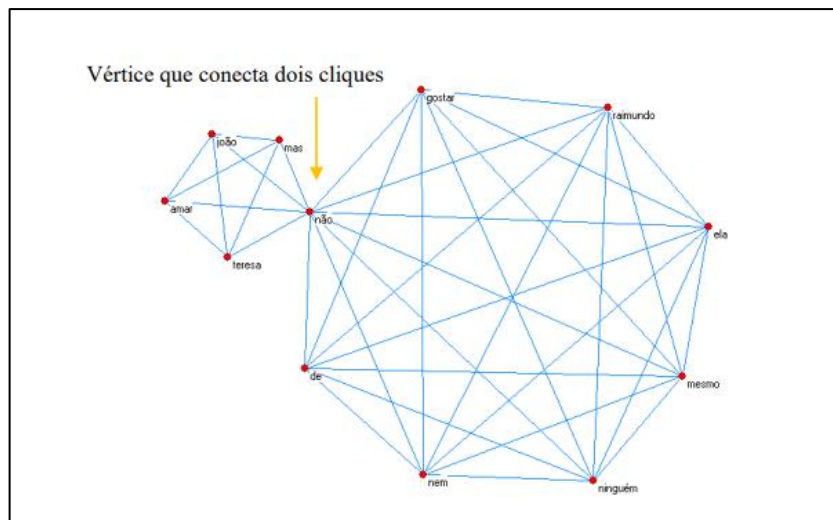
**Figura 05: Rede Livre de Escala**



Fonte: STROGATZ, 2001.

Ainda sobre a topografia das redes, nas redes semânticas é comum a designação de Redes de Cliques para subgrafos onde todos os vértices estão conectados entre si. Essa relação se dá por conta de que cada frase analisada forma um subgrafo com a convergência de todas as palavras a que chamamos de Clique. Quando uma palavra conecta um subgrafo a outro têm se a junção de duas cliques. (AGUIAR, 2009) Como mostra a Figura 06 abaixo:

**Figura 06: Rede de Cliques<sup>3</sup>**



Fonte: AGUIAR, 2009

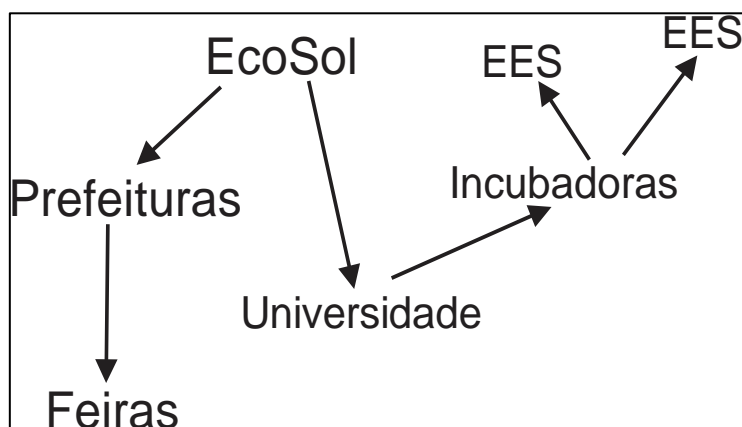
<sup>3</sup> Ilustração da rede semântica do texto João amava Teresa. Mas Teresa não amava João. Ela não gostava de ninguém, nem mesmo de Raimundo. Destacando o vértice que conecta dois cliques distintos. (AGUIAR, 2009)

Além da importância de compreender os modelos das Redes Complexas, bem como suas propriedades, é importante conhecer algumas métricas capazes de evidenciar as relações presentes no interior da rede, a exemplo das medidas de centralidade. A função dessa métrica é evidenciar o vértice mais importante a partir da sua posição na rede, quanto mais centralizado na rede mais poder possui aquele vértice por receber mais conexões de entrada e saída. Para tanto, existem três formas de mensurar a centralidade dos vértices:

- Centralidade de grau (*degree centrality*): percentual de conexão dos vértices. Quanto mais conexões, mais importante se torna esse vértice na rede.
- Centralidade de proximidade (*Closeness Centrality*): soma das distâncias de um vértice a todos os demais vértices da rede. Quanto maior essa métrica mais centralizado na rede se encontra esse vértice.
- Centralidade de intermediação (*betweenness centrality*): a influência que um vértice exerce sobre os seus pares. É o tamanho de caminho mínimo entre um vértice e os demais vértices da rede.

Outra métrica importante que contribui para a análise da rede é a modularidade (*modularity class*). Essa métrica se refere à estrutura da rede, de forma que cria divisão da rede em grupos ou comunidades. As redes podem apresentar alta modularidade, significando que possuem grande densidade no interior das comunidades ou módulos, e pouca conexão com os módulos exteriores.

Enfim, entre as diversas aplicações das Redes Complexas está a possibilidade de representação do conhecimento através de uma de suas derivações, as redes semânticas. Nessas redes, utiliza-se a mineração de dados, a partir de textos, diálogos ou narrativas, com vistas a analisar o processo comunicativo. Com essa técnica é possível compreender o contexto em que as palavras surgem no decorrer do diálogo, sua posição, relevância e conexões, revelando uma lógica do relacionamento semântico com foco nas palavras e estrutura. As redes semânticas são grafos onde os nós são representados pelas palavras, e as arestas que conectam esses nós definem a relação entre eles. (BARABÁSI, 2003 *apud* METZ, 2007)

**Figura 07: Rede Semântica**

Fonte: Organizado pela autora, 2020.

Neste domínio do conhecimento encontra-se a base teórica necessária para justificar a utilização da escuta de narrativas, em conjunto com a elaboração de rede semântica, como instrumentos para identificação de mitos, ritos, crenças e sistema de valores que compõem a subjetividade individual e coletiva de agentes econômicos implicados na Economia Solidária. Uma vez que a análise a partir das redes permite observar aspectos de integração, ao mesmo tempo em que possibilita a identificação do que é diverso num grupo de dados, entende-se que esta estratégia metodológica permitiu apontar o que seriam interesses convergentes e interesses conflitantes, através de dados que se ajustaram compondo uma imagem do grupo. O desenho, criado a partir das palavras e expressões utilizadas por cada um, contribuiu para visualizar caminhos onde os aspectos da subjetividade se encontravam ou se distanciavam, gerando um modelo de interpretação daquele coletivo.

Para a elaboração da rede semântica foi utilizado a Plataforma Gephi 0.9.2, que consiste em um programa capaz de gerar novas formas de visualização de informações, baseado em grafos, em conjunto com o pacote de ferramentas da Microsoft (Word e Excel). Tais ferramentas viabilizaram o controle e tratamento dos dados a fim de transformá-los em informações e, posteriormente, no conhecimento almejado.

O processo de transformação das narrativas em rede semântica se resumiu em 07 etapas, conforme descrição a seguir:

1. Digitalização das narrativas e criação de arquivos individuais utilizando o software Microsoft Word (Pacote Office 2019).
2. Classificação das falas, a partir das categorias delimitadas, para análise dos aspectos da subjetividade (símbolos, mitos, ritos, sonhos, crenças, temores e valores)

3. Leitura analítica dos textos para limpeza de artigos, preposições, conjunções e demais palavras irrelevantes para a análise pretendida, bem como para união de palavras que formavam expressões.
4. Conversão dos arquivos do editor de texto em arquivos do bloco de notas (Windows 10), para posterior exportação ao editor de planilhas Microsoft Excel (Pacote Office 2019).
5. Exportação dos arquivos do Bloco de Notas para criação de matrizes adjacentes<sup>4</sup> no Microsoft Excel 2019, a fim de possibilitar a leitura dos dados na plataforma Gephi 0.9.2
6. Padronização das palavras e expressões, com a utilização do filtro do Excel 2019, facilitando as conexões entre os nós (palavras).
7. Processamento dos dados através do Gephi 0.9.2, com execução de algoritmos para desenho das redes semânticas.

A digitalização das narrativas foi realizada com total fidelidade ao áudio. Cada narrativa foi transformada em texto e o arquivo identificado com um código numérico proveniente de uma tabela contendo os dados de todos os/as participantes da pesquisa. Esse mesmo código foi utilizado na montagem da rede semântica, tanto para fins de organização quanto para garantir o sigilo dos participantes que concederam as entrevistas. Em nenhum momento os participantes foram identificados na elaboração da rede, a não ser pelo código.

Após a digitalização das narrativas iniciou a segunda etapa do processo, com a classificação das falas a partir das sete categorias delimitadas para estudo: símbolos, mitos, ritos, sonhos, crenças, temores e valores. Nesta etapa, ao analisar as falas, observou-se a necessidade de subdividir duas categorias, Ritos e Crenças. Os Ritos foram divididos em “Ritos” e “Ritos da Comercialização”, uma vez que as narrativas revelaram fronteiras bastante pontuais entre os rituais utilizados durante a produção do artesanato e os rituais utilizados no momento da comercialização das peças. A divisão também se mostrou necessária na categoria Crenças, que foi subdividida em “Crenças” e “Ceticismo”. A opção pela criação da categoria Ceticismo se deu por conta da forma como os/as participantes falavam de suas crenças, geralmente, na tentativa de exemplificar uma crença, correlacionavam com uma descrença, e essa informação se mostrou relevante na análise dos aspectos da subjetividade de cada um.

---

<sup>4</sup> Matriz onde vértices são disponibilizados em linhas e colunas, e cada célula representa uma aresta do grafo.

Uma vez classificadas todas as palavras e expressões, a partir das categorias de análise delimitadas, procedeu-se uma primeira limpeza dos textos. Esse processo resultou da eliminação de artigos definidos e indefinidos, preposições, conjunções, pronomes demonstrativos, pronomes definidos e indefinidos. Por se tratar de uma pesquisa exploratória, não existe uma relação de palavras chaves definidas anteriormente para serem utilizadas como padrão, diante disso, nesta etapa do tratamento dos dados, optou-se pela não utilização de ferramentas de apoio, mas sim a realização de leitura cuidadosa das falas, para não prejudicar as expressões pela retirada de algum conector que estivesse dando sentido a duas ou mais palavras.

Juntamente com a leitura criteriosa, também foram envidados esforços para unir as palavras que não poderiam ficar separadas quando exportadas para o Excel 2019. São expressões que representam a forma de dizer de cada um, tais como “aqui\_e\_acolá”, “desde\_sempre”, “feito\_à\_mão”, “esqueço\_do\_mundo”, “meu\_artesanato”, “ponto\_cruz”, “passa\_tempo” dentre outras. Essa particularidade foi relevante para a análise da rede, e assim foi feito com todas as palavras que representavam expressões daquelas narrativas.

Em seguida, foram criados blocos de notas (Windows 10) de forma a concentrar as falas de todos os participantes em arquivos únicos, divididos por categoria estudada, gerando 09 arquivos (símbolos, mitos, ritos, ritos de comercialização, sonhos, crenças, ceticismo, temores e valores).

No Excel 2019, as palavras provenientes dos arquivos do Bloco de Notas foram analisadas mais uma vez, utilizando-se a ferramenta Filtro, a fim de buscar um padrão na escrita de palavras homônimas para não prejudicar a criação das conexões na formação da rede semântica. Palavras iguais, porém, ditas de forma diferente, foram padronizadas, a exemplo das palavras “artesanato” e “artesanatos” que passou a ser apenas “artesanato”. Para essa mudança realizou-se uma análise cuidadosa do contexto onde as palavras foram ditas, buscando certificar que a padronização não prejudicaria o sentido da mensagem. E algumas outras palavras que, mesmo sendo diferentes tinham o mesmo sentido, também foram padronizadas. Assim, palavras como “conflito”, “desavenças” e “discussão” foram padronizadas como “desavenças”; “cartões”, “panfletos” e “propaganda” foram padronizados como “divulgação”, dentro outras. No geral foram reunidas 6hs09min27seg de narrativas que, após digitalizadas, perfizeram um total de 26.400 palavras, conforme tabela abaixo:

**Tabela 01 – Tratamento de dados para construção das redes**

NARRATIVAS	HORAS	PALAVRAS	1ª SÍNTESE	2ª SÍNTESE
1	00:33:00	2.424	308	172
2	01:08:39	3.715	289	187
3	00:12:41	1.062	409	110
4	00:19:12	1.378	975	175
5	00:20:29	1.349	352	226
6	00:20:01	1.520	268	167
7	00:16:59	1.045	170	146
8	00:25:20	1.575	369	183
9	00:35:17	2.495	605	325
10	00:24:30	1.734	465	251
11	00:17:34	880	191	137
12	00:31:24	2.978	376	259
13	00:28:44	2.820	272	214
14	00:10:22	823	161	110
15	00:05:15	602	143	83
<b>TOTAL</b>	06:09:27	26.400	5.353	2745

Fonte: Organizado pela autora, 2020.

Uma vez organizados os grupos de palavras para cada categoria de análise, foram criadas matrizes adjacentes com extensão .csv<sup>5</sup> e transportadas para o Gephi 0.9.2, a Figura 08 apresenta uma das matrizes para fins de exemplificação:

<sup>5</sup> Extensão aceita na Plataforma Gephi 0.9.2.



**Figura 08 – Matriz Adjacente**

	à_mão	à_noite	acabamento	acertar	acompanhamento	acordar	acrescentar	adaptar	a
à_mão	6	1	1	2	0	1	1	2	
à_noite	1	1	1	1	0	0	0	0	
acabamento	1	1	1	1	0	0	0	0	
acertar	2	1	1	3	0	1	0	1	
acompanhamento	0	0	0	0	1	0	0	0	
acordar	1	0	0	1	0	1	0	1	
acrescentar	1	0	0	0	0	0	0	1	0
adaptar	2	0	0	1	0	1	0	0	2
agulha	1	0	0	0	0	0	0	1	0
amostra	1	0	0	0	0	0	0	1	0
ampliar	1	0	0	0	0	0	0	1	0
aperfeiçoar	1	1	1	1	0	0	0	0	0
aprender	1	0	0	0	0	0	0	1	0
apropriar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
arte	1	0	0	0	0	0	0	0	0
artesanal	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Organizado pela autora, 2020.

A partir desta etapa e já utilizando a Plataforma Gephi 0.9.2, para cada matriz foram executadas métricas responsáveis pela distribuição espacial das palavras, cores dos nós, tamanhos dos nós e tamanho dos rótulos. A estratégia foi definida de forma a proporcionar a melhor compreensão das relações entre as palavras e, para tanto, a mensuração da centralidade permitiu entender quais as conexões entre estas e como as informações fluíam ao longo da rede, aproximando-se ou afastando-se.

Quanto às cores utilizadas nas redes, elas foram classificadas a partir do número de narrativas levantadas. Para isso, utilizou-se o algoritmo *Modularity Class*, a fim de dividir a rede pelo número de agrupamentos, ou comunidades, distintos em seu interior. Em relação ao tamanho dos nós, optou-se por utilizar dois padrões: tamanho único, para as redes onde a configuração dos rótulos fosse suficiente na demonstração das relações; e o algoritmo *Betweenness Centrality*, nas redes onde a demonstração de intermediações foram necessárias para a melhor visualização das informações. Por este algoritmo é possível observar o quanto uma palavra aparece conectando-se a diversas narrativas. Nesse caso, quanto maior o tamanho do nó, mais aquela palavra transitou pelas narrativas conectadas a ela. Essa mesma medida foi utilizada para aferir o tamanho dos rótulos. E quanto à distribuição espacial dos nós e arestas pela rede, foram utilizados os seguintes algoritmos:

- *Force Atlas 2*: algoritmo baseado nas forças de atração e repulsão. Nessa métrica os nós que possuem conexões são atraídos, enquanto os nós que não possuem conexão são empurrados.
- *Fruchterman – Reingold*: também baseado em forças, onde nós mais fortes em termos de métricas se movimentam em direção ao centro da rede, enquanto nós menos fortes em termos de métricas permanecem transitando no entorno dos demais. Em outras palavras, o que se parece é atraído para o centro, o que se difere é empurrado para as bordas.

Cada medida permitiu uma mensuração para fins de análise. O Quadro 02 sintetiza a utilização de cada métrica consoante as redes que foram criadas:

**QUADRO 02 - Métricas**

Redes Semânticas	Métricas			
	Coors	Tamanho do Nó	Tamanho do Rótulo	Distribuição
Símbolos	<i>Modularity Class</i>	Único	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>ForceAtlas 2</i>
Crenças	<i>Modularity Class</i>	Único	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>ForceAtlas 2</i>
Ceticismo	<i>Modularity Class</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>Fruchterman Reingold</i>
Ritos	<i>Modularity Class</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>ForceAtlas 2</i>
Ritos de Comercialização	<i>Modularity Class</i>	Único	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>ForceAtlas 2</i>
Sonhos	<i>Modularity Class</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>Fruchterman Reingold</i>
Temores	<i>Modularity Class</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>ForceAtlas 2</i>
Valores	<i>Modularity Class</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>Betweenness Centrality</i>	<i>Fruchterman Reingold</i>

Fonte: Organizado pela autora, 2020.

## 2. O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE

A evolução da ciência e dos métodos científicos são provas de que a construção do conhecimento perpassa pela pluralidade de teorias. A cada descoberta outros caminhos se abrem, e novos paradigmas assumem o lugar dos que se tornaram frágeis para explicar a realidade. O avanço, longe de ser linear e programado, vai se demarcando à medida do surgimento de questionamentos, descobertas e experimentações. A ordem dessa marcha não é imposta ou controlada, e sua percepção só é possível com o avançar da história.

O século XIX já revelava questionamentos ao paradigma newtoniano-cartesiano de visão linear e mecanicista do universo, apesar de permanecer a dicotomia entre ciência e não ciência separando o pensamento científico do pensamento filosófico. O conhecimento de que o Universo tende à entropia, uma desordem máxima, ao mesmo tempo em que produz um movimento de organização, contrapôs a noção de ordem impecável e equilíbrio absoluto, a qual dialogava com as inferências positivistas, baseadas no paradigma cartesiano de Descartes (1980), que influenciaram as ciências da natureza, cumprindo o papel de justificar as separações entre a filosofia e a ciência, a alma e o corpo, o espírito e a matéria, o sentimento e a razão, entre tantas outras fragmentações da realidade.

A entrada no século XX trouxe o paradigma da complexidade, com uma visão não-linear, multidimensional, dialógica, e de não aceitação de simplificações reducionistas. O caminho epistemológico da teoria da Complexidade surgiu como resultado de reflexões e contribuições elaboradas em diferentes momentos da evolução da ciência, principalmente a partir de questionamentos que reconheciam e assumiam as complexidades humanas, como por exemplo as obras de Kant<sup>6</sup>, Pascal<sup>7</sup>, Hegel<sup>8</sup> e Marx<sup>9</sup> quando discutiam a contradição, as verdades contrárias, as fronteiras da razão, do conhecimento humano e o negacionismo. Outra contribuição importante para a formação do paradigma da complexidade veio da Teoria Sistêmica de Bertalanffy (1977), quando propôs observar os fenômenos e as relações no interior de um objeto estudado, a fim de explicar a dinâmica que influencia o ambiente externo, gerando um movimento de construção conjunta. Enfim, todos esses questionamentos que reconhecem e assumem as complexidades humanas. (MORIN, 2014)

---

<sup>6</sup> Questionamento sobre a possibilidade do conhecimento humano e os limites da razão.

<sup>7</sup> Fé, dúvida, razão e religião se reencontram e se integram no Tetragrama Pascaliano.

<sup>8</sup> Negar a negação e superar o ceticismo.

<sup>9</sup> Contradição como categoria de análise.

O Pensamento Complexo, base fundamental da Teoria da Complexidade (MORIN, 2011, 2012, 2015a, 2015b, 2016, 2017), partiu da premissa de que em algum momento da história a ciência caminhou por vias de um paradigma simplificador, colocando ordem no Universo, em contraponto à desordem que não poderia ter aceitação no mundo científico. Por este caminho ocorreu, por exemplo, a divisão entre filosofia e ciência, cérebro e mente, corpo e alma, ciências sociais e ciências naturais. Quando a ciência assumiu a existência de multiplicidade nos fenômenos observados, tornou-se imperativo a divisão destes em partes possíveis de serem analisadas. Assim se processa o paradigma simplificador, capaz de reduzir realidades complexas a uma lei ou princípio. A ciência por muito tempo fez, e ainda faz, uso do paradigma cartesiano, e dele sobrevieram muitos resultados, tantos quantos possíveis, a ponto de por três séculos ser reproduzido em todos os campos científicos, inclusive nas ciências sociais.

Todavia, a própria construção de métodos científicos, para definição de leis e princípios gerais, acabou por assumir a existência da desordem em contraponto à ordem e, portanto, aceitou-se que somente a partir da percepção de ordem seria possível alcançar um princípio, uma lei maior, visando a elucidação perfeita dos fenômenos observáveis, excluindo a observação da desordem na sistematização do conhecimento. Contudo, a Teoria da Complexidade coaduna com o segundo princípio da termodinâmica e a noção de entropia, entendendo que a ordem e a desordem, num movimento transformador, cooperam para organizar o Universo. (MORIN, 2015)

O paradigma da complexidade fala de relações, de contradições, de superação das contradições, de diversos olhares para o mesmo objeto. Defende o caminho da não simplificação reducionista que se expressa a partir de princípios gerais, negando ou excluindo o que parece desordem, desviando-se da compreensão de singularidades e ambivalências constitutivos dos fenômenos. Para tanto, lida com as incertezas, a autocrítica, a autorreflexão e, principalmente, a aceitação de que não existe um método pronto e acabado, como em um manual, capaz de sistematizar esse conhecimento e até mesmo transformá-lo em uma espécie de doutrina. Na verdade, Morin (2015c) revelou o desafio de ele mesmo ter que lidar com um pensamento condenado a enfrentar contradições que jamais viriam a ter fim, consoante a aventura infinita do conhecimento. A complexidade é um espaço do saber que transita pela ciência e pela não ciência, e que não só busca respeitar as exigências de uma boa investigação científica, como também abre espaço para refletir sobre bons argumentos filosóficos. O seu conceito envolve a integração simultânea das múltiplas dimensões de uma mesma realidade,

observando a condição humana, suas incontornáveis contradições e inelimináveis incertezas. (MORIN, 2014, p.13)

## **2.1 Princípios que orientam o pensamento complexo**

Princípios são como faróis que iluminam um caminho e protegem do desvio de rota, porém, no caso da complexidade, os princípios seriam como imensos faróis que clareiam a maior faixa de trânsito possível, ao invés de limitar o espaço de movimentação. A intenção dos princípios dentro da lógica da complexidade é justamente garantir que o maior número de possibilidades esteja sendo visualizado, e não o contrário, invisibilizando aspectos do fenômeno. A sugestão é conduzir-se, inicialmente, pela observação de macro conceitos, e o cuidado para não os definir pelo limite das suas fronteiras, mas sim pelos núcleos que compõe o que existe de mais real. Como exemplo, Morin (2015a) cita o amor e a amizade. É possível reconhecer claramente a presença de amor ou amizade numa relação, porém, pode-se deparar com um amor que beira a amizade, ou uma amizade que beira o amor. Amizades amorosas e amores amigáveis geram misturas capazes de combinar algo de um com algo de outro, modificando o fenômeno que pareceria claro e objetivo aos olhos de um observador menos atento. Por isso, conceitos importantes precisam ser definidos a partir de seus núcleos, para então buscar as relações de complexidade existentes. Para ajudar nesse desafio, Morin (2011) define três princípios básicos que orientam o pensamento complexo: o princípio dialógico, o princípio recursivo e o princípio hologramático.

A dialógica presume reflexões a partir de duas lógicas, assim, reconhece-se a dualidade nos fenômenos e suas possibilidades antagonicas para buscar o diálogo como vias de associação para a unidade. É o caso, por exemplo, da ordem e da desordem capaz de originar uma nova ordem. A descoberta da entropia na movimentação do Universo mostrou a existência da ordem e da degradação que se combinam para produzir uma organização. O princípio dialógico busca revelar a dualidade presente no que se mostra unidade, como uma ambivalência, permitindo a existência de valores opostos e até mesmo díspares na perspectiva de algo que aparenta ser uno.

A vida acontece a partir do movimento do viver, Morin (2015b) lembra que sempre existirão forças contrárias criando a tensão que impulsiona as transformações do mundo, sejam elas em quaisquer esferas da vida. O antagonismo tem a capacidade de desarrumar o que está posto abrindo espaço para novas elaborações, novas observações, novos conceitos. Por isso a dialógica busca encontrar os contrários e com eles conversar. O desafio não se resume a

identificar essas forças contrárias e lutar contra elas, mas sim encontrá-las para compreendê-las e superá-las num movimento de construção conjunta, jamais de negação ou isolamento. Como diz Maturana ao refletir: “sempre podemos criar um espaço no qual as diferenças não entrem em consideração. E qual é esse espaço? O espaço em que nos aceitamos mutuamente.” (MATURANA, 2001, p. 40)

O lidar com o contraditório é condição fundamental para transitar pelo paradigma da complexidade, pelo uno e também o múltiplo, num movimento contínuo de transformação, que origina o segundo princípio do pensamento complexo, o recursivo.

O princípio recursivo orienta que o produto e efeito de um fenômeno podem ser também causa e efeito para produção deste mesmo fenômeno. O exemplo pode ser a própria sociedade, onde o homem nasce nela e também a produz ao longo de sua vida, nesse movimento, o homem é produto e produtor da sociedade em que vive.

A recursão dá ideia de ciclo contínuo, autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor, algo que não se fecha em si mesmo e que não se explica por visões lineares de causa e efeito, mas que influencia e é influenciado pelo movimento de transformação do todo. A essa relação Morin (2015b) denomina de circularidade recursiva, na qual um efeito pode, também, ser a causa daquilo que o produz. Como em uma discussão onde no alterar dos ânimos não se sabe ao certo quem começou e quem é o culpado. Alguém aumenta o tom de voz para o seu interlocutor fazendo com que o mesmo sintasse pressionado e, diante dessa causa, esse interlocutor, para se defender, irá aumentar ainda mais o tom de voz como efeito da pressão sentida, ao tempo em que a pessoa que iniciou a discussão receberá tal atitude como ofensa e desafio, elevando ainda mais o seu tom de voz, tornando o efeito inicial da briga o responsável por uma sucessão de causas e efeitos nada agradáveis para o equilíbrio dos sentimentos e emoções de ambos os personagens daquele momento e lugar.

A característica fundamental do movimento recursivo é que ele produz e transforma a realidade à medida em que esta se faz existir, como um somatório, no qual acontecimentos vão se sucedendo e formatando novos contextos que vão originar novas transformações sucessivamente. No exemplo da discussão, duas realidades diferentes podem se suceder a depender da escolha dos envolvidos para finalizar a questão: ou acontecerá uma ruptura dos laços de amizade que envolviam os personagens, diante de ofensas proferidas que permanecerão gravadas nas memórias de cada um, magoando indefinidamente os envolvidos e gerando distanciamento e mais violência em outras esferas da vida social onde possam se reencontrar; ou passado a emoção do momento percebem o equívoco a que se submeteram buscando o lugar do perdão e compaixão, a fim de seguirem com diálogos mais assertivos e

construtivos. Porém, o contexto dessa amizade, a partir de então, estará de alguma forma transformado, consoante os limites que foram rompidos e que se tornaram reveladores da personalidade de cada um.

O todo, agora, já não possui mais a formatação idêntica de antes do desentendimento, haja vista que as partes, de alguma forma, se transformaram após o acontecido. Assim, o princípio recursivo transforma causa em efeito e efeito em causa, modificando o contexto na medida em que as unidades ou partes vão se transformando. É por esta lógica que se permite discordar da ideia de que o todo seja somente a soma das partes. As partes isoladas não podem definir o todo no interior de um sistema, bem como o todo não pode ser explicado apenas considerando as partes que o forma, como bem explica Morin (2016, p. 156):

Não se trata de subestimar os sucessos mais espetaculares obtidos pela pretensão reducionista: a busca do elemento fundamental levou à descoberta da molécula, depois do átomo, depois da partícula (...) A contrapartida é que a sombra se estendeu sobre a organização, a escuridão recobriu as complexidades, as elucidações da ciência reducionista redundaram no obscurantismo. A teoria dos sistemas reagiu ao reducionismo, no e pelo holismo ou ideia do todo. Ao acreditar, porém, que fosse possível ultrapassar o reducionismo, o holismo de fato operou uma redução no todo: daí decorre não apenas sua cegueira sobre as partes enquanto partes, mas sua miopia sobre a organização enquanto organização, sua ignorância da complexidade que existe na unidade global. (MORIN, 2016, p. 156)

Enfim, e seguindo o raciocínio que aponta a insuficiência do holismo para fugir do reducionismo, apresenta-se o princípio hologramático, onde o menor ponto de um holograma reproduz a quase totalidade da informação daquele holograma. Essa lei está presente na natureza, a exemplo das células que contém todas as informações genéticas do organismo que lhe sustenta, bem como na ideia de sistema, onde não se pode conceber o todo sem as partes, ou as partes sem o todo. (MORIN, 2015a) Em uma comunidade, por exemplo, se um cientista social quiser compreender o perfil dos habitantes que ali residem, poderá obter pistas ao reunir todos em um evento e conversar com o grupo de forma coletiva. Porém, muitas questões ainda poderão ficar sem respostas ou, até mesmo, poderá sair com pistas equivocadas traduzidas pelas ações do grupo durante o evento. Talvez uma característica mais marcante seja rapidamente visualizada, como a existência de uma comunidade amistosa e receptiva à chegada de um visitante. Se, ao contrário, o cientista social chegasse na comunidade sem ser anunciado, poderia não ser bem recebido, destarte se tratar de um estranho, fazendo com que não sentisse motivação para permanecer por mais de uma noite naquele lugar. Sairia no outro dia levando consigo a impressão de uma localidade fechada e pouco amistosa. Em nenhuma das hipóteses esse cientista poderia dizer-se conhecedor daquele coletivo, primeiro por apenas ter enxergado

o conjunto de pessoas sem ter tido oportunidade para conhecer cada um em sua individualidade, e segundo por ter apenas enxergado uma única pessoa, sem ter tido oportunidade de encontrar-se com o conjunto de moradores.

Caso acontecesse de prolongar a estadia na referida comunidade, passaria a conhecer individualmente os personagens que a compõem, e poderia vir a descobrir que a qualidade anteriormente observada, de acolhimento e amizade, não passasse de uma programação, propositalmente planejada, para receber os visitantes que se fizeram anunciar com a devida antecedência e que por ali transitaram durante o evento. Como também descobrir que a amizade percebida é característica daquele coletivo quando se dispõem acolher seus conhecidos, mas que também existe entre o grupo uma forte desconfiança capaz de impedir esse mesmo acolhimento caso algum visitante esqueça de anunciar a sua presença esclarecendo de onde vem e o que busca.

O princípio hologramático contradiz o reducionismo ao entender que somente a visão das partes não pode explicar o todo, assim como vai além do holismo, por entender que somente a visão do todo não dá conta de explicar as relações que o compõe e justificam sua formatação. E tão importante quanto conhecer as partes e o todo, é a compreensão das relações que comandam os processos no interior de um sistema. Como no exemplo acima, o cientista também poderia descobrir, ao permanecer na comunidade, que a presença de um líder forte e motivador estaria conduzindo todo o grupo a mover-se em direção ao acolhimento e aceitação de um visitante, e que o equilíbrio daquela comunidade passava também pela ancestralidade marcada por gerações de famílias tradicionais e com fortes crenças religiosas. Enfim, a complexidade envolvida na formação de um sistema exige a compreensão do todo, das partes e das relações que criam a dinâmica de comportamento de uma dada realidade.

Os três princípios que compõem o paradigma da complexidade não podem ser compreendidos de forma isolada, uma vez que participam de uma dinâmica integrativa em que um abre espaço para o outro. Dessa forma, a dialógica permite reconhecer a existência de múltiplas dimensões envolta em uma realidade, assumindo que o uno e o diverso se complementam revela a ambivalência capaz de explicar o princípio recursivo e este, por sua vez, explica o princípio hologramático.

Diante desses três princípios, busca-se a construção do conhecimento a partir da percepção das contradições, da não simplificação mutiladora, de não partir do simples para o complexo, mas entender que tudo que parece simples pode ser muito mais complexo do que se espera. Parte do complexo para o mais complexo, observa o que é unidade e diversidade, continuidade e rupturas, ordem – desordem - organização.



O método, a ordem e a ciência não são desprezados pelo pensamento complexo, aceita-se que não existe uma única direção, e que é possível dialogar da ciência para a filosofia e da filosofia para a ciência, bem como da ciência para a não ciência, construindo novos caminhos. E ao não aceitar totalidades e finalizações, a Teoria da Complexidade estará sempre em construção, como a própria ciência sempre estará, por isso o caminho em direção ao pensamento racional, porém, o menos mutilante possível. (MORIN, 2012)

## **2.2 Razão, racionalidade e racionalização no paradigma da complexidade**

A ideia de razão no paradigma da complexidade questiona a designação dos ancestrais humanos como *homo sapiens*, expressão que deriva do latim e significa homem sábio, capaz de criar instrumentos, utensílios e ferramentas para seu uso e proteção. Essa conceituação vinculou o homem ao comando estritamente da razão e, uma vez que a razão é compreendida como a intenção de ter uma visão coerente dos fenômenos e do universo, e está ligada à lógica, as questões da emoção, sentimentos, misticismo, tornam-se periféricas, fazendo parecer que a racionalidade pautada na lógica é a única forma de explicar a natureza humana. Contudo, se assim o fosse, como explicar as paixões incontroláveis capaz de retirar uma pessoa de seu foco ainda que tudo na sua vida esteja caminhando ordenadamente? A explicação ficou a cargo da presença de patologias que encerram a loucura e o delírio confundindo a razão humana e sua capacidade lógica. (MORIN, 2017)

Através do paradigma da complexidade assume-se a dialógica razão – paixão, e defende-se que todas as atividades racionais da mente comportam a afetividade que, por sua vez, contribui para alimentar e mobilizar a razão. O homem carece tanto de racionalidade quanto de afetividade, e a ausência desta última colocará a sua racionalidade a serviço da loucura, violências e excessos. Em qualquer hipótese sempre estará presente a razão e a emoção, essa ambivalência se evidencia ao longo das fases da vida de qualquer pessoa, desde a infância até a velhice. O movimento da vida se processa na busca do equilíbrio entre essas forças, cuidando para que a razão esteja sempre atenta às armadilhas das paixões e loucuras.

Baseado na dialógica razão – paixão, Morin (2012) identifica duas perspectivas relacionadas ao controle da razão, a racionalidade e a racionalização. A diferença entre as palavras está no fato de apontarem caminhos inversos. Enquanto a racionalidade surge no interior da mente criando estruturas lógicas que permitirão a visão coerente dos fenômenos, a racionalização torna-se a apreensão da realidade em um sistema próprio, onde tudo o que

contradiz esse sistema é isolado e negado, e pode levar ao surgimento de outro desequilíbrio mental.

Nesse sentido, racionalidade e racionalização caminham muito próximas no interior da mente humana, e muito rotineiramente conduzem atitudes que transitam de uma lógica para outra, como excesso comportamentais, afastando tudo aquilo que não se quer conhecer, numa espécie de atenção seletiva, evidenciando na perspectiva mental somente aquilo que corresponda ao desejo de ser visto e aceito.

O exercício da racionalidade está vinculado ao da sensibilidade e do imaginário, e quando isso não acontece, corre-se o risco de a racionalidade transformar-se em racionalização, perdendo o limite da lógica e desvirtuando para formas frias e até mesmo a loucura, gerada pelo excesso de coerência. Do mesmo jeito que a objetividade extrema pode ser fonte de equívocos quando se escolhe invisibilizar os aspectos da subjetividade, o homem não poderia existir fora da sua racionalidade, onde cria condições para sua sobrevivência. Assim, é no sentir, crer, sonhar e desejar que residem as motivações humanas e que, por sua vez, produzem energia para movimentar ações de edificação, seja na vida profissional, familiar ou religiosa.

Nessa concepção da racionalidade, onde razão e paixão coexistem e influenciam o comportamento humano, conclui-se que o ser humano não vive somente sobre o julgo da razão que calcula, planeja, elabora e avalia, mas também convive com o imaginário, a afetividade, permeado por magia, mito, religião, aspectos da subjetividade que dividem lugar com a racionalidade presente em sua psiquê.

### **2.3 Complexidade e subjetividades**

O desafio de discutir subjetividades está na capacidade de investir-se de uma racionalidade complexa e, a partir de uma razão aberta, permitir o diálogo com aspectos que podem ser singulares, individuais, únicos, como também plurais e coletivos. A subjetividade está relacionada ao mundo imaginário composto de sentidos, significados, criação e convida a uma perspectiva de racionalidade diferenciada, onde os símbolos passam a ter uma relação de identidade com aquilo que simbolizam, revelando uma compreensão dos indivíduos e seus grupos a partir do reconhecimento de seus mitos, ritos, crenças e sistema de valores.

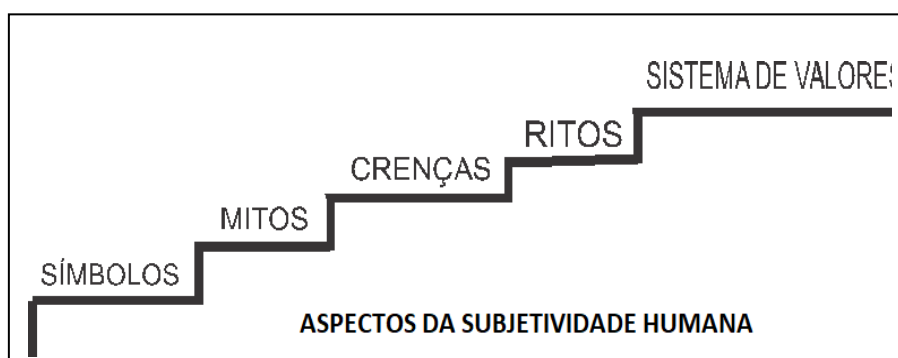
Morin (2012) lembra que por muito tempo o pensamento simbólico foi subjugado por campos do conhecimento como a antropologia, que o considerava arcaico, primitivo e irracional. Contudo, na vida cotidiana, sempre estiveram presentes mitos, crenças, ritos, superstições e magias que anos de desenvolvimento científico ainda não foram capazes de

suplantar. E a humanidade segue, convivendo com um mundo racional, que divide espaço com um mundo simbólico, cercado de signos que se amparam na linguagem e se alimentam de representações. (MORIN, 2015)

De acordo com a Teoria da Complexidade (MORIN, 2015), existem duas racionalidades diferentes para compreender o mundo: a visão empírico/técnico/racional; e a visão simbólica/mitológica/mágica. Ambas imbricadas num aspecto complementar, onde a compreensão de uma não elimina a outra, ao contrário, dá origem a uma concepção real do mundo.

O pensamento empírico/técnico/racional focaliza a objetividade, enquanto o pensamento simbólico/ mitológico/ mágico focaliza a realidade subjetiva. É a dicotomia entre a lógica e o mito, a primeira controla, mas também atrofia o pensamento vez que está desprovida do sentido (signo) que concebe o singular; e o segundo (mito), alimenta, porém, confunde o pensamento, vez que está permeado de símbolos, ritos, magias e desprovido da imunidade empírico/lógica contra o erro. Enfim, a razão humana está povoada da lógica, que comanda o universo racional, e também das analogias, que comandam o universo simbólico/mitológico. (MORIN, 1996, 2011, 2012, 2015, 2016, 2017) Essas analogias, através de uma computação cerebral<sup>10</sup>, conseguem produzir representações que se projetam sobre o mundo exterior identificando-se com a realidade percebida e, a partir daí, conseguem explicar os mitos, criar as crenças, originar os ritos, e definir um sistema de valores capaz de motivar o comportamento individual e, também, comportamentos coletivos, como mostra a Figura 09 a partir de uma analogia com degraus de uma escada:

**Figura 09: Aspectos da Subjetividade Humana**



Fonte: Organizado pela autora, 2020.

<sup>10</sup> O cérebro é comparado a um mega computador capaz de experimentar uma complexa dialética exterior/interior tornando-se um *cômputo* que realiza grandes processamentos, do mais intimamente subjetivo ao mais objetivamente aberto ao mundo (MORIN, 2015).

Os símbolos sempre estão ligados ao imaginário e são capazes de despertar sensações, lembranças, medos, receios e toda uma estrutura de sentimentos, presentes na esfera da subjetividade. O pensamento simbólico é também um pensamento mitológico, contudo, o mito está diretamente ligado à linguagem, meio pelo qual se propaga, se estabelece, expressa uma compreensão subjetiva de um mundo interior e, nesse sentido, o mito se torna maior que o símbolo, pois desencadeia narrativas.

Para Morin (2015), mitos são narrativas recebidas como verdadeiras e que abrem espaço para múltiplas interpretações. Enquanto o pensamento simbólico decifra símbolos (a cruz, uma bandeira, um slogan, o tarô, as linhas da mão), o pensamento mitológico constrói narrativas, numa perspectiva polilógica, com proliferação semântica e excesso de significações, “os maiores ou os mais profundos mitos contam a origem do mundo, a origem do homem, seu estatuto e seu destino na natureza, suas relações com os deuses e com os espíritos”. (MORIN, 2015, p. 175)

Além do mito, o universo simbólico também se revela através das crenças que vão originar os ritos (danças, repetição de palavras, frases, iniciações, celebrações, ritos de sepultamento, de casamento, de desculpas, apertos de mão, abraços, ritos de paz e ritos de guerra, rituais de amor). Os ritos são a manifestação real da crença de um indivíduo, estão imbricados com a lógica interior de quem o faz, sendo representações da subjetividade individual e/ou social no mundo. Portanto, o conjunto de símbolos, mitos e crenças, se revelam através de ritos, formando um sistema de valores que representa os aspectos da subjetividade humana, capaz de criar o mundo e o explicar para além da lógica empírica/técnica/racional.

Gonzalez Rey (2017), alerta para o quanto a palavra subjetividade costuma ser usada de forma aleatória, indicando processos diversos ou mesmo para aquilo que não se consegue explicar. Nesse sentido, propôs a Teoria da Subjetividade enquanto ferramenta conceitual para o desenvolvimento de pesquisas (GONZALEZ REY, 2003, 2005, 2017), e que compartilha de muitos aspectos da Teoria da Complexidade quando transita pelos princípios recursivos e hologramáticos para compor as bases da racionalidade pretendida.

Partindo da perspectiva de que a subjetividade é complexa, dialógica, dialética e influenciada pelo contínuo movimento da sociedade, Gonzalez Rey (2017) desenvolve categorias de análise como múltiplas dimensões para compreensão da subjetividade enquanto teoria. Categorias centrais ganham destaque na medida do aprofundamento da discussão, são elas: subjetividade individual e social, sentidos subjetivos e configurações subjetivas.

Na primeira categoria a subjetividade é conceituada como a qualidade de um tipo de processo, social ou individual, específico do desenvolvimento humano e sua condição histórica

e cultural ao longo da vida. (GONZALEZ REY, 2017) A teoria vai de encontro à ideia de que a subjetividade esteja associada apenas à individualidade, à psiquê ou fenômenos intrapsíquicos. Tampouco seja o resultado de relações lineares como causa e efeito. Ao contrário, traduz-se em uma teia complexa, movimentada por processos advindos da experiência vivida. Ainda que a subjetividade esteja relacionada ao indivíduo, as relações tecidas por ele ao longo da vida e desde a mais tenra idade, envolto pela cultura do ambiente que o cerca, bem como por fatores históricos que o antecedem e o precedem, tornam-se coadjuvantes na formação dos aspectos subjetivos que compõem a sua psiquê. No que tange à subjetividade social, esta aparece constituída tanto nos indivíduos quanto no grupo na medida em que se observa uma relação recursiva onde a ação de um gera uma mudança no outro que, ao transformar-se, também promove mudança no mesmo indivíduo. Muito coerente com o princípio recursivo observado na Teoria da Complexidade. (MORIN, 2015) Essa premissa também corrobora com uma fala de Freire (1993) ao afirmar que ninguém nasce feito, é experimentando-nos no mundo que nós nos fazemos. (FREIRE, 1993) Assim, a conceituação de subjetividade individual aparece fortemente relacionada ao conceito de subjetividade social na Teoria da Subjetividade. O indivíduo e o social se complementam e se transformam, como explicam MITJÁNS MARTÍNEZ e GONZÁLEZ REY (2019, p. 15):

A subjetividade representa um sistema em que subjetividade social e individual configuram-se reciprocamente, superando assim a tendência reducionista de pensar a subjetividade só como um fenômeno individual, o que tem caracterizado tanto a ciência, quanto o senso comum. (MITJÁNS MARTÍNEZ; GONZÁLEZ REY, 2019, p. 15)

A segunda categoria que explica a Teoria da Subjetividade diz respeito aos sentidos subjetivos. Um contínuo de elaborações internas, geradas a partir de inúmeras experiências e situações vividas. Além disso, eles representam a menor unidade simbólica-emocional formadora da subjetividade, podendo ser consideradas como indicadores capazes de sugerir uma intenção, um sentimento ou mesmo um medo. Na Teoria da Subjetividade o conceito de sentido está intimamente ligado ao pensamento, linguagem e fala, e tem uma função importante na organização da psiquê, inclusive, na significação das palavras. Gonzalez Rey (2017) corrobora o pensamento de Vygotsky (1996), afirmando que o sentido de uma determinada palavra é a reunião de todos os fatos psicológicos que surgem em nossa mente como resultado daquela palavra. Assim exemplifica:

A palavra adquire sentido numa frase. A frase em si mesma adquire sentido, porém no contexto do parágrafo, o parágrafo no contexto do livro, e o livro no contexto dos

trabalhos escolhidos do autor. Finalmente, o sentido da palavra é determinado por tudo o que na consciência está relacionado com aquilo expresso na palavra. (VYGOTSKY, 1996 *apud* GONZALEZ REY, 2007, p. 156)

Numa visão heurística, os sentidos não são analisados a despeito do pensamento, das palavras e da linguagem, mas sim a partir de uma dinâmica complexa capaz de criar significados formando a subjetividade. Essa dinâmica se expressa na terceira categoria, Configurações Subjetivas, onde os sentidos subjetivos organizam-se em um sistema recursivo, influenciando o social e sendo influenciado por ele, e à medida que adquirem uma lógica configuracional também contribuem para organizar configurações subjetivas sociais. A Figura 10 representa a organização dos sentidos subjetivos para a formação da configuração subjetiva proposta por Gonzalez Rey (2017)

**Figura 10: Configurações Subjetivas**



Fonte: Organizado pela autora, 2020.

A auto-organização dos sentidos subjetivos, evidenciados por referências afetivas, lembranças, temporalidades e expressões, revela o estado subjetivo dominante, responsável pela formação de aspectos da subjetividade, tais como crenças, mitos, ritos e valores, capaz de orientar as ações e atitudes do indivíduo e seu grupo. Assim, tais aspectos criam as configurações subjetivas que definem a cultura de um grupo, formando um complexo sistema de valores nos diferentes espaços da vida social. Esses espaços tornam-se ambientes de

identidade coletiva, onde símbolos passam a ter funções comunitárias e se transformam em significantes da estrutura social a qual pertence.

O acesso aos sentidos subjetivos pode acontecer através do diálogo, estratégia capaz de abrir caminhos imprevisíveis e espontâneos, no qual a fala se torna uma produção subjetiva que informa para além de significados explícitos, revelando configurações subjetivas possíveis de serem apreendidas a partir da escuta de narrativas e todos os seus processos. O valor dessas construções reside em seu caráter não declarativo, espontâneo, revelando particularidades associadas ao mundo simbólico do indivíduo.

Por tanto, a compreensão da subjetividade perpassa pela aceitação desta enquanto fenômeno, imbricado numa dimensão singular e também social, que está em contínuo processo, sempre se reconfigurando e criando a realidade presente. (GONZALEZ REY, 2017) Uma vez elaborada determinada configuração subjetiva, os indivíduos assumem seus papéis dentro do contexto que lhes acolhe, respondendo às movimentações do ambiente a partir do seu estado subjetivo dominante, estando este composto por todos os símbolos, ritos, mitos, crenças a que foram submetidos ao longo da vida.

A Teoria da Subjetividade evidencia a importância do mundo simbólico e da cultura para formação de aspectos da subjetividade de indivíduos e seus grupos, ao tempo em que revela a urgência da criação de métodos objetivos para estudar realidades não objetivas.

Um indivíduo se torna sujeito de seu conflito quando consegue superar uma configuração dominante abrindo novos caminhos de subjetivação, no curso das experiências vividas. (GONZALEZ REY, 2017) Isso faz da subjetividade um sistema aberto, capaz de se auto organizar por diversas configurações, em diferentes momentos e contextos da experiência humana. Essa possibilidade de auto-organização, que possibilita inúmeras configurações, sugere que interpretar os símbolos que compõem os sentidos subjetivos deve ir além de identificar as distinções entre eles, mas, principalmente, entender as conexões entre as representações da realidade percebida/memorizada e o símbolo que lhe traduz.

A compreensão de uma conexão deste nível, revela caminhos possíveis para processos de empoderamento dos indivíduos e seus grupos, numa perspectiva de construção conjunta, em que semelhanças (traços humanos e culturais comuns), e dessemelhanças (singularidades), possam ser visualizadas e ressignificadas, tendo como princípio o respeito ao processo de individuação e motivando diálogos assertivos para o encontro destes agentes econômicos.

Também Morin (2011), alerta para estereótipos cognitivos que seriam conjunto de paradigmas, crenças, doutrinas e verdades absolutas a que uma sociedade é exposta, e que se transformam em conformismos cognitivos, criando espaços de ideologias dominantes.

Ambientes caracterizados por sistemas imperativos, proibições e bloqueios, revelam configurações subjetivas marcados por preconceitos e crenças manipuladores. Esses aspectos, inerentes à subjetividade individual e social, podem agir como barreira impedindo uma situação de mudança. Contudo, os indivíduos e seus grupos podem se tornar sujeitos desse processo, por meio de uma atitude ativa na construção de novos sentidos subjetivos, alterando a própria configuração subjetiva dominante, e não se tornando vítima da sua subjetividade, mas sim convergindo para um posicionamento ativo, criando um processo de individuação capaz de gerar desenvolvimento humano.



### 3. SUBJETIVIDADE E RACIONALIDADE NA PERSPECTIVA DE COMPORTAMENTO DOS AGENTES ECONÔMICOS

O campo de estudos da racionalidade, quando observado na perspectiva do comportamento dos agentes econômicos, revela a evolução do capitalismo e das organizações. Desde Adam Smith (2017), passando por Herbert Simon (1981), a Guerreiro Ramos (1989) surgem variadas formas de compreensão da racionalidade humana e, atrelado a isso, a maneira como a subjetividade foi tratada ao longo da história nas teorias organizacionais. Modelos de homens foram identificados para justificar e promover modelos de dominação, contribuindo para a hegemonia do atual sistema econômico que tem por base, estritamente, a economia de mercado.

Nesse sentido, o discurso sobre a racionalidade ideal de Adam Smith (2017) e o conceito do *Homo Economicus* apresenta o indivíduo como calculista, perfeitamente racional e motivado, estritamente, por recompensas materiais. Em sua argumentação o homem se move por interesse e, enquanto cresce, crescem todos a sua volta. Como exemplifica Harari (2017, p. 322), ao apresentar a visão economicista do homem criada por Smith.

Na história de Smith, as pessoas ficam ricas não saqueando os vizinhos, e sim aumentando o tamanho do bolo. E quando o bolo cresce, todos se beneficiam. Os ricos são, portanto, as pessoas mais úteis e benévolas da sociedade, porque impulsionam o crescimento em benefício de todos (...) Smith negou a contradição tradicional entre riqueza e moralidade e escancarou os portões do céu para os ricos. (HARARI, 2017, p. 322)

O exemplo oferecido por Harari (2017) mostra o quanto a visão de Smith vinculou o egoísmo ao altruísmo, sugerindo que todo o lucro deveria ser reinvestido, dessa forma a economia cresceria fortalecendo-se e gerando crescimento para toda a sociedade. Sobre essa visão economicista já foi evidenciado o equívoco na ideia de que crescimento econômico sozinho gera desenvolvimento, haja vista que os lucros nem sempre são reinvestidos em aspectos diversos como ciência, tecnologia, pesquisas e educação, mas apenas na produção. (SEN, 1999) Logo, a teoria de Smith dialogava perfeitamente com a elite econômica.

No contexto histórico marcado pelo Iluminismo, a racionalidade foi discutida pela ciência clássica sob a luz da razão, porém, uma razão fechada, sem espaço para a subjetividade, e que se apropriava do Universo a partir de cálculos e técnicas, explicando o que lhe parecia real e lançando à negação aquilo que lhe era contrário. Guerreiro Ramos (1989) fez essa observação afirmando que “o Iluminismo transformou pensamento em matemática, qualidades

em funções, conceitos em fórmulas, e a verdade em frequências estatísticas de médias”. (RAMOS, 1989, p.8) Por conseguinte, as tradições, mitos, crenças e demais aspectos da subjetividade humana foram vinculados ao mundo das trevas e deveriam ser excluídos do saber científico. Nessa perspectiva, a razão passou a contradizer tudo que se aproximava da subjetividade através de uma busca obsessiva pela objetividade, fazendo com que a ciência passasse a “substituir o visível complicado pelo invisível simples”. (MORIN, 2011, p. 123)

A obra Teoria dos Sentimentos Morais (SMITH, 1999), publicada em 1759, apontou a existência de um sentido interno formulador de juízos, distinguindo o bem do mal na observação do mundo exterior. Também reconheceu aspectos da subjetividade dos indivíduos como a benevolência, virtude e amor próprio, porém, escolheu concentrar-se no egoísmo que entendia ser natural do homem, exaltando o auto interesse em contraposição ao altruísmo. Assim como muitos pensadores iluministas da época, Smith (1999) defendeu que a razão não tinha espaço nessa abstração interior e afirmou que o homem era um ser social, mas o comparou a peças de xadrez movendo-se em um tabuleiro a partir da expectativa do movimento dos pares. A lógica dos sentimentos morais, ao discutir a subjetividade humana, apontava para um sistema de recompensas, com objetivo de buscar a aprovação do outro a fim de obter vantagens estratégicas e maximizar resultados. Tudo isso em um ambiente organizacional marcado pela acumulação de capital.

Enquanto Smith (1999) discutiu a subjetividade sob a sombra do egoísmo e interesses, em seu discurso sobre a racionalidade ideal, Weber, em a Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo (WEBER, 2004), teceu críticas à razão moderna, sob o prisma da racionalidade funcional, determinada por expectativa de resultados. Porém, limitou-se a tratá-la como inadequada, sem avançar no questionamento dos aspectos sociais. Para tanto, abordou a existência de valores morais e não demonstrou interesse em ir além das consequências práticas para a ordenação na esfera política social. Weber (2004) criticou a racionalidade ideal e discutiu a racionalidade formal a partir da apresentação da burocracia ideal. (RAMOS, 1989)

Além da racionalidade ideal de Smith (1999), assentada numa lógica favorável à acumulação e competitividade, e a racionalidade legal de Weber (2004), assentada numa lógica favorável à burocracia e seus regulamentos, Herbert Simon (1981), posteriormente, desenvolveu a teoria da racionalidade limitada, confrontando a ideia de indivíduos perfeitos que se movimentassem apenas por conta de recompensas e vantagens. A Escola das Relações Humanas, a qual Simon (1981) estava vinculado, defendeu que decisões eram tomadas mediante um conjunto de variáveis envolvendo conhecimento, técnicas, informações e hábitos. Dessa forma, o *homo economicus* de Smith (1999), julgado calculista e previsível, transformou-

se no *homo administrativus* de Simon (1981), sujeito a falhas, erros, carência de informações e possibilidades de não maximização dos resultados, a partir de uma racionalidade limitada e deficiente. Nessa vertente teórica, a racionalidade é aceita como limitada por não ser possível a apreensão de todos os aspectos envolvidos em um processo de decisão, seja pela aceitação da incerteza gerada no processo de interação entre os agentes, seja pela dinâmica do sistema econômico que influencia mudanças constantes no ambiente interno e externo, bem como pela incapacidade dos agentes de reter todas as informações possível para responder a todas essas mudanças. Também está presente na Escola Comportamental a discussão sobre aspectos subjetivos, como as crenças por exemplo, que sempre estarão presentes influenciando os processos de tomada de decisão dos agentes. Nesse contexto, acontece uma aproximação com a psicologia a fim de compreender as questões subjetivas envolvidas nesse processo. Três mecanismos são evidenciados como parâmetros do modelo de racionalidade limitada: a disponibilidade de informações; a limitação cognitiva; e o tempo disponível pra a tomada de decisão.

Portanto, Simon (1981) prega que decisões devem ser tomadas diante de possibilidades pré definidas, onde o indivíduo conjuga seu conhecimento e informações com caminhos devidamente planejados, de forma que as possibilidades de erro possam ser mensuradas para alcançar o máximo de resultados possíveis. A racionalidade limitada defende o uso da lógica como caminho para construção de teorias normativas, e parte da não aceitação da maximização de resultados, e sim da otimização destes, haja vista as incertezas que influenciam os processos de decisão.

A partir da teoria da racionalidade limitada surgiram modelos comportamentais capazes de orientar a tomada de decisão pelos agentes econômicos com vistas a perseguir o resultado ótimo para a organização. As subjetividades, apesar de terem sido evidenciadas, inclusive com a aproximação da psicologia para compreender as possibilidades cognitivas dos agentes, seguiram a lógica da razão instrumental, abrindo espaço para a manutenção de valores utilitaristas. O importante para os resultados organizacionais deve ser visibilizado e manipulado em processos lineares de tomada de decisão. Nesse sentido, observa-se que o interesse maior na compreensão dos aspectos da subjetividade, não recaia sobre o homem e sua possibilidade real de emancipação, mas sim, sobre as organizações e suas possibilidades reais de crescimento.

A Escola Comportamental incorporou os aspectos da subjetividade como as crenças, cognição, aprendizado e motivação no estudo do comportamento dos agentes organizacionais. Também inseriu o desenvolvimento de jogos utilizando inteligência artificial de forma a elaborar padrões de comportamento diante de decisões complexas. Assim surgiu uma estratégia

de controle dos aspectos da subjetividade que interessava ao modelo hegemônico, criando-se padrões de comportamentos para adaptação do indivíduo às organizações capitalistas. Ramos (1984) tece a crítica e revela, nesse sentido, o homem operacional, visto como um produto a ser otimizado, que pode ser programado por especialistas através de treinamentos e técnicas capazes de ajustá-los aos imperativos de otimização de lucros.

Na década de 1960, a Escola de Frankfurt teceu uma crítica à racionalidade limitada, revelando ser esta uma razão fechada em si mesma com forte inclinação para assumir potencialidades totalitárias. Defendeu, ainda, que a razão humana devia ser compreendida de forma aberta, permitindo a presença do não raciocinável, do desconhecido e do mistério, com espaço para a dúvida e a incerteza, ao contrário do que se propunha no âmbito da racionalidade limitada, sob o julgo de valores utilitaristas. Assim, a racionalidade limitada foi condenada e denominada de racionalidade instrumental, que aparecia atrelada às sociedades industriais, contribuindo no desenvolvimento de forças propulsoras capazes de maximizar a dominação e aprisionar até mesmo a subjetividade privada do indivíduo. (ADORNO E HORKHEIMER, 1985)

A discussão sobre a razão instrumental avançou com a teoria crítica, numa perspectiva de resgatar o sentido subjetivo presente na compreensão da racionalidade, com espaço para se pensar a ação de comunicação e interação simbólica, revelados em aspectos da intersubjetividade humana. Para Ramos (1989), a racionalidade estava diretamente ligada à consciência humana representando um processo da psiquê e não um atributo histórico que pudesse justificar um cálculo utilitário de consequências, principalmente sob o julgo da proposição de comportamentos em massa. Foi por este viés que a teoria clássica traduziu o homem como um ser socio mórfico, visão que o reduziu à esfera somente social, invisibilizando a existência da subjetividade e, conseqüentemente, deixando de compreendê-lo dentro da sua individualidade, “quando o indivíduo é definido como um ser puramente social, a suposição é de que a ordem de sua vida lhe seja concedida como algo extrínseco”. (RAMOS, 1989, p. 37)

O que está extrínseco, nesse caso, e que é hegemônico no atual sistema econômico, é o mercado. Daí provém os valores e também a criação de sistemas cognitivos que geram comportamentos a partir de mecanismos até mesmo fundamentalistas. Nascem daí expressões como “eficiência”, “eficácia”, “efetividade”, “resiliência”, “colaborador”, “empreendedor”, “funcionário padrão”, “empregabilidade”, além de frases como: “você consegue”, “você pode”, “vestir a camisa da empresa” e tantas outras formas de orientar a otimização de resultados dentro de organizações privadas e até mesmo na vida pessoal do indivíduo, tendo como alicerce

os valores exaltados no sistema capitalista, como competitividade, consumismo, individualismo, dentro outros.

São modelos que passam a habitar o inconsciente dos indivíduos gerando o que se entende por sequestro da subjetividade, já observado por Adorno e Horkheimer (1985) que a denominaram de privatização da subjetividade. Consiste em uma “apropriação planejada da concepção da realidade que integra o domínio das atividades mentais, emocionais e afetivas do indivíduo.” (FARIA E MENEGHETTI, 2007, p. 50) Esse fenômeno que enseja um aprisionamento psíquico ocorre em ambiente intraorganizacional, motivado por programas de desenvolvimento de pessoal, onde a empresa induz uma relação de subserviência do empregado a partir da aceitação inconsciente de padrões, valores e saberes de interesse da organização.

Ramos (1989), denominou esse fenômeno de síndrome comportamentalista, onde o indivíduo perde o senso de auto orientação, e lembrou que o seu surgimento aconteceu a partir de um esforço histórico para modelar o atual sistema econômico hegemônico. Uma economia de mercado só é viável numa sociedade de consumo onde reine a liberdade, contudo, a liberdade de mercado é uma liberdade vigiada, uma “ilusão fetichista”. (HARVEY, 2013) Nesse sentido, “para o indivíduo, a observância de regras substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos” (RAMOS, 1989, 59) logo, ele não age de acordo sua razão subjetiva e sim comporta-se, de acordo regras de aprovação social. Como bem exemplificou Harari (2017):

O capitalismo começou como uma teoria sobre como a economia funciona. Era ao mesmo tempo descritivo e prescritivo – oferecia um relato de como o dinheiro funcionava e promovia a ideia de que reinvestir os lucros na produção leva a um rápido crescimento econômico. Mas, pouco a pouco, o capitalismo se tornou muito mais do que uma doutrina econômica. Hoje engloba uma ética – um conjunto de ensinamentos sobre como as pessoas devem se comportar, educar seus filhos e até mesmo pensar. (HARARI, 2017, p. 327)

Ramos (1984), tece a crítica às teorias organizacionais até então proferidas, desenvolvendo a Teoria Substantiva da Vida Humana Associada, onde propõe a compreensão da razão humana sob a ótica da racionalidade substantiva, baseada no julgamento ético e valorativo das ações e não na lógica instrumental. Para tanto, denuncia a forma como a discussão sobre a razão esteve diretamente ligada à lógica de cálculos utilitaristas, criando padrões a serem atingidos a fim de responder aos valores exaltados pela economia de mercado. Em contraposição à racionalidade instrumental criticada pelos frankfurtianos, a racionalidade substantiva revelou um outro tipo de homem, o *homo parenteticus*, palavra vinculada à ideia de “parêntese” em relação a ter atitudes naturais e críticas ao mesmo tempo, capacidade de colocar a realidade do ambiente à parte e, de fora, fazer uma análise crítica da situação. Esse

indivíduo permite-se estar próximo da sua organização e participa do contexto econômico, mas preserva a sua autonomia psicológica, mantendo a consciência crítica das premissas e valores observados no dia a dia. Para esse modelo de homem, vale mais dirigir a sociedade e suas demandas mais importantes em conjunto com a organização, do que apenas dirigir uma organização. Existe uma preocupação com as questões sociais e, assim, tende a se tornar um ser passivo e ativo, ao contrário de apenas um trabalhador conformado e dócil, fragilizado diante de práticas gerenciais comportamentalistas. Homens parentéticos conseguem desvencilhar-se de crenças e possuem capacidade psicológica de entender-se a si mesmo no contexto em que atuam, para tanto cercam-se de informações e mantem-se receptivos a questionamentos, bem como dão muito valor ao próprio “eu” e busca encontrar um significado para a vida. Esse tipo de homem não se adapta a padrões pré determinados e possui senso de autoestima e autonomia, para ele não é mais suficiente gerir organizações, é necessário dirigir a sociedade como um todo. (RAMOS, 1984)

Também Morin (2012), partindo de uma análise mais profunda sobre a complexidade que envolve o ser humano, questiona as teorias que revelam o homem a partir da razão pura, estritamente vinculadas à lógica utilitarista, afirmando que estas não podem explicar a essência humana, uma vez que lhes faltam os aspectos intrínsecos e relacionados com o imaginário e os sentimentos. A razão produz conhecimento objetivo do mundo exterior, planeja, organiza, avalia, cria estratégias que revelam o potencial da racionalidade humana, porém não reside sozinha e soberana na psiquê, pois divide espaço com sentimentos como afetividade e impulsividade.

Assim, Morin (2012) apresenta o conceito de *homo complexus* que não pode ser reduzido a um único perfil frente a teorias manipuladoras e com propósitos de dominação, numa estratégia de dividir para dominar, reduzindo o alcance e poder dos indivíduos quando analisados sob uma única perspectiva. A complexidade da natureza humana não cabe em modelos deterministas e racionalizadores capazes de invisibilizar a sua essência desacreditando suas múltiplas potencialidades. Além disso, essa complexidade perpassa pela compreensão da lógica racional e irracional que acompanha o indivíduo desde as mais remotas evidências de sua presença no mundo e da formação das sociedades. Não há como compreender a complexidade do homem se não refletir sobre as contradições que lhe são características dentro de uma noção do contraditório, como lembra Morin (1973):

Precisamos ligar o homem razoável ao homem louco, ao homem produtor, ao homem técnico, ao homem construtor, ao homem ansioso, ao homem gozador, ao homem extático, ao homem cantante e dançante, ao homem instável, ao homem subjetivo, ao

homem imaginário, ao homem mitológico, ao homem crísico, ao homem neurótico, ao homem erótico, ao homem úbrico, ao homem destruidor, ao homem consciente, ao homem inconsciente, ao homem mágico, ao homem racional, numa cara com muitas faces. (MORIN, 1973, p. 145)

Para compreender o homem por vias da sua racionalidade, ainda que seja para justificar estratégias socioeconômicas, não dá para partir de uma percepção fechada, fragmentada e simplificadora, mas sim aberta, multidimensional e complexa, dialogando com a subjetividade que reside junto com a racionalidade, capaz de responder à formação histórica da sociedade condizente com a formação da cultura e desenvolvimento de relações sociais. A não simplificação reducionista cabe, nesse sentido, para evitar a confortável distinção entre duas feições, técnica ou racionalista, excluindo dessa lógica a característica dialética que se faz presente nas práticas humanas como a dança, a festa, o mito, o canto, o êxtase, o amor, a morte, o despropósito, a guerra, a neurose, a incoerência e a desordem. (MORIN, 1973)

#### **4. COMPLEXIDADE, RACIONALIDADE E SUBJETIVIDADE NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

A análise da subjetividade como indicativo das possibilidades de gestão das relações colaborativas, no âmbito da Economia Solidária, requer a identificação da estrutura onde essa subjetividade se faz sentir. Assim, parte-se da compreensão de que tais grupos não vivem em uma redoma, isolados e desarticulados da sociedade. Eles surgiram, e surgem, de contextos socio históricos, marcado por lutas, resistência, construção, formação de princípios, valores e possuindo uma lógica organizativa pautada em uma racionalidade contra hegemônica, capaz de confrontar o *modus operandi* legitimado pela economia de mercado.

Seguindo a racionalidade característica do paradigma da complexidade, onde os fenômenos devem ser analisados sob várias dimensões numa dinâmica oposta ao pensamento reducionista, buscou-se, nesta seção, evidenciar as múltiplas dimensões a partir do qual esse Movimento de Economia Solidária desponta, desde as sociedades pré-modernas até os dias atuais, considerando suas contradições e incertezas, revelando ambivalências na formação do que é uno e evidenciando as relações que compuseram a formação do sistema representativo da realidade aparente e contemporânea. Assim, procedeu-se uma releitura da história de desenvolvimento da sociedade de mercado, intencionando identificar a estrutura socioeconômica que acompanhou a evolução histórica desses grupos, bem como a presença de aspectos da subjetividade como formadores de valores e princípios, implicando o fazer coletivo em grupos de produção associada. Com tais balizamentos foi possível reunir elementos de análise que o paradigma da complexidade auxiliou articular.

##### **4.1 A Economia Solidária e sua formação socio histórica**

As sociedades anteriores à sociedade moderna, estudadas por Polanyi (2000) e designadas por sociedades tradicionais, e que antecedem à Revolução industrial (século XVIII), representa o ponto de partida para a compreensão dos princípios e valores defendidos pelos atuais grupos de produção associada, representantes do Movimento de Economia Solidária. Essas sociedades, constituídas por tribos e aldeias, revelaram as raízes de economias primitivas onde a subjetividade, demarcada por crenças, mitos e sistemas de valores, esteve presente na maior parte do cotidiano dos indivíduos que, por sua vez, agiam a partir de motivações sociais, e não estritamente econômicas.



Naquelas sociedades, também conhecidas como pré-modernas, a priorização de vínculos comunitários, em relação à produção de riquezas, fomentava uma economia com características plurais, desde não-monetária e não-mercantil, à mercantil. As atividades econômicas eram subordinadas às relações sociais, diferente do que se observa nas sociedades modernas, onde existe uma legitimidade da economia de mercado capaz de influenciar, diretamente, a satisfação dos interesses individuais. (FRANÇA-FILHO & LAVILLE, 2004)

O estudo da atividade econômica nas sociedades primevas revelou quatro princípios de comportamentos que regulavam as ações para produção de riqueza: reciprocidade, redistribuição, domesticidade e mercado. (POLANYI, 2000) O princípio da reciprocidade apontava uma relação conduzida pela dádiva, a partir de um fazer harmonioso, onde a realização de um serviço em prol da comunidade equivalia a uma retribuição por parte das famílias beneficiadas. Assim, o labor era praticado com vistas a beneficiar toda a comunidade criando um vínculo de confiança, gratidão e reconhecimento entre as famílias. Harari (2017), denominou esse sistema por economia de favores e obrigações, em que vizinhos se prestavam fazer a colheita de seus pares, por exemplo, e isso trazia consigo a suposição de reciprocidade. A redistribuição estava vinculada à reciprocidade, na medida do compartilhamento dos serviços, onde um líder, ou chefe tribal, atuava redirecionando os esforços para o benefício de todos. Já o princípio da domesticidade representava a produção para usufruto próprio ou do grupo, pela dinâmica de produzir tudo que se fizesse necessário à comunidade, demonstrando o perfil de autossuficiência das tribos ou aldeias. Tudo era produzido localmente, apenas artigos raros como conchas, pigmentos, especiarias tornavam-se objetos de escambo com mercadores forasteiros. O mercado, uma forma de relação tão antiga quanto a Idade da Pedra (POLANYI, 2000), representava o lugar de encontro da oferta e da demanda de bens e serviços para fins de troca, e a sua existência e regulamento estava enraizado em mecanismos de controles sociais e políticos, tornando-o dependente daquela sociedade. Portanto, aquele modelo de mercado se tornava socialmente regulado, numa perspectiva oposta ao que se observa hoje, na presença de mercados autorregulados. (FRANÇA FILHO, 2020)

Para que cada um desses princípios pudesse existir, era necessário a existência de um padrão, algo que o viabilizasse. O princípio da reciprocidade dependia de um padrão simétrico de organização (uma família realizava um serviço e recebia outro em troca); a redistribuição era facilitada por um padrão de centralidade (o chefe da aldeia que organizava a partilha); a domesticidade se processava sob o alicerce da autarquia (a produção era para autossustentabilidade da aldeia); e a permuta, a barganha e a troca eram comportamentos econômicos que só se realizavam diante do padrão de mercado. Contudo, nessas sociedades, os

princípios de reciprocidade, redistribuição e domesticidade eram superiores ao princípio do mercado, tornando-o coadjuvante. Entre as várias espécies de economias que antecedem a sociedade contemporânea, a instituição mercado esteve de fato presente na maior parte, porém, é somente na sociedade atual que o sistema econômico se torna controlado pelo mercado, nas anteriores, ao contrário, a sociedade priorizava a manutenção dos vínculos sociais à produção de riquezas. (POLANYI, 2000)

Nesse contexto, o ato da permuta, barganha ou troca, a partir dos mercados locais dos pequenos povoados e aldeias, acontecia permeado de rituais, simbologias e tabus, mantendo a organização econômica subjugada aos demais princípios organizadores da vida social. Como bem exemplifica Polanyi (2000), ao descrever o regulamento do mercado no país Chaga:

O mercado deve ser visitado regularmente nos dias de mercado. Se qualquer ocorrência impedir a abertura do mercado por alguns dias, os negócios não serão retomados até que a praça do mercado tenha sido purificada. Qualquer ocorrência na praça que envolva derramamento de sangue exige imediata expiação. A partir desse momento é proibida a qualquer mulher abandonar a praça do mercado, e nenhuma mercadoria pode ser tocada. Tudo tem que ser muito bem limpo antes de ser levado para fora e usado como alimento. Pelo menos um bode tem que ser sacrificado imediatamente. (POLANYI, 2000, p. 83)

É visível a subordinação do mercado aos princípios reguladores da vida em comunidade, bem como uma presença muito marcante de tradições, crenças e mitos que conviviam junto às demais estratégias econômicas.

Já na Idade Média, a ascensão das cidades e reinos, acompanhadas pelo aprimoramento da infraestrutura dos transportes, proporcionou oportunidades de especialização. Cidades com possibilidades climáticas e geográficas produziam mercadorias condizentes com suas riquezas naturais, por exemplo, um bom vinho, um bom couro, azeite, e assim buscavam povoados distantes que quisessem realizar o escambo. A evolução do feudalismo para o mercantilismo representou o fortalecimento e interação entre mercados de longa distância, para produtos inexistentes na região; e mercados locais, com produtos regionais. Com isso cresciam as regulamentações visando a proteção dos produtores locais contra mercadores forasteiros. E mesmo já existindo uma sociedade mais complexa que aquelas baseadas em tribos, aldeias e povoados, tudo ainda acontecia sob um sistema de autarquia, com grande interferência dos governos, seguindo o princípio da domesticidade.

Naquele contexto, uma economia de mercado, ou mercado autorregulado, não parecia coerente com uma sociedade regida por motivações não-monetárias. Um sistema econômico baseado estritamente no mercado só poderia vir a existir a partir de uma sociedade “de

mercado”, quando tudo se tornaria passível de compra e venda e o dinheiro tomaria o lugar do princípio da reciprocidade viabilizando a negociação a partir da formação de preços. Esse modelo de sociedade viria a manifestar-se após o desenvolvimento do sistema fabril, combinado com a prosperidade dos mercadores que passaram a organizar a produção de insumos, fornecendo suprimentos às indústrias, para além das suas cidades, originando assim as produções em larga escala.

Com o aumento da complexidade do sistema fabril e os elementos da indústria se tornando cada vez mais numerosos, surgiu o fenômeno econômico de transformação da terra, do trabalho e do capital em fatores de produção, como mercadorias negociáveis e rentáveis, garantindo assim os riscos dos investimentos. Para a terra, o valor estava no aluguel; para o trabalho, o valor recaía sobre o salário; e para o capital, o valor estava nos juros e lucros dos ativos financeiros (contas bancárias, fundos de poupança, títulos, ações investimentos) e não-financeiros (terrenos, imóveis comerciais, máquinas, equipamentos, patentes). (PIKETTY, 2014)

A Revolução Industrial marcou o período em que a sociedade passou a ser submetida à acumulação de riquezas, à autorregulação do mercado e onde tudo se tornou passível de compra e venda, da terra à dignidade humana. O mercado, dessa forma, tornou-se o princípio a predominar sobre os demais, orientando a hegemonia do capitalismo através do tempo. A reciprocidade foi trocada pelo valor do dinheiro, a redistribuição ficou implícita no modelo de auto-regulamentação e a domesticidade sucumbiu à difusão dos mercados.

A iminência deste novo cenário inaugurou uma era de novas estratégias econômicas e industriais, potencializando o aprofundamento de injustiças sociais, exclusão e enriquecimento de uma classe empresarial em detrimento de grande empobrecimento da classe operária. Uma época onde a multiplicação dos lucros tornou-se regra para os donos do capital ao custo da exploração do proletariado.

Doravante um modelo econômico baseado, estritamente, na economia de mercado, para uma sociedade de mercado, nasce também os primeiros movimentos de resistência, alicerçados em propostas de reorganização socioeconômica diante do empoderamento capitalista. Várias escolas teóricas reivindicaram mudanças nos paradigmas socioeconômicos a partir da construção de novas relações Estado – Sociedade. O Movimento, que marcou o final do século XVIII e início do século XIX, ficou conhecido como Economia Social e pretendia criar alternativas ao sistema produtivo capitalista que se tornava hegemônico naquele momento. Novos modelos sociais de comportamento econômico foram propostos na França e Inglaterra,

a partir de diferentes vertentes, dividindo-se entre várias escolas de pensamento, desde os radicalmente sociais à escola liberal e escola solidária:

### **Escola radicalmente social - Socialistas Utópicos**

- Robert Owen: galês, considerado o Pai do Cooperativismo (1771 – 1858)
- Charles Fourier: francês, socialista, idealizou colônias autossustentáveis “Falanges” (1772 – 1837)
- Willian King: inglês, publicou a revista “The cooperador” (1786 – 1865)
- Philippe Buchez: francês, político, historiador e sociólogo, propôs que trabalhadores se unissem para produzir conjuntamente (1796 – 1865)
- Louis Blanc: espanhol, crítico da livre concorrência, considerado precursor do socialismo estatal (1811 – 1882)
- Benoit Malon: francês, militante socialista, dirigente da Comuna de Paris (1841 – 1893)
- Marcel Mauss: francês, sociólogo, considerado o pai da antropologia na França, autor de Ensaio Sobre a Dádiva que trata sobre o sistema de trocas nas sociedades primitivas (1872 – 1950)

### **Escola Social – cristã reformista**

- Frédéric Le Play: francês, economista, entendia o cooperativismo a partir de um sentido reformista e não de transformação radical da sociedade (1806 – 1882)

### **Escola Liberal**

- Charles Dunoyer: francês, economista, vê o Estado como um sistema de exploração, defende o livre mercado (1786–1862)
- John Stuart Mill: inglês, filósofo e economista, defendia a superação do proletariado através das associações de trabalhadores (1806–1873)
- Frédéric Passy: francês, fundador da Sociedade Francesa para a Paz, defendia a liberdade da economia e afastamento da intervenção do Estado (1822–1912)
- Leon Walras: francês, economista e matemático, defensor das associações populares (1834–1910)

### **Escola Solidária**

- Auguste Ott: francês, economista, filósofo e jornalista, enfatizava a independência das cooperativas dos partidos políticos e das igrejas e defendia as cooperativas de consumo como o centro de uma transformação social (1814–1892)
- Charles Gide: francês, líder histórico do movimento cooperativista francês, enunciava as 12 virtudes do cooperativismo (1847–1932)

A Economia Social dividiu-se em duas vertentes, uma que se voltou para a economia não-mercantil, caracterizada pelo mutualismo, e com uma proposta de total submissão ao poder público; e outra que se voltou para a economia mercantil, respondendo às regras do mercado e ocupando lacunas onde o sistema capitalista permanecia fraco, sendo representado pelo

cooperativismo. (FRANÇA FILHO & LAVILLE, 2006) As cooperativas, principalmente as de consumo, surgiram em meados do século XIX a partir dos rumos traçados pelo sistema capitalista. Nesse sentido, elas se tornaram movimentos de resistência, como opção de sobrevivência daqueles que, sozinhos, não passavam de unidades de exploração para o grande capital.

A primeira cooperativa de consumo data do ano de 1844, na Inglaterra, e foi criada por 28 tecelões que, após uma greve mal sucedida, decidiram montar um armazém cooperativo capaz de abastecer suas famílias com mantimentos que eram comercializados, em sua maioria, por aqueles que detinham o capital. Os Probos Pioneiros de Rochdale, nome com o qual registraram a cooperativa de consumo, tornaram-se realizadores a partir das doutrinas já conhecidas por eles, e de outras experiências cooperativistas das quais tinham notícias. Criaram os princípios básicos do cooperativismo que foram reproduzidos em milhares de cooperativas por todo o mundo e, ainda hoje, é tido como o farol que ilumina o movimento cooperativista. (TENÓRIO FILHO, 2002)

A célebre história dos ‘Probos Pioneiros de Rochdale’ foi contada inúmeras vezes. Foi George Jacob Holyoake, contemporâneo desses Pioneiros e um dos mais ardentes propagadores e dirigentes do movimento cooperativo inglês, quem a escreveu. Seu livro foi traduzido em quase todas as línguas e constitui uma verdadeira bíblia para os cooperados do mundo inteiro. Essa história merece ser conhecida por todos os cooperados. Ainda encerra muitos ensinamentos, até para as cooperativas de hoje. (MLADENATZ, 2003, p. 77)

A partir de então, diversas iniciativas dessa natureza, que uniam a força de trabalho e a capacidade financeira, tornaram-se uma forma de conviver com as novas regras econômicas e de proteger-se da ação devastadora da maximização do capital. No âmago dessa ideia estava contida, principalmente, o resgate da dignidade humana, a busca por meios de sobrevivência e o retorno ao mercado de trabalho.

Do canteiro de Rochdale o pensamento cooperativista espalhou-se pelo mundo, representando um modo de pensar e realizar um ideal socioeconômico. As organizações cooperativas, desde a Economia Social, ainda que muitas vezes respondendo às regras do mercado, representaram uma força de resistência dentro do sistema capitalista, procurando tornar o trabalho superior ao lucro e distribuindo com igualdade as oportunidades de crescimento.

Para Singer (2002), o sistema capitalista é o principal responsável pela extrema desigualdade da sociedade contemporânea, como se observa na sua afirmativa:

O capitalismo produz desigualdades crescentes, verdadeira polarização entre ganhadores e perdedores. Enquanto os primeiros acumulam capital, galgam posições e avançam nas carreiras, os últimos acumulam dívidas pelas quais devem pagar juros cada vez maiores, são despedidos ou ficam desempregados até que se tornam inempregáveis, o que significa que as derrotas os marcaram tanto que ninguém mais quer empregá-los. (SINGER, 2002, p.08)

Para garantir sua continuidade diante de um sistema competitivo, excludente e segregador, o cooperativismo precisou criar estratégias de adaptação e resistência, ainda que os valores que orientavam sua existência fossem opostos aos valores hegemônicos, aumentando ainda mais o desafio a ser superado. Para além da observação de princípios como elementos doutrinários, hoje sabe-se que os ideais dos Pioneiros de Rochdale já não seriam suficientes para garantir o sucesso dessas iniciativas, tendo em vista a constante transformação do ambiente organizacional que deixa de apresentar a confortável estabilidade de outros tempos, passando a ser palco de mudanças sucessivas capaz de interferir nas estratégias de gestão, pressionando-as a buscar cada vez mais competitividade.

Ao longo do século XX, mais precisamente nos anos de 1937, 1966 e 1995, a Aliança Cooperativa Internacional procedeu releituras dos princípios defendidos pelos Pioneiros de Rochdale, consoante a dinâmica de transformação da sociedade, oficializando em 1995 os sete princípios que hoje orientam o cooperativismo em qualquer lugar do mundo.

### Quadro 03: Princípios do Cooperativismo

Princípios Rochdalianos (1885)	Princípios definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (1995)
1. Adesão livre	1. Adesão livre e voluntária
2. Controle democrático	2. Gestão democrática
3. Devolução do excedente ou retorno sobre as compras	3. Participação econômica
4. Juros limitados ao capital	4. Autonomia e independência
5. Neutralidade política, religiosa e racial	5. Educação, formação e informação
6. Vendas a dinheiro e à vista	6. Intercooperação
7. Fomento do ensino em todos os graus	7. Interesse pela comunidade

Fonte: MEINEM, 2014

No Brasil, o apagar das luzes do século XX revelou mais uma forma de resistência ao modelo de economia de mercado, a Economia Solidária. Como uma evolução da Economia social, a exemplo do movimento cooperativista, a Economia Solidária ganhou espaço ante as

crises econômicas que marcaram as décadas de 1980 e 1990. Singer & Souza (2000) trazem uma definição clara nesse sentido ao afirmarem:

A economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo. Como tal, ela não poderia preceder o capitalismo industrial, mas o acompanha como uma sombra, em toda sua evolução. (SINGER & SOUZA, 2000, p.13)

As raízes históricas do Movimento de Economia Solidária revelam um compartilhamento do contexto histórico do cooperativismo e associativismo, somada a uma proposta que vai além, no sentido de conciliar aspectos da economia mercantil e não - mercantil, conforme sugere França Filho,

É justamente em relação às características atuais assumidas pela economia social que vem se demarcar a noção de economia solidária, pela afirmação da dimensão política na sua ação. O que nos leva a defini-las como experiências que se apoiam sobre o desenvolvimento de atividades econômicas para a realização de objetivos sociais, concorrendo ainda para a afirmação de ideais de cidadania. (FRANÇA FILHO, 2002, p. 13)

A Economia Solidária propôs uma nova forma de relacionamento, não se sustentando somente nas relações com a economia, ou com o Estado, mas acima de tudo buscando a integração entre a economia e as relações tecidas com o Estado e a sociedade. A premissa que rege o Movimento é a crença de que o mercado deve ser um espaço plural, com lugar para todos, desde organizações privadas a organizações populares, cooperativas e solidárias. Para tanto, é preciso que o Estado se faça presente na intermediação desse diálogo entre sociedade e mercado, buscando retomar a ideia de mercado socio regulado.

Essa premissa, então discutida no âmbito das políticas de fortalecimento da Economia Solidária, consta reconhecida nos estudos de Polanyi (2000), ao defender que a economia não se reduz ao mercado, sendo essa visão nada mais que um sofisma economicista com pretensões de invisibilizar outras formas de economia que coexistem com o mercado, a exemplo da reciprocidade, domesticidade e redistribuição (FRANÇA FILHO, 2020); e Ramos (1981), sob a ótica da teoria crítica, desenvolve a ideia de organizações paraeconômicas para uma sociedade multicêntrica, ao invés do modelo baseado estritamente no mercado, converge com a ideia de múltiplos cenários que respondam às múltiplas necessidades do homem, onde possa verdadeiramente exercer sua liberdade e criatividade. O que vai de encontro à ideia de mercado como espaço uno, orientado por leis e valores condicionados a imperativos econômicos. (SERVA, 2010)

O crescimento do Movimento de Economia Solidária, em 20 anos de resistência, atraiu grupos informais de costura, artesãos, garimpeiros, catadores, profissionais da construção civil, integrantes da agricultura familiar, artistas cênicos, cadeias produtivas (mel, algodão, mandioca, café, umbu, açaí), além de cooperativas em assentamentos de reforma agrária, revelando uma grande diversidade em seu interior. (HESPANHA; SANTOS, 2011) A base prioritária da Economia Solidária sempre esteve assentada na promoção de relações colaborativas, a fim de responder aos princípios fundamentais de autogestão, democracia, solidariedade, cooperação, respeito à natureza, comércio justo e consumo solidário.

Tendo sido acolhida enquanto política pública de governo, várias instituições tornaram-se parceiras das organizações econômicas solidárias, no compromisso de contribuir para o seu fortalecimento e desenvolvimento, tais como prefeituras, bancos de desenvolvimento, Organizações Não Governamentais (ONGs) e também as universidades, por meio das Incubadoras. A parceria aconteceu, principalmente, mediante articulação dos governos federal, estadual e municipal, com vistas a definir estratégias de fortalecimento para as práticas cooperativistas e associativistas de caráter popular solidário, numa perspectiva de desenvolvimento local.

As entidades parceiras, em conjunto com as organizações solidárias, adotaram diferentes estratégias, entre elas a criação de espaços públicos para favorecer a comercialização (Feiras de Economia Solidária); conselhos municipais; instituições financeiras para facilitar o acesso ao crédito (Bancos do Povo), além de linhas de crédito específico para empreendimentos dessa natureza. Simultaneamente, elaborou-se editais públicos para criação de incubadoras universitárias que, pelas vias de atividades extensionistas, passaram a cumprir o papel de assessoria para desenvolvimento, pesquisas e acompanhamento desses grupos.

As incubadoras tornaram-se espaços estratégicos, com importante função na formação de cooperativas e grupos de produção associada. Para tanto, além da formulação de pesquisas, assumiram a função de prestar assessoria contínua, auxílio na organização de atividades produtivas, aplicação de técnicas de gestão, legalização das organizações produtivas e busca de mercados e financiamentos. (SANTOS, 2002; CRUZ, 2004) Avançaram para criação e adaptação de instrumentos de gestão, essenciais ao processo de estruturação dos empreendimentos e organização dos empreendedores. Ferramentas como diagnósticos participativos, elaboração de projetos, estudos de viabilidade econômica, planejamentos estratégicos e técnicas de avaliação foram adaptadas a metodologias específicas, comprometidas com a produção e transferência de conhecimento e sustentabilidade dos grupos acompanhados.



Através das incubadoras ampliou-se o campo de construção do conhecimento no âmbito da Economia Solidária, principalmente no que se refere às peculiaridades do ambiente de mobilização dessa nova dinâmica econômica. O caminhar conjunto revelou a complexidade presente em tais iniciativas, bem como a imprescindibilidade de novas ferramentas e instrumentos específicos para os grupos de produção associada, considerando ainda o estudo da subjetividade e o lugar do observador para a possível apreensão do real. (HESPANHA; SANTOS, 2011)

#### **4.2 As Incubadoras de Economia Solidária**

Para compreender as incubadoras de Economia Solidária é necessário, primeiramente, conhecer a origem do aparecimento de programas de incubação, sua lógica e razão de existir, e a quem essa estratégia de desenvolvimento de negócios esteve vinculada antes de se tornar um instrumento de assessoria para fortalecimento de grupos de produção associada no Brasil.

Historicamente as incubadoras surgem na década de 1950, na cidade de Batavia, Nova York, após o fechamento de uma das fábricas da *Massey Ferguson*, causando elevação no índice de desemprego daquela cidade. Joseph Mancuso<sup>11</sup>, ao adquirir as instalações da fábrica falida, decidiu sublocar o espaço para instalação de pequenas empresas iniciantes, a fim de que pudessem compartilhar equipamentos e serviços, tais como contabilidade, secretaria, vendas, marketing, etc. A estratégia visava ajudar pequenas empresas a aumentar a sua competitividade no mercado a partir da redução dos custos operacionais. O nome incubadora foi derivado da primeira empresa instalada no prédio e que se tratava de um aviário, gerando o apelido para as ações ali desenvolvidas. Essa experiência motivou outras iniciativas, as quais avançaram para criação de parceria com universidades, visando a transferência de conhecimento e tecnologias produzidas no âmbito da academia e contribuindo para a disseminação dos programas de incubação. Ressalta-se que, nesse formato, as incubadoras estavam alinhadas com o desenvolvimento de empresas baseadas na lógica de mercado.

No Brasil, as incubadoras de empresas surgem na década de 1990, a partir de parcerias entre Universidades e centros de tecnologias financiados pelo poder público. Nessa época, a criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), visando o desenvolvimento de parques tecnológicos em diversas regiões, contribuiu para o fortalecimento do empreendedorismo inovador no país por vias de realização

---

<sup>11</sup> atualmente autor de livros sobre empreendedorismo e doutor em Administração Educacional.

de capacitações, articulação de políticas públicas e construção e difusão de conhecimentos a partir de incubadoras de empresas. Dornelas (2008), aponta como objetivo maior de uma incubadora a contribuição no desenvolvimento de negócios financeiramente viáveis e altamente competitivos, através de assessoria e compartilhamento de conhecimentos e serviços, a fim de protegê-los nos primeiros anos de vida, reduzindo as taxas de mortalidade dessas iniciativas devido falta de apoio e/ou experiência de seus empreendedores. (ANPROTEC, 2016)

Em relação ao surgimento das incubadoras de Economia Solidária no Brasil, data também da década de 1990, mas com características diferentes das incubadoras de empresas privadas, como revela França Filho (2020) quando destaca quatro diferenças pontuais entre o modelo privado e o modelo desenvolvido na Economia Solidária: a) focar o público de baixa renda que se organiza em pequenas cooperativas; b) no processo de incubação não incidem taxas como subsídio sobre as organizações incubadas; c) as organizações incubadas não são abrigadas pela incubadora; e d) as organizações incubadas atendem ao formato de cooperativas. Em relação ao método a diferença se torna ainda mais forte quanto à transferência de tecnologia que, nas incubadoras tradicionais, está apoiada na hierarquização e transferência do conhecimento, enquanto nas incubadoras de economia solidária observa-se uma lógica de co construção de soluções tecnológicas onde tanto os saberes acadêmicos quanto os populares são valorizados.

A primeira Incubadora Tecnológica de Economia Solidária (ITCP) surgiu em 1995 na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com o objetivo de apoiar cooperativas populares. A iniciativa partiu da mobilização do Comitê de Entidades no Combate à Fome, a Miséria e pela Vida (COEP), junto com a Fundação Banco do Brasil (FBB) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), seguindo os princípios da Economia Solidária, ideia defendida e disseminada pelos estudos de Paul Singer (2000). Em seguida foi criada a ITCP da Universidade Federal do Ceará (UFC), e após um seminário promovido pela FINEP em 1998, para divulgar a experiência com a ITCP – UFRJ, formou-se uma Rede composta por seis ITCPs<sup>12</sup>. Um ano depois, em 1999, a Rede de ITCPs juntou-se à Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (UNITRABALHO), lançando o Programa Nacional de Incubação de Cooperativas Populares (REDE DE ITCPs).

Em 1997, consoante o avanço das experiências com as ITCPs, surge o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares – PRONINC<sup>13</sup>, visando desenvolver uma metodologia de incubação de cooperativas populares e de difusão desta enquanto tecnologia

---

<sup>12</sup> UFRJ, UFC, USP, UFRPe, UFPR e UNEB

<sup>13</sup> Atualmente desativado conforme Decreto nº 10.087, de 2019.

social para outras universidades do país. Quanto aos objetivos o PRONINC se propôs atuar nas seguintes esferas:

- Geração de trabalho e renda, a partir da organização do trabalho, com foco na autogestão e dentro dos princípios de autonomia dos empreendimentos econômicos solidários;
- Construção de referencial conceitual e metodológico acerca de processos de incubação e de acompanhamento de empreendimentos econômicos solidários pós-incubação;
- Articulação e integração de políticas públicas e outras iniciativas para a promoção do desenvolvimento local e regional;
- Desenvolvimento de novas metodologias de incubação de empreendimentos econômicos solidários articuladas a processos de desenvolvimento local ou territorial;
- Formação de discentes universitários em economia solidária; e
- Criação de disciplinas, cursos, estágios e outras ações, para a disseminação da economia solidária nas instituições de ensino superior.

O PRONINC tornou-se o maior programa de financiamento do país no âmbito das políticas públicas de Economia Solidária (IPEA, 2016), uma vez que se propôs financiar, ao mesmo tempo, as organizações de economia solidária e as organizações de assessoria e pesquisa, no caso, as Incubadoras de Economia Solidária. A última chamada pública do Programa aconteceu a partir do edital MCTI/Secis/MTE/Senaes/CNPq nº 89/2013 que executou um orçamento de 19,9 milhões de reais. Desses, 16 milhões de reais foram oriundos diretamente do Orçamento Geral da União<sup>14</sup>, e 3,89 milhões de reais do Programa 2021 de Apoio a Projetos de Tecnologia Social. Naquela oportunidade 84 incubadoras foram beneficiadas com os recursos do edital.

Segundo dados da avaliação do último edital do PRONINC, o Brasil contava em 2017 com 110 incubadoras em funcionamento, envolvendo professores, pesquisadores, estudantes e técnicos das Instituições de Nível Superior (IES). As incubadoras estavam distribuídas pelas regiões Sudeste (27%), Sul (26%) e Nordeste (24%), com menor participação entre as regiões Centro-Oeste (16%) e Norte (7%).<sup>15</sup> De acordo o relatório de avaliação do programa, entre

---

<sup>14</sup> ação orçamentária 20YT – Fomento e Fortalecimento de Empreendimentos Econômicos Solidários e Suas Redes de Cooperação.

<sup>15</sup> Esse quantitativo refere a apenas às incubadoras participantes do edital 89/2013 – PRONINC. O que sugere haver um número ainda maior de incubadoras em todo o território nacional.

2014 e 2016, foram incubados em torno de 776 empreendimentos, alcançando mais de 22 mil trabalhadores de diversos setores produtivos, e cerca de 89% das incubadoras declararam ter realizado algum tipo de inovação<sup>16</sup>.

Consoante o avanço dos programas de incubação no Brasil desde a década de 1990, bem como o expressivo quantitativo de organizações da Economia Solidária acompanhados pelas instituições de assessoria, a exemplo das incubadoras universitárias, Paes de Paula (2005) alerta para o risco das incubadoras não garantirem a neutralidade dos processos de gestão desenvolvidos junto aos grupos incubados, assumindo o risco de reproduzir junto a esses grupos a mesma racionalidade que permeia as relações de mercado e que se deseja romper. Para tanto, a autora retoma o estudo de Tragtenberg (1971) que revela na Administração a possibilidade de uma forte tendência ideológica, haja vista suas bases serem determinadas por fatores históricos e sociais que privilegiam o capital em detrimento do trabalho. Essa ideologia, vinculada às demandas de uma sociedade de mercado, é capaz de se reproduzir a partir da escolha das estratégias de gestão e técnicas que não conseguem ser neutras ou apolíticas diante do contexto em que estão inseridas.

Particularmente, em relação às organizações da Economia Solidária, a escolha dos processos de gestão se torna preocupante visto ser um Movimento assentado em princípios contrários aos princípios do mercado convencional (competição e concorrência), e que presume a utilização de modelos diferenciados como forma de não reproduzir, em seu interior, as mesmas estratégias sobre as quais se deseja combater. Essa possibilidade exige vigilância constante para que instrumentos, ferramentas e metodologias, sejam pensadas e planejadas buscando a coerência com os princípios orientadores do Movimento de Economia Solidária. A própria trajetória de criação das incubadoras, tendo sido gestadas para responder aos princípios de competitividade e concorrência do mercado formal, e que passa a ser utilizada como instrumento de fortalecimento das organizações de Economia Solidária, indica a necessidade de muita releitura das suas bases de sustentação, evitando o risco de transferir estratégias da gestão empresarial aos grupos de produção associada, sem um olhar crítico para aquilo que não se deseja reproduzir no âmbito de uma organização contra hegemônica.

Assim, Paes de Paula (2005) sugere a importância de se compreender que os processos de gestão nas organizações de Economia Solidária precisam ser diferentes daqueles utilizados nas organizações convencionais, pois estes atendem às necessidades do mercado formal,

---

<sup>16</sup> <http://repositorio.ipea.gov.br> – acesso em 18/12/2020.

devendo partir de releituras e ressignificações constante. O que corrobora a opinião de França Filho (2020) ao alertar que “se existe uma economia solidária, existe igualmente uma gestão em relação a esta.” (FRANÇA FILHO, 2020, p. 17)

## **5. A INCUBADORA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA - UESB**

A Incubadora de Economia Solidária foi um projeto de extensão desenvolvido através do Programa Núcleo de Pesquisa Aplicada e Incubação de Empreendimentos Solidários da UESB, entre os anos de 2008 a 2015, tendo como objetivo aproximar grupos em situação de desfavorecimento socioeconômico das possibilidades de emancipação social e coletiva. As atividades tiveram caráter continuado e foram divididas em eixos visando orientar um trabalho comprometido com a transformação social e a construção de conhecimentos. Cada ação desenvolvida na Incubadora era devidamente planejada para responder aos eixos norteadores do projeto, divididos da seguinte forma:

- a) Desenvolvimento Social
- b) Formação e Qualificação Profissional
- c) Criação e desenvolvimento de instrumentos de gestão
- d) Tecnologia Social

A proposta representou uma forma de promover a inserção de empreendedores populares ligados às atividades de artesanato, mineração, coleta seletiva e produção em geral na economia regional, alinhando-se com os princípios da Economia Solidária. Enquanto projeto de caráter contínuo, durante os anos em que esteve ativo, orientou-se pelos seguintes objetivos específicos:

- Estimular o empreendedorismo social na região.
- Proporcionar melhoria da qualidade de vida aos empreendedores através da geração de ocupação e renda.
- Capacitar os grupos acompanhados nas áreas de produção e comercialização coletiva.
- Criar parcerias com instituições de fomento, bem como entidades da esfera pública e privada, a fim de contribuir para a sustentabilidade dos empreendimentos incubados.
- Promover encontros, seminários, debates e eventos com temas voltados para o fortalecimento da ação empreendedora, entre os movimentos sociais e as comunidades atendidas.

- Atuar no desenvolvimento de competências e habilidades da equipe de colaboradores.
- Desenvolver estudos e pesquisas em áreas estratégicas a fim de agregar valor às ações de incubação.

Apesar do projeto ter sido iniciado com uma metodologia de incubação pré estabelecida, a partir de leituras e estudos de outras experiências semelhantes em universidades do país, a convivência com o público alvo da Incubadora revelou-se fundamental para um constante redesenhar metodológico adaptado à realidade dos grupos partícipes do projeto. O dia-a-dia da equipe evidenciava aspectos altamente desafiadores relacionados à troca de conhecimento entre o mundo acadêmico e a comunidade, fazendo uma grande diferença na forma de Incubação. Ficava muito evidenciado, principalmente, a inviabilidade de se formatar uma metodologia fechada, capaz de responder a todas as necessidades presentes no dia a dia das organizações solidárias, devido a existência de desafios socioeconômicos que surgiam a todo instante, inclusive de relacionamento e até mesmo psicológicos, impactando a atuação da Incubadora. Para lidar com esses desafios, a estrutura metodológica tornou-se um processo em constante construção e desconstrução, tornando-se ágil, dinâmico e ajustado à realidade dos empreendimentos apoiados. Seguiu uma linha baseada na pesquisa-ação participativa em que, a partir de interações iniciais junto à população alvo, a Incubadora desempenhava um papel ativo com uma proposta de organização, acompanhamento e avaliação das ações.

De acordo a metodologia elaborada antes e durante o trabalho com os grupos, o público alvo incubado era identificado por três categorias principais:

#### **Quadro 04: Público Alvo da Incubadora de Economia Solidária da UESB**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PERFIL</b>
Grupos de Interesse	Grupos que ainda não estavam organizados, mas que possuíam identidade de interesse e desejo de se organizarem para realizar atividade produtiva coletivamente.
Grupos Não Legalizados	Grupos que já estavam organizados e realizavam atividade produtiva coletivamente, porém ainda não legalizados e constituídos em forma de empreendimento solidário.
Organizações Solidárias	Grupos que já estavam organizados legalmente, mas apresentavam fragilidades e problemas de gestão.

Fonte: Organizado pela autora, 2020.

### **a) Ações com Grupos de Interesse**

Os grupos de Interesse costumavam chegar até a Incubadora através do líder comunitário. A partir daí iniciava-se um processo de acompanhamento buscando visualizar possibilidades de atuação conjunta. Para esse acompanhamento era realizado, primeiramente, um dia de ação social no bairro ou comunidade, em parceria com instituições diversas como igrejas, prefeitura, outras universidades, disponibilizando vários serviços sociais, a exemplo de oficinas de artesanato, corte de cabelo, serviços de saúde, jogos infantis, palestras, cinema, atrações culturais, doação de brinquedos para as crianças, entre outros. As palestras tinham como objetivo atrair o público para o encontro e costumavam versar sobre Empreendedorismo, Economia Solidária, Economia Criativa, dentre outros. Nesses momentos, a equipe aproveitava a oportunidade para traçar um perfil socioeconômico da comunidade com preenchimento de formulários, observando qual tipo de atividade produtiva existia naquela comunidade e que poderia se tornar uma fonte de renda. Nem todas as comunidades evoluíam para um projeto de geração de ocupação e renda, em muitas delas o encontro se mantinha no nível das palestras e ações sociais, por não se perceber um movimento da coletividade em direção à criação de uma organização econômica solidária. Abaixo descreve-se as informações contidas nos formulários socioeconômicos:

- dados pessoais dos moradores
- estado civil
- número de filhos
- escolaridade
- escolaridade dos filhos
- situação econômica (empregado ou desempregado)
- renda da família
- profissão
- religião
- profissão dos demais integrantes da família
- se participante de programa de benefícios do governo
- condição da residência (alugada ou própria)
- equipamentos eletrônicos existentes na residência
- se integrantes de cooperativa ou associação



O formulário para diagnóstico socioeconômico da comunidade se transformava em um relatório, caso fosse constatado pela Incubadora a oportunidade de viabilização de um empreendimento econômico solidário, tal como uma cooperativa ou associação, prosseguia-se com os encontros a fim de reunir o público de interesse da proposta. Ainda que não fosse dado seguimento a algum projeto de empreendimento econômico solidário, o relatório sempre era apresentado às instituições parceiras, através de vídeo e da síntese das ações realizadas no dia de ação social, com o objetivo de atrair projetos de responsabilidade social para a comunidade.

Como resultado dessas aproximações várias comunidades foram beneficiadas com ações de responsabilidade social. Abaixo, o Quadro 05 traz uma descrição de 04 dessas ações como exemplo de atuação da Incubadora:

**Quadro 05: Ações com Grupos de Interesse**

<b>Ação</b>	<b>Desdobramentos</b>	<b>Parcerias</b>	<b>Ano</b>
Diagnóstico Socioeconômico do Bairro Pedrinhas	Criação da Associação de Catadores de Materiais recicláveis PEDRAS PRECIOSAS	Cáritas Regional	2010 a 2013 (desativado em 2015)
Diagnóstico socioeconômico da Comunidade do Boqueirão	Criação de tanques biológicos para aproveitamento da água da pia na construção de hortas. 02 famílias beneficiadas.  Oficina de Artesanato – construção de jarros e adornos para casa a partir de materiais recicláveis ou barro	Escola Agrotécnica Sérgio de Carvalho	2009
Diagnóstico socioeconômico com profissionais da construção civil do bairro Alto Maron	Criação da Cooperativa de Profissionais da Construção Civil de Vitória da Conquista	Câmara de Vereadores de Vitória da Conquista – Mandato Dr. Ademir Abreu	2010 a 2013 (desativado em 2015)

Diagnóstico socioeconômico do Bairro Nova Cidade (Veloso)	Criação do Projeto DESPERTAR: acompanhamento e geração de emprego e renda para famílias da Comunidade do Veloso	Igreja Episcopal Carismática do Brasil	2011 a 2013
---	---	--	-------------

Fonte: Organizado pela autora, 2020.

### b) Ações com Grupos Não Legalizados

Os Grupos Não Legalizados geralmente eram pessoas que já produziam de forma individual, mas que resolveram se unir para enfrentar a competitividade do mercado. Muitas vezes perdiam vendas ou encomendas por não possuírem um CNPJ e não poderem emitir nota fiscal, como acontece frequentemente com os profissionais do artesanato. Nesses casos, a Incubadora atuava no sentido de estimular a criação de organizações para produção associada (cooperativa ou associação). A fim de motivá-los, entre outras ações, realizava visitas técnicas a organizações da mesma área que já estavam constituídos legalmente e com histórias de sucesso. Também era usual convidar profissionais da área de interesse do grupo para compartilharem suas experiências, indicando, na medida do possível, os desafios e as oportunidades existentes no setor. Entre as ações com grupos não legalizados, destaca-se o acompanhamento do grupo de garimpeiros da região sudoeste da Bahia que se desdobrou nos seguintes benefícios aos profissionais do garimpo:

**Quadro 06: Ações com Grupos Populares Não Legalizados**

Ação	Desdobramentos	Parcerias	Ano
Programa de Acompanhamento aos garimpeiros e pequenos mineradores do Sudoeste da Bahia	<p>1. Implantação do Projeto Telecentro Mineral - Portal de Apoio ao Pequeno Produtor Mineral</p> <p>2. Dia de visita aos garimpos da Região para compreender a realidade vivenciada pelos profissionais do garimpo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministério das Minas e Energia</li> <li>• Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista</li> <li>• Secretaria da Indústria comércio e Mineração do Estado da Bahia</li> <li>• Prefeitura Municipal de Anagé</li> <li>• Instituto Nacional de Desenvolvimento das</li> </ul>	2009

	<p>3. I Encontro de garimpeiros e pequenos mineradores dos Territórios de Identidade de Vitória da Conquista e Médio Sudoeste da Bahia</p> <p>4. Participação da Incubadora no Workshop Telecentros Minerais representando os profissionais do garimpo da Região Sudoeste da Bahia e levando suas reivindicações às instituições promotoras do projeto</p>	<p>Comunidades na Pequena Mineração</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Companhia Baiana de Pesquisa Mineral</li> </ul>	
--	--	--	--

Fonte: Organizado pela autora, 2020.

### c) Ações com Grupos Legalizados:

As organizações solidárias, já constituídas legalmente, geralmente estavam vivenciando momentos de crise, com muitos desafios a serem superados, entre eles, a dificuldade com a autogestão. Os integrantes apresentavam resistência a trabalhar de forma cooperada, não aceitavam as decisões tomadas em assembleias, não conseguiam dialogar de forma proativa, não disponibilizavam os produtos para serem comercializados conjuntamente, e muitos associados já não frequentavam as assembleias, se isolando da direção da cooperativa. Necessitavam, portanto, de uma motivação para retornar aos princípios e valores do Movimento de Economia Solidária, com estratégias de fortalecimento da produção colaborativa.

Para dialogar com grupos de perfis e demandas tão diferenciadas, a Incubadora da UESB buscava manter o foco na inovação e criatividade, cuidando para que suas ações contribuíssem com os desafios vivenciados pelos grupos acompanhados. A principal estratégia era dividir o processo de incubação em três grandes etapas (Pré-Incubação, Incubação e Desincubação), executadas ao longo de 4 anos, quando se completava o ciclo de acompanhamento. Todas as etapas eram previamente planejadas e envolvia a execução de diversas atividades como palestras, oficinas, visitas técnicas e sensibilizações. Também era

realizado, junto aos empreendimentos já legalizados, o diagnóstico participativo inicial, adentrando no contexto e histórico daquele coletivo. Normalmente, já na fase de incubação, as atividades com esses grupos focavam a elaboração conjunta de estudos de viabilidade econômica, planejamento estratégico, desenvolvimento de palestras e rodas de conversas com temas que despertassem a vontade de sair da zona de conforto em direção à melhoria da renda e mais qualidade de vida.

## 5.1 A Incubação

Na etapa da Incubação, a equipe da Incubadora permanecia em constante diálogo com os grupos. Nessa fase, a equipe passava a prestar assessoria técnica para a gestão e formação dos integrantes, bem como oferecer palestras com temas voltados para a motivação, fortalecimento da autoestima, empoderamento do grupo e desenvolvimento de habilidades.

Em relação à etapa de Desincubação, a partir do momento em que se identificava aspectos de autonomia e autogestão do grupo, mostrando-se este fortalecido para dar continuidade aos processos de gestão, produção e comercialização, iniciava-se gradativamente um processo de desvinculação da Incubadora. Porém, a metodologia utilizada pela Incubadora da UESB sempre partiu do princípio de que o processo de desincubação devia acontecer desde o primeiro momento de incubação, a fim de motivar a autonomia do grupo. Na primeira ação de incubação os integrantes já eram convidados a participarem de todos os processos de decisão, e atuarem de forma proativa em relação à gestão da sua organização, o que promovia, a cada momento, a cultura de libertação da Incubadora. É válido ressaltar, ainda, que a Incubadora não devia tomar para si a gestão do negócio, mas, sim, instrumentalizá-los para comandarem a si mesmos, como preza o princípio da autogestão, fundamental em organizações cooperativistas e associativistas.

As etapas da incubação nem sempre seguiam rigorosamente a ordem apresentada, visto que as fases podiam acontecer paralelamente, como foi sugerido na metodologia. Para isso, deveriam ser avaliados os seguintes aspectos: a maturidade organizacional do grupo incubado, as expectativas e o compromisso com o projeto. De forma geral, as etapas de incubação eram acompanhadas destas atividades:

- a) Contatos com a comunidade/grupo interessado
- b) Levantamento da trajetória ocupacional e pessoal dos interessados, bem como o comprometimento do grupo para a formação do empreendimento

- c) Formação teórica e profissional do grupo beneficiário
- d) Constituição Legal do Empreendimento Popular Solidário
- e) Avaliação de alternativas e decisão da atividade-fim do empreendimento
- f) Assessoria para inserção e manutenção do Empreendimento no mercado
- g) Avaliação das possibilidades de inserção em cadeia produtiva, assim como em Planos/Políticas de desenvolvimento local ou regional
- h) Final do processo de incubação

Como mecanismos de construção de conhecimento e disseminação das tecnologias para o público-alvo, destacavam-se: palestras, minicursos, oficinas, visitas técnicas e diagnósticos participativos. A fim de mensurar os resultados obtidos a Incubadora trabalhava com indicadores de resultados qualitativos e quantitativos, além da previsão de impactos, a saber:

#### **Indicadores Qualitativos:**

- a) Empoderamento dos beneficiários
- b) Incremento de renda
- c) Realização de oficinas temáticas extras com temas sugeridos pelo grupo
- d) Apropriação das práticas e tecnologias por parte do grupo
- e) Criação de novas parcerias estratégicas
- f) Concretização de novas oportunidades de negócios
- g) Ampliação das competências no gerenciamento
- h) Beneficiários do projeto atuando na capacitação de outros participantes
- i) Publicação de artigos científicos nas áreas de interesse da Incubadora

#### **Indicadores Quantitativos:**

- a) Número de ações desenvolvidas por iniciativa dos participantes em relação ao empreendimento solidário e bem-estar de sua família
- b) Número de participantes que conseguiram aumentar a renda familiar após o desenvolvimento do projeto, e percentual de aumento.
- c) Valores materiais e financeiros auferidos pelos empreendimentos a partir de financiamentos diversos
- d) Ampliação da produção e comercialização dos grupos incubados
- e) Número de parceiros atraídos para o desenvolvimento do projeto

- f) Número de empreendimentos implantados para a produção, comercialização e distribuição
- g) Número de artigos publicados pelos professores e bolsistas
- h) Número de ações desenvolvidas pelos beneficiários dos projetos em prol da autonomia do grupo
- i) Quantitativo de participantes que faziam uso efetivo das técnicas e processos desenvolvidos durante o projeto
- j) Quantitativo de participantes capacitados através de oficinas temáticas voltadas para a gestão de empreendimento popular solidário
- k) Quantitativo de ações de motivação e capacitação entre os integrantes do grupo
- l) Número de novos parceiros atraídos para o projeto.

### **Impactos Previstos:**

A Incubadora de Economia Solidária da UESB tinha como meta causar impactos positivos junto às comunidades atendidas, para tanto, esperava-se atuar nos seguintes níveis:

#### **a) Social:**

- a) Ampliação de rede de relacionamentos
- b) Desenvolvimento de novas competências (comunidade e estudantes bolsistas)
- c) Estímulo às ações coletivas em prol de uma causa
- d) Indivíduos (comunidade e estudantes bolsistas) deviam passar a assumir novos papéis

#### **b) Econômico:**

- a) Incremento de renda por parte das comunidades participantes do projeto
- b) Captação e gestão de recursos a partir de acesso a financiamentos
- c) Melhoria na gestão de produção e comercialização.

Sendo a Incubadora um projeto desenvolvido no cerne de uma Universidade, a relação entre o ensino, a pesquisa e a extensão tornavam-se um dos pilares de sustentação de suas ações. Para tanto, mantinha uma ação combinada, integrando os diversos saberes produzidos e reproduzidos no meio acadêmico. Dessa forma, buscava atrair para sua execução professores, técnicos e alunos provenientes das diversas áreas do conhecimento, numa perspectiva interdisciplinar, a fim de responder aos desafios da realidade social, política, econômica e cultural da região.

Como resultado de suas ações desde a criação em 2008, a Incubadora da UESB teve a oportunidade de atuar nos três tipos de público: grupos de interesse, grupos não legalizados e grupos legalizados. Ao todo, passaram pela Incubadora profissionais de vários setores como artesãos, catadores, garimpeiros mineradores, garimpeiros de extração de paralelepípedo, profissionais da construção civil e algumas comunidades quilombolas. Esses grupos foram acolhidos pelo projeto e da relação individual com cada um resultaram processos de construção de conhecimento, entrelaçamento de saberes, publicação de artigos, trabalhos de final de curso de bolsistas, painéis apresentados em eventos de extensão, participação em congressos e seminários. Isso comprova o lugar privilegiado de pesquisa que se tornaram as incubadoras universitárias, ainda que convivendo com inúmeros desafios de ordem estrutural, como dificuldade de financiamento dos projetos, dificuldade para atrair professores, dificuldades para receber técnicos da universidade e bolsistas para contribuir no dia a dia das ações.

A Incubadora de Economia Solidária da UESB se permitiu o desafio de trabalhar com um público heterogêneo, com perfis diversos, pessoas com e sem escolaridade, além de apresentarem aspectos culturais muito específicos, diferenciando-os conforme a área de atuação, o gênero ou mesmo a faixa etária e renda *per capita*. O desafio da Incubadora era organizar esses grupos a partir do que produziam, instrumentalizando-os e motivando-os para a produção e comercialização coletiva. Assim, o projeto buscava contribuir na emancipação social e coletiva através da construção e transferência de conhecimento junto aos grupos populares.

## **5. 2 A Cooperativa de Artesanato Criar e Recriar**

O mundo do artífice é um mundo singular, bem diferente dos postos de trabalho, linhas e células de produção capitalistas. O universo que circunda o fazer desses profissionais costuma exibir traços ontológicos expressos em símbolos, ritos, crenças que orientam as suas ações e decisões, sejam elas no fazer profissional, no lazer ou na rotina do dia a dia. Oficinas, ateliês, ferramentas e insumos dos mais diversos são típicos dos seus espaços de trabalho que, por sinal, costumam ser espaços multirreferenciais, no sentido de que servem a muito mais objetivos do que especificamente a lida diária para o sustento e renda. Ali também é o espaço para receber amigos, atualizar a conversa, assistir uma novela, ouvir suas canções preferidas, navegar na internet, observar o mundo. Há também os que não se prendem ao espaço físico, e carregam o seu trabalho para onde quer que vão, como um fiel companheiro que os acompanha nas salas

de espera dos consultórios médicos, nas reuniões da Igreja, no intervalo da aula, no transporte público, na viagem de férias.

O mundo do artífice costuma ser moldado desde a tenra idade, quando brincava com os utensílios de artesanato da mãe e dormia embalado pelo ritmo dos pedais da máquina de costura, ou ajudava um tio a separar as ferramentas que seriam usadas no próximo trabalho. Cada memória de uma infância permeada por trabalhos manuais, quer seja em casa, na escola ou na Igreja, compõe o mundo simbólico desses profissionais, revelando uma cultura rica de significados que os acompanham ao longo da vida.

O amor à família e à natureza, a religiosidade, a admiração do belo, a harmônica combinação em cada detalhe, a curiosidade e o auto desafio caracterizam o fazer diário dos artífices, e somam-se a habilidades específicas, carregadas de perícia e empenho desenvolvidas em longas horas de dedicação ao ofício. A prática costuma ser o caminho para o amadurecimento dessas habilidades, bem como a persistência, a paciência, o prazer no cumprimento de metas, a vontade do saber e a satisfação pessoal do desafio vencido. Nesse contexto, trabalho, tempo e aprendizado são ressignificados, ganhando um ritmo muito particular e um valor especial na vida de cada um.

Sendo uma atividade que costuma surgir no seio da família, como um ofício passado de geração para geração, o artesanato vai acompanhando a história do artífice, se harmonizando com as fases da vida, as lutas diárias, a carreira, o nascimento dos filhos, dos netos, a aposentadoria, os momentos de adoecimento e de cura. Para alguns, não passará de um lazer e, quando muito, um carinho a mais para presentear amigos e familiares. Outros podem arriscar negociar suas peças, ainda que seja somente com pessoas de sua intimidade, como forma de repor os materiais para estimular a continuação de sua expressão artística. Mas, existem aqueles para os quais o artesanato passa a representar uma segunda fonte de renda, ou mesmo a renda principal, transformando-se em um item de comercialização no mercado local, regional e até internacional.

Independente da forma como os(as) artesãos(ãs) posicionam o artesanato no contexto da sua vida, seja como lazer, presente ou mercadoria, sempre existirá, num coletivo dessa natureza, uma cultura muito própria permeada de subjetividades que orientarão as decisões e os caminhos que escolherão trilhar. Nessa perspectiva estarão os mitos, as crenças, os ritos, os sonhos e valores que compõe a história de cada um.

E foi no entrelaçamento de várias dessas histórias que aconteceu o encontro entre a Incubadora de Economia Solidária da UESB e o grupo de artesanato. A Incubadora, no seu papel de agente de desenvolvimento, foi apresentada ao grupo que se reunia continuamente para



curso de aperfeiçoamento, atividades de lazer e qualidade de vida oferecidos pela Universidade.

Inicialmente era um grupo apenas de mulheres, cada uma com sua história e suas razões para estar ali, no entanto, eram artesãs, com exceção de uma ou duas que buscavam uma forma de terapia para afastar a depressão. Num primeiro momento foi solicitado que a Incubadora oferecesse palestras sobre liderança feminina e empreendedorismo, de forma a agregar ainda mais valores àquelas atividades. Assim iniciou o relacionamento entre a Incubadora e os artesãos e artesãs da Cooperativa de Artesanato Criar e Recrear, constituída legalmente no ano de 2010, aproximadamente dois anos após o início do período de incubação.

O grupo reuniu 33 mulheres, com idades entre 40 a 70 anos, que integravam as oficinas de artesanato com palha de milho, reciclagem, papietagem, crochê e tricô, desenvolvidas no Centro de Extensão Comunitária da UESB (CEAC). A Fotografia 01 traz o registro de um dos momentos de reunião da diretoria antes da assembleia de criação da cooperativa, onde se observa o clima amistoso dos primeiros encontros promovidos pela Incubadora:

**Fotografia 01: Diretoria da Cooperativa Criar e Recrear**



Fonte: Acervo da Incubadora de Economia Solidária da UESB, 2020.

O registro fotográfico se tornou uma constante no projeto, servindo também como diário de imagens das etapas desenvolvidas com o grupo. As fotografias eram utilizadas durante os

eventos realizados pela Incubadora enquanto instrumento motivacional, nas divulgações das ações em meios digitais, além de servirem como comprovações para os relatórios periódicos exigidos pelos órgãos de fomento e parceiros do projeto.

Esse público, que não tinha o artesanato como principal fonte de renda, passou a ter oportunidade de aprimorar suas habilidades e competências e, após um ano de encontros e sensibilizações sobre a viabilidade de comercialização dos produtos, demandaram por uma organização optando por montar a cooperativa, delimitando para o empreendimento os seguintes objetivos:

- Comercialização de produtos artesanais
- Melhoria da qualidade de vida dos envolvidos através da geração de ocupação e renda.
- Desenvolvimento de oficinas para aprimoramento do trabalho artesanal.
- Estímulo ao empreendedorismo social na região.
- Instrumentalização para produção e comercialização coletiva.
- Implantação de espaço para exposição e comercialização dos produtos da cooperativa.
- Parcerias com unidades da agricultura familiar da região para criação de rede colaborativa.

A Fotografia 02 apresenta o momento de oficialização da Cooperativa de Artesanato Criar e Recrear. Todas as etapas exigidas pela legislação<sup>17</sup>, bem como a elaboração dos documentos necessários ao registro da cooperativa, foram providenciados pela equipe da diretoria com ajuda da equipe da Incubadora. A assembleia foi realizada diante da comunidade e contou com a presença da TV Universitária registrando todo o ritual, entrevistando os associados e, posteriormente, veiculando aquela notícia no programa jornalístico regional.

---

<sup>17</sup> Lei nº 5.764 (16/12/1971) – Define a Política Nacional de Cooperativismo.

**Fotografia 02: Assembleia de criação da Cooperativa Criar e Recriar**



Fonte: Acervo da Incubadora de Economia Solidária da UESB, 2020.

A assessoria junto ao grupo aconteceu durante os anos de 2009 a 2013 e foram divididas conforme apresenta o Quadro 07:

**Quadro 07: Atividades do período de incubação**

<b>AÇÃO</b>	<b>ATIVIDADE</b>
Planejamentos	Diagnósticos socioeconômico Encontros semestrais para avaliação das ações Encontro anual para apresentação dos resultados
Palestras	Empreendedorismo Social Cooperativismo e Artesanato Educação Ambiental Programação Neurolinguística
Oficinas	Flores de Palha de Milho Papietagem e Reciclagem Bordado com fita e à mão Tricô e Crochê Bainha Aberta
Cursos	Cooperativismo e Associativismo Produção, Comercialização e Distribuição Processo organizador em empreendimentos cooperativos Estratégia de vendas Design de Artesanato Semana do Empreendedorismo

Feiras de Artesanato	1ª Feira de Trocas do Centro de Extensão Participação em Feiras de Economia Solidária de Vitória da Conquista
----------------------	--

Fonte: Acervo e Registros da Incubadora de Economia Solidária da UESB, 2020.

Durante o processo de pré incubação o grupo participou de vários encontros com temas diversos, explorando os aspectos do trabalho coletivo e os diferentes tipos de empreendimentos que podiam resultar em crescimento profissional e geração de renda, caminho este que levou à escolha da cooperativa enquanto opção de organização produtiva.

Também foram realizadas visitas técnicas a outras cooperativas da região, e encontros com os demais grupos acompanhados pela Incubadora para fins de avaliação e diagnóstico participativo das ações realizadas nos projetos. O grupo avançou no projeto de incubação a partir da legalização da cooperativa, demonstrando apreensão das técnicas e instrumentos de gestão, além de terem se mostrado, progressivamente, mais envolvidas nas ações organizacionais por meio de processos de tomada de decisão. Após a legalização juntou-se ao grupo um artesão que se tornou o único homem a compor o coletivo.

As capacitações para a gestão aconteceram a partir de cursos com carga horária mínima de 20hs, abordando diversos temas, como mostra a Fotografia 03:

### **Fotografia 03: Curso de Produção, comercialização e distribuição**



Fonte: Acervo da Incubadora de Economia Solidária da UESB, 2020.

Como se observa na Fotografia 03, a estratégia de construção do conhecimento implantada pela equipe da Incubadora considerava um aprendizado coletivo, com rodas de conversas, atividades em grupos, definição de responsabilidades entre os participantes, entre outras estratégias de socialização do conhecimento. A lógica envolvida nessa formatação dos cursos e minicursos tinha como objetivo desmistificar a ideia de hierarquização do conhecimento, com estrutura linear de aprendizagem, onde existe o lugar do professor e o lugar dos alunos. Também era foco da Incubadora facilitar a aprendizagem de conceitos mais técnicos, tais como estratégias de produção e distribuição, utilizando exemplos coerentes com o dia a dia do grupo, de modo que termos desconhecidos ganhassem ressignificação diante da experiência que cada participante já trazia consigo.

### **5.2.1 A união é a base da cooperação**

O nome da organização de economia solidária, Cooperativa Criar e Recriar, foi sugerido pelo grupo em um dos encontros realizados em parceria com a Incubadora. Na escolha do título que mais pudesse representar aquele grupo consideraram a arte de criar, que acompanhava todos os associados ao longo da vida, juntamente com a arte de reinventar, que também era um aspecto muito presente no grupo, pois defendiam que qualquer objeto permite, continuamente, uma transformação em muitas outras peças, de modo a carregar consigo a mesma beleza e inspiração que lhe deu origem.

Em relação à produção, todos tinham o direito de desenvolver o seu artesanato, dando origem a produtos diversos como objetos para decoração, artesanato em tricô e crochê, acessórios de moda e reciclagem. A fim de fortalecer a produção os próprios associados atuavam como ministrantes de oficinas para aprimoramento do grupo, e buscavam inserção na comunidade rural através do oferecimento de oficinas de artesanato em palha de milho, visando motivar tais comunidades para a produção desse tipo de artesanato e fortalecimento da cooperativa nessa área.

Os encontros de avaliação das atividades registravam, nas falas dos associados, o orgulho que sentiam ao perceberem-se criadoras e responsáveis por um empreendimento econômico, a satisfação em participarem do movimento de Economia Solidária na cidade, a motivação que sentiam em expor os seus produtos para fins de comercialização, além da redução de problemas emocionais, vivenciados por algumas mulheres antes da participação no

projeto. Abaixo, a Fotografia 04 apresenta um desses momentos avaliativos que costumavam acontecer na sede da Incubadora da UESB:

**Fotografia 04: Encontro para avaliação das ações do grupo**



Fonte: Acervo da Incubadora de Economia Solidária da UESB, 2020.

A Fotografia 04 define a estratégia de avaliação utilizada no projeto de incubação. Nele a avaliação acontecia periodicamente, de forma coletiva, motivando o grupo a expor o que considerou positivo e o que considerou insuficiente nos resultados do período. A técnica de roda de conversa se tornou uma estratégia para democratizar a participação, bem como para demarcar o ambiente igualitário que deve existir na gestão de uma cooperativa, onde todos possuem as mesmas oportunidades, e todos devem ser ouvidos e acolhidos em suas demandas. Durante a avaliação, elaborava-se uma síntese com todos os pontos abordados e o grupo definia prazos e metas para implantar as modificações sugeridas. Na avaliação seguinte, a conversa iniciava com a apresentação do que havia sido definido no encontro passado e as exposições, pelos participantes, das dificuldades enfrentadas e dos resultados aferidos.

Ao longo das avaliações realizadas com o grupo da Criar e Recrear, os resultados em relação ao empoderamento das mulheres participantes da cooperativa se tornaram crescentes. Quanto à vida familiar, as artesãs demonstraram estar mais desapegadas das funções de donas de casa, priorizando o crescimento enquanto profissionais do artesanato. Algumas já traziam os maridos, e estes se colocavam à disposição para contribuir durante as feiras auxiliando na montagem da barraca. Nessas oportunidades, geralmente durante a Exposição Agropecuária da Região ou mesmo na época do Dia das Mães e Natal, quando a prefeitura do município

organizava a Feira de Economia Solidária da região, a Cooperativa Criar e Recriar sempre se fazia presente expondo seus produtos ao lado das associações de Economia Solidária.

Apesar do desenvolvimento daquele grupo durante os três primeiros anos de incubação, no início do 4º ano, quando a Cooperativa recebeu convite para produzir encomendas em maior quantidade, e que seriam fundamentais para o seu crescimento econômico, percebeu-se uma desarticulação do coletivo que passou a apresentar insegurança em assumir responsabilidades de forma conjunta. Junto a isso, surgiram desentendimentos que mobilizaram mágoas, ressentimentos, falhas na comunicação e desmotivação do grupo. Nessa época, várias encomendas foram perdidas dificultando o equilíbrio financeiro da Cooperativa. E as principais lideranças, diante do impasse e motivadas pela possibilidade de atuar no mercado com a implementação da política pública de microempreendedor individual, afastaram-se para comercializarem individualmente ou ministrar cursos de artesanato.

Entende-se que estes resultados, apesar de representarem a fragmentação da organização cooperativa, e sinalizarem fracasso em relação à articulação do grupo para produção coletiva, apontavam também o aspecto positivo em relação à emancipação individual, no sentido de que as associadas, mais precisamente aquelas ligadas à diretoria, perceberem-se capazes de desenvolver projetos alternativos criando um novo contexto para si.

Enquanto o grupo da Criar e Recriar se movimentava no planejamento da sua cooperativa, também se conhecia mais de perto. É sabido que o passar do tempo e o dia a dia, da mesma forma que cria intimidade entre as pessoas, estejam elas no ambiente familiar ou profissional, revela traços da individualidade de cada um permitindo que se conheçam a partir de outros ângulos. A proximidade e a rotina diária costumam revelar traços intrínsecos que, somados aos traços extrínsecos, agem numa dinâmica entre união ou distanciamento.

No caso da Cooperativa Criar e Recriar, pouca coisa era demonstrada nos encontros avaliativos, apesar das falas terem se tornando cada vez mais individuais. Foram realizadas várias reuniões, inclusive com a participação de agências bancárias propondo financiamento do capital necessário à produção, a exemplo do CrediAmigo (Banco do Nordeste) e Banco do Povo. A equipe da Incubadora apoiava as decisões apesar de perceber a ausência de interesse por parte do grupo que havia sido costumeiro até aquele momento.

Enfim, após dois anos de atividades enquanto cooperativa, o empreendimento tornou-se inativo, os(as) associados(as) não realizaram eleição para substituição da diretoria ao final do segundo ano. Seguiram seus próprios caminhos apoiados em suas crenças, rituais e valores. Continuaram artesãos e artesãs, continuaram produzindo, porém retornaram para os sonhos individuais.

No processo de gestão daquela organização solidária foram aplicadas técnicas, cursos e ferramentas diversas pelo grupo de assessoria. Mas, em determinado momento, cessaram as relações colaborativas que ligavam aquele coletivo. E da mesma forma que foi revelado pelo Mapeamento da Economia Solidária (2016), quando alertou não conseguir encontrar muitos dos empreendimentos do mapeamento anterior, esse também se desfez.



## **6. CONFIGURAÇÕES DA SUBJETIVIDADE NA ECONOMIA SOLIDÁRIA: apresentação das entrevistas narrativas com aporte das redes semânticas**

A Economia Solidária é baseada na produção associada, onde a dinâmica de mobilização e avanço das organizações acontecem a partir do estar juntos, mantendo o vínculo de parceria não somente dentro das associações e cooperativas, como também fora delas, no contexto do Movimento, criando uma rede de colaboração capaz de proteger e fortalecer as atividades econômicas que ali são gestadas. O caminhar coletivo acontece no equilíbrio das relações de forma que as diferenças não venham superar a união, porém essa união precisa acontecer em um ambiente de reconhecimento e respeito pelas diferenças, consoante os princípios articuladores do Movimento. Observar essas condições, a partir das configurações subjetivas, cria possibilidades de análise para fins de planejamento e gestão das relações colaborativas.

Os aspectos da subjetividade humana reúnem símbolos, mitos, crenças, ritos e sistemas de valores (MORIN, 2015), possíveis de serem organizados e significados a partir de uma lógica configuracional (GONZALEZ REY, 2003), para visualização da dinâmica que envolve a subjetividade individual e coletiva. Os sentidos subjetivos expressos através de lembranças, temporalidade, expressões e referências afetivas estão presentes nos símbolos que seriam, também, as unidades primárias para construção dos mitos. A partir desses mitos as demais expressões da subjetividade vão sendo observadas para, enfim, permitirem a visualização da lógica configuracional revelada nessa dinâmica.

As redes semânticas apresentam as relações entre os aspectos da subjetividade expressos pelas palavras que formam as narrativas do(as) artesãos(ãs), e possibilitam discutir as estratégias de gestão das relações colaborativas vivenciadas na Economia Solidária e encorajadas pelas Incubadoras, num movimento que ambiciona a criação de espaços próprios e apropriados para o desenvolvimento de um mercado coerente com seus princípios e valores. Nessa busca, cabe refletir sobre a racionalidade presente nas ações do dia a dia desses empreendimentos e sobre a relação de coerência entre essa racionalidade e a subjetividade que anima esses agentes a seguirem juntos.

As redes elaboradas no contexto desse trabalho indicaram seguir a topografia das redes livres de escala, uma vez que todas apontaram a existência de *Hubs*, poucos vértices (nós) muito conectados em meio a muitos outros vértices com menos conexões. A importância de compreender a organização desse modelo de rede, para a análise semântica, está no fato de que

os *Hubs* representam palavras que conectam o maior número de narrativas, indicando a força que aquela palavra ou expressão possui na formação da subjetividade dos agentes econômicos. A identificação de um *Hub* é útil devido a importância que ele assume na mensuração da resistência da rede, haja vista que as redes evoluem a partir da conexão entre os vértices (nós), e que a sua permanência indica o nível de conectividade existente, logo, se for retirado causará fragilidade na estrutura geral. Por outro lado, a rede se torna forte devido os inúmeros outros vértices (nós) não possuírem a força concentrada de um *Hub*, logo, se for retirado algum outro vértice que não seja o *Hub*, não comprometerá a resistência da rede. Em si tratando de uma rede semântica que apresenta as narrativas de profissionais do artesanato, a identificação de *Hubs* revela palavras e expressões com forte significado no imaginário dessa comunidade. Em nível de idealização de instrumentos e ferramentas de gestão, há de ser considerado tais implicações para otimizar a comunicação junto aos agentes econômicos, bem como a visualização do lugar de importância, para o grupo, dos conceitos estratégicos na criação de uma organização produtiva adaptada à realidade daquele coletivo.

Em relação à centralidade, as redes se mostraram multicêntricas, essa organização se torna relevante na discussão da racionalidade em volta das estratégias de fortalecimento da Economia Solidária, em especial, a proposta de estratégias de gestão das relações colaborativas. Uma vez que se pretende desenvolver um espaço inverso ao que se observa nas relações baseadas no mercado convencional, a característica multicêntrica observada na configuração dessas redes revela que o público desse Movimento, ou seja, os agentes econômicos, demonstram aproximarem-se e afastarem-se conforme os aspectos da subjetividade analisados, e essa constatação indica a importância de cuidar das esferas onde se observam tais diferenças, no sentido de dialogar com o que é diverso, dialogar com a contradição buscando a evolução conjunta, baseado no respeito pelas diferenças e não na exclusão, a fim de seguir uma racionalidade própria, contra hegemônica, voltada para a solidariedade, cooperação e atuação em rede. Ainda que a incubadora tenha se desenvolvido a partir de um modelo hegemônico onde o foco é desenvolver a competitividade para entrar no mercado, na versão de incubação de organizações solidárias é necessária vigilância constante nas estratégias e ferramentas utilizadas, para que a base da solidariedade e cooperação seja o princípio que guie todo o caminhar dessa construção, buscando o fortalecimento de muitas redes capazes de conectarem-se, garantindo a formação de um mercado forte para os seus agentes econômicos, e desviando da lógica de padronização de comportamentos que conduz a racionalidade do mercado formal.

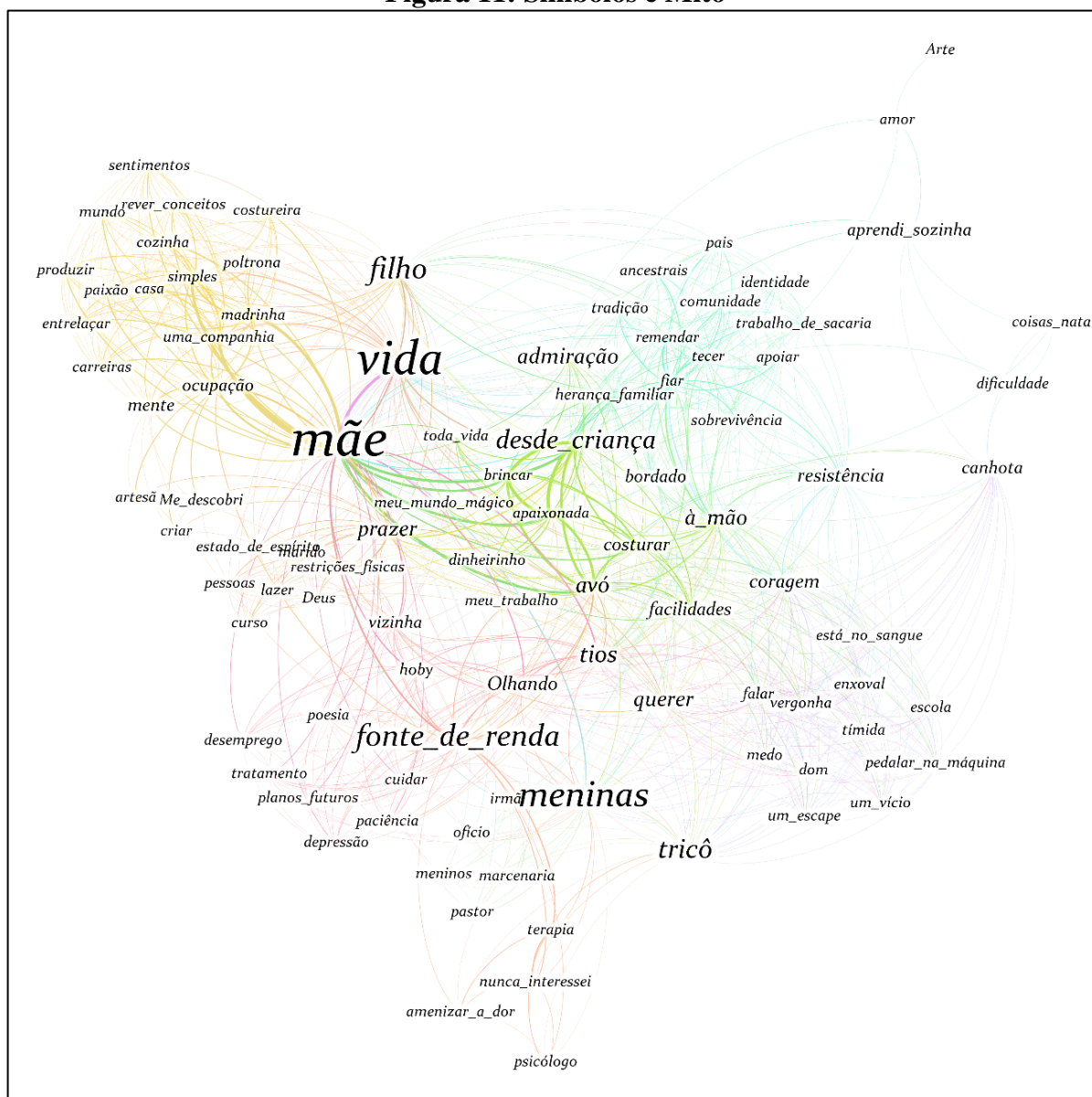
Enfim, apresenta-se nessa seção o resultado da elaboração das redes, tendo como desafio analisar a lógica configuracional (GONZALEZ REY, 2017) representativa da subjetividade dos

artesão(ãs), não para responder se podem ou não tornarem-se empreendedores tendo como horizonte a racionalidade que guia as organizações hegemônicas de um mercado convencional, mas para adequar as estratégias de diálogo com tais grupos, convidando-os a tornarem-se empreendedores a partir da formação de organizações coerentes com os seus perfis para o fortalecimento do seu próprio mercado, visto possuírem habilidades produtivas passíveis de gerar renda para suas famílias e suas comunidades.

### **6.1 Os símbolos e a formação do mito**

Os símbolos que compõem o imaginário dos artesãos e artesãs revelam-se em uma rede multicêntrica. Nesse caso, identifica-se mais de um centro de convergência das palavras a partir das diversas narrativas que compõem o levantamento de dados, bem característico de uma rede livre de escala, onde vértices maiores (*Hubs*) centralizam a disposição espacial atraindo para si os demais vértices. A Figura 11 traz a rede semântica Símbolos e Mito onde é possível visualizar essas métricas.

Figura 11: Símbolos e Mito



Fonte: Elaborado pela autora, 2020  
Software: Gephi, 2020

As primeiras palavras a comporem as narrativas dos artesãos e artesãs já revelam um mundo simbólico permeado por imagens que evocam os fortes laços familiares envoltos no ofício que sustentam. A presença marcante da imagem da mãe, a graça da vida e a chegada dos filhos perpassam a grande maioria dos discursos e revela, no centro dessas memórias, a condição de lar e amor incondicional por onde transita essa atividade. Surgem os avós, tios, a ideia de tradição, herança familiar e até mesmo a figura da vizinha que permanece entrelaçada nos laços da família.

Num segundo nível de centralidade está a expressão “desde criança”, indicando o lugar no tempo onde surgiram os primeiros sinais da arte que acompanharia esses indivíduos ao longo

das suas vidas. Para muitas pessoas a infância é o momento da vida onde a fantasia se mistura com a realidade, proporcionando sentires especiais carregados de carinho, acolhimento e aprendizado. Normalmente, as memórias da infância costumam retornar na vida adulta influenciando decisões e comportamentos. São lembranças que retornam de um tempo distante, trazendo junto personagens de grande importância na vida do artesão e da artesã, e que foram responsáveis por despertar o amor pelo ofício do artesanato, como na narrativa abaixo:

Olhando para trás vejo a figura de minha mãe, exímia costureira, e também a minha madrinha que marcam muito as minhas memórias no trato e cuidado com as coisas de casa, de ensinar a gente o acesso ao caderno de receitas. Me salta também à memória alguém me ensinando, acho que era a minha mãe, sim era a minha mãe, ensinando a fazer a correntinha, fazer o ponto baixo e o ponto alto. (Narrativa 12)

A narrativa corrobora a rede semântica que evidencia também as palavras “meninas” e “tricô” confirmando a proximidade das meninas com a arte da costura. Na memória masculina, a presença do pai ou tio, e a reverência àqueles sentires que encantavam a criança e abria um caminho cognitivo para a arte do artesanato:

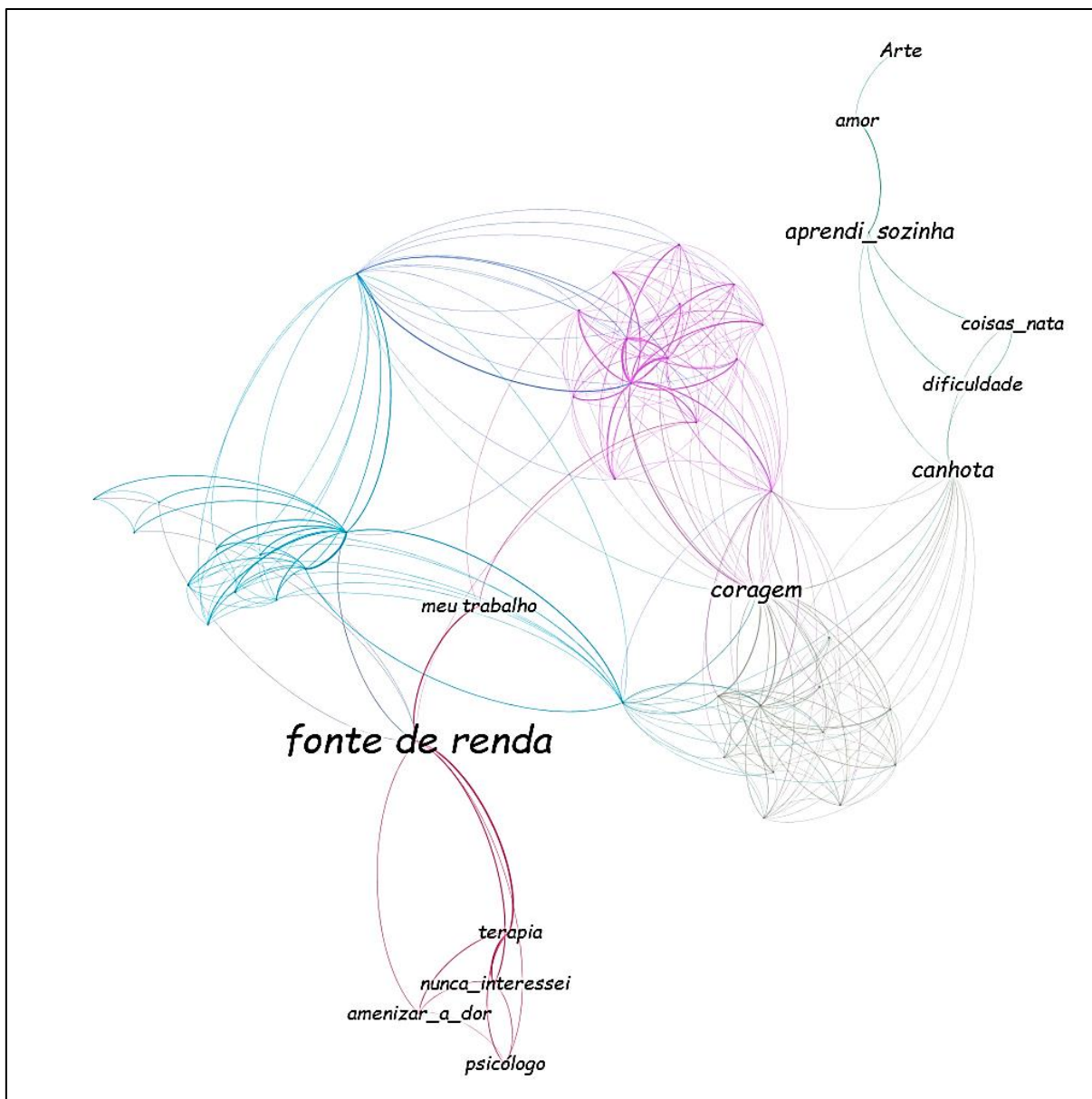
Artesanato é uma coisa que eu adoro, porque isso aí vem dos meus antepassados, um tio, meu pai. Naquele tempo se dizia era (*sic*) trabalhos manuais. Meu tio pegava uma tábua e riscava um elo e outro elo, um dentro do outro, e com um canivete ele fazia uma corrente. Eu ficava olhando ele trabalhando, na minha infância, e assim eu aprendi fazer. (Narrativa 13)

Trabalhos manuais, na rede semântica, evidenciado pela expressão “à mão”, exigem perícia e agilidade que se tornam habilidades desenvolvidas ao longo da vida. No caso dos artesãos e artesãs, a mão se torna um símbolo do fazer com perfeição, dedicação e cuidado.

E no terceiro nível de centralidade, a expressão “fonte de renda” no contexto espacial das expressões “dinheirinho” e “meu trabalho”, apresentando a perspectiva econômica simbolizada nessas memórias, o que significa dizer que a possibilidade de aferir renda, a partir do artesanato, não se trata de algo novo ou fora do contexto de vida desses indivíduos, tendo sido uma opção real que acompanha o crescimento da habilidade do artesão desde a mais tenra idade.

É interessante perceber duas narrativas que permanecem periféricas, ainda que conectadas aos centros por algumas expressões em comum. Contudo, o afastamento em relação à distribuição espacial dessas palavras indica, na rede, aquilo que é diverso, no sentido de que a maioria das palavras e expressões que as compõem não integram os discursos centrais, como mostra a Figura 12 resultado do filtro da rede evidenciando apenas as narrativas mais isoladas.

**Figura 12: Filtro Símbolos e Mito**



Fonte: Elaborado pela autora, 2020  
Software: Gephi, 2020

As expressões “nunca me interessei”, “amenizar a dor” e a palavra “terapia”, denota uma realidade diferente da maioria dos artesãos(ãs) que aponta as memórias do artesanato ligadas a conforto psicológico. No caso das narrativas que surgem periféricas, o artesanato representa algo que não fez parte da vida daquele(a) artesão(ã) até que experimentasse um sofrimento e, assim, tornar-se uma terapia, ou mesmo um desafio, como o fato de a pessoa não ser destra, ou o fato de não ter tido alguém que ensinasse, e nesse sentido o vínculo com as palavras “arte”, “amor” e a expressão “coisas natas”, indicam um caminho de coragem para o apoderamento daquilo que se mostrou desafiante ao longo da vida. Essas narrativas diferem das

demais por apresentar, de certa forma, discursos negativos em contraposição aos demais discursos positivos relacionados às memórias com o artesanato. Negativos porque trazem um certo peso nessas memórias, demonstrando um caminho mais sofrido para conquistar a habilidade da profissão.

Ressalta-se, ainda, que as duas narrativas no qual o artesanato é visto como um desafio, se aproximam espacialmente na rede e se conectam a outras narrativas, essas mais centrais, a partir da expressão “coragem”, diferindo do sentido romântico das demais narrativas. Enquanto que a narrativa periférica, colorida de rosa na rede, localiza-se distante das outras duas e conectam-se às narrativas centrais a partir das expressões “fonte de renda” e “meu trabalho”, situando as memórias e simbolismo do artesanato na fase adulta da vida.

Essas configurações subjetivas individuais que se mostram periféricas na estrutura da rede, podem ser corroboradas a partir das narrativas abaixo:

Quando a minha mãe teve o diagnóstico de Alzheimer fiquei muito triste. Meu filho, ao conhecer os projetos da UESB, me sugeriu participar do curso de informática do Centro de Extensão. Chegando lá, conheci as meninas do tricô em outro projeto de qualidade de vida. Aí pronto, graças a Deus, foi como um psicólogo maravilhoso (...) Sou dona de casa, mas nunca me interessei fazer nada de artesanato, porém ali foi para mim uma grande terapia, um momento maravilhoso na vida de todos que estavam ali. Ainda descobri que se tornou uma terapia remunerada, pois vendo minhas coisas, vendo meus tapetes, faço peças e vendo. (Narrativa 07)

Não sei como aprendi, acho que são coisas natas mesmo, porque não tive quem me ensinasse e as pessoas que eu via fazendo eram destros, e eu sou canhota, então até ficar olhando era um desafio para mim. (Narrativa 15)

A rede semântica Símbolos e Mito, evidencia aspectos da subjetividade individual dentro de uma dinâmica de aproximação e diferenciação daqueles agentes. Histórias particularizadas que compõem o perfil desses artesãos e artesãs e sinalizam seus limites e desafios para o fazer coletivo. As três narrativas que se posicionam de forma mais periféricas na rede, revelam perfis diferentes dos demais, ao invés de memórias da família transferindo aquele conhecimento, tem-se memórias de um aprendizado solitário e desafiante, diante de um grande desejo de dominar a arte dos trabalhos manuais; e memórias de uma arte que foi apresentada já na vida adulta diante de uma necessidade de ocupação que pudesse acalantar um sofrimento na família. Apesar disso, todas as narrativas, estando mais centralizadas ou não, permanecem ligadas pelos vértices mais fortes (mãe, vida, filho), além do amor pela arte, admiração, paixão, o tipo de costura ou ser um lazer e um prazer.

Narrativas envolvendo trabalhos manuais, vistos enquanto ofício ou lazer, se fazem presentes na história das sociedades desde os tempos mais remotos, aparecendo em várias

passagens bíblicas como o símbolo da obediência, da reverência do filho que honra o seu pai aprendendo a sua profissão. José era carpinteiro, e Jesus foi reconhecido como o filho do carpinteiro. Logo, o ofício dos trabalhos manuais também evoca a imagem da Sagrada Família. E quanto às mulheres, a imagem da mulher virtuosa que honra o seu lar e seu marido, desenvolvendo habilidades manuais, também está presente no contexto dos textos bíblicos, como mostra a passagem do Livro dos Provérbios ao exaltar a esposa ideal:

Quem poderá encontrar a mulher forte? Ela vale muito mais que pérolas. Seu marido confia nela e não deixa de encontrar vantagens. Ela traz para ele a verdade e não a desgraça, em todos os dias de sua vida. Ela adquire lã e linho, e suas mãos trabalham com prazer. (...) Ela sabe dar valor ao seu trabalho e mesmo de noite sua lâmpada não se apaga. Ela estende a mão ao fuso, e com os dedos sustenta a roca. Ela abre as mãos para o pobre e estende o braço para o indigente. Quando cai neve ela não teme por seus familiares, porque todos eles têm roupas forradas. Ela tece mantas e se veste de linho e púrpura (...) Ela fabrica tecidos para vender, e fornece cinturões para os comerciantes. (PROVÉRBIOS, 2: 10 – 29)

As narrativas bíblicas fortalecem a grandeza dos trabalhos manuais que é transferido de uma geração a outra, com ênfase nas relações familiares e de sobrevivência. A simbologia envolta nas memórias dos artesãos corrobora a reprodução do mito (MORIN, 2015) e situam a habilidade com os trabalhos manuais numa perspectiva de essência de vida, como se pode observar nas falas transcritas abaixo:

Artesanato para mim é família, sinto uma alegria muito grande em saber que minha mãe morreu e deixou esse ofício pra gente, isso pra mim é uma riqueza muito grande. (Narrativa 04)

Artesanato pra mim é uma herança familiar, quando eu nasci já estava envolvida no artesanato e isso já vem de lá, de nossa comunidade quilombola. Eu já conheci o artesanato com nós em grupo (*sic*), dividindo ideias, tempo, experiência, um ensinando pro outro, pai e mãe ensinando pra os filhos e todos aprendendo com as pessoas da comunidade a fazer trabalhos belíssimos. O meu artesanato que é o crivo, representa na minha vida resistência, sobrevivência e coragem. (Narrativa 05)

O artesanato sempre esteve em minha vida, nunca sai, é automático. Hoje eu trabalho com educação alimentar e no meu espaço sempre faço meus arranjos, minhas coisinhas, enfeito meu lugar. As pessoas vão lá e se encantam com isso, acham bonito, e isso também me ajuda a pontuar, a cumprir metas de venda. Então essa facilidade eu tenho, fazendo decorações e levando sempre um pouquinho da minha arte para onde vou. (Narrativa 01)

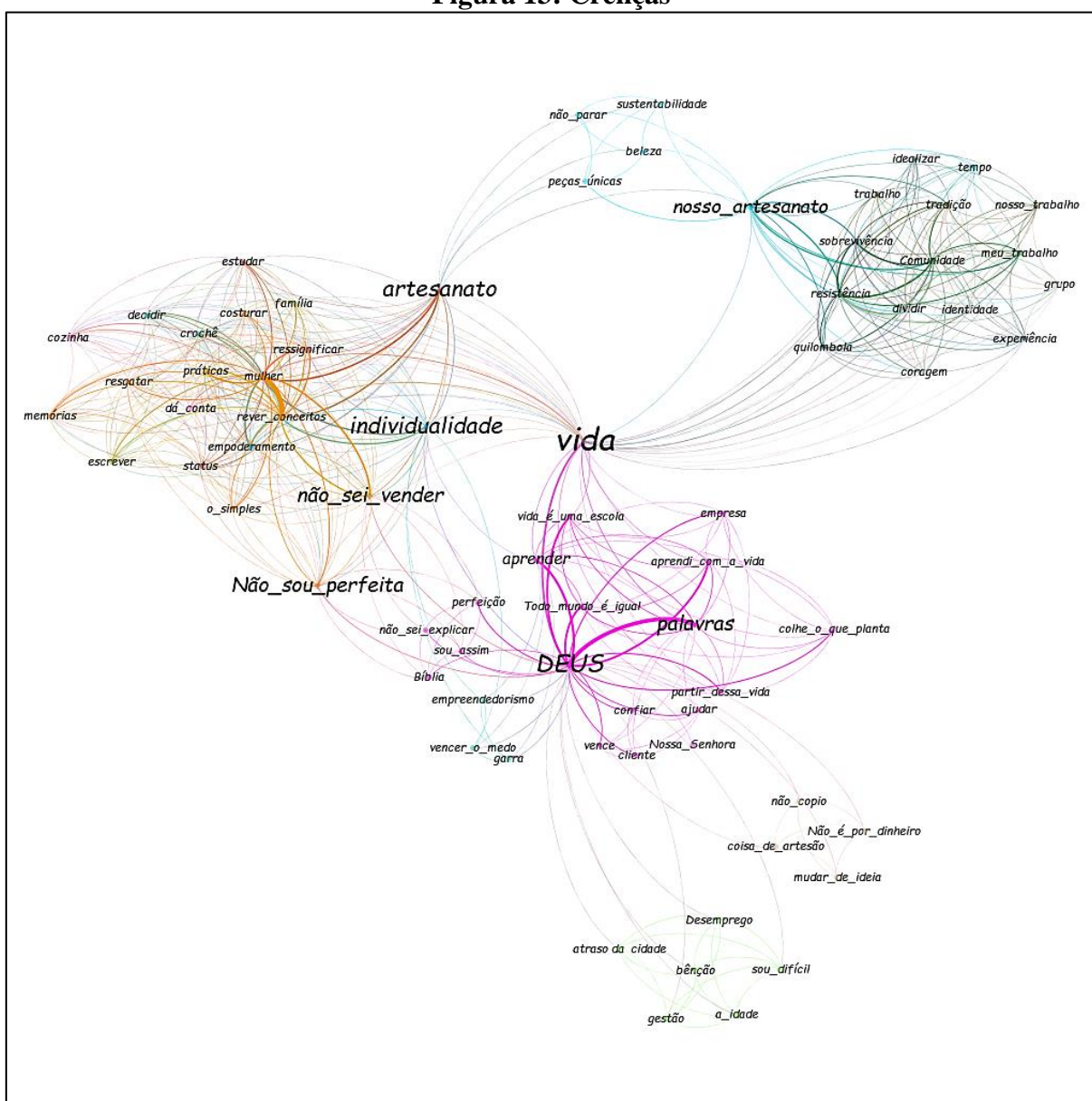
Assim, o pensamento simbólico continuará a se expressar através desse mito, criando padrões que se evidenciarão nas crenças, nos ritos e valores durante a caminhada existencial desses indivíduos, como sugere a Teoria da Subjetividade elaborada por Gonzalez Rey (2017).



## 6.2 Entre crenças e descrenças

Assim como a rede Símbolos e Mito, a rede Crenças representada na Figura 13 surge como uma rede livre de escala, uma distribuição multicêntrica, evidenciando expressões que se organizam no entorno das palavras “vida”, “artesanato” e “Deus”, numa dinâmica de aproximações e distanciamento, com presença de crenças diversas a partir desses centros.

Figura 13: Crenças



Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Software: Gephi, 2020

Estando Deus e a Vida nos centros enquanto *Hubs* que caracterizam uma rede livre de escala, é possível perceber a presença do mito que dá forma a essas crenças e que está

diretamente ligado à religiosidade, dando mostras novamente de coerência com as mensagens bíblicas que exaltam reverência e gratidão a um Ser Supremo.

A habilidade para trabalhos manuais se une ao sagrado no imaginário dos artesãos(ãs), seja pela leitura da Bíblia ou pela presença da família, enquanto formadora daquele conhecimento desde a infância dessas pessoas. Desse modo, é um conhecimento que transita de geração em geração e que está carregado de significados na vida de quem o experimenta. São narrativas que mostram um respeito muito grande a palavra Deus e que podem ser confirmadas nas falas das(o) artesãs(ão):

O que me encoraja é Deus acima de tudo, mas a vida é uma escola e se a gente passar pela vida sem aprender não vale à pena. (Narrativa 02)

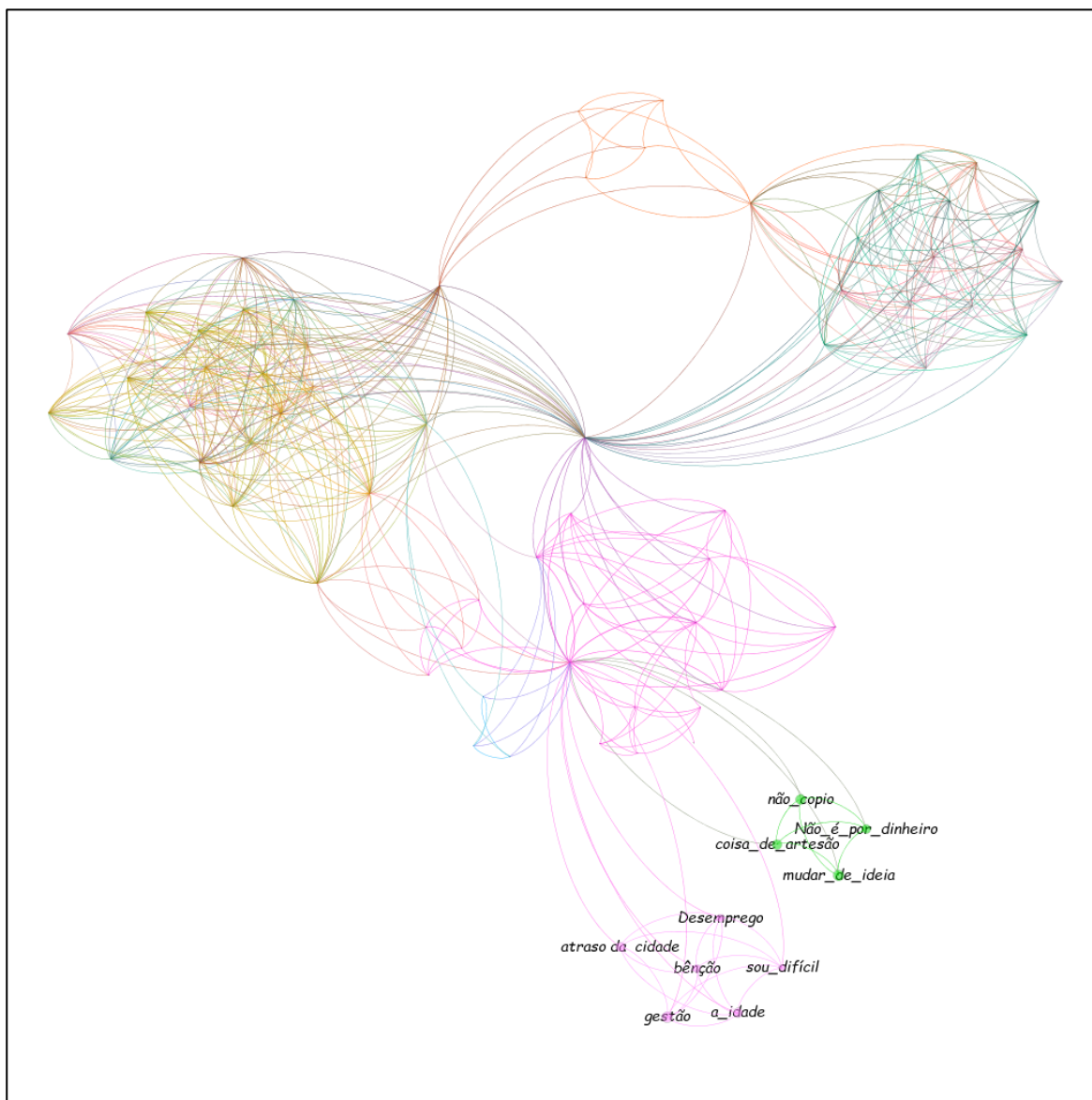
Na minha vida primeiramente Deus, depois o que eu faço, meu artesanato, meu trabalho. (Narrativa 03)

A expressão “não sou perfeita”, surge muito próxima do centro definido com a palavra “Deus”, revelando a compreensão dos limites da condição humana numa perspectiva de subordinação a uma lei maior que lhes servem como guia. Está seguida pelas expressões “não sei vender” e “individualidade”, dando mostras de afastamento, desse grupo de narrativas, das questões comerciais e cooperativas no lidar com o artesanato.

O termo “artesanato” surge na rede crenças, porém em grupos diferentes. Observa-se a palavra diferenciada pela expressão “nosso”, indicando, daquela perspectiva, forte apoderamento da habilidade em um contexto de narrativas que se aproximam pelas ideias de sustentabilidade, aceitação de que não se pode parar, sobrevivência, ação em comunidade, reconhecimento da arte como um trabalho e união, evidenciadas nas expressões “nosso trabalho”, “grupo”, “dividir identidade”. Evidenciam também a certeza do “aprender”, do “aprender com a vida”, de “vencer o medo”, do “confiar”, do “ajudar” e da “força das palavras”.

Mais isoladas, porém, também conectadas à palavra Deus, duas narrativas com discursos negativos, no sentido de não participarem das falas convergentes e apresentarem crenças pouco otimistas sinalizadas nas expressões “desemprego”, “atraso da cidade”, “sou difícil”, “a idade”. como mostra a Figura 14 que representa um filtro da rede usado como estratégia para mostrar apenas as narrativas que se deseja evidenciar:

**Figura 14: Filtro Crenças**



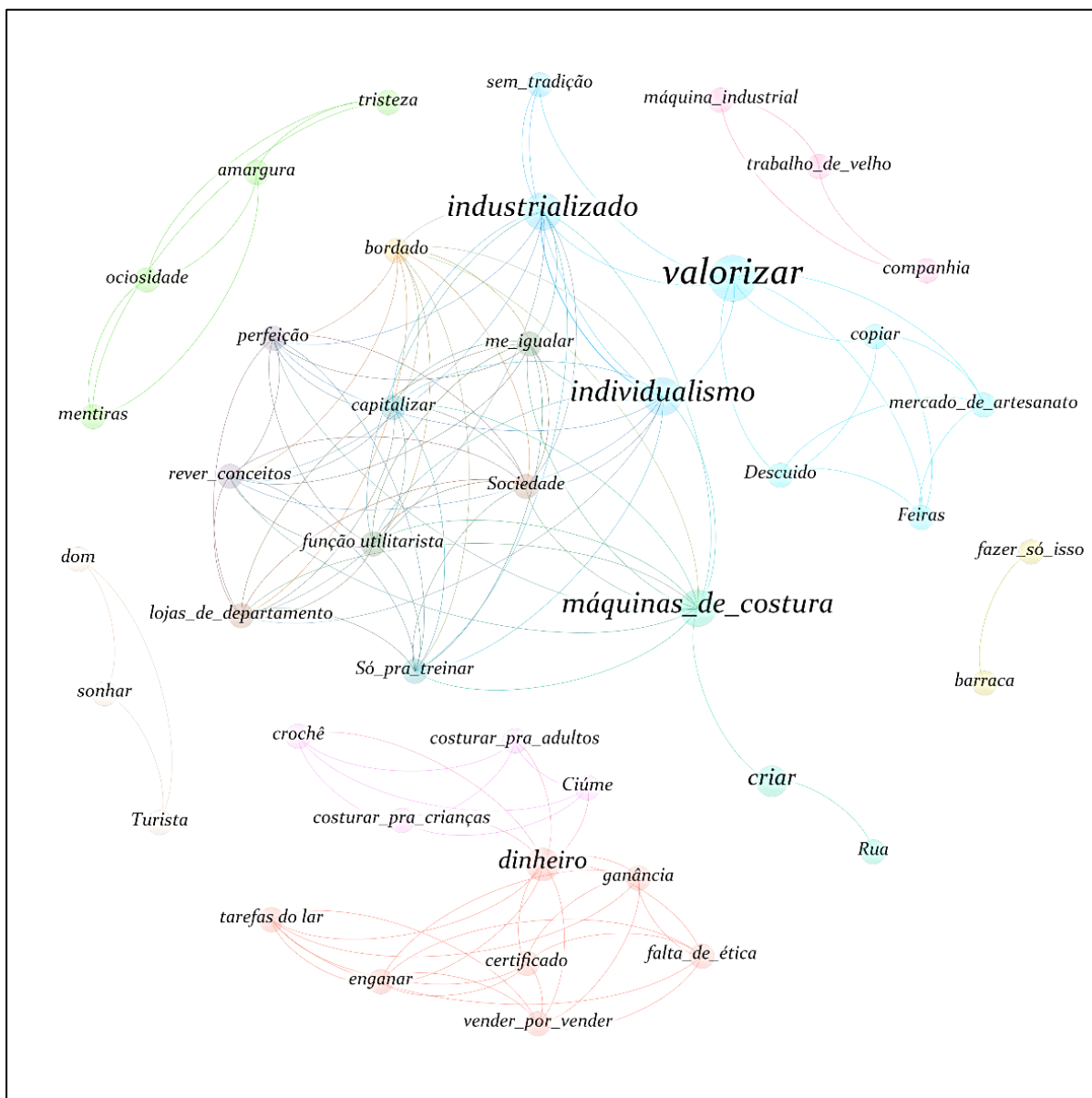
Fonte: Elaborado pela autora, 2020  
Software: Gephi, 2020

Porém, observa-se a palavra “gestão” acompanhando uma das narrativas e inserindo, no contexto dessas diferenças, aspecto semelhante às demais quando também revelaram as palavras empreendedorismo, empresa, cliente e empoderamento,

Ao longo das narrativas dos(as) artesãos(ãs), e ao narrar as suas crenças, surgiram, naturalmente, aspectos onde se mostraram céticos, e assim elaborou-se a rede Descrenças (Figura 15) para apresentação dessa informação. Essa rede revelou-se mais segmentada, apesar de não polarizada uma vez que apresenta algumas narrativas conectadas por expressões em

comum. Porém, mostra divisões bem pontuais no perfil dos artesãos ao que se refere às suas descrenças.

**Figura 15 - Descrenças**



Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Software: Gephi, 2020

A palavra “industrializado” sugere o apego ao trabalho manual. No seu entorno, a expressão “sem tradição” indica o valor aos costumes, presente na fala dos artesãos. Observa-se também a palavra “máquina de costura” conectando algumas narrativas e indicando a importância de ferramentas mais artesanais tais como as agulhas, em oposição às máquinas.

A palavra “valorizar”, também evidenciada na rede, mostra o quanto aqueles artesãos desconfiam da existência de reconhecimento ao seu trabalho. Próximo, surge o termo “individualismo” e, uma vez que a rede representa as descrenças dos artesãos(ãs) aquilo sobre

o que se mostram céticos, a palavra em questão aponta uma aceitação da união e do coletivo no fazer artesanal, o que corrobora a racionalidade vivenciada na Economia Solidária de um trabalho focado na união e cooperação de seus agentes.

Na parte inferior da rede observa-se duas narrativas compartilhando a descrença no dinheiro, além de outras narrativas independentes que apontam a descrença no dom, nos sonhos, em turistas, na arte de criar e até mesmo nas feiras de artesanato. É possível perceber no desenho dessa rede uma grande diversidade quando se trata de descrenças, ao contrário das crenças, onde existiu conexão entre as palavras e expressões. As descrenças dos artesãos se mostram até mesmo contrárias, quando se observa em uma narrativa o desacreditar em lojas de departamento, outra no mercado de artesanato, e ainda outra em barracas ou feiras. Tem quem não acredita na possibilidade de criar, como tem quem não acredita em dom.

Das redes Crença e Descrença constatou-se o quanto esses profissionais podem se unir a partir daquilo que acreditam, mas também o quanto se diferem sobre aquilo dos quais são céticos. O caminho da união, em algum momento, vai revelar as diferenças e essas não podem ser invisibilizadas para que todos se sintam acolhidos em suas diversidades. O fato de acreditarem nas mesmas coisas é ponto bastante positivo para um diálogo em grupo. Contudo, percebe-se a necessidade de dialogar também sobre as descrenças que se revelaram numerosas, diversas e até mesmo contrárias. Caminhar por aquilo que une para viabilizar um projeto socioeconômico parece ser a melhor estratégia de sustentabilidade, mas sendo as descrenças maiores que as crenças, torna-se prioritário esse tema, em detrimento de outros.

### **6.3 Os ritos**

Entende-se por ritos a manifestação das crenças de um indivíduo ou comunidade (MORIN, 2015; GONZALEZ REY, 2017), na rede Ritos (Figura 16) é possível observar que os(as) artesãos(ãs) lidam com uma prática constante revelada nas palavras “criar” e “trabalhar”. Observa-se também o cuidado em “aprender” e “ensinar” que divide espaço com “refazer”, “tentar” e “adaptar”.

As “redes sociais” e a “internet” também integram os rituais dos(as) artesãos(ãs), apontando o vínculo que mantem com o ambiente externo e as novas tecnologias de comunicação, desmistificando a impressão de que, por serem céticos quanto às máquinas industriais, estariam fechados para o novo. Ao contrário, essa informação acaba por revelar o valor que o artesanato tem nas suas vidas, não sendo algo efêmero que poderia ser desprezado



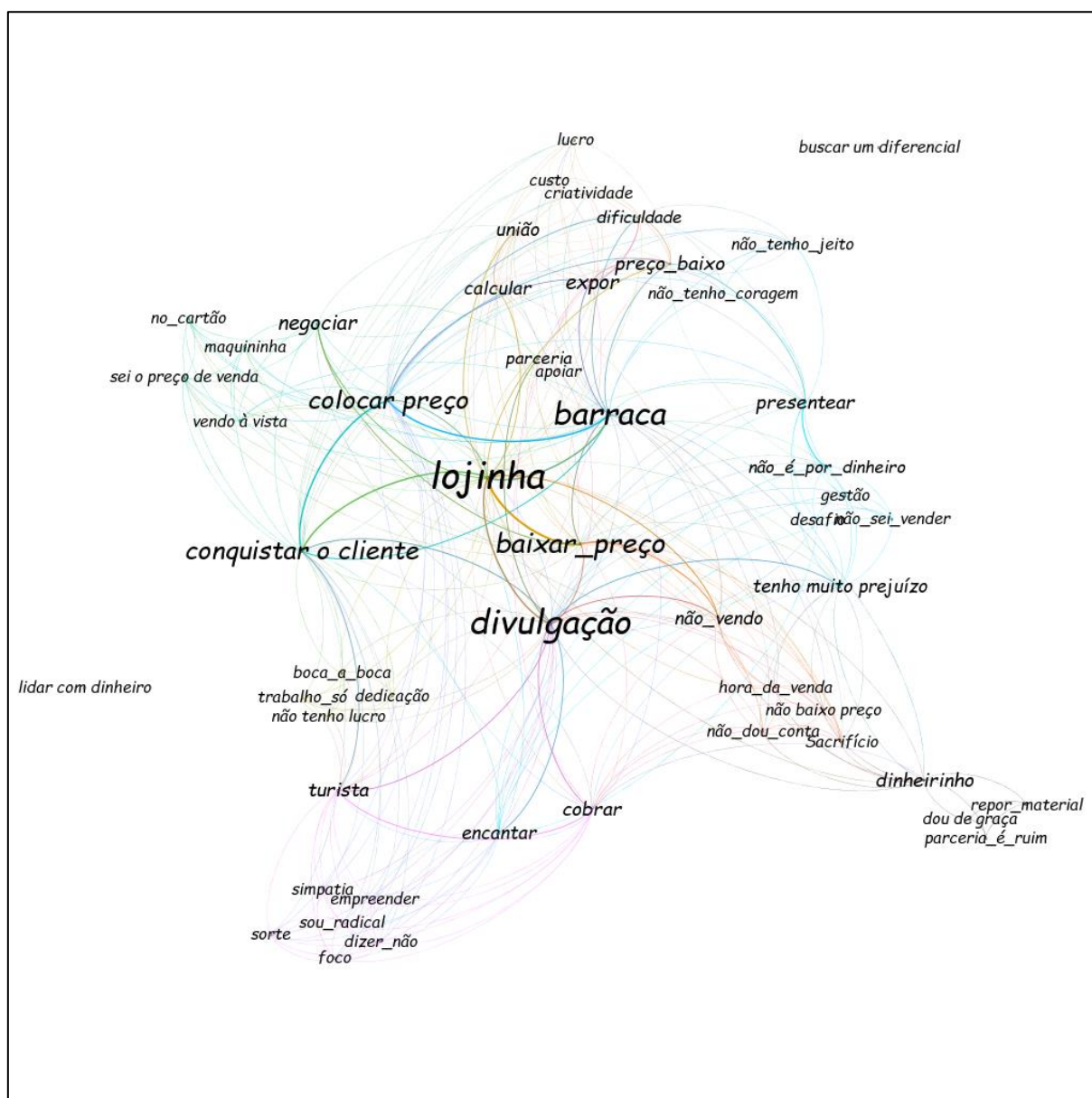
...gosto muito de fazer minhas coisas quanto estou ouvindo músicas, mas barulho me atrapalha (...) gosto de trabalhar sozinha. (Narrativa 05)

...coloco o meu celular pra tocar os hinos da igreja e isso me ajuda a trabalhar, nem vejo o tempo passar, ainda mais aqueles hinos velhos que o povo não canta mais hoje, que foi do meu tempo, e na internet a gente acha tudo. (Narrativa 14)

Essas narrativas comprovam o quanto de diferença pode existir na intenção de caminhar por aquilo que une, ou seja, o desejo de comercializar seus produtos em uma cooperativa, e o quanto essas diferenças impactam os rituais de criação dos produtos artesanais. Enquanto alguém prefere o silêncio, outro(a) produz melhor escutando seus hinos religiosos, em ambas as circunstâncias, o ambiente acolhedor será o responsável pelas peças mais marcantes criadas com amor e cuidado.

As narrativas também apontaram rituais praticados pelos(as) artesãos(ãs) durante a comercialização, onde se observa a existência de limites e desafios para a prática empreendedora, como mostra a rede Ritos de Comercialização (Figura 17):

**Figura 17 - Ritos de Comercialização**



Fonte: Elaborado pela autora, 2020  
Software: Gephi, 2020

O centro da rede revela a preferência pela comercialização com foco em pequenos pontos comerciais, “lojinhas” ou “barracas” que é uma característica comum no artesanato, sendo muito utilizada como estratégia de vendas na Economia Solidária. A preocupação com a divulgação também se torna central entre as narrativas, dividindo espaço com o esforço em conquistar o cliente, bem como as questões relacionadas à precificação, tanto no sentido de colocar preço nos produtos quanto na prática de abaixar os preços durante a negociação.



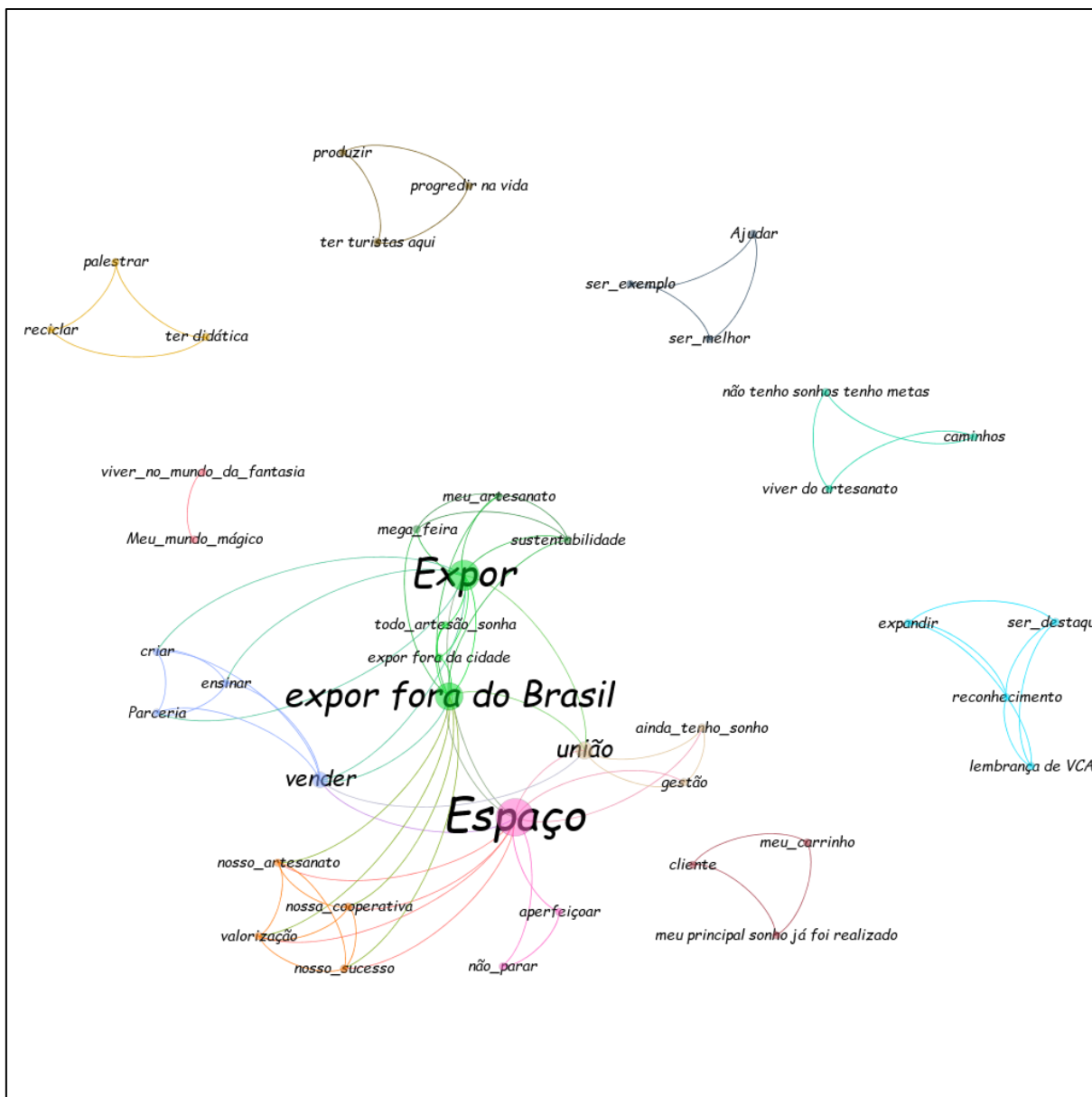
A rede aponta muitos discursos negativos no sentido da comercialização, tais como “não sei vender”, “não tenho jeito”, “não tenho coragem”, “tenho muito prejuízo”, “não dou conta”, “dou de graça”, “não sei lidar com dinheiro”, “parceria é ruim”, “trabalho só” indicando o quão desafiante se torna a prática empreendedora para os(as) artesãos(as).

Assim como observado em relação às crenças e descrenças desses profissionais, percebe-se entre os ritos da rotina normal do artesão e os ritos de comercialização, aspectos que unem e que os diferenciam, nesse caso, estando as principais diferenças concentradas na venda e no trabalho coletivo, o que evidencia mais um desafio para um processo de gestão.

#### **6.4 Sonhos e Temores**

A rede Sonhos (Figura 18), inicialmente, parece uma rede polarizada, visto a maioria dos vértices estarem desconectados com o centro. Contudo, mesmo estando desconectadas com o centro, as palavras que surgem dessas narrativas expressam o desejo de comercializar seus produtos quando se observam as expressões “ter turistas aqui”, “viver do artesanato”, “criar uma lembrança de Vitória da Conquista”; e também nas palavras “produzir”, “expandir”, “reconhecimento” e “cliente”. No centro, algumas narrativas se conectam pelas palavras “Espaço”, “Expor” e “Expor fora do Brasil”, indicando sonhos que surgem do desejo de comercializar o artesanato e que são acompanhados pelas palavras “vender”, “união”, “mega feira” e, bem próximo, observa-se a palavra “gestão”.

Figura 18 – Sonhos



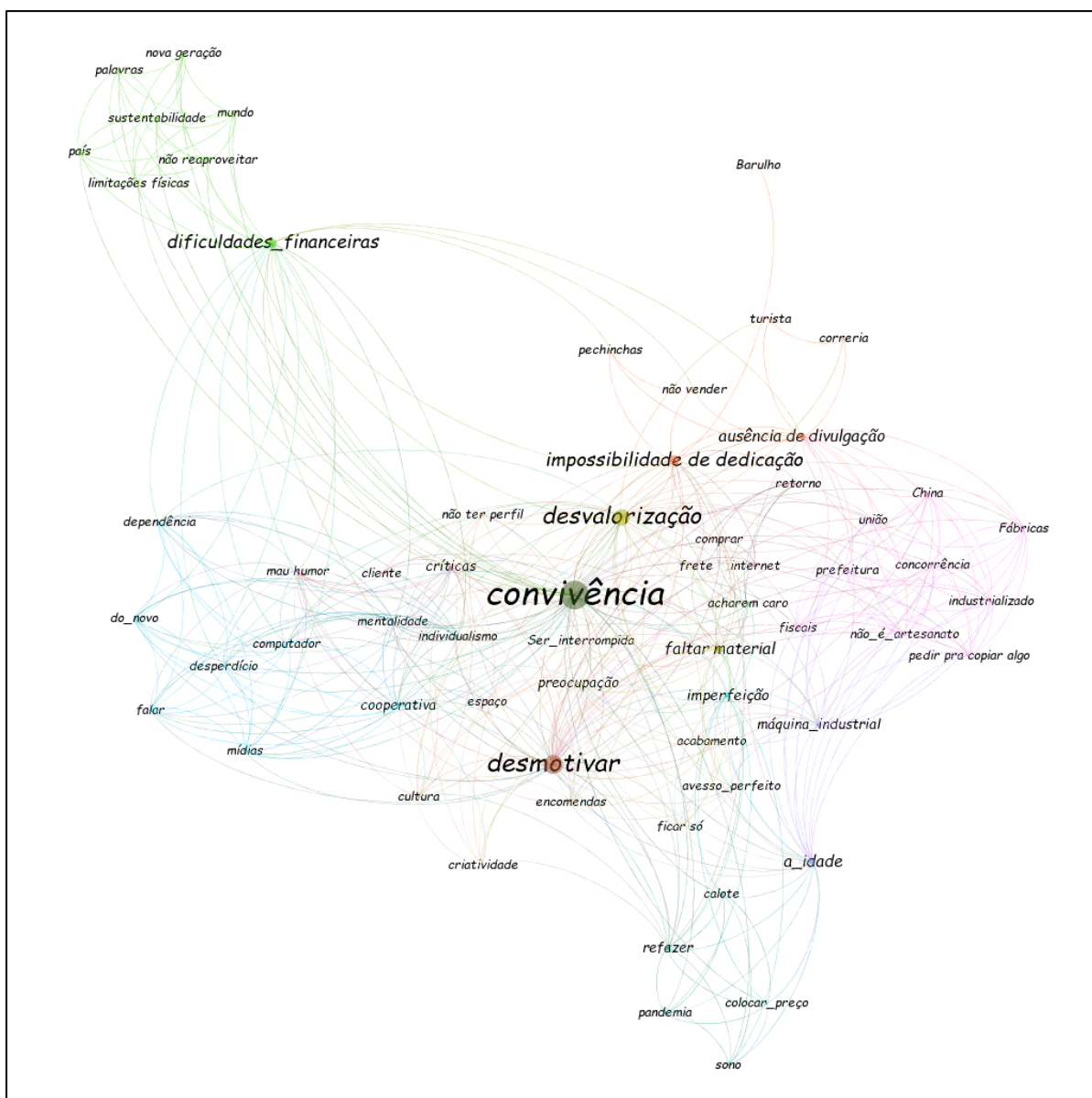
Fonte: Elaborado pela autora, 2020  
Software: Gephi, 2020

Desde os símbolos as configurações subjetivas desses profissionais apontam a questão econômica imbricada na relação com o artesanato, o que também está retratado na reprodução do mito quando a mulher virtuosa usa as habilidades para os trabalhos manuais, não só para cuidar da sua família e da sua casa, mas também para contribuir com o esposo e a comunidade. E para os homens, essas habilidades aparecem enquanto profissão que dignifica a vida e traz o sustento para sua família. O artesanato entra na vida desses indivíduos, trazidos pelas gerações que se sucedem, ensinado pelos ancestrais, e sempre acompanhado da possibilidade de contribuir para a renda da família, seja pela comercialização, seja na produção de itens

necessários à casa. Assim, a geração de renda a partir dessa habilidade não se mostra desarticulado das possibilidades dos(as) artesãos(as), ao contrário, ainda que tenham revelado em seus rituais as dificuldades nessa área, a possibilidade de comercialização assume um lugar nos sonhos junto com outras questões particularizadas como “progredir na vida”, “metas”, “ser destaque”, “o principal sonho que já foi realizado”. O que chama atenção na Figura 18 - Rede Sonhos, é a falta de indicação do COMO comercializar seus produtos, apenas aparecendo nas narrativas centrais (expor, espaço, união...), e inexistente na maioria das narrativas periféricas. Isso evoca um sonho alimentado e a necessidade de ajuda em sua realização.

Por outro lado, os medos costumam atrapalhar os sonhos e, sendo assim, a rede Temores (Figura 19) extraiu das narrativas aspectos das subjetividades que são caros aos(as) artesãos(as) e fragilizam a certeza que possuem na habilidade que carregam. São preocupações, receios, inseguranças e incertezas que surgem em seus discursos e que sinalizam os desafios presentes em suas caminhadas.

Figura 19 - Temores



Fonte: Elaborado pela autora, 2020  
Software: Gephi, 2020

No centro da rede, as palavras “convivência”, “desvalorização” e “desmotivar” já apontam para dois paradigmas importantes, o desafio da convivência que acompanha os empreendimentos de Economia Solidária e que foram revelados no mapeamento realizado em 2016; e o desapontamento dos(as) artesãos(ãs) com a falta de reconhecimento dos seus trabalhos que leva à desmotivação. Sendo uma rede multicêntrica, vários outros temores unem esses profissionais e vão dando luz aos motivos de inseguranças que podem impactar o impulso empreendedor, como o receio da “impossibilidade de dedicação” à sua arte, a “ausência da divulgação” do seu trabalho, “não vender”, “não ter retorno”, a dificuldade de realizar compras,

ausência de turistas e as “pechinchas”. Observa-se também as palavras “cooperativa”, “individualismo” e “espaço”. Inseguranças compatíveis com o ambiente de comercialização e negócios.

A palavra “imperfeição” aparece também nesta rede, indicando a preocupação que carregam no sentido de acertar, e isso é corroborado com as palavras “avesso perfeito”, “acabamento” e “críticas” que são rotinas comuns nos artesanatos e fonte de observação por quem avalia as peças. A preocupação em não trabalhar só, ou de que as pessoas “achem caros” os produtos, receber “encomendas” e receber “calote” são indicativos das dificuldades mostradas em seus rituais de comercialização e que tem nesses temores uma justificativa, bem como a palavra “cooperativa” como fonte de temor, além de vir próximo às palavras “individualismo” e “espaço” que também são questões inerentes ao sucesso de um empreendimento econômico solidário.

Medos comuns à profissão unem-se próximo ao centro da rede, “faltar material”, “colocar preço”, “fiscais”, “a idade”, “refazer”, e até o “sono” aparecem como dificuldades particularizadas, mas também conectadas nas narrativas dos(as) artesãos(ãs). Um discurso se mostra mais isolado, e não convergente com os demais, traz o temor das questões de mundo, do “país”, das “limitações físicas”, das “novas gerações” e das “dificuldades financeiras”, ponto este que se conecta às demais narrativas. Essa rede representa a importância de se buscar o equilíbrio quando a meta é o caminhar juntos. A união que precisa considerar a individualidade de cada um para criar condições de crescimento coletivo. Temores que surgem nos discursos e que apontam a necessidade da racionalidade que deve ir contra a prática de invisibilizar o que é díspar.

Na busca pela estratégia de gestão voltada para fortalecer o coletivo, é interessante observar que a rede Temores apresenta convergência, enquanto a rede sonhos não apresenta a mesma convergência, logo os sonhos que muito mais mobilizam o fazer coletivo do que os medos que, ao contrário, paralisam. São aspectos que possibilitam estratégias diferenciadas de gestão, pois uma coisa é fomentar a união a partir da mobilização dos sonhos, e outra coisa é fomentar a união a partir da mobilização dos medos. Nessa última hipótese, corre-se o risco de obter um coletivo que somente se faz sentir nos momentos de dificuldades, deixando de existir quando estas forem sanadas, e que muito se observa em organizações dessa natureza, quando associados se afastam do grupo optando por continuar os negócios sozinhos na medida em que vão progredindo e aumentando a renda. Assim, agem em benefício próprio numa atitude individualista e dentro de uma racionalidade instrumental e utilitarista, abandonando o coletivo à própria sorte, numa atitude bem próxima dos valores exaltados no sistema capitalista.

O fato de serem evidenciados os temores, e destes mostrarem-se em sua maioria coincidentes, permite a discussão de possíveis estratégias capazes de proteger o grupo, abrindo espaço para que os sonhos se tornem também comuns ao coletivo, ainda que não sejam iguais, e nunca os serão.

## 6.5 Valores

Quando os símbolos ganham narrativas nascem os mitos, deles surgem as crenças que se revelam nos ritos, faz nascer os sonhos e dão vida aos temores. Todos esses aspectos da subjetividade humana se refletem num sistema de valores que vai acompanhar o indivíduo ao longo de sua vida. Em sua caminhada se unirão a outros indivíduos, formando comunidades onde compartilharão aspectos de sua particularidade, doando um pouco de si e recebendo um pouco do outro.

A Rede Valores (Figura 20), traz a palavra “aprender” no centro da vida dos(as) artesãos(ãs) quando o tema é artesanato. A habilidade que desenvolvem como trabalho e prazer está assentada na perspectiva da contínua aprendizagem. No seu entorno, a família, a vida, a humildade, a motivação e o desafio de tentar sempre. Reconhecimento e elogios têm significado importante para esses profissionais que tem no seu trabalho uma fonte de prazer. Entre os seus valores também estão os amigos, o respeito, a autoestima, a persistência e esperança, aspectos que contribuem para o trabalho coletivo, bem como para a comercialização, presente em todas as configurações desenhadas a partir de suas narrativas.



...eu sinto mais dificuldade de criar, normalmente eu pego modelos de internet ou observo uma necessidade que eu tenha. Outro dia precisei de algo pro meu guarda-roupas, visualizei o local e como eu poderia encaixar ali e comecei a fazer, e o meu desafio era ver o trabalho pronto, e ficou bem legal. Normalmente as minhas necessidades me trazem inspiração e tenho isso como um desafio. (Narrativa 09)

...tem coisas que eu vou criando e bolando na mente, outras vezes procuro coisas em revistas, às vezes internet, vou juntando uma coisa com a outra e vou melhorando minhas peças (Narrativa 03)

...eu tomei cursos na Igreja, e a professora perguntava porque eu só queria coisas difíceis, eu disse que é porque coisa fácil a gente aprende em todo lugar e a oportunidade a gente aproveita para aprender as coisas difíceis. (Narrativa 14)

Da memória dos símbolos que compõem o imaginário dos(as) artesãos(ãs), até a demonstração do que se revela valores para esses profissionais, percebe-se uma coerência que envolve os aspectos dessas subjetividades, pois o que iniciou com um aprendizado na infância, ou mesmo na fase adulta da vida, surge novamente como valor a ser preservado, a vontade de aprender, forte e centralizada na rede, é o valor que reúne esses profissionais e que na construção coletiva se torna o caminho seguro para lidar com as diferenças. O artífice está aberto para o aprendizado ao longo da sua vida e este é o desafio que impulsiona o seu caminhar. O desafio da aprendizagem é inerente ao seu trabalho e pode se tornar o fio condutor para diversos outros aprendizados, incluindo o fazer coletivo, análise está que se processará na próxima seção, a partir da relação entre os princípios da complexidade e as possibilidades de gestão evidenciadas nas redes semânticas.



## **7. COMPLEXIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES COLABORATIVAS: análise e discussão das estratégias de gestão frente aos aspectos da subjetividade dos agentes econômicos**

No contexto histórico da sociedade contemporânea, a Economia Solidária surge como um movimento de resistência a um sistema centrado na economia de mercado. Para tanto, busca fomentar um diálogo entre a sociedade, o Estado e o mercado propondo uma economia que seja plural, com espaço para todos. A racionalidade envolvida nesse desafio se torna contra hegemônica, na medida em que envolve a busca por uma forma própria de gestão, coerente com os princípios e valores defendidos e vivenciados na Economia Solidária, e que envolvem a cooperação, atuação em rede, espaços plurais.

O imaginário dos(as) artesãos(ãs), evidenciado por meio das configurações subjetivas, fornece elementos que permitem discutir o fenômeno da gestão das relações colaborativas em organizações econômicas solidárias, o qual é baseado nos três princípios da teoria da complexidade, a saber: o princípio dialógico, o princípio recursivo e o princípio hologramático. Isso promove a compreensão da complexidade na gestão de organizações – no caso em questão as organizações de produção associada –, a partir de múltiplas dimensões, a fim de buscar soluções organizacionais que considerem a complexidade, a racionalidade e a subjetividade como bases de discussão, sem a intenção de padronizações ou simplificações reducionistas e coerentes com a natureza humana e suas contradições.

### **7.1 O princípio dialógico – quando o individual e o coletivo se aproximam e se integram**

Considerando a dialógica como o encontro a partir de duas lógicas, pensar a gestão das relações colaborativas na esfera das organizações de Economia Solidária exige o diálogo entre os desejos individuais e coletivos. Enquanto organização socioeconômica, uma cooperativa necessita da união de esforços visando a sustentabilidade financeira, para isso, reúne em seu bojo profissionais que compartilham aspectos em comum e aceitam envidar esforços conjuntamente gerando resultados para o coletivo. Contudo, os sujeitos que compõem esse coletivo possuem suas individualidades baseadas nas histórias e experiências adquiridas ao longo da vida, e se movimentam profissionalmente respondendo a essas premissas. Como proprietários e responsáveis pelo processo de gestão, precisarão promover o diálogo resguardando um ambiente de democracia e respeito às diferenças individuais, a fim de viabilizar o processo produtivo e a tomada de decisão, sendo esta coletiva.

Em uma empresa privada, portanto, seguindo a lógica da racionalidade instrumental do mercado convencional, essas particularidades individuais não vão impactar o ambiente de produção e comercialização visto que existe um patrão que concentra o poder e processo de decisão, comanda toda a equipe e faz ajustes nas estratégias de trabalho a partir do controle individual de cada empregado, não permitindo que diferenças de perfis sejam sentidas no âmbito das ações coletivas. E ainda conseguem articular para usar os aspectos da individualidade no sentido de otimizar resultados a favor da empresa, coerente com a ideia da racionalidade limitada proposta por Simon (1981).

Quando se discute o individual e o coletivo/social, na atuação de grupos de produção associada, geralmente busca-se encontrar o caminho de intersecção capaz de promover a energia necessária para viabilizar um projeto de organização. Esse modelo, do caminhar pelo que unifica, tem a tendência de isolar os aspectos que diferenciam os sujeitos, ou mesmo relativizá-los, para focar no que parece mais evidente e coerente com o objetivo maior no âmbito do coletivo. Porém, essa estratégia acaba por reproduzir a mesma racionalidade das organizações centradas no mercado, numa perspectiva unidimensional que, segundo Ramos (1989), transforma toda a sociedade em um universo operacionalizado, padronizando comportamentos e emoções, e chegando ao ponto de os indivíduos abdicarem de suas próprias identidades para desempenharem papéis pré-estabelecidos ditados por uma sociedade de mercado.

As estratégias de gestão nas organizações da Economia Solidária não podem servir para reproduzir os mesmos equívocos das organizações empresariais numa economia de mercado, sob pena de se perderem dos seus próprios princípios, é importante, para tanto, buscar a racionalidade coerente com o projeto de Economia Solidária vislumbrado e, nesse diálogo, o individual e o coletivo se aproximam e integram até o limite do reconhecimento do outro, na perspectiva de aceitação dos seus pares a partir do acolhimento das diferenças, jamais para excluí-los. A atuação da Incubadora da UESB, ainda que permeada de intenções para contribuir com os grupos populares, tais como, garimpeiros, artesãos, catadores, quilombolas, etc, esteve muito próxima da racionalidade instrumental evidenciada nas estruturas de projetos vinculados a editais públicos, onde se definem metas quantitativas, indicadores quantitativos, cronogramas com temporalidade rigorosa, formulários pré formatados para responder às necessidades das agências de fomento, divisão de grupos por projetos, e todo um aparato burocrático que condiciona o fazer coletivo e impõe uma rotina a ser seguida. Nesse movimento, ficou aparente a estratégia de caminhar sempre a partir do coletivo, do grupo, como nos momentos de avaliação conjunta, sendo que, nas poucas vezes em que o olhar foi direcionado para o

indivíduo, a ação esteve vinculada à realização de diagnósticos socioeconômicos que se transformavam em gráficos e estatísticas visando criar um perfil único para as comunidades. As estratégias de diálogo a partir de rodas de conversas, evidenciadas nas ações da Incubadora, também apontam para o foco no coletivo, vez que os indivíduos ao serem arguidos em grupos tenderão a responder de acordo o ambiente, dificilmente encorajando-se a mostrar-se frente aos pares. São estratégias viáveis e bastante democráticas para o trabalho em grupo, contudo, pode levar à exclusão do que é diverso, não revelando o aspecto da ambivalência que pode estar implícito no encontro desses indivíduos e que pode ter sido responsável pela fragmentação da Cooperativa de Artesanato ao longo da sua trajetória.

A análise dos aspectos das subjetividades dos(as) artesãos(ãs) evidenciou as esferas onde foi possível perceber o encontro que promove a força do coletivo, bem como aquelas onde se observou o seu afastamento. Ficou evidenciado que a aceitação do artesanato, enquanto fonte de renda, é algo que se faz presente no contexto de vida desses profissionais desde as memórias mais antigas, estando imbricado na condição daquele aprendiz. E que existe uma conexão forte entre os símbolos, o mito, as crenças, os ritos, os temores e os valores, com exceção dos sonhos e das descrenças, onde as redes se mostraram menos conectadas.

O diálogo entre a racionalidade e a subjetividade na construção desse caminho, e que se propõe inverso à racionalidade presente na estrutura das organizações convencionais, voltadas para um mercado permeado por valores de competição e individualismo, aponta o encontro entre o que é díspar, de forma a acolher diversos posicionamentos e promover o confronto de olhares no sentido de somar, não de excluir ou desviar. Perceber os aspectos que aproximam e separam o grupo cria a oportunidade de articular estratégias de aceitação ante a realidade do outro, possibilitando a harmonia necessária para o caminhar conjunto. Invisibilizar o que é diferente gera lacunas nas relações que serão preenchidas à medida da convivência do grupo, em um movimento descompassado, com possibilidades de rupturas na base das estratégias de gestão.

Para uma gestão coerente com os princípios da Economia Solidária, a dialógica se torna fundamental, na busca do que se torna ambivalente, e nesse caso em particular, onde foram evidenciados sonhos e descrenças diversas, faz-se necessário a formulação de estratégias que possam acolher os desejos e os limites dos associados criando condições de reconhecimento de cada um em seu lugar de fala. É essa estratégia que precisa ser conduzida desde o primeiro momento de encontro desses agentes, de forma a permitir a construção real de um coletivo, antes de sua exposição aos desafios, e não uma aparente construção de um coletivo apoiado somente nos aspectos de convergência do grupo. Dessa forma, na eminência dos desafios

comuns às rotinas de uma organização econômica, não se incorrerá no risco de revelarem-se estranhos aos seus pares, fragilizando a confiança que deveriam ter um no outro e garantindo a atuação compartilhada.

Os aspectos que unem o grupo são importantes para motivar a ação coletiva, porém, aqueles que diferem serão os responsáveis pela ruptura nos períodos mais críticos. Somente uma gestão baseada no diálogo entre os pares pode oferecer essa oportunidade de autoconhecimento, no sentido de conhecerem-se e aceitarem-se para além de suas diferenças. Esse conhecimento não pode acontecer de forma desordenada e desassistida. É preciso que seja incentivado, motivado e praticado no dia a dia da organização, cuidando para que todos tenham oportunidade de se permitirem conhecer e serem reconhecidos em sua individualidade.

No caso em questão, e considerando as redes sonhos e descrenças, é salutar reconhecer o alcance dos desejos de cada associado visando a construção de estratégias que possam facilitar tais conquistas. A Rede Descrenças, por exemplo, revela em um dos discursos a dificuldade de trabalhar na companhia de outras pessoas. Ainda que uma cooperativa tenha como princípio maior a cooperação, isso não significa que seus associados precisem estar todos juntos a todo momento, mas é possível cuidar daqueles que preferem o isolamento, seja na produção ou na comercialização. A estratégia de gestão deve ser criada harmonizando esses perfis, de forma a posicionar cada pessoa no lugar que mais lhe parece aceitável, visando a motivação para a produção. Há também aquele(a) que é cético(a) quanto à crença em sonhos, como comprova a Rede Descrenças, o que sugere uma articulação no sentido de não trabalhar com esse(a) associado(a) na mesma linha de raciocínio com que se queira trabalhar com o grupo que valoriza seus sonhos, pois, essa ação seria vazia de significado para esse perfil em particular. O perfil de trabalho e motivação para com o indivíduo que não se apega à criação de sonhos está assentado na enumeração de possibilidades lógicas, com apresentação de estatísticas e probabilidades, enquanto para aqueles que valorizam a imaginação criativa e os sonhos como fator motivacional de suas ações, deve ser garantido o direito à sua expressão. Em ambas as situações, os dois grupos devem reconhecerem-se mutuamente e aceitarem-se mutuamente, respeitando os limites que os diferenciam e acolhendo o que parece diverso.

Em uma organização que preza pelo respeito à individualidade, o reconhecimento das diferenças se torna uma estratégia. Há os que não gostam de crochê, como há os que não gostam de bordados. Também há os que não gostam de máquinas de costura e os que não gostam de máquinas industrial. Cada perfil revela a possibilidade de grupos de trabalho diferentes, capazes de motivar o associado mantendo-o próximo daquilo que mais acredita. A racionalidade, nesse caso, é oposta à instrumental quando responde com exclusão ao que não é convexo, ou então

com padronização do que não está alinhado aos objetivos e metas da organização. Na Economia Solidária, a lógica perpassa pelo acolhimento a todos os perfis e, para tanto, é preciso estratégias de gestão coerentes com esta última racionalidade abordada e não com a instrumental. A rede Sonhos se processa da mesma forma, tem o perfil que não acredita em sonhos, mas sim em metas, uma informação importante na hora de propor estratégias de motivação. Mas é preciso observar que quando o assunto for espaço e expor, dentro ou fora do país, há uma convergência de interesses no centro dessa rede. A estratégia de gestão coerente com organizações contra hegemônicas, respeita a individualidade de cada agente e busca moldar o ambiente de trabalho de forma a responder às necessidades de cada um, criando um ambiente que acolhe, soma e agrega a partir do diálogo entre as diferenças.

## **7.2 O princípio recursivo - movimento de transformação e apoderamento**

No que tange ao princípio recursivo a Rede Símbolo e Mito evidenciou o quanto de sagrado existe na arte de fazer artesanato para esses profissionais. Assim, de acordo este princípio, existe uma relação de troca entre o produto e o produtor, entre o homem e seus projetos, num movimento circular recursivo onde efeito e causa se transformam mutuamente. Equivale compreender que sendo o artesanato algo sagrado na vida desses profissionais, mobilizado pelas memórias mais caras que carregam daqueles que lhes ensinaram o ofício, as peças que produzem tornam-se parte desse contexto, sendo reverenciadas como resultado do carinho um dia transmitido pela mãe, pai, tio ou avós. Os profissionais do artesanato colocam um pouco de si e suas histórias em suas peças e essas peças ganham status de símbolo daquilo que acreditam e reverenciam. Logo, se tornam amantes de suas peças guardando grande dificuldade na comercialização. A ideia de retirar dessa arte uma fonte de renda vai confrontar o espírito sagrado alimentado pelo mito que carregam, e que reflete em muitos aspectos do seu fazer profissional.

O artesão(ã) ama suas peças, e o empreendedor(a) comercializa as suas peças. A relação entre comercializar e adorar o resultado do seu trabalho cria uma fronteira delicada entre o fazer artesão e o fazer empreendedor, isso demonstrado na Rede Ritos de Comercialização onde ficou evidenciado a dificuldade em colocar preço, baixar preço, vender e todos os demais ritos relativos à negociação. Em se tratando de estratégia de gestão, esse aspecto se torna importante na medida do convite a esses profissionais tornarem-se empreendedores. Ainda que a possibilidade de comercialização se faça presente em toda trajetória desses indivíduos,

alimentada até mesmo pelo mito que acompanha o ofício, não basta ter o produto e dispor para comercialização, é preciso que haja uma ressignificação na maneira de compreender a sua arte, sob pena de terminarem por dar de presente as peças quando da impossibilidade de baixar o preço tanto quanto deseja o cliente, como foi demonstrado na Rede Ritos de Comercialização e corroborado pelas falas abaixo:

...não tenho habilidade de venda, a pessoa olha a colcha e se encanta, eu me encanto junto, e como quero muito que a pessoa tenha a colcha, daqui há pouco tiro até o meu lucro. Fico tão feliz com a minha peça que tenho prazer que a pessoa também sinta o mesmo, assim vou baixando o preço, baixando, até entrego pra pessoa e chego a presentear de tanta satisfação que tenho em ver o cliente levar minha peça. (Narrativa 12)

...as pessoas que ficam me devendo nunca pagam, porque eu não cobro, eu não sei cobrar. Não sei colocar preço porque as pessoas pedem para baixar e eu até dou de presente por me sentir constrangida. (Narrativa 01)

A está em ressignificar essas peças relativizando o aspecto sagrado e afetivo que carregam desde o seu planejamento, porém, sem deixar perder a importância daquele trabalho na vida e história desses profissionais. São peças únicas, são carregadas de lembranças, são partes de ricas memórias que habitam esses inconscientes. Empreender, dentro dessa perspectiva, é buscar o equilíbrio entre o fazer e o vender, onde o agente econômico permite a disponibilização de parte do seu ritual sagrado para fins de negociação, também se permitindo a racionalidade instrumental com direito a calcular, negociar, avaliar propostas, dentro do que seja interessante para o seu crescimento financeiro, mas consciente do transitar por essa racionalidade, dentro das fronteiras passíveis de diálogo com os princípios que os guiam. É preciso o desenvolvimento de ferramentas e estratégias adaptadas à linguagem do(a) artesão(ã), a fim de que se reconheçam dentro desse processo e apropriem-se do seu lugar como agentes econômicos dentro do modelo de mercado que acreditam.

Por outro lado, existem os perfis daqueles que não veem problemas em negociar o produto do seu trabalho, e transitam com bastante facilidade no ambiente de comercialização. Mais uma vez, observa-se a oportunidade de criar espaços definidos onde cada um possa desempenhar da melhor forma as habilidades que carregam. A gestão precisa ser coerente com o lugar de cada um, visando não criar barreiras ao processo de crescimento desses profissionais, tanto no desenvolvimento das habilidades de empreendedor quanto no acolhimento, pelos empreendedores natos, daqueles que necessitam maior tempo para adquirirem a prática da negociação e venda. O movimento de transformação deve partir de cada um, num processo de amadurecimento contínuo, e por isso se faz necessário a existência de vários ambientes de

atuação, a fim de que possam estar onde se sintam melhor, e isso envolve estratégias variadas de comercialização, tais como barracas em feiras, recepção de encomendas, espaços em shoppings, galerias, quiosques em praças, exposições, etc. Estratégias unificadas de comercialização representa uma barreira para aqueles que não conseguem se adaptar, criando frustrações e desmotivando o grupo. Como fica corroborado nas falas abaixo:

...nunca tive coragem de participar de feirinhas com minhas coisas e não gosto de vender para turistas. (Narrativa 07)

...não gosto de feiras, parece que lá tua peça perde o valor. Eu não vou mais, eu tinha pena de pegar o meu produto tão lindo e ficar lá em qualquer lugar. (Narrativa 06)

Essas diferenças no modo de pensar e agir diante da oportunidade empreendedora, não elimina a possibilidade de uma organização da Economia Solidária, apenas indica a necessidade de organizações multirreferenciadas, com capacidade de acolher as diferenças e desenvolver estratégias de gestão que sejam coerentes com os indivíduos que a formam. Para promover um encontro assim é preciso criar ambientes que possibilitem a expressão dessas diferenças, e não a sua exclusão, gerando um movimento de adequação e reconhecimento pelo lugar de fala do outro. Jamais existirá um coletivo de pessoas idênticas, haja visto a presença de histórias de vidas únicas, onde cada um possui seus símbolos, suas crenças e seus sonhos, ainda que se pareçam quanto aos ritos, medos e valores.

### **7.3 O princípio hologramático – as partes reproduzem quase a totalidade do sistema**

A Rede Valores apresentou, ao final da análise dos aspectos da subjetividade, o quanto o aprender se torna um valor compartilhado entre esses artesãos(ãs), e o enorme contingente de outros valores que circundam as vidas desses profissionais. Ainda que venham a se unir levados pelo valor que compartilham, como por exemplo, os cursos de artesanato que reuniram as primeiras artesãs da Criar e Recriar, todo um universo de particularidades estará influenciando a ação dessas pessoas na vida profissional. Talvez, por isso, também ficou bastante evidenciado na Rede Temores, a grande convergência do medo da convivência que acompanha cada um, a despeito de quererem trabalhar na comercialização dos resultados de sua arte. O medo de não conseguirem manter relações saudáveis no ambiente profissional é fortalecido pela presença do desconhecimento de quem vem a ser o outro. Ninguém é capaz de conhecer totalmente outra pessoa, mas pode passar a respeitar e aceitar as diferenças se for conduzido a esse objetivo. Na

aceitação dos seus pares, os objetivos mútuos vão se fortalecendo e possibilitando a criação de um ambiente confortável, além de abrir oportunidades variadas de aprendizados quando do reconhecimento das habilidades e competências desses profissionais.

A convergência de intenções na união do coletivo é somente o ponto inicial de uma relação que precisa ser amadurecida e que, para isso, necessita de estratégias de gestão coerentes com o nível de singularidades e pluralidades do grupo. É inviável invisibilizar as diferenças, assim como é arriscado não caminhar pelos aspectos que promovem a união do coletivo. A convivência harmoniosa exige a aceitação do outro até o limite onde este se mostra aberto e se permite conhecer. Assim, motiva-se o oferecer-se ao outro construindo conjuntamente os caminhos que entendem ser os melhores para todos.

Enfim, unir um grupo que tem os mesmos objetivos não significa lidar com pessoas iguais, mas sim promover o encontro de indivíduos que se permitem uma convivência com vistas a alcançar um objetivo em comum, como preza o princípio hologramático, ao entender que as partes vão reproduzir quase a totalidade do todo, nunca o todo, justamente porque as pessoas se transformam à medida que se relacionam e esse movimento promove uma dinâmica constante capaz de influenciar os indivíduos e os processos que desempenham no contexto da organização. A racionalidade e subjetividade se complementam e estão entrelaçadas uma vez que a razão (lógica) não reside sozinha na psiqué. As Incubadoras, diante da necessidade de atrair subsídios, se lança numa racionalidade instrumental com foco no coletivo, desviando-se de olhar o indivíduo, suas questões subjetivas e particularidades. Reconhecer as diferenças e observar a transformação dos indivíduos que compõe um grupo, ao longo da convivência organizacional, significa assegurar que as estratégias definidas na gestão permanecem, ou não, adequadas àquele coletivo e capazes de resultar em respostas harmônicas aos desafios do dia a dia. Novos instrumentos são necessários e devem ser idealizados dialogando com o que é diverso, com a complexidade envolta nas organizações da Economia Solidária. Para tanto, ferramentas como a elaboração de redes e análise de narrativas mostram-se oportunas e precisam fazer parte dos instrumentos das Incubadoras, sob pena de não conseguirem acessar as múltiplas dimensões que envolvem esses agentes no contexto das organizações solidárias e acabarem por reproduzir a mesma racionalidade do mercado hegemônico, a exemplo da padronização e exclusão do que é díspar.



## 8. CONCLUSÃO

Na Economia Solidária os agentes econômicos se unem em organizações cooperativistas e associativistas para produzir, comercializar e distribuir bens e serviços. Nesse sentido, as relações colaborativas são especialmente caras ao Movimento de Economia Solidária, uma vez que nasce do encontro desses indivíduos as possibilidades de atuação conjunta, capazes de impulsionar a criação dos empreendimentos viabilizando o diálogo entre sociedade, Estado e Mercado.

Para que essas organizações sobrevivam, diante do desafio de manter-se inseridas num mercado altamente competitivo, faz-se necessário, além da união, um processo de gestão que equacione as demandas internas e externas conduzindo o grupo à realização dos seus objetivos. Ter objetivos em comum abre portas para a colaboração, contudo, sempre haverá o lugar das individualidades movimentando essas relações, aproximando ou afastando os agentes econômicos, independente do desejo coletivo. Essas individualidades são formadas pelos aspectos da subjetividade que cada agente desenvolve ao longo da vida, e que está presente nas decisões tomadas nos ambientes em que transitam, sejam eles religioso, político ou profissional. Uma vez que a gestão acontece a partir do caminhar conjunto, é preciso focar não somente o que é uno, mas também o que é diverso, a fim de trabalhar a aceitação e o sentimento de pertencimento dos pares, como estratégia de fortalecimento diante dos desafios que possam fragilizar o equilíbrio do grupo.

Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo analisar aspectos da subjetividade individual e coletiva de agentes econômicos representantes da Economia Solidária, numa perspectiva de gestão das relações colaborativas. Para tanto, elegemos como objetivos específicos da investigação: delimitar os aspectos da subjetividade individual, capazes de influenciar as decisões pessoais e coletivas em grupos de produção associada; promover a escuta de narrativas dos agentes econômicos, com foco nos aspectos da subjetividade; elaborar redes semânticas com base nas mensagens narrativas coletadas; e confrontar os aspectos da subjetividade individual e coletiva a partir das redes semânticas, numa perspectiva de gestão de relações colaborativas. Dois pressupostos serviram de fronteiras para as análises e discussões realizadas, sendo estes: os aspectos subjetivos individuais, quando evidenciados, permitem identificar sistemas de valores que orientam as relações de colaboração; as configurações subjetivas coletivas implicam o processo de gestão na Economia Solidária.

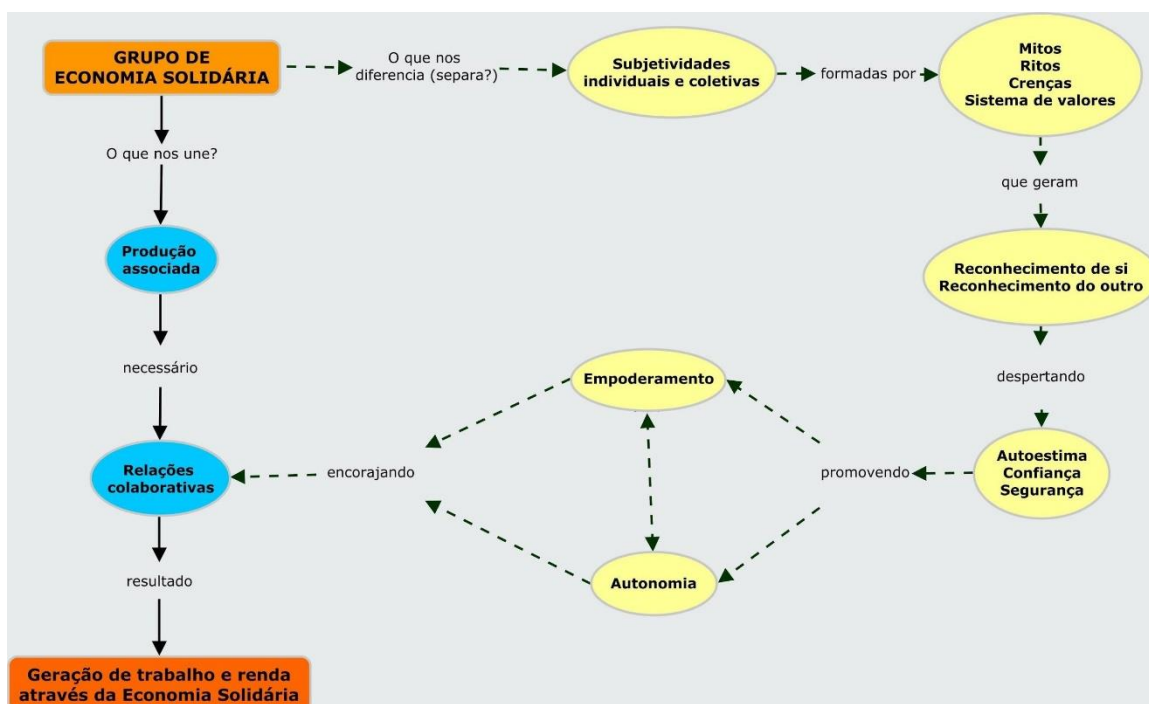
A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso, trazendo como argumentação os resultados de um grupo de produção associada, acompanhado pela Incubadora de Economia

Solidária da UESB, entre os anos de 2009 a 2013. A história da Cooperativa Criar e Recriar, inativa desde 2015, foi o ponto de tensão para investigar como os aspectos da subjetividade implicam o fazer coletivo de agentes econômicos em grupos de produção associada, questionamento este que embasou toda a pesquisa. Uma vez definida a questão problema e realizada uma releitura crítica da atuação da Incubadora enquanto assessora de agentes econômicos do Movimento de Economia Solidária, a partir dos registros de suas atividades, bem como os desafios enfrentados pelo grupo de artesãos(ãs) e o desfecho final do projeto, partimos para a pesquisa de campo, a fim de possibilitar um olhar ampliado para as características subjetivas que influenciam o trabalho coletivo dos profissionais de artesanato. Foram entrevistados tanto artesãos e artesãs que participaram da cooperativa e que, portanto, registravam em suas memórias as experiências do trabalho coletivo, quanto outros artesãos(ãs) que não possuíam experiência com o trabalho coletivo, sendo todos integrantes do Movimento de Economia Solidária.

Narrativas dialógicas foram utilizadas como forma de oportunizar aos agentes econômicos a expressão das subjetividades, capazes de impactar um projeto de produção e comercialização coletiva. A partir da escuta das narrativas foram identificados os mitos, ritos, crenças e sistemas de valores dos artesãos(ãs) pesquisados, e dispostos por meio de redes semânticas, como estratégia de representação do conhecimento, permitindo uma análise multidimensional que possibilitasse a visualização desses profissionais por seus aspectos individuais e coletivos.

O diagrama abaixo (Figura 21), representa o raciocínio construído na formulação dessa pesquisa, identificação de fatores que unem e fatores que separam os integrantes de um grupo mediante suas diferenças. Nessa perspectiva, visualizam-se dois caminhos que podem contribuir para a gestão em organizações da Economia Solidária: o caminho oficial, que parte daquilo que une/integra e é usado pelas assessorias de desenvolvimento, mas que só é possível na presença de relações colaborativas para gerar ocupação e renda. E outro caminho alternativo, que trabalha com os aspectos que os diferenciam, mas que, invisibilizados, podem promover a fragmentação e separação do grupo. Esses aspectos fazem parte da subjetividade implícita no grupo, a essência individual de cada agente econômico, capaz de gerar o reconhecimento de si e do outro, despertar autoestima, confiança, segurança e promover o empoderamento e a autonomia do grupo para encorajar as relações de colaboração.

**Figura 21: O que une e diferencia um grupo para uma gestão colaborativa**



Fonte: elaboração própria  
Software: Cmap tools, 2021.

A formação do coletivo se dá pelo vislumbramento de ganhos conjuntos (espaço para vendas, atração de clientes, compras coletivas), porém, as bases de sustentação desses desejos se encontram nos símbolos, mitos e crenças que mantêm os sonhos vivos, proporcionando a energia que alimenta os sonhos coletivos. Reconhecer a existência de símbolos, mitos e crenças individuais, e acolhê-las, é tão importante quanto a descoberta de desejos coletivos, pois são esses aspectos da individualidade que acompanharão os rituais e as decisões diárias de cada um na busca por resultados.

A análise dos aspectos das subjetividades dos(as) artesãos(ãs) evidenciou as esferas onde foi possível perceber o encontro que promove a força do coletivo, bem como aquelas onde se observou o seu afastamento. Nesse sentido, cada rede semântica trouxe razões de união e de diferenças entre esses profissionais. Os símbolos revelaram o artesanato enquanto memória de amor, vida, tradição e aprendizado em família; como também a expressão de um desafio, um aprendizado que foi buscado independente das limitações, ou mesmo para amenizar um momento de sofrimento. Presente nesta rede surgiu a opção de uma fonte de renda, um dinheirinho conquistado com o fruto do trabalho, já nas memórias mais longínquas ligadas ao fazer do artesão.

Pela força e centralidade que as palavras mãe, vida e filho tomaram na rede, foi possível perceber a formação de um mito que evoca o sagrado, e apontou para passagens bíblicas onde mulher e homem são dignificados e dignificam suas famílias pelo trabalho de suas mãos e sustento de suas famílias. Esse mesmo apelo sagrado será evidenciado nas crenças, quando a palavra Deus e Vida novamente ocupará o centro da rede.

O artesanato se revelou como tradição, amor, vida e renda, enquanto sentidos subjetivos ou unidades primárias que vão formar todo o estado subjetivo dominante gerando o mito, as crenças e ritos na vida destes profissionais. As crenças se mostraram bastante convergentes, porém chamou atenção o aspecto diverso das descrenças, sinalizando que estes profissionais podem ser parecidos naquilo que acreditam, pelas histórias que compartilham de contato com o artesanato ou mesmo o amor pela arte. Porém, são bem diferentes quanto àquilo sobre os quais são céticos, e essas descrenças, em algum momento se farão visíveis na hipótese de encontro desses indivíduos.

A rede das descrenças trouxe inúmeras estratégias de comercialização e produção como pontos de divergência destes profissionais, tais como as feiras, as barracas, os mercados de artesanato e até mesmo a crença em sonho ou a possibilidade de criar. O sentido econômico, envolto no fazer do artesão, que aparece nos símbolos e no mito, ganha um aspecto crítico na presença de crenças limitantes, daquilo que não se acredita ser possível. Esse fator cria um ponto de tensão e desafio para uma estratégia de gestão de um grupo dessa natureza, e pode estar ligado ao desfecho negativo da Cooperativa Criar e Recriar que aconteceu justamente em um momento de tomada de decisões estratégicas para o avanço da organização.

Em se tratando de ritos, os profissionais do artesanato se unem novamente, demonstrando a facilidade com que transformam o trabalho em lazer. Está representado nessa rede o cuidado com o fazer, os detalhes, a busca pela tecnologia (internet), o interesse por cursos, a importância da música, do bom humor e a sintonia entre o trabalho e os rituais domésticos (arrumar a casa). Contudo, ao narrar os ritos de comercialização, mais uma vez surgiram sinais de dificuldades no desafio de transformar sua arte em possibilidade de renda. Observou-se nesse contexto a dificuldade em colocar preço, em cobrar, a constatação de prejuízos, dentre outros fatores negativos que impactam a possibilidade de comercialização e o desafio para a gestão.

Quanto aos sonhos, tão divergentes quanto as descrenças, uniram alguns na intenção de expor e comercializar para além dos limites locais os resultados de seus trabalhos, enquanto os demais transitaram pela perspectiva de aferir renda de seus trabalhos, crescer e revelar-se na profissão, mas sem indicar a intenção de como fazê-lo, o que implica a atuação da Incubadora

na construção dessa ponte entre o desejo de comercializar e a prática da comercialização, contudo reside nesse desafio o cuidado com o fortalecimento da racionalidade que convém ao Movimento de Economia Solidária, baseado em cooperação, solidariedade e atuação em rede, desenvolvendo ferramentas e estratégias de gestão compatíveis com esse ambiente. A maioria, contudo, conciliou seus sonhos com o lugar de artífice, e os medos, revelaram-se na dificuldade de convivência, nas dificuldades financeiras, na possibilidade de desmotivação e na falta de valorização dos seus produtos.

Nas subjetividades individuais desses profissionais, o artesanato surgiu como forte referência de vida e como possibilidade de renda. Por um lado, fortaleceu-se na revelação do mito que evoca o sagrado, por outro se desestabilizou ainda na formação do estado subjetivo dominante, enquanto perspectiva de trabalho remunerado, quando todas as indicações apontaram para dificuldades pontuais de estratégias de gestão, as quais são: colocar preço, cobrar, encontrar o lugar adequado de comercialização e conviver, o que evidenciou, também, a desmotivação pela pouca valorização do seu trabalho. Porém, a configuração subjetiva, composta pelos valores desencadeados ao longo do desenvolvimento dos demais aspectos da subjetividade, revelou o prazer em aprender presente na vida desses profissionais. Aprender sempre, aprender fazendo, aprender com o outro, aprender ensinando.

Evidenciar os aspectos da subjetividade individual através da lógica configuracional desses profissionais, permitiu tecer uma discussão à luz do pensamento complexo, considerando as implicações desses perfis para a gestão de organizações da Economia Solidária. Pelo princípio dialógico tornou-se visível a necessidade de reconhecer o individual e o coletivo para a formação de estratégias de gestão, de perceber o que une e o que diferencia um grupo a partir das suas individualidades, desde os primeiros momentos de troca, visando a aceitação do outro e do seu lugar de fala. Essa estratégia, de encontro daquilo que é díspar, protege o grupo na eminência dos momentos críticos, já que ao se conhecerem e se aceitarem como são, não haverá a novidade do lidar com o diferente por ocasião de dificuldades, ao contrário, poderão reconhecerem-se para além das diferenças aumentando a segurança e o desejo de permanecerem juntos. O diálogo entre o individual e o coletivo transita pela harmonização dos perfis, em um movimento de aceitação do outro, jamais exclusão ou padronização.

A partir da perspectiva recursiva, como segundo princípio do pensamento complexo, o desafio da gestão em organizações da Economia Solidária também está em ressignificar o valor emocional das peças produzidas pelos artesãos, ainda que sejam peças únicas e carregadas das melhores memórias ou da sensação dos mais representativos desafios. Empreender será buscar o equilíbrio entre o prazer de fazer e o desafio de vender. Para tanto, ferramentas de gestão

devem ser criadas de forma a facilitar esse processo de ressignificação entre o artesão que ama sua arte e o empreendedor que vende a sua arte. E a fim de respeitar as diferenças, espaços diversos de atuação devem ser oferecidos para acolher as expectativas de trabalho de cada um, sejam os que se sentem bem nas feiras de Economia Solidária, sejam os que preferem o sossego da lojinha ou trabalhar com encomendas, assim se permitirá as transformações no tempo de cada um, a partir de organizações multirreferenciadas.

E enfim, enquanto princípio hologramático do pensamento complexo, a pesquisa comprovou o quanto de diferença existe naquilo que se quer unido. E, uma vez que o todo nunca será a simples soma das partes, é no encontro dessas diferenças, somado ao que é igual, que acontece a transformação do todo num movimento de troca entre o individual e o grupo. O desafio da gestão está em promover esse encontro, facilitando os processos de reconhecimento de si e do outro no fazer coletivo.

Partindo das constatações evidenciadas ao longo deste estudo, observa-se, ao final do processo, o quanto do encontro entre o individual e o coletivo foi desconsiderado no projeto de criação da Cooperativa Criar e Recriar, enquanto organização da Economia Solidária. O objetivo de trabalhar junto aos artesãos(ãs) para a produção coletiva, invisibilizou os aspectos das subjetividades individuais desses agentes econômicos, focando fortemente no desejo evidenciado pelo coletivo. As ações desenvolvidas pela Incubadora, se concentraram na organização do grupo diante da possibilidade de auferir renda, mas não buscou conhecer os aspectos individuais formadores de descrenças, medos e ritos que poderiam agir na fragmentação desses profissionais. A utilização de técnicas, cursos, palestras mobilizaram sonhos, mas sempre a partir do coletivo, nunca a partir do indivíduo. O acompanhamento do grupo, consoante os registros analisados, também não abriu espaço para entender o sentido que o artesanato se fazia presente na vida daquelas pessoas, nem a formação do mito ou a sua ligação com o sagrado. Assim, a Incubadora assumiu o desafio da formação de empreendedores sem considerar a forte carga emocional e sentimental presente na produção das peças, o que implicaria dificuldade nos ritos de comercialização. Também se observou que na intenção de mobilizar o coletivo dentro dos padrões reconhecidos pelo Movimento de Economia Solidária, tais como participação em feiras e barracas para visibilização e comercialização das produções, ignorou-se a possibilidade de que nem todos poderiam se sentir bem nesses espaços de atuação, havendo os que preferiam espaços individualizados, ou que preferiam atuar apenas entregando os produtos para comercialização, ou trabalhando por encomenda. Logo, percebe-se o equívoco em tentar unir padronizando comportamentos, forçando a atuação conjunta para garantir a visibilidade e fortalecimento do grupo. Essas lacunas geraram fragmentações que se tornaram

fortes o suficiente para desmobilizar o coletivo diante do desafio de alavancar a produção da cooperativa.

A Economia Solidária é um Movimento que busca possibilitar espaço de comercialização para aqueles que estão à margem do mercado tradicional, a partir do diálogo entre o Estado, o mercado e a sociedade, para tanto, motiva-se a criação de associações e cooperativas. Nessas organizações solidárias a produção coletiva é o pilar de sustentação que possibilita o crescimento do grupo. Dessa perspectiva, presume-se que a união dos agentes econômicos está assentada na capacidade de trabalharem juntos unidos por sonhos e/ou metas. Contudo, este estudo mostrou que mesmo na presença de sonhos convergentes, existem outros aspectos capazes de impedir a aproximação de um grupo, pois os sonhos sozinhos não representam a totalidade das subjetividades que motivam as pessoas. Para tanto, outros aspectos subjetivos como símbolos, mitos, crenças, ritos e valores compõem a racionalidade que permite o encontro ou afastamento dos indivíduos. E esses aspectos não precisam ser totalmente convergentes, até porque ninguém é igual a ninguém, o que precisa ser garantido para a união de um grupo de produção associada é que as suas individualidades sejam reconhecidas e acolhidas na formação do todo, gerando um movimento de construção coletiva onde cada um se permita conhecer e aceite conhecer o outro, para então assumirem esse caminhar conjunto, como prezam os princípios da Economia Solidária. Para que as incubadoras não reproduzam com esses grupos a racionalidade que comanda as relações de mercado, é preciso transformar seus instrumentos e buscar ferramentas, haja vista que a racionalidade que embala a Economia Solidária é inversa à que motiva organizações convencionais do mercado formal.

Ao finalizarmos esse estudo, percebemos o quanto novos questionamentos se fizeram presentes ao longo do percurso, principalmente no que tange à atuação das Incubadoras de Economia Solidária e o desafio de contribuir para a formação de coletivos, numa perspectiva de fortalecimento de organizações contra hegemônicas. A nova forma de se pensar a economia e as relações de mercado, proposta na Economia Solidária, exige também novas estratégias de articulação, onde não se repitam os mesmos equívocos, da padronização de ferramentas à padronização de comportamentos. E que a busca de estratégias capazes de contribuir para o fortalecimento das relações colaborativas pode encontrar na modelagem e representação do conhecimento, a partir de instrumentos como entrevistas narrativas e redes semânticas, uma via facilitadora desse desafio.

Diante disso, novas pesquisas se tornam relevantes para testar estratégias diferenciadas na condução de coletivos, não somente no sentido de buscar a interdisciplinaridade, tecendo o devido diálogo entre outros campos do conhecimento, mas também acrescentando novos

olhares, tais como a teoria de grupos, o lugar do feminino e do masculino no fazer empreendedor, a ideia das comunidades dialógicas do saber, e até mesmo o desenvolvimento de uma proposta de gestão para complementação dos resultados e aprofundamento da discussão que aqui nos propomos. Assim nos permitiremos a construção de metodologias próprias, apropriadas, multidisciplinares que possam convergir para um repensar do processo de gestão e do entrelaçamento de saberes na e para a Economia Solidária.



## 9. REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985

ARAÚJO, Manuela Barreto de (Org.). **Epistemologias Multirreferencialidade e Construção do Conhecimento**. Curitiba: CRV, 2017

ARRUDA, M. Estratégia de formação no campo da economia dos setores populares. In: KRAYCHETE, Gabriel; AGUIAR, Kátia (orgs.). **Economia dos Setores Populares: sustentabilidade e estratégias de formação**. São Leopoldo: Oikos, 2007

BARTHES, R.; GREIMAS, A. J.; BREMOND, C.; ECO, U.; MORIN, V.; GRITTI, J.; METZ, C.; TODOROV, T.; GENETTE, G. **Análise estrutural da narrativa**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

BASTOS, A. V. B; LOIOLA, E; REGIS, H. P. (Orgs.) **Análise das Redes Sociais no Contexto Organizacional**. Salvador: EDUFBA, 2015

BAUER, Martin W; GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012

BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas: Magia e técnica, arte e política**. 2. ed. Trad. Sergio Paulo Rouanet. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983

BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J. C; PASSERON, J. C. **A profissão do sociólogo: preliminares epistemológicas**. Petrópolis: Vozes, 1999

BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. São Paulo: Ed. da UNESP, 2004

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Programa Economia Solidária em Desenvolvimento**. Disponível em <[www.mte.gov.br/ecosolidaria](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria)>. Acesso em 25/01/2017

BURNHAM, Teresinha Fróes (Org.). **Análise Cognitiva e espaços multirreferenciais de aprendizagem: currículo, educação à distância e gestão/difusão do conhecimento**. Salvador: EDUFBA, 2012.

CAILLÉ, Alan. **Nem Holismo Nem Individualismo Metodológicos – Marcel Mauss e o Paradigma da Dádiva**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 13, 1998

CAVALCANTI, Alberes de Siqueira. Olhares epistemológicos e a pesquisa educacional na formação de professores. Educação Pesquisa. São Paulo, v. 40, n. 4, 2014

CHERVEN, Ken. **Mastering Gephi Network**. Birmingham, UK: Packt Publishing Ltd., 2015

CORAGGIO, J. L. Sustentabilidade e luta contra-hegemônica no campo da Economia Solidária. In: KRAYCHETE, Gabriel; AGUIAR, Kátia (orgs.). **Economia dos Setores Populares: sustentabilidade e estratégias de formação**. São Leopoldo: Oikos, 2007

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

CRUZ, Antônio. **Incubação de iniciativas econômicas associativas: uma agenda metodológica construída a partir da experiência** In: IV Encontro Latino-Americano de Pesquisadores em Cooperativismo (mídia eletrônica). Rosario (Argentina): UNR/ACI, 2004

DAGNINO, R. **Em direção a uma estratégia para redução da pobreza: a Economia Solidária e a adequação socio técnica**. OEI, 2002

DESCARTES, R. **Discurso sobre o método**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

DOSSE, François. **História do Estruturalismo: o canto do cisne de 1967 aos nossos dias**. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O Sequestro da Subjetividade. In: FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007

FRANCA FILHO, G. C. A perspectiva da Economia Solidária. In: FISCHER, T. (Org.) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, BA: CASA DA QUALIDADE, 2002

FRANÇA FILHO, G. C; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRANCA FILHO, G. C; MEDEIROS, A.; MAGNEN, J. P. (Org.). **Ação Pública e Economia Solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Solidariedade e Organizações: pensar uma outra organização**. Salvador: EDUFBA: Ateliê de Humanidades, 2020

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. R.J.: Paz e Terra, 1979

FREIRE, Paulo. **Política e educação: ensaios**. R. J.: Cortez Editora, 1993

FURTADO, B. A.; SAKOWSKI, P. A. M.; TÓVOLI, M. H. **Modelagem de Sistemas Complexos para Políticas Públicas**. Brasília: IPEA, 2015.

GAIGER, L. I. **A Economia Solidária diante do modo de produção capitalista**. Leituras Cotidianas n° 127. Rio de Janeiro, 2005

GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GODOI, Christiane Kleinübing et al (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006

GONZALEZ REY, Fernando Luis. **Sujeito e Subjetividade: uma aproximação histórico-cultural.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

GONZALEZ REY, Fernando Luis. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os processos de construção da informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

GONZALEZ REY, Fernando Luis. **SUBJETIVIDADE: Teoria, Epistemologia e Método.** São Paulo: Editora Alínea, 2017

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens – uma breve história da humanidade.** 25 ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2017

HARVEY, David. **Para entender O capital.** São Paulo: Boitempo, 2013

HESPANHA, Pedro; SANTOS, Aline Mendonça (Orgs.). **Economia Solidária: questões teóricas e epistemológicas.** Coimbra: Ed. Almedina, 2011

HUSSERL, E. **Meditações Cartesianas e Conferencias de Paris.** Universitária: Rio de Janeiro, 2013

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Os Novos Dados do Mapeamento de Economia Solidária no Brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos.** Brasília, 2016

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1962

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003

LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Allan. **A crítica e o desenvolvimento do conhecimento.** São Paulo: Cultrix, 1970

LYOTARD, J. F. **A Condição Pós-Moderna.** 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000

MARCH, J. G. & SIMON, H. A. **Teoria das organizações.** 5a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981

MITJÁNS MARTÍNEZ, A.; TACCA, M. C.; PUENTES, R. V. **Teoria da subjetividade: Discussões teóricas, metodológicas e implicações na prática profissional.** São Paulo: Alínea Editora, 2020

MATURANA, H. R.. **Cognição, ciência e vida cotidiana.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001

MATURANA, H. R.. **A Árvore do Conhecimento.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001

- MATURANA, H. R. **A ontologia da realidade**. 2 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014
- MEINEN, E. **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Editora Confebras, 2014
- METZ, Jean. **Redes Complexas: conceitos e aplicações**. São Carlos: Instituto de Ciências, Matemática e de Computação, 2007
- MINAYO, Maria Cecília de Souza ; SANCHES, Odécio. **Quantitativo - qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-282, jul./set., 1993
- MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativas**. Brasília: Confebras, 2003
- MORIN, Edgar. **Complexidade e Ética da Solidariedade, Ensaios de Complexidade**. Porto Alegre: Sulinas 1997.
- MORIN, Edgar. **O Paradigma Perdido: a natureza humana**. 5ª ed. Mira – Sintra (Portugal): Publicações Europa – América, 1991a
- MORIN, Edgar. **O Problema Epistemológico da Complexidade**. 2ª ed. Mira – Sintra (Portugal): Publicações Europa – América, 1991b
- MORIN, Edgar. **Saberes Globais e Saberes Locais: o olhar transdisciplinar**. R.J.: Garamond, 2000.
- MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias: habitat, vida, costumes, organização**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2011
- MORIN, Edgar. **O método 5: a humanidade da humanidade**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2012
- MORIN, Edgar. **Meus Filósofos**. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2014
- MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2015a
- MORIN, Edgar. **O método 2: a vida da vida**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2015b
- MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2015c
- MORIN, Edgar. **A Via para o futuro da humanidade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015d
- MORIN, Edgar. **O método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2016
- MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2017
- NUSSENZVEIG, H. Moysés. **Complexidade e Caos**. Rio de Janeiro: UFRJ, COPEA, 1999

OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de; MARQUES, Maria Inês Ferreira. Da Articulação de Saberes ao Empoderamento de Grupos Populares: estudo das estratégias de construção do conhecimento em Incubadoras Universitárias de Economia Solidária. In: **Anais do II Seminário Internacional de Análise Cognitiva**, UFBA, 2017.

OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de; MARQUES, Maria Inês Ferreira. A Evolução Científica e Tecnológica Frente às Atuais Estratégias de Emancipação Social e Coletiva Propostas pelo Movimento de Economia Solidária: bases epistemológicas para uma devida e necessária aproximação do tema. **Revista Extensão e Cidadania**, [S.l.], v. 4, n. 8, abr. 2018. ISSN 2319-0566. Disponível em: <<http://periodicos2.uesb.br>>. Acesso em: 04 out. 2019

OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de; MARQUES, Maria Inês Ferreira. AS INCUBADORAS, AS NARRATIVAS E A ANÁLISE COGNITIVA: um novo olhar para a articulação de saberes e organização do conhecimento na Economia Solidária. In: **Anais do II Congresso de Pesquisadores de Economia Solidária**, UFSCAR, 2018.

OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de; MARQUES, Maria Inês Ferreira. Gestão de dados para difusão do conhecimento na Economia Solidária. In: **Anais do III Seminário Internacional de Análise Cognitiva**, UFBA, 2019.

PIKETTY, Thomas. **O capital no século XXI**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014

POLANYI, Karl. **A Grande Transformação: as origens de nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

POPPER, Karl R. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1972

RAMOS, Guerreiro. **Modelos de Homem e Teoria Administrativa**. Revista de Administração Pública. vol.19 nº. 2 (3-12) ABR/JUN. Rio de Janeiro, 1984

RAMOS, Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989

RAMOS, Guerreiro. **Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009

RÉGULES, Sergio de. **As Teorias do Caos e da Complexidade**. Portugal: Atlântico Press, 2016

RIOS, Jorge Andrade. **Marcas, Memoria y Significado – Análisis de Estructuras Semánticas**. 2ª ed. México, CDMX, 2017

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro, Graal, 1989

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.) **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002

- SANTOS, Boaventura de Sousa, **Epistemologias do Sul**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2010
- SANTOS, Boaventura de Sousa, **Pela mão de Alice – o social e o político na pós modernidade**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2013
- SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica** - 5ª ed. rev., atual e ampl. – Niterói, RJ: Impetus, 2005
- SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999
- SENNETT, Richard. **O artífice**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009
- SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. D. Paradigma da Complexidade e Teoria das Organizações: uma Reflexão Epistemológica. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 3, p. 276-287, 1 jul. 2010
- SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs.) **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000
- SMITH, Adam. **Teoria dos Sentimentos Morais**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1999
- SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2017
- SOUZA, Elizeu Clementino (Org.). **(Auto) biografias e documentação narrativa: redes de pesquisa e formação**. Salvador: EDUFBA, 2015
- SPERBER, Dan. **Estruturalismo e Antropologia**. Tradução de Amélia e Gabriel Cohn. São Paulo: Cultrix, 1970
- TENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos caminhos do cooperativismo com destino ao crédito mútuo**. 2ª ed. Editora Confabras: Brasília, 2002
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987
- TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974
- VECCHIA, R. D.; TILLMANN, R.; NUNES, T.; CRUZ, A. **A Rede de ITCPs - Passado, presente e alguns desafios para o futuro**. Diálogo, Canoas, n. 18, p. 115-144, jan-jun 2011.
- VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004
- Yin, Robert K. **Estudos de Caso: planejamento e método**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

## **10. APÊNDICE**



*Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB*  
*Autorizada pelo Decreto Estadual nº 7844 de 27.06.98*  
*Comitê de Ética em Pesquisa – CEP / UESB*

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, Conselho Nacional de Saúde.

**Título do Projeto:** COMPLEXIDADE, SUBJETIVIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES COLABORATIVAS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

**Pesquisador Responsável:** Maristela Miranda Vieira de Oliveira

**Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável:** Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB

**Telefone para contato:** (77) 99118-2136

O (a) Sr. (ª) está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa COMPLEXIDADE, SUBJETIVIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES COLABORATIVAS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA, de responsabilidade da pesquisadora Maristela Miranda Vieira de Oliveira. Neste estudo pretendemos compreender os mitos, as crenças e o sistema de valores individuais de um grupo de artesãos participantes da Economia Solidária em Vitória da Conquista.

Acreditamos que a partir da escuta das narrativas de vida será possível conhecer cada artesão(ã) individualmente, ouvindo sua história e retirando dela palavras, expressões, termos que representam a realidade de cada um. Depois, pretende-se unir todas essas histórias e com as palavras desenhar uma grande rede que permita envolver a forma de pensar do grupo, o que une e o que diferencia estes profissionais a partir de suas características individuais.

Para este estudo adotaremos os seguintes procedimentos: ouvir a narrativa de vida de cada artesão individualmente; passar as histórias ouvidas para o papel; elaborar uma rede de palavras a partir das narrativas de vida do grupo; construir a representação da forma de pensar do grupo; identificar elementos de colaboração e não colaboração existente entre os artesãos.

É pertinente esclarecer que os participantes desta pesquisa não terão nenhum tipo de despesa de nenhuma ordem. Eventuais gastos para garantia dos encontros individuais onde acontecerá a escuta das narrativas de vida ficarão por conta do pesquisador, não tendo o participante que se ocupar de questões de ordem financeira que estejam relacionadas à pesquisa. O trabalho será realizado de modo a oferecer a maior segurança e conforto aos informantes, entretanto, reiteramos que a participação na pesquisa é voluntária, o que implica em comprometimento entre os envolvidos, mas não implica em um contrato inalterável, de modo que, se por algum motivo, o participante





*Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB*

*Autorizada pelo Decreto Estadual nº 7844 de 27.05.98*

*Comitê de Ética em Pesquisa – CEP / UESB*

solicitar seu afastamento do estudo, a concessão será dada sem prejuízo algum para esse participante. A fidelidade às narrativas ouvidas será mantida, como também manteremos o sigilo e segurança da identidade dos participantes na produção escrita do estudo, caso esse seja o interesse do participante.

Mesmo caracterizando-se como um estudo de risco mínimo, que não acarreta danos físicos, moral, intelectual, social e cultural o participante poderá sofrer algum desconforto ou constrangimento no momento da entrevista narrativa ou em relação ao trato das informações. Apesar disso, o artesão (ã) tem assegurado o direito a compensação ou indenização no caso de quaisquer danos eventualmente produzidos pela pesquisa. Considerando os cuidados éticos necessários às pesquisas com seres humanos, tomaremos todas as precauções para assegurar o sigilo do informante, bem como o conforto no oferecimento das informações, de modo que possamos deixar nossos participantes confiantes e seguros em participar da pesquisa.

Em relação aos benefícios deste estudo, entendemos que a escuta das narrativas permite tocar em memórias, história, cultura, facilitando o contato com os mitos, ritos, as crenças e os sistemas de valores que condicionam o fazer coletivo dos artesãos. Conseguir adentrar neste mundo da subjetividade individual do ator desse processo significa a oportunidade de poder dialogar com esse conhecimento que normalmente fica restrito a cada um individualmente, e representar a maneira de pensar e agir capaz de orientar a integração entre os artesãos e seus grupos, facilitando a colaboração solidária.

Após finalizarmos o trabalho, o mesmo será divulgado através de publicações, conferências e/ou apresentações em eventos, mas todas as publicações do trabalho serão feitas considerando os aspectos aqui colocados como a garantia de anonimato dos participantes, o sigilo e o caráter confidencial das informações, e, a garantia da não existência de danos aos participantes. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao participante da pesquisa.

Caso haja alguma dúvida em relação a esta pesquisa, estaremos à disposição para esclarecimentos pelo telefone (77)9 9118-2136, ou pelo e-mail [maristelanmvo@gmail.com](mailto:maristelanmvo@gmail.com).

Vitória da Conquista - BA, 01 de março de 2019

---

Assinatura do pesquisador (a)



*Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB*

*Autorizada pelo Decreto Estadual nº 7844 de 27.05.98*

*Comitê de Ética em Pesquisa – CEP / UESB*

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu \_\_\_\_\_, declaro suficientemente esclarecido(a) sobre os objetivos, as características e possíveis benefícios provenientes da pesquisa realizada por Maristela Miranda Vieira de Oliveira, intitulada **COMPLEXIDADE, SUBJETIVIDADE E GESTÃO DAS RELAÇÕES COLABORATIVAS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**, fui informado(a) e estou ciente, dos cuidados que a pesquisadora irá tomar para a garantia do sigilo que assegure a minha privacidade, e decido, por livre e espontânea vontade, participar como voluntário(a) dessa investigação, por meio da concessão de entrevistas e fornecimento de informações necessárias à pesquisa.

Vitória da Conquista, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador (a)

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:

**PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:** Maristela Miranda Vieira de Oliveira

**END:** Caminho H, nº 27, URBIS I, Bairro Candeias, Vitória da Conquista – Ba. CEP: 45 028-255

**FONE:** (77) 99118-2136 / **E-MAIL:** maristelamvo@gmail.com

**CEP/UESB- COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

**RUA JOSÉ MOREIRA SOBRINHO, S/N - UESB**

**JEQUÊ (BA) - CEP: 45206-190**

**FONE:** (73) 3528-9727 / **E-MAIL:** [cepuesb.jq@gmail.com](mailto:cepuesb.jq@gmail.com)